

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

علم الاجتماع تنظيم و عمل



## التغيير التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية للصناعات الكهرومنزلية  
ENIEM بواد عيسي)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

✻ فريد حمامي

إعداد الطالبين:

✻ نورة سعدادو

✻ فهيمة سعدون

السنة الجامعية: 2014-2015



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
كلمة الشكر	
الإهداء	
أ	مقدمة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	
5	الإشكالية و الفرضيات
8	أهمية و أسباب اختيار الموضوع
9	المنهج و التقنيات المتبعة وخصائص العينة
14	تحديد المفاهيم
22	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
34	نشأة الثقافة التنظيمية و تطورها
36	أبعاد الثقافة التنظيمية
40	أنواع الثقافات
44	الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة
46	نظريات الثقافة التنظيمية
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي	
50	خصائص التغيير التنظيمي
52	مصادر التغيير و أهدافه

56	مراحل التغيير التنظيمي
59	أنواع التغيير التنظيمي
61	نظريات التغيير التنظيمي
<b>الفصل الرابع: القيادة الإدارية</b>	
67	وظائف القيادة الإدارية
69	دور القيادة في التنظيم
70	أنماط القيادة
72	صفات القائد
	نظريات القيادة
<b>الفصل الخامس: الرضا الوظيفي</b>	
79	طبيعة الرضا عن العمل
80	أهمية الرضا الوظيفي و عناصره
81	محددات الرضا الوظيفي و الآثار الهادفة له
84	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
86	نظريات الرضا الوظيفي
<b>الجانب التطبيقي للدراسة</b>	
<b>الفصل السادس: تحليل و نتائج الفرضيات</b>	
95	التعريف بميدان البحث
96	خصائص العينة
100	تحليل و نتائج الفرضية الأولى
117	تحليل و نتائج الفرضية الثانية
137	تحليل و نتائج الفرضية الثالثة
156	الاستنتاج العام
159	خاتمة

	قائمة المراجع
--	---------------

## فهرس الجداول

96	جدول رقم (1) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الجنس
97	جدول رقم (2) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب السن
97	جدول رقم (3) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
98	جدول رقم (4) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
98	جدول رقم (5) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الفئة المهنية
99	جدول رقم (6) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة العمل
99	جدول رقم (7) يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الأقدمية في منصب
100	جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في صنع القرارات
101	جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المنصب والمشاركة في صنع القرارات
102	جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و وجود الحرية في تقديم الأفكار
104	جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والقدرة على التكيف مع التغيرات
105	جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الاستقلالية الشخصية وشعور الأفراد بالاستقرار داخل المؤسسة
106	جدول رقم (13) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة
108	جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و القدرة على التكيف مع التغيرات
109	جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة والعلاقات بين العمال
111	جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية واهتمام القائد بأمن وسلامة العمال
112	جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و المشاركة في صنع القرارات
113	جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وكيفية التعامل مع الخلافات الداخلية
117	جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و البحث عن طرق جديدة للعمل

118	جدول رقم(20) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحديث عن التغيير
120	جدول رقم(21) يوضح العلاقة بين الرضا عن التغيير و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحديث عن التغيير
121	جدول رقم(22) يوضح العلاقة بين كيفية تأثير التغيير على العمل و موقف العمال اتجاه عملية التغيير
123	جدول رقم(23) يوضح العلاقة بين الأقدمية في منصب العمل و الأشياء التي لا يتقبلها العامل عند التغيير
124	جدول رقم(24) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و التغيير في الوحدة
126	جدول رقم(25) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و ضرورة التغيير داخل المؤسسة
127	جدول رقم(26) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الرضا عن التغيير
128	جدول رقم(27) يوضح بين العلاقة بين التغيير الذي يتعارض مع مصالح العمال و رضاهم لهذا التغيير
129	جدول رقم(28) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و الرضا على التغيير
130	جدول رقم(29) يوضح العلاقة بين نوع التغيير و الرضا عن ذلك التغيير
132	جدول رقم(30) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و كيفية تأثير التغيير على طريقة العمل
133	جدول رقم(31) يوضح العلاقة بين تأثير التغيير على الرضا الوظيفي و سبب شعور العمال بالاستقرار داخل المؤسسة
135	جدول رقم(32) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و القدرة على تواكب التطورات و المستجدات لتحقيق المزيد من النجاحات
138	جدول رقم(33) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في تسيير المؤسسة
139	جدول رقم(34) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وتشجيع المسؤول على العمل
140	جدول رقم(35) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و مساعدة المسؤول في تطوير القدرات

141	جدول رقم(36) يوضح . العلاقة بين الفئة المهنية وكيفية اعتبار حضور المسؤول لأماكن العمل
142	جدول رقم(37) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية ومساعدة المسؤول في تطوير القدرات
143	جدول رقم(38) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و اقتراح طرق جديدة للعمل
144	جدول رقم(39) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج
145	جدول رقم(40) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج
146	جدول رقم(41) يوضح العلاقة الفئة المهنية واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج
148	جدول رقم(42) يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و العلاقات مع المسؤول
149	جدول رقم(43) يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول وكيفية تقييم المسؤول للأداء
151	جدول رقم(44) يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول وتشجيع القائد على العمل
152	جدول رقم(45) يوضح العلاقة بين الاتصال مع المسؤول و مساعدة القائد على تحطى الصعوبات
153	جدول رقم(46) يوضح تفاهم المسؤول لظروف العمل في المؤسسة

## فهرس الأشكال

44	الشكل رقم (1) يمثل الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية
58	الشكل رقم(2) المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج Kurt Lewin
87	الشكل رقم(3) يمثل تسلسل الحاجات حسب ماسلو Maslow
90	الشكل رقم(4) يمثل نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ
93	الشكل رقم(5) يمثل عملية تحديد الأهداف

## كلمة الشكر

يسعدنا و نحن بصدد وضع اللمسات الاخيرة لهذا البحث المتواضع ان نتقدم باسمى عبارات الحمد لله عز وجل ونشكره على منحه لنا الشجاعة والقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع الذي نسال الله يااذنه تعالى التوفيق فيه لتتقدم بعرفاننا والشكر الجزيل والثناء الجميل على الاستاذ المشرف "**حمامي فريد**" تقديرا واعترافا بصبره الجميل وعمله الجليل وتوجيهاته إلينا وعلى المجهود الكبير الذي بذله في مساعدتنا طوال هذه الفترة وعلى تشجيعه وإرشاده لنا.

و نشكر كل من ساهم في مساعدتنا في إنجاز هذا العمل من قريب لو من بعيد وإلى كل إساتذة قسم علم الاجتماع.

**فهيمة و نورة**





## إهداء:

أهدي عملي المتواضع وثمره جهدي إلى :

من أوصى عليهما الرحمان ، إلى أعلى ما لدي في الوجود ، إلى من علماني  
وأوصلاني إلى ما أنا عليه ، إلى من سهرا على راحتي ، إلى مثلي الأعلى في الحياة ، إلى  
أبي وأمي الكريمين.

إلى إخوتي مراد وحميد وإخواتي سورايا وخاصة التوام "أمال ونوال".  
إلى كل أفراد عائلة "سعدون" وعائلة "سعدودي" خاصة جدي وجدتي. وإلى نانا ذهبية  
وعماتي (يمينه وصليحة) وإبنائهن وكل عائلتهم ، وإلى أعمامي (صادق وطاهر) وعائلاتهم.

إلى كل "Le groupe Lwar war"

إلى كل صديقاتي وأصدقائي الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.  
إلى صديقتي وزميلتي التي تقاسمت وتشاركت معها مشقة هذا البحث "نورة  
سعدادو" وكل عائلتها.

-فهيمة-

# إهداء

أهدي عملي المتواضع وثمره جهدي إلى :

ذكرى أبي وجدتي رحمهما الله

إلى أعز وأكرم ما لدي منبع الصبر والحنان "أمي".

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي الذين أتمنى لهم التوفيق في حياتهم:

كريم، شريف، كهينة، عمر، فضيلة، مهني، صبرينة وناصر

إلى كل عائلة "سعدادو" وعائلة "بعزيز".

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي « **Le groupe Lwar war** »

إلى كل صديقاتي وأصدقائي الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.

إلى صديقتي وزميلتي التي تقاسمت وتشاركت معها مشقة هذا البحث "فهيمة"

سعدون" وكل عائلتها، أتمنى لها المزيد من النجاح .

نورة

# مقدمة

## مقدمة:

نظرا لتسارع التغييرات أصبح الاقتصاد اليوم يواجه الكثير من التحديات التي أفرزتها التطورات الهائلة، وقد بات من الواجب على المؤسسات جميعا معرفة كيفية مواجهة هذه التحديات والتعامل معها بالأساليب الحديثة. وتعرف المؤسسات اليوم تحديات كثيرة ومنافسة شديدة حيث أن كل مؤسسة تسعى لإبراز مكانتها في السوق سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا، ولهذا فإن التغيير سمة عصرية تتعامل معه كل مؤسسة وذلك بازدياد تظافر الجهود لمواجهة المشاكل التنظيمية داخل المؤسسة من الصراعات والنزاعات التي تحدث بين العمال وكذا بين العمال المنفذون والإداريون.

وطبعا فإن البيئة التي تعيش فيها المؤسسات وما يميزها من تغييرات اقتصادية، اجتماعية وسياسية وخاصة مع التطورات التكنولوجية فإن هذا يتطلب من المؤسسة أن تكون على هذا التغيير وقادرة على مسابرة وبالتالي يستلزم عليها تحسين وتطوير مهارات العمال والعمل على زيادة إنتاجها. وبالتالي حتى تستطيع المؤسسة تواكب التطور والتأقلم مع مختلف التكنولوجيات والتقنيات الجديدة لا بد من العمل في التغيير التنظيمي داخل مؤسساتها والتنسيق بين مختلف أجهزتها، فروعها وإحداث تعديلات واختيار أساليب إدارية وسياسات تنظيمية جديدة تتماشى المستجدات المحيطة بها وتتوافق مع الظروف البيئية الخارجية التي تتعامل بها مع المؤسسات الأخرى وطبعا فإن المؤسسة لا تبقى تسير على تنظيم واحد مستقر، بل الأحوال والظروف الخارجية والسياسات المختلفة يستجيب عليها التغيير في تنظيمها. وهذا إما باستحداث آليات جديدة والنظر في إعادة هيكلتها التنظيمي والعمل على تحسين أداء عمالها وتنمية مهاراتهم وتكوينهم، وتعديل قواعد وشروط العمل والرفع من أجورهم وتحفيزهم، هذا التغيير سوف يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وكذا زيادة إنتاج و الذي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة فوجب بذلك الاهتمام بالأفراد و البحث عن الدوافع لديه لبذل المزيد من الجهد و الأداء إذ أصبح من الوسائل الهامة لتحقيق هدف المنظمة و تحقيق رضا العمال و تنمية مشاعر العمال الانتماء لدى العاملين.

و بالرغم من كون الهدف المباشر وراء التغييرات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الصناعية أو غيرها هو هدف اقتصادي بالدرجة الأولى مرتبط بالتنمية إلا أن تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا في ضوء العناية بالعنصر البشري و من هذا المنطق فقد انصبت دراستنا الراهنة على محاولة التعرف على مدى تأثير التغيير على رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية و قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في إحدى المؤسسات العمومية و هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتييزي وزو.

قد انتهجنا للوصول إلى حقائق موضوعية مسارا يعتمد على منهجية محددة تتمثل في تحديد الإطار النظري لعناصر الدراسة, ثم إجراءات الدراسة الميدانية من حيث اختيار مجالات الدراسة و جمع المعلومات الميدانية, و تحليلها و استخلاص النتائج و مناقشتها.

تم تقسيم البحث إلى ستة فصول, خمسة فصول نظرية و فصل واحد للجانب الميداني و هي كالتالي:  
تم التطرق في القسم النظري في **الفصل الأول** إلى تحديد الإشكالية و توضيح أهمية الموضوع و أهدافه مع إبراز أسباب اختياره و حددنا بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو بآخر لموضوع الدراسة. أما **الفصل الثاني** فقد تناولنا فيه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بنوع من التفصيل و ذلك بالتطرق إلى نشأتها و تطورها, ثم أبعاد الثقافة و بعدها تطرقنا إلى أنواع الثقافات, الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية و نظرياتها.

**الفصل الثالث** اهتم بمعالجة التغيير التنظيمي و هذا بإبراز خصائصه, مصادره, أهدافه, أنواعه و أخيرا بعض النظريات التي تتناول موضوع التغيير التنظيمي. في **الفصل الرابع** عالجتنا موضوع القيادة الإدارية, وظائف القيادة, دور القيادة في التنظيم, أنماط القيادة, صفات القائد و بعض نظرياتها.  
في **الفصل الخامس** و الأخير من الناحية النظرية فقد عالجتنا فيه طبيعة الرضا الوظيفي, أهميته و عناصره, تناولنا محدداته و الآثار الهادفة له ثم عرضنا العوامل المؤثرة على الرضا و نظرياته.

أما في الفصل السادس و الأخير فحاولنا اختبار فرضيات البحث فقمنا بعرض البيانات و معالجتها ثم استخلاص النتائج و تحليلها. يضم هذا الفصل التعريف بميدان البحث, خصائص العينة, تحليل كل من فرضيات البحث و مناقشة النتائج. ثم أدرجنا الاستنتاج العام و خاتمة للبحث, المراجع و الملاحق.

# الفصل الأول

## 1- الإشكالية

إن التطور الحاصل في إدارة المؤسسات والتنظيمات وتأثير التغييرات والتحولات التكنولوجية والمعرفية وظهور مفاهيم جديدة من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية و السياسية كالعولمة والخصوصية وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى منهج واضح ومحدد يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في تسييرها للمؤسسة، كما يتطلب فلسفة أكثر نضجا وأساليب تكون مناسبة بصفة خاصة للظروف المحلية للمجتمع. و من هنا فإن الإدارة مجبرة على التغيير الإيجابي الذي يتماشى مع التغييرات التي يفرضها المحيط. و مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات أدى إلى ضرورة تكتلها للحفاظ على وجودها في السوق، وأدى تكتل المؤسسات إلى ظهور المؤسسة الكبيرة ذات المهام المختلفة و لتحقيق الأهداف الرئيسية لها ظهر التنظيم الذي يعد نسقا اجتماعيا معقدا يتكون من وحدات اجتماعية تؤدي عمليات، إدار و وظائف لتحقيق أهداف المنظمة و المتبع للمتطورات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة.

فالمصنع عبارة عن مجموعة علاقات بين جماعات العمل، تحددها قوانين ولوائح رسمية، وعلاقات غير رسمية تحدها ميولات العمال واتجاهاتهم وأهدافهم، ومن بين هذه العلاقات التي تتشكل داخل المصنع علاقات الإشراف والقيادة بين رئيس ومرؤوسين هي الأخرى تحدها القوانين الرسمية كما تتأثر بالعلاقات غير الرسمية، وعليه يمكن أن نفترض مباشرة أن الإشراف والقيادة الجيد يتحقق على أكمل وجه إذا توفر جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم القائد الذي يمارس سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، في حين يؤثر سوء التفاهم وتوتر العلاقات السائدة سلبا على أداء العمل وشعوره بالإحباط النفسي وعدم الرضا ويؤدي ذلك إلى الغيابات وكثرة الشكاوي وعرقلة الإنتاج.

و يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام

الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، و على سبيل المثال لا الحصر المؤسسات اليابانية و الألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

و التغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد، المنظمات و المؤسسات دون استثناء و على هذا الأساس فإن التغيير يلحق الهيكل التنظيمي و التحول الوظيفي على متن المكاتب و المناصب و الأشخاص. إذن التغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية.<sup>(1)</sup>

و التغيير التنظيمي بصفته أحد أنواع أو نتائج التغير الاجتماعي يعتبر أحد أوجه حياة المنظمة، تحاول من خلاله النصوص و التقدم نحو الحسن، و هذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة.

فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاحته في الميدان المحرك لها، وكل ما يحدث في المؤسسة يمس بصورة مباشرة ولأن هدفها تحقيق النجاح فهذا مرتبط به وبمدى إحساسه بالرضا في الوظيفة التي يقوم بها حيث يخلق له حافزا و حبا للعمل و الاستقرار الذي يعبر

1- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2003، ص288.

عن درجة من التفاعل التأثيري تجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي الحسي و الفكري المعنوي وتبعد عنه الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة ايجابية دون توترات وصولاً إلى مرحلة الارتقاء بالروح المعنوية إلى أعلى درجة وكل هذا في صالح المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن هنا ومما سبق حددنا التساؤلات التالية:

### التساؤل العام

هل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال؟.

### التساؤلات الجزئية

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العمال؟.

- هل إحداث تغيير في نمط القيادة يؤثر على رضا العمال؟.

### الفرضيات

- رضا العامل يتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة .

- التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال.

- التغيير في نمط القيادة يؤثر على رضا العاملين.

1- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص197.

## 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي تفرض نفسها في مختلف المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكونه ذو أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي تناولها الباحثون، وهذا نظرا لدوره الحيوي في تأثيره على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المؤسسة ذات الصلة بالأفراد مثل: الدافعية، الأداء والرضا المهني (الوظيفي)، وبما ينعكس على مدى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف المؤسسات اليوم تطورات و تحولات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في كافة النواحي في مختلف المستويات ولهذا نعرف تغييرات تنظيمية مستمرة وهناك بعض الاعتقادات أن بعض المؤسسات التي لم تعرف نجاحا في تسييرها أو إنتاجها يعود إلى تغييراتها التنظيمية ومن خلال بحثنا هذا أردنا الوصول إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي وأيضا النتائج التي تنجر من التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ومن أسباب اختيارنا للموضوع هو كونه موضوع حساس يمس المؤسسة الصناعية الجزائرية ،حيث نرغب في معرفة ما إذا كان التغيير التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العمال، وأيضا ما إذا كان هذا التغيير يؤثر على أداء العمال، وما مدى استجابة العمال له وما إذا كانوا يواجهون مشاكل من جراء هذا التغيير.

لما يلعبه التغيير التنظيمي من دور في مختلف المجالات خصوصا منها الصناعي وتأثيره على الأفراد في تأدية وظائفهم بكفاءة لتحقيق التطور.

توضيح الايجابيات والسلبيات التي يخلقها التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسات على الأفراد.

الكشف الميداني حول تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية بالجزائر ومعرفة مدى نجاعة هذا النسق التنظيمي الجديد في تحقيق التوازن والاستقرار.

محاولة معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه.

لأهمية الموضوع ومدى تأثيره على العمل داخل المؤسسات.

### 3- المنهج و التقنيات المستعملة:

#### أ- المنهج:

إن طبيعة الموضوع المراد دراسته هو الذي يحدد المنهج الذي يتبعه الباحث، و طبعاً فإن موضوع بحثنا و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها و التي تتمثل في تدعيم الدراسات العلمية، و بالتالي فإن اختيار منهج جمع المعطيات و تحليلها يؤثر في نتائج العمل على نحو مباشر أكثر، فهذه المناهج في الغالب متكاملة و بالتالي ينبغي أن تختار معا وفقاً لأهداف العمل و فرضياته.<sup>(1)</sup>

فمن خلال التساؤلات التي طرحناها في الإشكالية و التي ينبغي الإجابة عنها من خلال البحث، وعلى هذا الأساس فإن طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع و هناك العديد من المناهج. و قد اعتمدنا في بحثنا على **المنهج الوصفي** الذي يلائم طبيعة موضوعنا و هذا طبعاً لزيادة توضيحه و إبراز أهميته و حتى يستفيد منه الآخرون فالمنهج الوصفي حسب أحمد عياد: "يقوم على وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث و الدراسة على أن تكون عملية الوصف تتبع هذا الموضوع و التعبير عنه إما كمياً أو كيفياً."<sup>(2)</sup>

حيث أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة و إنما يتعدى ذلك إلى تحليل و تفسير الظاهرة للوصول إلى معلومات دقيقة، كما يعتبر هذا المنهج الوصفي أيضاً على: "أنه تفسير الوضع

1- رمون كفي وآخرون، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، المكتبة العصرية، بيروت، 1997، ص 221.

2- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 16

القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها و توصيف العلاقات بينها بهدف الوصول لوصف عملي دقيق متكامل للظاهرة."<sup>(1)</sup>

### التقنيات المستعملة:

من المعروف أن البحوث العلمية تتوقف على مدى ملائمة التقنيات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية حول الظواهر، و هي من جهة أخرى مرهونة بكيفية استغلالها و جعلها أكثر فاعلية من طرف الباحث لأنه يتوقف على التقنيات، مدى صحة البيانات المتحصل عليها، و لهذا السبب حاولنا في بحثنا هذا البدء بالدراسة الاستطلاعية حيث أنها تعتبر مرحلة تمهيدية قبل التطرق للدراسة الأساسية لأي بحث علمي، فقمنا بعدة زيارات استطلاعية في المؤسسة من أجل جمع المعطيات الأساسية حول ميدان البحث و ساعدنا ذلك على تحدي موضوع دراستنا و وضع الفروض المناسبة.

بالتالي اعتمدنا في جمع البيانات على التقنيات التالية:

**وَأولاً: الملاحظة:** استعملنا هذه التقنية خاصة في المرحلة الاستطلاعية كونها أهم وسائل جمع البيانات باعتبارها الوسيلة الأسهل والأبجح في مراقبة السلوك الإنساني، و جمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي يستطيع الإنسان أن يعطي فيها معلومات كما أنها تفيد في تلك المواقف التي يرفض فيها المبحوثين إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة.<sup>(2)</sup>

1- أحمد عبد الله وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار الجامعة، الاسكندرية، 2007، ص 15.

2- بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 272.

**ثانيا: الاستبيان:** باعتبارها تقنية مباشرة للتقصي و التي يعرفها موريس أنجرس "وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم واحد بواحد وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها".<sup>(1)</sup>

كان صياغة الاستبيان على النحو التالي:

**المحور الأول:** من السؤال 01 إلى السؤال 07 حول البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

**المحور الثاني:** من السؤال 08 إلى السؤال 19 حول الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

**المحور الثالث:** من السؤال 20 إلى السؤال 32 حول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي.

**المحور الرابع:** من السؤال 33 إلى السؤال 49 حول القيادة الإدارية.

## ب- العينة و خصائصها:

### 1- العينة:

يقصد بالعينة مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي و يفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا صادقا.<sup>(2)</sup>

و في بحثنا هذا استخدمنا **العينة الطبقية** و هي تجمع بين العينتين (العشوائية، المقيدة) ذلك أنها مقيدة بصفات المجتمع الأصلي وهي عشوائية في حدود هذه الصفات، وهذه العينة تستلزم من الباحث الذي يختار عينته في ضوءها أن يجلل المجتمع الأصلي أولا، ثم يختار عشوائيا في ضوء صفات هذا المجتمع. وقد يكون المجتمع موضع الدراسة على سبيل المثال مجتمع طبقي، فعلى الباحث أن يختار

1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 466.

2- عبد القادر حليمي، مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1993، ص 19.

أفراد عينته من الطبقات كلها وأن يكون أفراد هذه العينة من ناحية أخرى مختارين عشوائياً وبنسب واحدة من الطبقات المختلفة.<sup>(1)</sup>

يستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناءً على هذا التباين.

**عدد العمال في فئة معينة X عدد مفردات العينة المطلوبة.**<sup>(2)</sup>

### العدد الكلي

#### 2- كيفية اختيار العينة:

إن اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي للبحث ذاته، على اعتبار أن العينة هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث و الذي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية بهدف جمع البيانات و توفيراً للجهد و الوقت، و ذلك لتعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث، و تتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث باستعمال العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث-نسبياً- على باقي مفردات البحث.

و قد ركزنا في اختيارنا للعينة على مجتمع وحدة المكيفات الهوائية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.و.ص.ك.م.) ENIEM التي تم على أساسها تطبيق العينة الطبقيّة فقمنا بتقدير حجم العينة الذي يقدر ب 56 عامل من مجموع 125 عامل في الوحدة و ذلك بالشكل التالي:

1- عباس محمد عوض، علم النفس الإحصائي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص89.

2- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعيّنات، مديرية تربية لواء البتراء، الأردن، 2000-2001، ص05.

العينة المختارة	العدد	فئة العمال
03	18	الإطارات
08	32	أعوان التحكم
45	75	عمال التنفيذ
56	125	المجموع

حساب النسب المئوية التي للعينة:

$$\begin{aligned} 14.4\% \text{ (من مجموع 18 إطار)} &= \frac{100 \times 18}{125} = \begin{cases} 125 \leftarrow \%100 \\ 18 \leftarrow \%X \end{cases} \\ 25.6\% \text{ (من مجموع 32 عون تحكم)} &= \frac{100 \times 32}{125} = \begin{cases} 125 \leftarrow \%100 \\ 32 \leftarrow \%X \end{cases} \\ 60\% \text{ (من مجموع 45 عامل تنفيذ)} &= \frac{100 \times 75}{125} = \begin{cases} 125 \leftarrow \%100 \\ 75 \leftarrow \%X \end{cases} \end{aligned}$$

حساب حجم العينة:

$$\begin{aligned} 3 \text{ إطارات} = 2.59 = \frac{18 \times 14.4}{100} &= \begin{cases} 18 \leftarrow \%100 \\ \text{فرد } X \leftarrow \%14.4 \end{cases} \\ 8 \text{ عون تحكم} = 8.16 = \frac{32 \times 25.6}{100} &= \begin{cases} 32 \leftarrow \%100 \\ \text{فرد } X \leftarrow \%25.6 \end{cases} \\ 45 \text{ عامل تنفيذ} = \frac{75 \times 60}{100} &= \begin{cases} 75 \leftarrow \%100 \\ \text{فرد } X \leftarrow \%60 \end{cases} \end{aligned}$$

## 4- تحديد المفاهيم:

### 1- التغيير:

تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقا لزاوية النظر إليه الأسباب النتائج، المظاهر، الأغراض، الاتجاه، التأثير والتأثير. ويعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير.

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على هذا النحو التالي:

• غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان. (1)

• التغيير في المعنى العام هو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. (2)

• كما يعرف أنه: الانتقال من وضع إلى آخر وكذلك تطبيق إجراءات وطرق جديدة، أيضا إحداث سلوكيات مرغوب فيها لدى الأفراد. (3)

• التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب والنتيجة

1- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص91.

2- روبنسون وآخرون، إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: عبد الرحمن توفيق، القاهرة، 2008، ص20.

3- عبد الهادي، جودة عزة، الإشراف التربوي (مفاهيمه وأساليبه)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص168.

(cause/effet) فيمكن للتغير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية.<sup>(1)</sup>

- التغير هو التبديل الملموس الذي يمس أجزاء وجوانب عمل المؤسسة فيمكن أن يكون تعديلا هيكليا أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في ثقافة المؤسسة أو إجراءات وسياسات العمل مما يفرض على المؤسسة التكيف والاستفادة من فرصة المواجهة والتهرب.<sup>(2)</sup>
- ويعرف التغير على أنه الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة المستويات الجزئية ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتباره تحسين معيار تقييم التغير.<sup>(3)</sup>

#### الفرق بين التغير والتغيير :

- التغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق نحت تأثير التغيرات البيئية.
- أما التغيير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغير بالبيئة الخارجية أما التغيير بالبيئة الداخلية.<sup>(4)</sup>

#### مفهوم التطوير التنظيمي:

- هو العملية المخططة التي يديرها ويشاركها وسيط التغير Change Agent خارجي وتستهدف رفع مستوى فعالية أداء المنشآت وتحسين مناخ العملية الإدارية فيها.<sup>(5)</sup>

1- زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص53.

2- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص33.

3- David (A), Jean (M). **méthode de conduite du changement (théorie et pratique)**, AGMV, Marquis, Québec, Canada, 2002, p21.

4- زيد منير عبوي، إدارة التغير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص22.

5- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدر الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص187.

- يعرف أيضا أنه عملية تغيير وإعادة صياغة لأنماط السلوك التنظيمي من خلال الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية قصد الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية باستخدام مناهج البحث في العلوم السلوكية.<sup>(1)</sup>

## 2- التغيير التنظيمي:

- يعرف بأنه تنظيمي لكونه ينبع من داخل المنظمات بتبادل عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة في جميع أطراف جمع البيانات أو تحليلها والحلول المقترحة وطريقة تطبيقها، متابعة آثارها، التدخل وتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك.<sup>(2)</sup>

- التغيير التنظيمي يعتبر تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.<sup>(3)</sup>
- تعريف كامل محمد المغربي: أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.<sup>(4)</sup>

## التعريف الإجرائي:

- 1- بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية (مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي)، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص6.
- 2- حزامي عبد الكريم أحمد، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، 1998، ص15.
- 3- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص343.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص50.

• من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية تغيير ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية، ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة.

### 3- التنظيم:

• يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية ويعرف بعض علماء الإدارة التنظيم بأنه "الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام مشترك".<sup>(1)</sup>

• التنظيم عبارة عن ترتيبات بنائية جاءت من أجل التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة ويعرف أيضا أنه الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك.<sup>(2)</sup>

• ويرى أميتاي إتزيوني A. Etzioni: "التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".<sup>(3)</sup>

• التنظيم هو رسم الأدوار وتحديد الوظائف والاختصاصات وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتوضيح العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية.<sup>(4)</sup>

### التعريف الإجرائي:

- 1- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص127.
- 2- محمد عبد المولى القدس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص123.
- 3- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص23.
- 4- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص35.

التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية وهو العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها.

#### 4- المؤسسة:

- تعرف المؤسسة بأنها كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو معنوي والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.<sup>(1)</sup>
- المؤسسة هي تنظيم أو ظاهرة تنظيمية ومن ثم فهي تنصرف إلى العائلة والمجتمع والدولة وكذلك المرافق العامة والخاصة فهي مجموعة قواعد وأنساق تدير بشرا وأموالا لغايات محددة.<sup>(2)</sup>
- تعريف M.Truchy: " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>(3)</sup>
- المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذا فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سدّ بعض حاجات العمال مثل: ثبات العمل، مستوى الأجور، ترقية، تكوين،... الخ.<sup>(4)</sup>

#### التعريف الإجرائي:

المؤسسة عبارة عن مكان محدد بدقة، يجمع فيه الأفراد العاملين و الأدوات و الأجهزة و المواد الأولية بشكل منظم وهادف من أجل تحويل تلك المواد الأولية إلى منتجات مفيدة قابلة للتوزيع داخل المجتمع.

#### 5- الرضا الوظيفي:

1- Longatte(J), Muller(J), **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004, p10.

2- عبد القادر الشبخلي، البحث العلمي بين الحرية والمؤسسية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص22.

3- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002، ص28.

4- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص28.

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي وخذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص، تضاف عليه أن الرضا غالبا ما ينظر إليه أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون رضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.<sup>(1)</sup>

ومن بين التعاريف المعطاة للرضا الوظيفي نجد:

- تعريف **طلعت إبراهيم لطفي**: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد".<sup>(2)</sup>
- بينما يعرفه **ستون** بأنه: "الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>(3)</sup>
- وحسب **كامل محمد عويض**: يعرف الرضا المهني بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه.<sup>(4)</sup>

#### التعريف الإجرائي:

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: تعبير عن مشاعر العاملين الوجدانية والايجابية مثل الارتياح والسرور اتجاه عملهم وهذه المشاعر تكون مخفية وتظهر خلال أدائه لعمله، ويكون أيضا راض عن كل الظروف المحيطة به وبعمله ويحس بالراحة في العمل.

1- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بلكايد بتلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص68.  
 2- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985، ص134.  
 3- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص195.  
 4- كامل محمد، محمد عويضة، علم النفس الصناعي. دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص19.

## 6- الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء<sup>(1)</sup> ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل.<sup>(2)</sup>
- ويعرف شين في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة** بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمه.<sup>(3)</sup>

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- المحيط الطبيعي أو التفتح احترام على العالم الخارجي.
- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.
- الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس، ترصد من

1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص47.

2- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص100.

3- Souterain(J.F). **Organisation et gestion de l'entreprise**, copyright éditions foucheur , Paris, 2006, p425.

طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ و يوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة. (1)

### التعريف الإجرائي:

من هذه التعاريف يمكن لنا أن نعرف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموع سلوك الأفراد، المديرين اتجاهاتهم، قيمهم، طريقة عملهم، تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية.

### 7- القيادة:

- هي نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة و بوسيلة التأثير و الاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة إذ يعرفها "فيلمر **Fulmer**" بأنها: "المقدرة على إقناع الآخرين لسعي تحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليهم" (2)
- كما يعرفها ستوغديل (**Stogdill**) بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (3).
- تعرف القيادة أيضا بأنها : "عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف". (4)
- يعرفها إرداوي تيد بأنها: "القدرة على التوجيه و التأثير في الناس و جعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم" ويقول أيضا لتوضيح ذلك أنها "الجهد أو العمل

1- Denis (H) . **Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales**, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, P122.

2- حسن مريم، السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص-ص 299-300.

3- محمود المسات، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، 2003، ص95.

4 -Pierre (g) ; Bergeron . **la gestion moderne gestion moderne**, Getan Morin éditeur, canada, 2004, p399.

للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه و يجدونه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة." (1)

• يعرفها محمد رفيق الطيب بأنها: "عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسؤول لآخر تبعا لفلسفته القيادية ومدى رغبته في تفويضه السلطة." (2)

### التعريف الإجرائي:

القيادة بمفهومها العام هي: قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون و الاحترام و الثقة المتبادلة.

## 5- الدراسات السابقة:

1- دراسة سليمة علي بن يحي: (3) تناولت الدراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، وقد قامت بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لبن بولعيد -البليدة- وقد ركزت على التغيير على أنه عملية مستمرة تمس كل المؤسسات وكل المجالات وهو سمة للعالم المتقدم، وتقول أن كل التغييرات في المؤسسة لها تأثير على مستوى تغيير الثقافة التنظيمية التي تعد أهم المحاور التي يدور عليها سلوك الفرد في ظل تغيير ثقافة المؤسسة التي تنعكس على ممارساته وكيفية تعامله مع أشخاص المنظمة الواحدة التي يعمل بها ويؤدي مهامه فيها والهدف من التغيير تحقيق المصلحة العامة. فالظواهر التي تشهدها بعض المؤسسات الجزائرية من احتكار وعدم مساواة وسوء التنظيم والتسيير الداخلي وغيره هو الذي استدعى التغيير المستمر حسب الظروف والمستجدات البيئية والمهنية والدراسة الميدانية تتمحور في هذا الإطار.

1- إردواي نيد، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة: عبد الفتاح إبراهيم، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص7.

2- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، تقنيات ووظائف)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995، ص189.

3- سليمة علي بن يحي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2009.

ويبقى التساؤل حول الطريق الصحيح في التغيير الذي ينتج أقل نسبة من الانعكاسات السلبية على أداء العمال ومن هنا ومما سبق حددت في الدراسة التساؤلات التالية:

- هل التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟
- هل التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟
- هل للحراك الوظيفي علاقة بالأداء الوظيفي للعامل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

- التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل.
- التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل.
- للحراك الوظيفي علاقة بالأداء الوظيفي للعامل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم اختيار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة بسبب ظروف العمل المتدهورة.
- عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة كان أكثر من مرتين.
- خدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم.
- لا يقوم المدير بتغييرات مستمرة داخل المؤسسة وهذا بسبب ملائمة الهيكل التنظيمي.
- من خلال هذه النتائج تدعمت الفرضية الأولى المتعلقة بالتغيير في نمط القيادة وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.

- النصوص القانونية المعمول بها داخل المؤسسة تكون على شكل قوانين وزارية، فهي غير ناجعة لأنها لا تشمل جميع النقاط ولا تأخذ بكل النقائص.

- الحوافز المقدمة من طرف المسؤول خاصة المادية منها كالأجور وملحقاته فهي الأخرى لا ترضي العمال خاصة رؤساء الأقسام نظرا للتكوين المعرفي والثقافي، فقد توصلت الباحثة في الدراسة إلى أن المسؤول يسعى واء تلبية حاجياته الشخصية.
- القوانين الخاصة بالتكوين لا يتم تطبيقها على جميع الفئات العمالية فهي خاصة فقط بفئة عمالية دون الأخرى، ورغم ذلك فهناك زيادة في الإنتاج من خلال البرنامج التكويني على مستوى الإنتاج.
- عدم رضا العمال على شروط التوظيف وذلك بإتباع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي عدم توفير جو عمل مناسب للعمال وهذا يؤدي إلى صراعات ونزاعات.
- هذه النتائج دعمت الفرضية الثانية المتعلقة بالتغيير في النصوص القانونية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.
- الترقية هو سبب التغيير أو الانتقال إلى مؤسسات أو مهام أخرى في حالة الطلب الشخصي وهذا راجع إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية مع نوع العمل الممارس.
- عدم رضا العامل عن التغيير الذي حدث على اثر طلب من الإدارة بسبب عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية والمعرفية له ويدفع العامل للشعور بعدم الاستقرار بالمؤسسة وهذا يولد انفجار لدى العمال والموظفين على شكل صراع خفي بين المسؤول وبينهم. هذا يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي للعمال وعلى إنتاجية المؤسسة.
- القيادات الوسطى هي الأكثر تأثرا بالتغيير وهذا حسب تصريحات أغلبية الباحثين أما القيادات السفلى تتأثر بالتغيير وذلك من خلال التوسيع في المؤسسة من ناحية فروعها.
- من خلال هذه النتائج تدعمت الفرضية الثالثة المتعلقة بالحراك الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.

ولقد توصلت من خلال التحليل أن التسيير في المؤسسة غير ملائم في بعض جوانبه لطبيعة نشاطها لأن اعتماد المؤسسة على القاعدة التaylorية One Best Way ما زال بعيدا نوعا ما عن الفاعلية الحقيقية، وأيضا التحليل النسقي دعمته في احتكار السلطة والمسؤولية في المؤسسة وبيروقراطية مشخصة وأيضا صلابة في التنظيم الداخلي لها. وما يوجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات وأنه ضمان لاستمرارية المؤسسة بأقل الأخطاء كما يجب علينا أن ننوه بعدم إغفال الجانب الإنساني في التنظيم، فالجانب المعنوي والنفسي والاجتماعي يلعب دورا مهما في توجيه الأفراد في المؤسسة خاصة بعد الأعمال التي ظهرت وانتشرت في العالم نتيجة الاستفادة من بحوث السلوكيين وكذا تيارات المدرستين الإنسانية والاجتماعية في الإدارة والتنظيم.

## 2- دراسة مرزوق نسيمة: (1) تناولت دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة وقامت

بدراسة ميدانيته في ديوان الترفيه والتسيير العقاري بالبويرة. O.P.G.I.

وقد تركزت في بحثها في القول على أن تغيير المؤسسة مرتبط بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على تكوين الحوافر و الدوافع التي تحقق الرضا، وقامت بصياغة الإشكالية الرئيسية التي هي:

ما مدى مساهمة التكوين في عملية التغيير التنظيمي؟ و انطلاقا من الإشكالية المطروحة طرحت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم عملية التغيير التنظيمي؟
- ما هو واقع العلاقة بين التكوين و التغيير التنظيمي في ديوان الترفيه والتسيير العقاري بالبويرة؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية و الأسئلة الفرعية قامت بصياغة الفرضيات التالية:
- اهتمام و تركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، ويؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.
- التغيير التنظيمي

1- مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2012-2013م.

يكون وفق عمليات إدارته مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد يهدف الاستجابة لمتغيرات بيئية.

- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، منه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى من الأداء في ديوان الترفيه والتسيير العقاري بالبويرة، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

### 1- النتائج العامة:

- التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد وللمؤسسة.
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروف كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
- يمكن مسايرة التغييرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.
- إذا التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية الى أخرى أفضل استجابة لتغيرات المحيط.
- التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومجا ولتها الاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية والتي مجتمعه تمثل القوى الدافعة للتغيير.
- التكوين يسمح باكتساب الكفاءات و تطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء و الأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية.

### 2- النتائج الخاصة:

- يحدد التكوين في الديوان من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف المديرية العامة.
- التغيير التنظيمي مفهوم حديث نوعا ما ولا زال تطبيقه في ديوان الترفيه والتسيير العقاري غير معتمد بصفة مطلقة.
- ديوان الترفيه والتسيير العقاري بالبويرة لا يعتمد على خلية خاصة لرصد تغيرات البيئة الخارجية

- للحصول على المعلومات اللازمة عنها.
- رغم الإمكانيات المتوفرة والصورة النوعية التي يعكسها الديوان لدى المجتمع الا أنه لا يملك العديد من الضروريات كقنوات اتصال متطورة .
  - اقتصار التغيير في الديوان على التكنولوجيا والتغيير الهيكلي، وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضيته أي تحسين أو تطوير.
  - القيام بالتكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء.

و الأسلوب المعتمد عند تنفيذ البرنامج التكويني يساهم عند موظفي الديوان بالقدرة على تغيير الوظائف وتغيير الاتجاهات حيث يصبح العمل المجد هدفهم الوحيد.

### 3- دراسة بوهنتالة فهيمة<sup>(1)</sup>: تناولت دراستها التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي

للعامل داخل المؤسسة الصناعية الخوصصة من خلال التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي وانعكاساته على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني نظام جديد؟
- هل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي الى نتائج عكسية تؤثر على العامل و بالتالي على المؤسسة؟
- و للإجابة على التساؤلات المطروحة، وضعت فرضية عامة وهي:
- كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصوصة.

و لهذه الفرضية، وضعت الفرضيات الجزئية التالية:

1- بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصوصة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2008-2009.

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور و المكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة.
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.
- رضا العامل على نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- تقبل العامل لسياسة الترفيه يؤدي إلى شعوره الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### 1- في ضوء الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة:

- الفرضية الأولى:** أفراد مجتمع البحث غير راضيين عن عامل الأجر و المكافآت المادية و بالتالي فرضناهم الوظيفي لم يتحقق وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية.
- الفرضية الثانية:** غالبية مجتمع البحث قد عبروا عن رضاهم اتجاه التغيير، فالتنظيم في نظرهم قد تغير كثيرا كما تحسنت العلاقة الإشرافية وبالتالي ثبت صدق الفرضية.
- الفرضية الثالثة:** تحققت هذه الفرضية بكون أغلبية الفئة المبحوثة لا يجدون صعوبة لفهم ما يبلغ إليهم والبقية يرون تحسنا في عملية الاتصال.
- الفرضية الرابعة:** المعطيات الكمية التحصل عليها توضح أن المؤسسة لم تتبن سياسة جديدة اتجاه عملية الترقية كون مجتمع البحث غير بالإجماع عن عدم الرضا وبالتالي نقول أن الفرضية لم تتحقق.
- الفرضية الخامسة:** أغلبية العاملين راضين عن التغيير في ظروف العمل المادية فهذا يعني أن الفرضية تحققت وصادقة ميدانيا.

على ضوء المعطيات السابقة نستنتج تحقق الفرضية العامة نسبيا.

## 2- في ضوء الدراسات السابقة:

النتيجة العامة التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة هي أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، فالتغيير يشمل كل من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف، الاتصال وفرص الترقية.

التغييرات الحاصلة في العوامل السالفة الذكر قد أثرت على العامل وثبتت أهميتها، هذا ما يتفق مع دراسات فريدريك تايلور حيث استطاعت دراسته إبراز أهمية الأجور والمكافأة في رفع رضا العامل، كذلك دراسة سعد جلال التي اهتمت أيضا بالأجور والحوافز المادية ومدى تأثيرها على رضا العمال حيث كانت الإدارة تخصص مبلغا من الأرباح تقدمه للعمال كمكافأة فهذه الدراسة اهتمت بالعامل المادي فقط.

والنتائج التي توصلت إليها لم تتفق كلية مع الإسهام الذي قدمه تايلور ولا مع دراسة سعد جلال. أما دراسة محمد علي محمد التي تتمحور على تأثير التغيير التنظيمي على سلوك العمال العلمي وعلى ظروفهم النفسية والاجتماعية وقد أدى إلى ضعف العلاقات غير الرسمية بين العمال كما تبين هذه الدراسة أن الإشراف موجه فقط نحو الأداء ما أدى إلى نتائج غير مرضية والذي كان السبب لعدم رضا العمال. من خلال الدراسة استنتجت أن العينة المدروسة تهتم بالأجر أكثر من كل شيء لكون الأغلبية منهم متزوجين ومسؤولين عن أسرة جاءت كذلك دراسة ويلدن تهتم بتبني تنظيم جديد مغاير للتنظيم القديم وذلك بتغيير أسلوبها الإداري وهيكلها التنظيمي إضافة إلى إتباع سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وإدخال عملية الحوافز المادية... الخ.

كل هذه الإجراءات التي قامت بها المؤسسة قد حققت نتائج إيجابية حيث عبر العمال عن رضاهم. فالإدارة لم تهمل الجانب الإنساني الذي اعتبرته أساس العملية الإنتاجية.

### 3- في ضوء الطرح النظري:

إن العامل كائن بشري يعمل على إشباع حاجاته وإن حققت له المؤسسة متطلباته، شعر بالارتياح والرضا وعمل على تحقيق أهدافها.

قام الإداريون والسلوكيون بتحليل بعض القضايا والمشاكل المرتبطة بالجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل وحاولوا إدخال سلسلة من التغييرات التقنية والمادية ومن هذا المنطق قدم **تايلور** إسهامات تخص بتحفيز العامل وتغيير من ظروف العمل لكن هذا غير كاف فجاءت دراسة **إلتون مايو** الذي اهتم بالجانب التقني والاجتماعي وحتى مواقف العمال واتجاهاتهم وكذلك نسق الاتصال الذي أثر سلبا على وضعية العمال وقد توصل إلى نتيجة أن حل المشاكل لا بد من تغييرات في ظروف وشروط العمل لأن العمال لا يستجيبون لمطالب الإدارة تحت تأثير الحفز المادي فقط فاهتمت الدراسات التنظيمية بدراسة السلوك الإنساني في العمل وأكدت على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده.

من خلال هذه الدراسة التي قامت بها توصلت إلى أن اهتمام العامل بالتغيير يرتبط بمدى تحقيق التنظيم الجديد لأهدافه وجو ملائم للعمل وهذه النتيجة تنطبق مع دراسة **إلتون مايو**. إذن يمكن القول أن التغيير في ظروف العمل المادية مع الأجر والمكافأة يحقق رضا العامل الوظيفي فكلما كان التغيير إلى الأحسن ويحقق مطالب العمال كلما كانت نسبة الرضا بين العمال عالية.

### 4- دراسة **جغلولي يوسف**:<sup>(1)</sup> تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة

التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر. حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والنتاج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية. كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة

1- جغلولي يوسف، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي:

### فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.
- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

### نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل رتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة.
- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

# الفصل الثاني

## تمهيد

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، وللمعرفة أكثر عنها سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد نشأتها، تطورها، أبعادها... الخ.

## 1- نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها:

إن الثقافة التنظيمية شأن الثقافة الوطنية لا تنتج عن الصفة ولا عن القرارات، بل تتشكل على الامتداد التاريخي لكل تنظيم وعلى امتداد عملية النضج التي يخضع إليها كل من التنظيم وأعضائه، فهي تركيبة تضم العديد من العناصر الثقافية، يكتسي كل منها طابعا خاصا يساهم في بلورة ثقافة المنظمة، إذ تعتبر هذه الأخيرة على أنها رهن أفراد التنظيم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما يمكن لها أن تنشأ بشكل مسبق لوجود العمال لتفرض نفسها عليهم، لذا يذهب البعض إلى أنها نسق مغلق يضم جماعة يفترض أنها متجانسة وبينها المعالم وتشمل عددا من القيم والقوانين التي تملئ على كل فرد، أما البعض الآخر فيفضل التحدث عن الثقافة التنظيمية من حيث هي نسق مفتوح، يربط المؤسسة باستمرار مع عالمها الخارجين وأنه يتعذر عليها النمو بمعزل عنه وبعيدا عن عناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وحتى السياسية، لذا أكدت بعض الدراسات على أنه لا دوام لثقافة جامدة، ومغلقة الحدود دون مدخلات ولا مخرجات، فهي بذلك عاجزة عن التكيف مع محيطها المباشر.<sup>(1)</sup> وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية

1- Hellriegel (D) et autres. **le management des organisation**, Ed.de Boeck, Bruxelles, 1992,P336.

التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو، وبالتالي تنشأ وتتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من ثلاث سيرورات اجتماعية:

#### أ- السيرورة السوسيوحركية:

إن لكل وضعية معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوضعية، ومرغمة في بعض الأحيان الأفراد على التحلي ولو جزئياً عن جانب من عاداتهم وسلوكاتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية، ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعياً وبالخصوص التوصل إلى "حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة، وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات، ودرجة الانفتاح وتقبل التغيير) مقابل درجة من الاستقرار (شروط بقاء ونمو الجماعة وكذا اندماج الأعضاء الجدد".<sup>(1)</sup> ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية أو السوسيوديناميكية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر:

النزعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة، الأحاسيس والشعور المتبادل الذي يرتبط بنجاح أو فشل تاريخ التنظيم... الخ.

#### ب- الزعامة أو القيادة:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشبيد جماعي لبعض الفاعلين دوراً كامناً أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة المنظمة<sup>(2)</sup> كونهم الفئة المعنية باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدراً لامتثالهم وذلك انطلاقاً من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصيغها في قواعد ونماذج يتأثر بها، ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير أي عملية تحول تقوم داخل التنظيم من ثم توجيه الثقافة التنظيمية.

#### ج- قدرة التعلم:

1- Aubert (N). **Management, aspects humains et organisationnels**, Ed, PUF, Paris, 1999, p576.

2 - Idem, p 576.

خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهّن التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية.

## 2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

نتطرق إلى هذا العنصر بهدف توضيح أصناف وأشكال الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد التي تحددها، وهذا لتسهيل التمييز بين مختلف المظاهر الثقافية التنظيمية، ومنه فهم السلوكات التي تعكس كل شكل من هذه الأشكال، باعتبار أن الثقافة تصنف انطلاقاً من النظرة التي يحملها أفراد الجماعة أو المجتمع الواحد عن العلاقة التي تربطهم بالبيئة المحيطة، وهذه الأبعاد هي التي تعطي الطابع الخاص للثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وذلك وفق أولوية وأهمية كل بعد على حساب الأبعاد الأخرى، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى ثلاثة أشكال رئيسية هي:

**أ- البعد الطبيعي (البيئي):** باعتبار أن الثقافة مقتبسة من الطبيعة وتسمح للإنسان بالحكم والسيطرة على محيطه، إذ هي الوعي في شكله التطوري الدائم يقتبسه الإنسان من ذاته أو من العالم الذي يعيش بداخله، وفي المؤسسة يتجسد البعد الطبيعي للثقافة التنظيمية من خلال الطابع الاقتصادي للمؤسسة<sup>1</sup> وفي هذا البعد تكون الثقافة تابعة لنوعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة مثل المنجم أو السكة الحديدية أو الصناعة الثقيلة وهذا ما ينجم عنه ثقافة المنجم، ثقافة الصناعة الثقيلة... الخ<sup>(1)</sup> وفي هذا البعد تعطي المؤسسة الأولوية والأسبقية للبعد الطبيعي أي طبيعة النشاط في تحديد ثقافتها التنظيمية، وهي المؤسسات ذات التوجه الاقتصادي البحت بغض النظر عن التمثلات والتصورات الاجتماعية التي هي محور كل سلوك اجتماعي.

**ب - البعد الفردي:** وهذا البعد يركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال أنماط ثلاث وهي: العلاقات الشخصية، العلاقات الجماعية والعلاقات الاجتماعية للإنتاج.

1- Gherid (Dj) **Cultures d'entreprise**, Ed, C . R. A. S. C. orain, Algérie, 1997, p120.

فرغم ما يتصف به الهيكل التنظيمي من إجراءات وقواعد رسمية والتي تحدد العلاقات داخل التنظيم، إلا أنه لا ينبغي وجود العلاقات اللارسمية التي توجد بين الأفراد، حيث تساهم مجموعة الإدراكات، في إعطاء الشكل النهائي لأسلوب الإدارة، وذلك يظهر من خلال عقلانية المسير وتلقائية مساعديه والتي حتما يلتقيان في نقاط تقاطع والتي بها توجد المؤسسة وتستمر<sup>(1)</sup>، وتندرج ضمن هذا البعد ثلاثة أشكال من الثقافة التنظيمية وذلك حسب ما حددها (W. Ouchi) وذلك وفق درجة الإنصاف والعدل في التبادلات:

- تبادلات تعتمد على الأسلوب البيروقراطي، وهي تبادلات تستمد قوتها من الإجراءات والقواعد الرسمية المحددة للهيكل التنظيمي وكذا نظام الاتصالات الرسمي كذلك، بعيدا عن العلاقات الشخصية غير الرسمية.

- تبادلات تعتمد على أسلوب العشيرة ويتم فيها استبدال المراقبة الرسمية بالثقافة المشتركة، التي تضمن التناسق والتوافق بين المصالح الفردية ومصالح المؤسسة، في إطار جو اجتماعي عائلي يكتسي طابعا اندماجيا والتحاميا يشجع التبادلات الاجتماعية.

- تبادلات تعتمد على طريقة سير السوق، وهذا النوع من الثقافة التنظيمية يوجد عمة في شمال أمريكا، حيث يتبع هذا الصنف عامة المؤسسات التي تعمل ضمن شبكات أو مشاريع جماعية، حيث لا يفرض فيها التسوية الاجتماعية، بل يتم ذلك عن طريق اتفاقات ذات فترات زمنية محددة، وتتركز فيها على أداة أساسية وهي العقد.<sup>(2)</sup>

**ج- البعد الرمزي:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وهذا قصد ترقية سمعتها والحفاظ على استمراريتها، وتتمثل هذه الآليات في المعتقدات والأساطير والطقوس التي يتم تداولها داخل التنظيم، وهذا لإلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها، وسنحاول عرض بعض منها في هذا الصدد قصد توضيح بعض الجوانب التي

1- Donna Dieu (G) ; **Manager avec le social: l'approche systématique appliquée à l'entreprise**, Ed, liaisons, 1997,p242.

2- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص 249.

تظهر من خلالها الثقافة داخل المؤسسة حتى تكون هناك صورة واضحة حول كل الأبعاد والأشكال التي تبرز هذه الأخيرة.

**- المعتقدات:** وهي التي تعطي العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي بغض النظر عن تداولها وتوحيدها بين جميع الفاعلين الاجتماعيين، وتضم هذه المعتقدات شبكات تفسيرية وقيم وقواعد توجد تفكير وأحكام الفرد داخل المؤسسة، وتعتبر هذه المعتقدات مجدية قبل أن تكون صحيحة أم خاطئة، فهي تستعمل للفعل (السلوك) أكثر منه للتفكير والمشكل الذي تطرحه في ميدان الإدارة يتعلق بقدرة تكيفها وتطورها أكثر منه صدقها.

**- الأساطير (القصص):** وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلا، وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الأعمال، أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلبها بشكل تلقائي " إن تنتشر الأسطورة عن طريق المهامسة من فرد لآخر ثم السرد من جيل لآخر، لذا فإن فاعلها يتجسد في الكل

الاجتماعي الذي يضمن بقاء هذه الحقيقة الخيالية قصد تعزيز المثالية للمؤسسة أو المؤسس.

وتظهر الأسطورة في شكلين رئيسيين:

**1- أسطورة الأصول:** التي تسرد كيف ولدت ونشأت المؤسسة، والدور البارز الذي لعبه الرجل الاستثنائي الذي أسسها.

**2- أسطورة التحول:** تبين كيف تمكنت المؤسسة من تخطي الصعاب وتدارك الأزمات، وكيف توصلت إلى تحديد نشاطها في خضم عملية التداول عن طريق الإبداع والتنويع.

ومنه فالأساطير تهدف إلى إنتاج وترسيخ معايير سلوكية معينة، فهي تساهم في وضع المؤسسة خارج الظرف الزماني فتجعلها أبدية من خلال شكلها الرمزي مطمئنة أعضائها الذين يعانون احتمالات ومخاوف الحاضر، وهذا ما يجعلها توجد شعورا خاصا بهوية الموظف في المنظمة، وقد يصل الأمر في

بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة بمجموعة من المفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية<sup>(1)</sup>، وهذا ما يجعل العامل وخاصة المسير أكثر تمسكا بالوضع المعتاد عليه والتخوف من محاولات التغيير.

**- الطقوس:** وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر وتعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل ما هو الهدف الأكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية. والهدف منها تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء في أنفسهم، وتساهم الطقوس بقسط كبير في ترقية النماذج الثقافية والحفاظ عليها، لذلك تتواجد لدى المؤسسة أنواع من الطقوس نذكر منها:

**1- الطقوس المدمجة:** ومن أمثلتها إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية وغيرها، والهدف من خلالها هو توطيد العلاقات وتقوية روح الانتماء ودرجة الالتحام.

**2- الطقوس المخالفة:** وترمز في الغالب إلى الاختلافات الهرمية للسلطة والمكانة وكل التباينات الاجتماعية التي يمكن تقبلها، وتضم كذلك الأقسام والوحدات، والنمط الخاص للمباني والأثاث، وحتى اللباس.<sup>(2)</sup> ونشير إلى أن هذه الطقوس تظهر في بعض الحالات كمارسات تلعب دور الإطار الذي يسمح بحل المشاكل عن طريق إعطائها طابعا طقوسيا يساهم بشكل كبير في تقريب الآراء المتباينة، مثل تكريس عملية اتخاذ القرار بالمشاركة حتى يصبح طقسا متعود عليه.

### 3- أنواع الثقافات:

1- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص338.

2- نفس المرجع، ص 340.

إن معظم المراجع حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة ونجاح المؤسسة والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع، كما نميز عدة أنواع من الثقافات منها ما يضمن النجاح المستمر، و منها من لا يحقق ذلك، و هذه الأنواع تتمثل في:

**- الثقافات القوية:** فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها.

ف نجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم و السلوكات المتشابهة و المتماثلة، ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة.

#### إيجابياتها:

- تحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.
- الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يقوي الشعور بالانتماء.
- المساواة و التكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.
- تثمين العمل و تطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تفترض فلسفة للتنظيم.
- تتميز بذهنيات مفتوحة على المخاطرة، الثقة و حب التصرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.
- مساندة التغيير و التكيف معه.

و في هذا الصدد، هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها J. Heskett & J. Kotter سمحت بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

ففي المرحلة الأولى أجرى الباحثان دراسة على 207 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية والنتائج كانت معاكسة للتوقعات، باعتبار أن هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية و امتياز الأداء حيث تبين أن بعض المؤسسات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة، و ذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في اتخاذ القرارات والبيروقراطية الثقيلة و هذا كان سببا في النتائج السلبية المحققة. فالثقافات القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المؤسسة، لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة، كما يمكن أن ينجم عنها أثرا إيجابيا يتجسد في إحداث التحسينات، الرفع من الجودة، إثراء الإبداع و تطويره، فضلا عن تنمية روح الانتماء و الولاء للمؤسسة.

و في المرحلة الثانية، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بدراسة حول 22 مؤسسة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة، أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة، و توصلوا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداء، يعود إلى قيادة المسيرين، روح المؤسسة، الاستعداد و المخاطرة، التفتح، الإبداع و المرونة، واستنتجوا أن هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تتمم القائد والأداء المرتفع، والاهتمام بالثلاثية (زبائن - مساهمين - موارد بشرية).

عكس المؤسسات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية، و البحث عن النتائج في المدى القصير فحسب، إضافة إلى أنها لا تولي اهتماما بالغا بالثلاثية ( زبائن - مساهمين - موارد بشرية).

و اعتماداً على كل ما سبق، توصل الباحثان إلى أن هذه الفرضية ليست خاطئة تماماً، ففكرة أن فريقاً من الأفراد منظم ز مسير من خلال مجموعة من المبادئ و القيم، تمثل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء و تحسينه، كما أن للقائد دور هام في الثقافات الإيجابية و المتطورة، مهما كان

المستوى السلمي المتواجد فيه، و هو تنفيذ و تشجيع التغييرات الإستراتيجية و التكتيكية التي تفرض نفسها، لكونها كفيلة بإرضاء كل المساهمين، الزبائن و الموارد البشرية.

### - الثقافات السلبية:

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970-1980، و قد وجد أن ثقافتها مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

في بداية تاريخها نجد مسيرتها أكفاء، و إستراتيجيتها فعّالة، و لها رؤية واضحة مستقبلية، و نظراً لغياب منافسة حادة و فعلية، تحوز المؤسسة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق.

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة، مما استوجب تجنيد الموارد البشرية و إعادة هيكلتها، و هو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، و لمواجهة هذه التغييرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية، و لكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة، و قدرة على وضع إستراتيجية تعتمد على الثقافة.

فتغيير الأفراد و سهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم.

فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً، و من أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تمييز المسؤولين لأفكارهم، و النجاح المتكرر للمؤسسة، و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين، و كذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية و ذهنية اتخاذ القرار.

و بعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، و نظرا لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، و رفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية، أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

### - الثقافات المتكيفة مع الإستراتيجية:

إن الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء و الثقافة، تركز أكثر على تكييف الثقافة مع محيطها، فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة، وإنما في تكييفها، والذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة، الأهداف التي تعمل على تحقيقها، وشكل الإستراتيجية المقررة.

أي أن الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري و توجيه نشاطاته، أخذ بعين الاعتبار طبيعة الإطار الذي تندرج ضمنه ونشير في الأخير، إلى أن الفرضية لقت صدى كبير في العديد من المؤسسات، وتعتبر مكملة للفرع الأول، إلا أن الانتقاد الموجه لها كونها غير فعالة بمجرد تغير المحيط، إضافة إلى أنه عندما يتغير مصير المؤسسة، نجد أن الثقافة تتطور ببطء.

و في هذا الصدد نشير إلى الدراسات التي قام بها J. Heskett & J. Kotter، حيث اختار من بين 207 مؤسسة 22 مؤسسة تنتمي إلى 10 قطاعات مختلفة و تمتلك كلها ثقافة قوية، و استنتج ما يلي:

- إن لثقافة المؤسسة أثر إيجابي في المؤسسات الأكثر أداء، و أثر سلبي في المؤسسات الأقل أداء، وهذا راجع لنوع الثقافة المطبقة التي تعد مصدر النجاح أو الفشل.
- ثقافة المؤسسات الأكثر أداء جدد متكيفة مع إستراتيجيتها مع السوق، مع المحيط التنافسي، المحيط التكنولوجي و البيئة بمختلف أبعادها.

## الشكل رقم (1) يمثل الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية:

الثقافات المتطورة - الإيجابية -	الثقافات المحافظة - السلبية -	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية (زيائن - مساهمين - موارد بشرية).</li> <li>- تثمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يولي المسيرون اهتماما بالثلاثية.</li> <li>- تفضل الحذر على المبادرة.</li> </ul>	القيم الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يأخذ المسيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح), مع التركيز على الزيائن.</li> <li>- كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابيا و أن حمل مخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسيرون يتصرفون بأوتوقراطية و بيروقراطية.</li> <li>- يقف المسيرين عاجزين على تكيف الإستراتيجية مع تقلبات البيئة.</li> </ul>	السلوكات

John P. Kotter &amp; James Heskett, « culture performance », P60

المصدر:

## 4- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

## أ- ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

### ب- ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وتغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

### ج- ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعنى استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.<sup>(1)</sup>

### د- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها و قدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالم بثقافات ومجتمعات

1- أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص132-133.

متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه داخل المنظمة الواحدة يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية (Subcultures) وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها. ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلاً قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافاً إليها قيماً خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على إنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك الغير مقبول.<sup>(2)</sup>

## 5- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي إنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي:

أ- **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،

1- أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 133-134.

2- ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 328.

و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**ب - نظريه 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 و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**ج- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

**د- نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر

الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>(1)</sup>

---

1- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص ص88-90.

# الفصل الثالث

## تمهيد

إن التغييرات العالمية المعاصرة التي تحدث في حياتنا اليوم على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي والسياسي، والتي تشير إلى انبثاق عصر جديد فكري ومفهوما وتطبيقا، حتمت على المؤسسات المتواجدة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، وبنيت هذه الاستراتيجيات في أغلبها على الفكر التغييري الحديث الذي يعمل على تحديد تلبية حاجات ورغبات المستهلك بكفاءة وفعالية، و مع اشتداد هذه التحديات وازدياد المنافسة، بدأت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية التغيير التنظيمي وقيمه وكفاءته ودوره كنشاط منظم ومنهجي في تحقيق أهدافها، ونظرا لأهمية الابتكار وارتباطه بتطور المؤسسة، فإن التغيير التنظيمي يعد مفتاحا أساسيا للنجاح وبذلك فقد اعتبرت إدارة التغيير التنظيمي واحد من أهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المؤسسات، وأصبح من أهم الركائز والسياسات التي تعتمد عليها في برامجها الإستراتيجية. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى خصائص التغيير، أسبابه وأهدافه... الخ.

## 1- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومنها ما يلي:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير. (1)

1- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 345.

- **الاستمرارية:** حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المؤسسة أو من المتوقع أن تحدث، وإنّ هذه التغيرات غالبا ما يحدث بعضها منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يكون في فترات متباعدة. ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت الظروف ذلك باعتباره عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.
- **التخطيط:** يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تظهر نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف، أو من المتوقع أن تحدث، ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لتجديد ما المطلوب تغييره وكيف يتم تغييره، تكلفته، مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها، ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم تلقائيا مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المؤسسة.
- **المسؤولية الإدارية:** يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عن أكثر من مستوى، إلا أن تدعيم التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل يكون من مسؤوليتها أيضا، أما بالنسبة للمستويات التنفيذية فيقع عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- **النظم المفتوحة:** وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة لتأثير المؤسسة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضا بالظروف الخارجية حتى تنسجم معها.
- **الفعالية التنظيمية:** يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها، والقدرة على توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- **الإصلاح والشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وحتى يحقق النجاح يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المؤسسة.

- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.<sup>(1)</sup>

## 2- مصادر التغيير وأهدافه:

- مصادر التغيير (الأسباب): عندما نتحدث عن مصادر التغيير فإننا نقصد بها الدواعي والأسباب التي تؤدي غالباً إلى التغيير أو تساعد عليه أو تخلق الحاجة إليه وقد يكون السبب كمصدر للتغيير أو حتى ما سيؤول إليه التغيير، وتشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية: كالتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمّى باقتصاد المعرفة أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد ويصنف معظم الباحثين مصادر التغيير لإلى أسباب داخلية وأسباب خارجية تؤدي إلى مشاكل لا يمكن حلها والتواكب مع التغيرات المحيطة ما لم تحدث تغييرات في أجزاء المنظمة في الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى:

- الأسباب (التغيرات) الداخلية: يكون تأثيرها أقل حدة من الأسباب الخارجية.<sup>(2)</sup> فالمنظمة من الداخل تواجه تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغيرات:

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات معايير العمل.
- تغييرات هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

1- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 80.

2- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 65.

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات، المركز والنفوذ.

ويرى K.Kreinter أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان، مشكلات إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم) ، وسلوك قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع. أما Evancevich وزملائه فيرون أنه يمكن أن تغزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والأفراد وتشمل هذه العمليات اتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الأفراد فتتضمن تدني المعنويات وازديادات نسبة الدوران الوظيفي.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وكذلك زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكاملة وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.<sup>(2)</sup>

حيث أن المناخ المحيط دائم التغيير، فإن محاولة السيطرة عليه تعتبر عملية غاية في الصعوبة ونلاحظ أن دوافع وأسباب مصادر التغيير تكون لوضع معين أو تلمسا لحل مشاكل وضع قائم أو بهدف السيطرة على الأحداث والمواقف الراهنة وإذا أردنا أن نحدد مصادر ودواعي الحاجة إلى التغيير من خلال ما ستؤول إليه نتائجه خاصة وأن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية.<sup>(3)</sup> فيمكننا أن نحدد الأسباب التالية:

أ- وعي إدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.<sup>(4)</sup>

1- حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار ومكتبة الخامد، عمان 2003، ص، ص266، 265.

2- محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات)، ط4، دار الشروق، عمان، 2003، ص 328-330.

3- سليمان محمود العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص 247، 248.

4- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص65.

**ب- زيادة طموحات وحاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

**ج- نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، استراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

• **الأسباب (التغييرات) الخارجية:** وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

**أ- التطور التكنولوجي:** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

**ب- التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

**ج- زدياد حدة المنافسة:** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع وإنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن البدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت الشركات

الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات، كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات.<sup>(1)</sup>

### - أهداف التغيير:

تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة محددة مبدعة ومنتكيفة وهذا يعني أن عملية مدروسة وذات أهداف، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

**2- التبنى:** عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

**3- التطور والتنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيات وأساليبها وتوسيع نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

**4- التحسين:** من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي والخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.<sup>(2)</sup>

### 3- مراحل التغيير التنظيمي:

يشير كل من **Conner و Patterson** إلى نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف الثلاثة التالية:

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 66.

2- نفس المرجع، ص 67.

-دعاة التغيير أي من يملك السلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونون مدراء أو قادة المؤسسات .

- ممثلي التغيير أي المسؤولين على إحداث التغيير .

- المستهدفين من التغيير وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد. (1)

أما حسب نموذج كورت لوين (Kurt Lewin) فنجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية.

أ- نموذج Kurt Lewin: يمر التغيير أولاً بمرحلة التغيير ثم مرحلة إعادة التجميد وهي كالآتي:

- مرحلة الإذابة (Unfreezing):

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المدراء والمرؤوسين إلى ضرورة الحاجة للتغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق ثقتهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة، وكذلك إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل، وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معينة، ثم يجب البحث عن بدائل جديدة، كما يجب خلال هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة ما يتعلق بالقيم والمعتقدات المؤيدة للتغيير، لأن لن يكون للتغيير المخطط فرص في النجاح وتحقيق الأهداف على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب على المؤسسة تحديد الأمور التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك وكذا التعرف على مختلف العراقيل التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية، انخفاض الإنتاجية، وذلك من أجل تسهيل العملية، ويجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة

1- Birlman (J). **Les meilleures pratiques de Management**, 4<sup>eme</sup> ed, edition d'Organisation, Paris, 2003, p 425.

مثل نماذج السلوك التي تقدم حلولاً بديلة وتساهم في إلغاء الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.<sup>(1)</sup>

**–مرحلة التغيير (Change):** في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها، أو تحقيقها في الواقع وهنا يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية والموارد البشرية، قيم المؤسسة، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، والقيام بتشخيص دقيق للمشكلة وبعد ذلك تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل والمؤثرة على نتائج التغيير. تهم هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها(أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير) وتنفيذه من خلال أدوات ووسائل متاحة ومحددة، وتنحصر هذه الأهداف في نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل: أرقام المبيعات، أرقام الحسابات الختامية، دافعية ورضا العميل، انخفاض نسب الشكاوي ضد المؤسسة، انخفاض نسب الغيابات والتأخير، وقد تنحصر في تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المؤسسة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة، مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل.<sup>(2)</sup>

**– مرحلة إعادة التجميد(Refreezing)** وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار، وأنماط السلوك، التي تعلمها في أساليب وطرق العمل المعتادة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا<sup>(3)</sup>، إذا هكذا يتم تجميد

1- Marin (P) et Debavaller (E). **manager l'écoute de sociologie**, édition d'Organisation, paris, 2002, p 283.

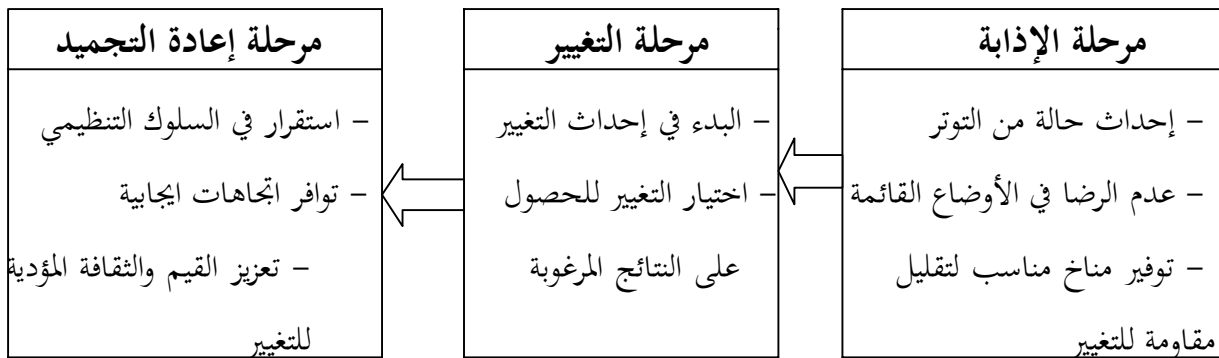
2- إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 391.

3- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 288.

ما تم التوصل إليه، ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم إحداثه، وذلك من خلال: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخططة والمتوقعة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها، توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به، بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.<sup>(1)</sup>

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2) يمثل المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج Kurt Lewin



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس. إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 401.

ب- نموذج جرينر (Greiner): وتطويرا لنموذج كورت لوين الذي يعتبر من أهم النماذج المقترحة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، قدم Greiner نموذجا للتعامل مع التغيير من ستة مراحل نذكرها باختصار:

- الضغط والإثارة: هناك شعور بالحاجة للتغيير وخاصة من قبل الإدارة العليا، وقد يكون الضغط للتغيير ناشئ من قوة خارجية وداخلية .

- التدخل وإعادة التقييم: تتضمن إدخال وسيط للتغيير، أي مستشار يتمتع بنظرة موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المؤسسة وإعادة توجيه تفكير الإدارة.

1- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 86.

- **التشخيص والاعتراف**: يقوم المستشار بمساعدة المؤسسة في جميع المستويات بالبحث عن مواطن وأسباب المشكلات، بصورة سليمة ويعتقد Greiner بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد استخدمت أسلوب (مشاركة العاملين) بدلا من منهج التفويض أو التسلط.
- **الاحترام والالتزام**: وهنا توجد الجهود والطاقات نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات وبفضل أسلوب المشاركة تتحصل المؤسسة على التزام الأفراد لتنفيذ الحلول.
- **التجربة والبحث**: يتم اختبار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة.
- **التغيير والقبول**: فمع نجاح التغيير هناك تحسن واضح في أداء المؤسسة مع دعم موازي من جميع المستويات، وهذا يساعد على تدعيم تأثير التغيير، خاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة والمكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير.<sup>(1)</sup>

#### 4- أنواع التغيير التنظيمي:

من بين المعايير المستخدمة لتقسيم التغيير نذكر ما يلي.

##### 1- حسب معيار التخطيط: نميز بين نوعين من التغيير وهما كالآتي:

أ- **التغيير المخطط**: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة لطبيعة متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد، وبدرجات متفاوتة من تدخله، كما أشار بنيس (bennis) إلى التغيير المخطط في المؤسسة بأنه (الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و الهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق)، يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المؤسسة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المؤسسة، والشروع بشكل جاد بتوجيهها، أفرادا و هيكلًا وتكنولوجيا، لتحقيق الفعالية والكفاءة، يتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام

1- Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel. **Stratégie**, édition d'Organisation, paris, France, 2004, p 288.

الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات الهادفة لأحداث التغيير، فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المؤسسة ستدعيان انتهاج السبيل الكفيلة بالملائمة بينهما عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة لكي تحقق المؤسسة البقاء المستمر في ظروف المنافسة المحتملة في الأسواق.<sup>(1)</sup>

**ب- التغيير التلقائي:** عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة.<sup>(2)</sup>

## 2- اعتماد درجة الشمولية كمعيار يميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

**أ- التغيير الشامل:** عبارة عن تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

**ب- التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتمكن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتكوين العاملين وغير ذلك من مستلزماته.<sup>(3)</sup>

## 3- اعتماد موضوع التغيير أساساً للتصنيف:

**أ- التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي تغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاوها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

1- محمد حسن الشماع و حظير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص370.

2- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص37.

3- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص350.

ب- التغيير المعنوي (نفسى أو اجتماعي): والذي يهدف إلى أحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا المذع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.<sup>(1)</sup>

#### 4- اعتماد وقت التنفيذ كمعيار للتمييز بين أنواع التغيير التنظيمي:

أ- التغيير السريع: التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تأثر على مستقبل المؤسسة.

ب- التغيير البطيء: يتم التغيير البطيء على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراؤه.<sup>(2)</sup>

#### 5- نظريات التغيير التنظيمي:

##### 1- فيليب بيرنو Philippe Bernoux

يعد "فيليب بيرنو" من المنظرين الجدد في مجال علم اجتماع التنظيمات، وهو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى كتنظيمات.<sup>(3)</sup> وبالتالي تناول منطق الفاعلين و تفاعلاتهم، لان التغيير هو نابع من هذه التفاعلات استناداً إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات، التكنولوجيا، أو

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص362.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص38.

3- Bernoux (PH). *sociologie d'entreprise*, seuil, Paris, 2005, P220.

حتى وزن المؤسسة في المجتمع، ثم الأهمية التي يلعبها الدور المركزي، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية داخلية كانت أو خارجية، فالتنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس إلا من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها هذا التفاعل يسمح بفهم كيفية دوام الارتباب النشاطي خاصة في التنظيمات الإنتاجية و علاقة الأجزاء بأساليب الإدارة أما التغيير في التنظيمات أو المؤسسات فهو موضوع نقاش مسمى على المستوى العام و المنظرين في العلوم الاجتماعية و الممارسين، رؤساء النقابات، المستشارين، و مجمل آراء هؤلاء يمكن إجمالها في دور البناء الاقتصادي في تحديد و فرض التغييرات ومن خلال العلاقة بين البناء و التفاعل حاول "فيليب بيرنو" أن يفسر تأثيرات الفاعلين داخل التنظيم، فهو يعارض ميشال كروزيه و فريدمان في معظم تفسيراتهم للتغيير التنظيمي من خلال نظرية الفاعل، لان المجتمع يعيد إنتاج نظامه من خلال النماذج المتماسكة.

و نجد "بيرنو" يرى بأن التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تُستنتج، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة و يتكيف مع إستراتيجيتها، وبالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أن الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بان النموذج العقلاني يستطيع احتواء ذلك بسرعة عبر تطوره. فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين مثلاً: إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا نار التغيير و هنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد يمكنهم من اخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم، كل ذلك يعني أن نظاما جديدا للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافآت و يمكن من خلال ذلك التنبؤ بالاتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها عبر التحليل الاستراتيجي لفهم مصطلحي السلطة والتحالفات، ومما سبق ندرك أن الفاعلين يستطيعون إنتاج التغيير بالانتقام أو المماثلة، لكنهم لا ينتجون التغيير.

إذن أي تغيير في قواعد التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من موضعها الاستراتيجي الهام و التصرف من خلال ذلك هذا ما يشكل قواعد الاستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة.<sup>(1)</sup>

## 2- ميشال كروزيه

لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق (الفصل 13) و قد جاء فيه أن التغيير هو مشكلة بمعنى أنه قابل للدراسة و التحليل كغيره من المشكلات العلمية، و قد بدأ كروزيه بتوجيه نقد للنظريات التي عاجلت التغيير الاجتماعي حيث كان الفلاسفة و علماء الاجتماع متمسكين خلال فترة طويلة بافتراض مؤداه أن التغيير الاجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج خاص فبالنسبة للماركسية التي استعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها حيث خلصت إلى أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج.

و لقد انتقد كروزيه النظريات الحتمية و التي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي و طبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمية المادية للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية ، الثقافية ، و التغيير القيمي لدى بارسونز ، و بهذا رفض كروزيه أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية، وبالتالي فإن قول كروزيه بضرورة فهم التغيير على انه مشكلة معناه انه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد. أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير جماعي.

**التغيير كظاهرة نسقية:** لقد استنتج كروزيه أنه على مر العصور و بالرغم من وجود تغيرات هامة إلا أن النظريات الاجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية، إذ اعتبرت أن كل مرحلة هي امتداد و تجديد لمرحلة سابقة لها.

1 - Bernoux (PH). Ibid, P, P 221,222.

وهو يرى أن مشكلة التغيير تعد عملية جوهرية والتي تتيح لمجموعة أو مجتمع ما، البقاء و الاستمرار في الوجود. فالمجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم و الذي أصبح غير ملائم و غير مناسب، و تنتج نموذجاً جديداً يساير المرحلة و يواجه مطالبها واحتياجاتها، فهناك مسائل على الرغم من كونها ذات صفة ديناميكية إلا أنها لا تعتبر تغييراً، بل قد تكون فقط مرتبطة بالتغيير.

وقد كان يُعتقد أن وجود التوترات و الصراعات الداخلية بصفة دائمة في التنظيم أو في الجماعة فإن التغيير لا بد أن يحدث و لكن هذا القول غير صحيح.

إذا فالتغيير هو شيء آخر ، لأنه لا يعني في جوهره أنه تتابع الاختلالات خلال الزمن في وحدة مستمرة قد تكون نسقا ، أو مجتمعا.

و حسب كروزيه فإن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي و ليس استاتيكي، ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية ، فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي ( لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية و تشكلها) والتغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد ، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون.

و قد ضرب كروزيه عدة أمثلة عن مراحل التغيير مثل ما حصل للنظام الإقطاعي و تحوله إلى النظام البرجوازي وأن التغيير الذي حصل لم يكن في تغيير الألعاب أو تعديلها، أو تعديل قواعدها، بل هو تغيير طبيعة اللعب في حد ذاته. فقد قلبت الدور و أدت إلى تعلم جماعي من نوع جديد.<sup>(1)</sup>

فاللعبة الرأسمالية هي ليست تطوير أو تحسين للعبة الإقطاعية بل هي لعبة من طبيعة مختلفة والاستنتاج هو أن التبنى تقود التغيير أو عدم التغيير، وإن البنية شبه إقطاعية لا تتضمن في ذاتها إعادة إنتاج نفسها.

1- Crozier(M). **L'acteur et le système**, édition du seuil, Paris, 1977, P 383.

إذا فإن التغيير هو عملية نسقية تخص التنظيمات. و أن الحياة الجماعية في كل الحالات تعتبر كتنظيم حي يطبق قوانينه الخاصة والفرد يكشف انه يمتلك عدة خيارات و حظوظ ليتدخل مباشرة في خط الحياة الاجتماعية، أين تعدل البناءات و تضبط التشكيلات. فالتغيير هو نتيجة عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون و ينتجون مصادر وطاقات المشاركة اللازمة، ولكي ينتجوا مناورات و ألعاب جديدة تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو الأهداف كمجموعة بشرية و ليس كآلة.<sup>(1)</sup>

---

1 - Crozier(M). Ibid, P 384.

# الفصل الرابع

## تمهيد

انطلاقاً من تحديدنا لمفهوم القيادة في عنصر تحديد المفاهيم تكون القيادة لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلية ديناميكية ومحددات سلوكية، فهي أولاً سمه تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانات سلوكية وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير وجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها، وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها وثالثاً هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته. مما يخلق في النهاية روح الرضا والاطمئنان لدى العمال المرؤوسين ويدفعهم نحو العمل الهادف أكثر.

## 1- وظائف القيادة:

بما أن مفهوم القيادة هو القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز الفعاليات بعقلانية تجعله قادراً تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية. لذلك نجد هناك ارتباطاً وثيقاً بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة واتخاذ القرارات، إلا أن هناك بعض المدراء لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها.<sup>(1)</sup> وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

– **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد سبق خطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضرويات التي تحقق ذلك.

1- سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 72.

- **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.<sup>(1)</sup>
- **التوجيه:** ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا يقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائمة بالتوجيه وتفهم طبيعة سلوك الإنسان.<sup>(2)</sup>
- **التنسيق:** هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل، وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.<sup>(3)</sup>
- **الرقابة:** من أهم وظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وعلى اختلاف مواقعهم، إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. ويكون على القائد عند إجراء الرقابة الالتحاق إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية، وأن يستهدف وهو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما قد يعتبر في التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم.<sup>(4)</sup>

1- محمود زكي هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون طبعة، دون سنة، ص 118.

2- غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر، وهران، 2004، ص 102.

3- محمود زكي هاشم، مرجع سابق، ص 72.

4- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، د.ط، أبو العزم للطباعة، الإسكندرية، 2004، ص 320.

- **الشؤون العامة:** وتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.<sup>(1)</sup>

- **اتخاذ القرارات:** تتطلب الإدارة الناجحة التصرف بطريقة معينة، ويحتاج هذا التصرف إلى قرارات سريعة وفعالة حتى يمكن ضمان تدفق العمل بسهولة ويسر. إن تهيئة الظروف للتصرف السريع لتنفيذ البرامج الموضوعية من خلال التخطيط الناجح والقدرة على اتخاذ القرارات هي مسؤولية القيادي في أعلى المستويات الإدارية ومن أهم القرارات، تلك القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف التنظيم ذاته (...).<sup>(2)</sup>

## 2- دور القيادة في التنظيم:<sup>(3)</sup>

يختص التنظيم بإقامة هيكل رشيد لكل الوحدات التي تقوم أساسا وفقا للوظائف والمهام ويهدف التنسيق بين الوظائف والمهام- كأداة ديناميكية- إلى تجميع المهارات والمصالح المتعارضة وتوجيهها وجهة معينة. وتظهر وظيفة التنسيق عندما يياشرها كل إنسان في التنظيم مسؤول عن عمل الآخرين. ويمكن أن تنظر إلى دور القيادي في التنسيق على أنه من أهم أدواره ووظائفه إذ نسبة كبيرة وعظمى من عمل القيادي هي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في اتخاذ قرارات ومواقف سليمة.

إن القيادة الإدارية هي القاسم المشترك في الإدارة الناجحة الفعالة، ورغم أنه يلزم اكتشاف الطبيعة الحقيقية للوظائف، تتطلب القيادة بعض الصفات التي تتمثل في المهارة والقدرات الشخصية التي تمكن القيادي من دفع التنظيم وتنسيق كل أجزاء الجهاز البيروقراطي.

1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 102.

2- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 186.

3- نفس المرجع، ص ص، 186، 187.

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الدوافع والكفاية مسألة مرتبطة ببعض التصرفات والإجراءات التي يتخذها القيادي والتي تتصف بالديمقراطية. ومعنى هذا الأسلوب الديمقراطي في القيادة أن يقوم المشرف على الإنتاج -على سبيل المثال- بالشرح بدلا من الأمر ويتناول المشاكل الشخصية للعاملين على أنها مشاكله الشخصية ويشجع العاملين والمساعدين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3- أنماط القيادة:

#### - القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

وتسمى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج وهو الذي يحفز المرؤوسين.

فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها وهو مصدر الثواب والعقاب للمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

وهو أيضا ذلك النمط القيادي الذي يدفع ويحث الآخرين على العمل والانجاز عن طريق تلبية احتياجاتهم إذا كان انجازهم لأعمالهم حسب الأمر الواقع عليها ووفق الأوامر الصادرة.<sup>(2)</sup>

#### - القيادة الديمقراطية:

1- سليمة علي بن يحيى، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع الجريمة والانحراف، جامعة سعد دحلب- البليدة- الجزائر، 2009، ص105.

2- طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 24.

على نقيض القيادة الاستبدادية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشجع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل.<sup>(1)</sup> ويقصد به أن القائد الإداري يلجأ إلى مشاوره مرؤوسيه بأمر العمل، المشاكل، الواجبات، الأهداف وغيرها من الأمور التي تواجه القائد الإداري نفسه أو تواجه العاملين كمجموعة عمل، نظرياً يشجع هذا النمط في القيادة المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء والاعتراف بالقائد مما يدفعهم إلى تحسين وزيادة آدائهم ورفع كفاءتهم بالعمل. وفي الحقيقة النمط الديمقراطي حقق الكثير من النجاحات وأعطى الكثير من النتائج الإيجابية في العمل.<sup>(2)</sup>

#### - القيادة المتساهلة أودع الأمور تسير:

ويتميز هذا النمط بتجنب القائد الإداري الاحتكاك بالجماعة فهو يسمح لها بأن تحدد أهدافها وأغراضها وصنع قراراتها<sup>(3)</sup> كما تتميز بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الآداء حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها. كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط ويغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات.<sup>(4)</sup>

#### 4- صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

1- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 161.

2- طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3- نفس المرجع، ص 24.

4- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 162.

**التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

**اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.

**الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.

**الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

**الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

**قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

**التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

**قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.<sup>(1)</sup>

**التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذي به في كل تصرفاته.

**الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.

**التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

1- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 188.

**الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

**العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

**التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.

**الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.

**العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.

**التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.

**الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.

**الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية.

**الثقافة:** على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.<sup>(1)</sup>

**الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.

**التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.

**القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

**النزاهة والأمانة:** يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.

1- محمد البدوي الصابي خليفة، مرجع سابق، ص 189.

الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.

إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.

الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.

اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.

العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بمملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.<sup>(1)</sup>

## 5- نظريات القيادة:

أ- نظرية السمات: تعتبر أول محاولة لتفسير القيادة، وقد ركزت على الشخصية القيادية وما يتمتع به من سمات تجعل من الشخص -في حال توفرها في الفرد- قائد بالضرورة وهي تقوم على افتراض أساسي وهو أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا.<sup>(2)</sup>

ولقد حدد بعض الكتاب في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقيادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال حيث كانت محاولة الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى السمات التي تتوفر عليها قادتها، حيث كان الافتراض أن سمات القائد يساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات هي كالتالي:

1- محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سابق، ص 190.

2- نوال تدر، أثر القيادة على أداء العاملين، رسالة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2013، ص ص، 46،

**المقدرة:** وتتضمن الذكاء، القدرة، العلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.

**مهارة الانجاز:** القدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.

**القدرة على تفهم الموقف:** وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

**القدرة على التصور:** التخطيط، المبادرة، التنظيم، التقرير، اختيار التابعين، التدريب، الإقناع، القدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم.

وهناك صفات أخرى ضرورية وتوفرها حسب هذه النظرية كالأمانة، الصدق، حسن المعاملة، اللطف والليونة بحيث لا يسمح له لطفه في إعفاء العمال من القيام بالمهام المطلوبة منهم أو عدم معاقبة المتهاونين في العمل.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لإنجاز المهام بفعالية عند الممارسة العملية الإدارية، والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين.<sup>(1)</sup> والمعتمد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين والهدف وثقافتها. فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة، المستشفى وعن المؤسسات الاقتصادية وهكذا. ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في تحديد نمط القيادة والسمات التي يجب توافرها في القائد.

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 313-315.

وكذلك نمط القيادة معقد فقد ينجح القائد لحسن خلقه وأمانته وقد ينجح آخر لقوته الشخصية وشجاعته وآخر لعلمه وسلامه حكمه على الأشياء وقدرته على التنبؤ ولهذا يصعب إيجاد سمات عامة لكل المواقف والجماعات.<sup>(1)</sup>

**ب- النظرية الموقفية:** نظرا إلى أن نظرية السمات لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة من القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.<sup>(2)</sup>

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.<sup>(3)</sup>

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة للقيادة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقيادة المشروعات الخاصة واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل واحد منها، فالسمات المطلوبة للقيادة المباشرة تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.<sup>(4)</sup>

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 340.

2- خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، عمان، 2000، ص ص 224، 226.

3- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع روايال، الإسكندرية، 1997، ص 99.

4- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 533.

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقادة حيث أنها لا ترتبط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

# الفصل الخامس

## تمهيد

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الرضا الوظيفي، أهميته أسبابه... الخ.

## 1- طبيعة الرضا عن العمل:

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك أيضا الرضا عن العمل. هذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله. وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يخرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله. ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد. وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيرته، وكلما

تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل.<sup>(1)</sup>

## 2- أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

أشارت التعريفات أن الرضا المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين فالموظفون الذين يستمتعون بالرضا الوظيفي ينعمون بصحة بدنية ونفسية سليمة. كما إنهم يتعلمون الواجبات الجديدة بسرعة إلى جانب ذلك فأن نسبة الحوادث والتظلمات تقل وتشيع بينهم روح التكامل الاجتماعي مثل مساعدة زملائهم والتعاون فيما بينهم. في حين أن شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام ومن بعض دلالاته عدم التعاون حيث يطلب بذل المزيد من الجهود والتردد في التطوع بالأعمال الإضافية والوصول المتأخر إلى العمل أو المغادرة باكراً وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب والإهمال الناتج عن عدم الامتثال للإرشادات والأوامر وعناصر الرضا عن العمل يرتبط بعضها بالفرد نفسه والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة، كما إن هناك الرضا عن الأجر وظروف العمل والزملاء، في حين بعضها يتصل بالإدارة والمشرفين وكذا بالمرؤوسين وأساليب الإشراف والتوجيه والقيادة إلى جانب بيئة العمل وسياسات الأؤاد وتقييم الأداء ونظام الترقى، والتحفيز وأسس ومعايير والخدمات التي تقدم للأفراد أو العاملين.<sup>(2)</sup>

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص ص، 138، 139.

2- موسى ألكوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 117 .

تأسيساً على ما ورد أعلاه، فإن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي القيم، المدركات والأهمية وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.

قد يكون الرضا إجمالياً أي عن كافة أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب أو وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى، وهذا يسمى بأوجه الرضا (Facets of Satisfaction).<sup>(1)</sup>

### 3- محددات الرضا الوظيفي و الآثار الهادفة له:

#### أ- المحددات:

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله إن توفرت، أو مستاء من عمله و غير راض عنه إن نقصت. كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتمثل في:

#### 1- الدخل:

يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن و ليرمز إلى المكانة الاجتماعية<sup>(2)</sup>، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح<sup>(3)</sup>.

1- بسام العمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسات في العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد (5) 1995، ص 164.

2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 134.

3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 176 .

**2- العمل: (1)**

بدلاً من تقييد الفرد في أعمال روتينية متكررة يتم تصميم هذا العمل بحيث يمكنه أن يقوم بالعديد من المهام أو العمليات المتصلة في النظام الإنتاجي، و يشترك مع غيره من الأفراد في تحمل مسؤولية إنجاز العديد من العمليات، و هو يعتبر عكس التخصص في العمل، و الاتجاه في الوقت الحاضر نحو زيادة التوسع في تكبير العمل لضرورته لدافعية الفرد و ما يترتب عنه من ارتفاع إنتاجيته و حالته المعنوية، و انخفاض في التغيب، التهرب من العمل و الحوادث.

**3- الترقية:**

هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية و المركز، و قد يصحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى (2)، فهي فرصة لنمو الموظف في عمله و تحقيق الذات و التميز، فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين و استقرارهم في العمل و الالتزام بأهداف و سياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي و تسرب الكفاءات من المنظمة. (3)

**4- الإشراف:**

تبين أن نمط الإشراف السائد و مدى تأثيره على العمل يرتبط إلى درجة كبيرة بالرضا الوظيفي، فكلما كان المشرف مؤثراً، و كلما كان تأثيره هذا معتمداً على قدراته الذاتية و خبراته أكبر من اعتماده على التسلط، كلما ساعد ذلك في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين العاملين. (4)

**5- جماعة العمل:** كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعله معهم يخلق توتراً

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 463 .

2- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص 113

3- زكريا الدوري و آخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 232 .

4- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة، ص 160، 161.

لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.<sup>(1)</sup>

### 6- ساعات العمل:

بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

### 7- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل تعددت التعاريف المتعلقة ب الرضا الوظيفي، بتعدد الكتابات و تناوله من أكثر من جهة اختصاص، و هو شعور نفسي للفرد اتجاه عمله من سعادة و ارتياح، و لا يحصل الرضا الوظيفي إلا بتحقيق الرضا في عوامل فرعية.

### 8- الظروف الفيزيائية:

إن تحسين الظروف الفيزيائية حيث إعتدالية الحرارة و الإضاءة المناسبة و التهوية الجيدة و ما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل و يدفعه لزيادة الأداء و الإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله.<sup>(2)</sup>

### ب- الآثار الهادفة:

- يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية، ذهنية و جسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح.  
- انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل والحوادث و تحقيق مستوى أمان عالي و انخفاض في السرقة و الغدر والضياع وتوقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.

1- محمد الصبري، مرجع سابق، ص. 136-137.

2- حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، بدون بلد، 1999، ص 35.

- انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها.
- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز و التعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و الهندسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للانجاز الهادف.
- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز لكفؤ في مجالات العمل كافة
- زيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

#### 4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة و يحددها (بدر) إلى خمسة عوامل هي:

- أ- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، و التثبيت في الخدمة، و فرص الترقية، و العلاقات مع الآخرين، ( الزملاء رؤساء، و مرؤوسين)
- ب- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، و درجة إثرائها، و تتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا، و تشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة و مدى السيطرة على الوظيفة(التخطيط والرقابة والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، و مدى شعور الفرد بالانجاز، و استغلال قدرته في وظيفته، و مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

1- حضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 118-119.

**ج- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:** فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

**د- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه:** مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

**هـ- عوامل بيئية:** وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. وفي نفس الاتجاه يرى (عبدالخالق) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي و تحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

**- العوامل الذاتية:** وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

**الأول:** عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، المؤهل والخبرة.

**الثاني:** قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

**- العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

**أ-** الرضا عن نظم و أساليب و إجراءات العمل

**ب-** الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته العلاقة مع الآخرين في محيط العمل ( رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

**- العوامل البيئية:** وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته و عمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي و الانتماء البيئي لبعض العاملين(إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى

تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته.<sup>(1)</sup>

## 5- نظريات الرضا:

### أ- نظرية الحاجات ل"أبراهام ماسلو"

تعتبر نظرية "سلم الحاجات" التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل<sup>(2)</sup>، وترتبط الفاعلية التنظيمية بعملية التحفيز "motivation". و"التحفيز هو تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية"<sup>(3)</sup> حسب التسلسل التالي: حاجات ← دوافع ← استجابة.

وقد اعتمد على مبدئين أساسيين يسمّى الأول **بمبدأ النقص أو العجز** في إشباع الحاجة، والقائل أنّ الأفراد يسعون دائماً في سدّ حاجات حرّموا منها ومن ثمّ هم يعملون محفزين للحصول عليها وإشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأيّ سلوك تحفيزي يذكر. أمّا المبدأ الثاني هو **التقدم الحاجاتي** والقائل أنّ الحاجة يجب إشباعها في مستوى معيّن بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي الذي سبق مستواها لأنّ حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم حسب أولويتها للفرد<sup>(4)</sup>.

- التحفيز كمتغيّر تنظيمي: لقد بينت دراسات هاوثورن Hawthorne، عدم كفاية المتغيّر الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركّزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، وجاءت

1- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 99-100.

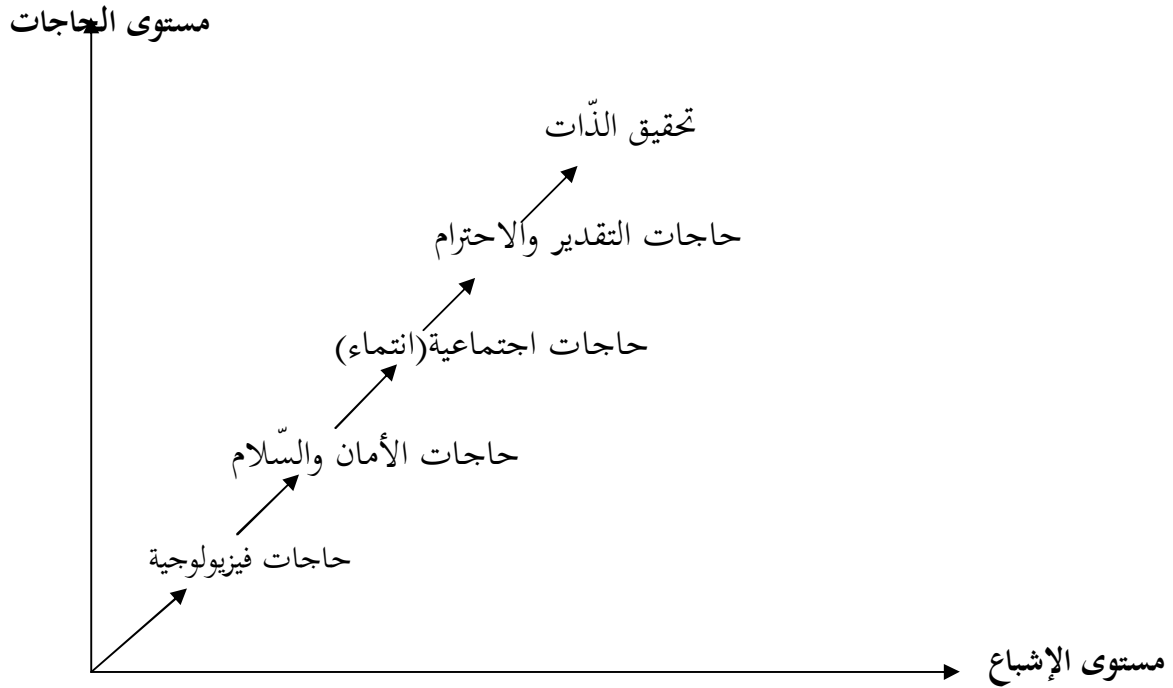
2- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 236.

3- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 181.

4- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص 93.

نظرية "ماسلو" في التحفيز لتعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة كما هو الشكل التالي:

### الشكل رقم (3) يمثل تسلسل الحاجات حسب "ماسلو maslow"



المصدر: Lesnar (C), **organisation de l'entreprise**, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994, p236

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجات هي التي تدفع سلوك الفرد تجاه التصرف بطريقة معينة. واعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها كما هو في الشكل (3) وتتمثل في:

(1) - **الحاجات الجسميّة (الفزيولوجية):** وتتمثل في الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد الحياة، كالطعام، الشّراب، المسكن، الرّاحة، الهواء، النوم،... الخ، والحاجات الفزيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

**(2) - الحاجة إلى الأمن والسلامة:** تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية، الصحيّة والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلّقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدّعم الماديّ الضّروري للفرد للمحافظة على مستوى معيّن من الحياة المعيشية، كالحماية من المخاطر الجسديّة والنّفسيّة وتحقيق شعور الفرد بالقلق.

**(3) - الحاجة إلى الانتماء (الاجتماعية):** حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأنّ هناك نوعاً من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته، يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحدّ الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والتي تليها هذا ويلاحظ أنّ سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة والأنظمة الإدارية تهتم بنظم الاقتراحات وغيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات، والحاجة للانتماء تتمثل مثلاً في الصّداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين، وقبول الجماعة للفرد.

**(4) - الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** فالإنسان يحتاج إلى الشّعور بالثّقة والمركز الاجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثّقة في النّفس والقوّة والمقدرة والكفاءة، هذا وتلعب الجوائز والألقاب البرّاقة دوراً هاماً في إشباع الحاجات كالشّهرة والإحساس بالثّقة بالنّفس والاستقلالية.

**(5) - الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنّه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلّقة بمواهبه، وقدراته وكفاءته، ويشعر كذلك بأنّ له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدّية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدراته الإبداعية والإبتكارية بالكلّ الذي يحقّق إنجازاً عالياً<sup>(1)</sup>

1- محمد عبد الفتّاح الصبري، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمّان، 2006، ص 88.

ومّا سبق نقول أنّ "ماسلو" استطاع أن يقدّم إطاراً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، فقد أعطى مفهوماً عاماً عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية يساعد في لفته الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي أدى ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي في هذا المنطق.

### ب- نظرية العاملين "F.Herzberg" لهرزبرغ

لقد ظهرت على يد فريدريك هرزبرغ وزملائه سنة 1959 نظرية في الدوافع، ومنذ ذلك الحين (التاريخ) ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين تركّز نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام بدراسة شاملة (عن طريق المقابلات) لمائتين (200) من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة في مدينة بتسبرج، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، ولمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال من خلال البحث عن الأوقات التي يشعرون فيها بالسعادة أثناء العمل والرضا التام، والأوقات التي يشعرون فيها بعدم السعادة أو الرضا عن أعمالهم<sup>(1)</sup>. فبعد تجرّبات حول أصل الارتياح في العمل وجد أنّها مرتبطة أساساً بمحيط العمل، واعتبر أنّ الارتياح الحقيقي من العمل يوجد في مكان آخر. ولأنّ محفزات الإنسان للعمل هي التي تسمح له بتلبية الحاجيات العليا والتي هي الحاجة إلى إتمام العمل، الحاجة إلى إنجاز عمل مهمّ، الحاجة إلى المسؤولية والمبادرة والحاجة إلى الترقية والتطور.

ولهذا فقد قدم هرزبرغ نوعين من العوامل المؤثرة في العمل وهي:

#### 1- عوامل الصيانة والوقاية: ويؤدي عدم تواجدها أو توفرها إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها

لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا وتضم هذه العوامل:

- سياسة الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.

1- ناصر محمّد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 159.

- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

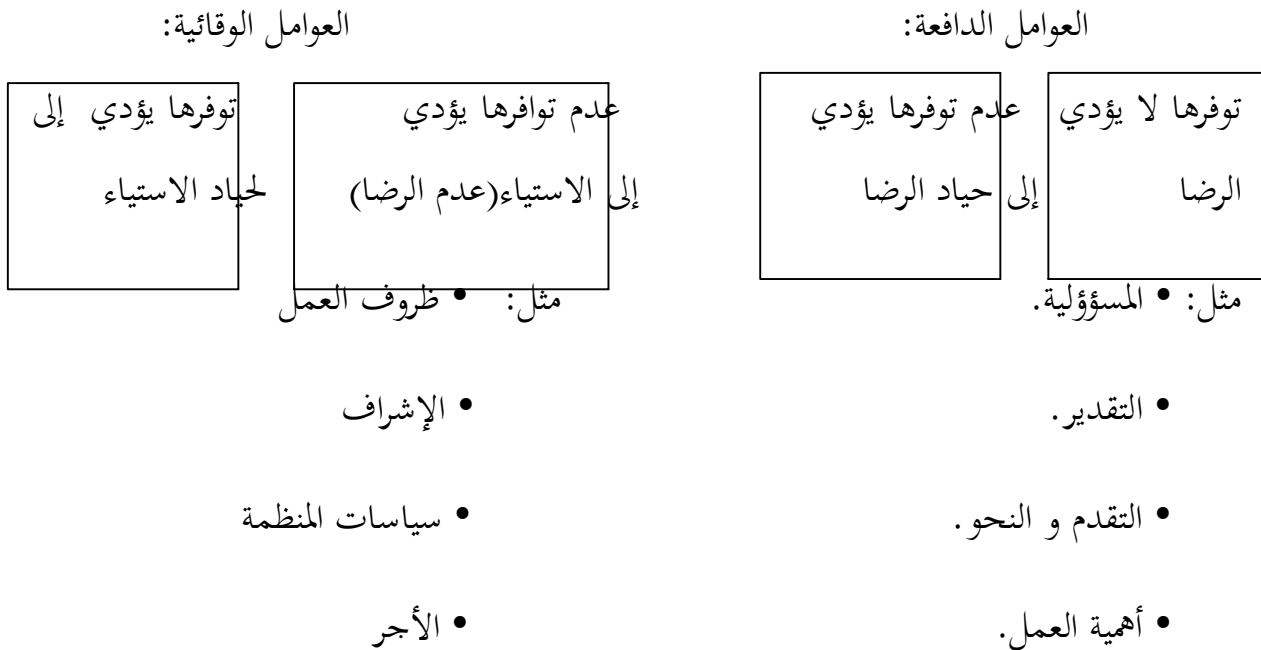
## 2- عوامل حافزة: ومرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز

عند الأفراد وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا وهي:

- الانجاز في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.<sup>(1)</sup>

وهذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

## الشكل رقم (4) يمثل نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ.



1- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 239.

## • الانجاز و التحصيل

## • العلاقات الشخصية.

المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 200.

وستنتج مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هرزبرغ مركزة حول العمل نفسه بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل و أداء الفرد للعمل، و تحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه، من خلال تأديته للعمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل وهذا من خلال مراقبة المشرف وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ولهذا نجد أن الرقابة تأتي ضمن العوامل الصحية.<sup>(1)</sup>

## 3- نظريات الإدراك:

لقد أكملت هذه النظريات الجانب الذي أهملته نظرية الحاجة ، وهو إدراك الحاجات وليس إحصائها فحسب ،وهذا يعني التركيز على خيارات الأفراد في سلوكهم و تصرفاتهم الهادفة إلى إتباع الحاجات و تقييم النتائج بعد بلوغها الأهداف ، قتم أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به ،ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعية الموقف ،وليس الموقف ذاته كما هو حادث،<sup>(2)</sup> وأبرز هذه النظريات هي:

## • نظرية التوقع:

إن صاحب هذه النظرية هو فكتور فروم **Victor vroom** فقد قدم نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لاداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى

1- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 240.

2- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 201.

هذه العوائد.<sup>(1)</sup>

والعلاقة المدركة بين الجهد والاداء والحافز المستلم مقابل الاداء.

الدافع للاداء = قوة الجذب X التوقع.

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لآدائه، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء وانطلاقاً من النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة" وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإن كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضين. وتعتمد النظرية على ثلاث جوانب هي:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

#### • نظرية وضع الأهداف:<sup>(2)</sup>

يرى أدوين لوك Adwin Look أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وإن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً موجودة في نظرية تدرج الحاجات وأنها تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يريد من عوائد ويرى أنها تناسب وظيفته والمستوى الوظيفي، الاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة.

يتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات وهي:

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 104.

2- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135.

**أولاً:** تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة أو أكثر تحديداً بواسطة جزء أو فردي في المنظمة وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله، أي النتائج المستهدفة، وتوضح الحوافز (زيادة الراتب، الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

**ثانياً:** تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوسين ورئيسه، أما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس.

**ثالثاً:** تحدد طبيعة الأهداف المقررة، خصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة، التحدي والتنافس بين الزملاء.

**رابعاً:** يضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها من قبل الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف نظراً لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الهدف.

**خامساً:** وضع نتائج تحديد الأهداف تشمل جوانب أداء المهام والرضا.

#### الشكل رقم (5) يمثل عملية تحديد الأهداف:

الحوافز البيئية	عملية المشاركة لتحديد الأهداف	خصائص تحديد الأهداف	مقصد تحديد الأهداف	النتائج
- النتائج الكلية المتوقعة.	- بالمشاركة.	- الوضوح.	- القبول.	- أداء المهام.
- الحوافز المتوفرة لتحقيق الأهداف.	- بالفعل ما في وسعك.	- الصعوبة.	- الالتزام.	- الرضا.
		- التحدي.		
		- تنافس الزملاء.		
		- التغذية المرتدة.		

المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135

# الفصل السادس

## تمهيد

بعد الانتهاء من جمع المعلومات اللازمة في الجانب النظري وحددنا الإشكالية وفرضيات البحث، وبيننا هدفه وأهميته، وبعد قيامنا بتحديد المفاهيم لمتغيرات البحث، نتوصل إلى دراسة الجانب التطبيقي الذي لا يقل أهمية كما ذكرناه سابقا، والذي سنستعرض فيه مكان وزمان إجراء الدراسة وخصائص العينة وتحليل الفرضيات.

## أولا: تعريف ميدان البحث:

انبثقت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.و.ص.ك.م.) ENIEM من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات و تركيب الأجهزة الكهرومنزلية و الإلكترونية (سونيلاك، sonelec).

تم إنشاؤها بموجب المرسوم 19-17 بتاريخ 02 جانفي 1983.

تقع المؤسسة في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي على بعد 15 كلم من مقر ولاية تيزي وزو.

و تتمثل مهام المؤسسة في صناعة و تسويق الأجهزة الكهرومنزلية تتكون من الوحدات التالية:

-وحدة الطبخ **Unité cuisson**:مكلفة بإنتاج منتوجات الطبخ بالكهرباء و الغاز.

-وحدة التبريد **Unité froid** : مهمتها إنتاج و تطوير منتوجات التبريد.

-وحدة المكيفات الهوائية **Unité climatisation**: مكلفة بإنتاج المكيفات الهوائية

و تطويرها، و منتوجات أخرى كآلات الغسيل و المدافئ بالغاز الطبيعي.

-وحدة الخدمات التقنية **Unité prestation technique** .

-وحدة التجارة **Unité commerciale** .

كل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ما عدا وحدة التسويق التي هي تابعة للإدارة العامة.

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية كشركة ذات أسهم قدler رأس مالها سنة 1988 بـ 400.000.000 دج، ليصل إلى 957.000.000 دج و هي مملوكة بنسبة 100% لشركة توظيف الأموال تحت اسم Nonel و هي معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م.د.م.9002)(S ol 9002) منذ 1988.

### ثانيا: خصائص العينة:

جدول رقم (1): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الجنس :

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
53.6%	30	ذكر
46.4%	26	أنثى
100%	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الجنس، فمن خلاله يتضح لنا أن الاتجاه العام للعينة المدروسة الذي يمثل 53.6% ذكور و 46.4% منهم إناث فنلاحظ أن رغم ارتفاع نسبة الذكور إلا أن الإناث أيضا نسبتهم مرتفعة في العينة المدروسة.

جدول رقم (2): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
41.1%	23	[30-20]
42.9%	24	[40-30]
14.3%	8	[50-40]
1.8%	1	50 فما فوق
100%	56	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يوضح توزيع العينة حسب السن يتضح لنا أن 42.9% من الفئة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين [40-30] و تلهها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-20] بنسبة 41.1% بينما نجد فقط 1.8% من فئة المبحوثين أعمارهم من 50 سنة فما فوق و 14.3 هم ما بين [50-40] و منه نلاحظ أن العينة المدروسة هم شباب و تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة.

جدول رقم (3): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

النسب المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
35.7%	20	أعزب
60.7%	34	متزوج
3.6%	2	أرمل
100%	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية يتضح لنا أن الاتجاه العام للفئة المبحوثة متزوجين و يمثل 60.7% و يدل على مسؤولية تكلفتهم بأسرهم و يدل على حرصهم على الاحتفاظ بمناصبهم و تدعمها فئة العزاب نسبه 35.7% بنما نجد 3.6% منهم أرمل.

جدول رقم (4): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3.6%	02	ابتدائي
26.8%	15	متوسط
28.6%	16	ثانوي
41.1%	23	جامعي
100%	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي السائد في العينة هو المستوى الجامعي حيث يمثل 41.1% و تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 28.6% و فئة المستوى المتوسط بنسبة 26.8% و أخيرا نسبة العمال ذو مستوى ابتدائي بنسبة تقدر ب 3.6% نستنتج أن المؤسسة توظف عمال ذو مستوى تعليمي لا بأس به، أي لدى عمالها نسبة مثقفة.

جدول رقم (5): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الفئة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
80.4%	45	عامل بسيط
5.4%	03	إطار
14.3%	08	عون تحكم
100%	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 80.4% من عينة الدراسة يمثلون عمال بسطاء و تليها فئة عون تحكم بنسبة 14.3% بينما الإطارات نجد فيها نسبة 5.4% و هذا نتيجة العينة المستخدمة و هي العينة الطباقية البسيطة التي حددت عدد العمال الذين ندرسهم.

جدول رقم (6): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في المؤسسة
48.2%	27	أقل من 5 سنوات
37.5%	21	من 5 إلى 10 سنوات
14.3%	8	أكثر من 10 سنوات
100%	56	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام للعينة المدروسة لفئة الباحثين الذين تمثل نسبتهم 48.2% تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و تليها فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات نسبة 37.5% بينما 14.3 أقدميتهم في المؤسسة أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (7): يبين توزع أفراد العينة حسب توزيع العينة حسب الأقدمية في منصب العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
8.9%	5	أقل من سنة
76.8%	43	[1-10]
10.7%	6	[10-20]
3.6%	2	[20-30]
100%	56	المجموع

من خلال الجدول لتوزيع الأفراد حسب الأقدمية في منصب العمل يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة الباحثين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 سنة و 10 سنوات بنسبة 76.8% وهذا يدل أن العمال جدد في المؤسسة و أيضا نتيجة الترقية و تفر المنصب إلى آخر. تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بـ 10.7% و الذين تقل أقدميتهم عن سنة فهي 8.9% أما 3.6% فهم تتراوح أقدميتهم ما بين 20 إلى 30 سنة.

## ثالثا: تحليل و نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (8): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في صنع القرارات.

المجموع	عون تحكم	إطار	عامل تنفيذ	الفئة المهنية المشاركة في صنع القرارات
32 %57.1	4 %50	3 %100	25 %55.6	هناك مشاركة
24 %42.9	4 %50	—	20 %44.4	غياب المشاركة
56 %100	8 %100	3 %100	45 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة **57.1%** التي تدعمها فئة الإطارات بنسبة **100%** (من مجموع 3 عامل) وتليها **55.6%** من عمال التنفيذ (من 45 عامل) وبعدها أعوان التحكم بـ **50%**، وفيما يخص العمال الذين يقولون أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات فلها نسبة **42.9%** التي تدعمها فئة عمال التحكم بنسبة **50%** وبعدها **44.4%** لعمال التنفيذ، أما فيما يخص فئة الإطارات فهي منعدمة.

فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن النسب المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات متقاربة ولكن الأكثرية يرون أن هناك مشاركة فمثلا الإطارات كلها تشارك في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى طبيعة عملهم والمستوى التعليمي لهم الذي يسمح لهم في اتخاذ قرارات صالحة ومفيدة للمؤسسة ما يساعدهم على المشاركة في قرارات تخدم المؤسسة والعمال، أما العمال الآخرون فهذا راجع إلى أن المؤسسة تسمح للعمال بإبداء آرائهم داخل المؤسسة إذا كانوا قد لاحظوا أي شيء لا يخدم مصلحة المؤسسة أو مصالحهم، وأي اقتراح حول تطوير المنتج حتى لو لم يتم القيام بهذه الاقتراحات والآراء، أما بالنسبة للذين يقولون أن هناك غياب للمشاركة فهو راجع إلى أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين

الاعتبار، فهذا راجع إلى أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار فهذا يجعلهم غير راضين لهذا يرون أنه لا توجد مشاركة في المؤسسة فهم لا يتقبلون أن آرائهم لا تؤخذ بعين الاعتبار.

جدول رقم(9): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المنصب والمشاركة في صنع القرارات.

المجموع	[30-20]	[20-10]	[10-1]	أقل من سنة	الأقدمية في المنصب المشاركة في صنع القرارات
32 %57.1	1 %50	5 %83.3	25 %58.1	1 %20	هناك مشاركة
24 %42.9	1 %50	1 %16.7	18 %41.9	4 %80	غياب المشاركة
56 %100	2 %100	6 %100	43 %100	5 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية في منصب العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة **57.1%** التي تدعمها الفئة التي أقدميتهم بين (10-20) سنة وذلك بنسبة **83.3%** (من مجموع 6 عمال) وتليها فئة من 1-10 سنوات بنسبة **58.1%** (من مجموع 43 عامل)، أما النسبة الصغيرة فتعود على فئة الذين لهم أقدميه أقل من سنة وذلك بنسبة **20%** (من مجموع 5 عمال)، وفيما يخص الذين لا يشاركون في صنع القرارات فلها نسبة **42.9%** وتدعمها فئة الذين تقل أقدميتهم عن سنة بنسبة **80%** وتليها الفئة ذات 20-30 سنة بنسبة **50%** أما النسبة الصغيرة فهي لفئة التي أقدميتهم بين 10-20 سنة وذلك بـ **16.7%**.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكثر يتفقون في أن هناك مشاركة في صنع القرارات وهذا راجع إلى أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه فهم يملكون الخبرة التي تساعدهم على معرفة ما يحتاجونه وما ينقص، فهم يملكون الخبرة التي تساعدهم على معرفة ما يحتاجونه وما ينقص فهم

يملكون معلومات قد تساعد على اتخاذ قرارات لصالح المؤسسة وأيضا لصالح العمال فكلما كانت الأقدمية أكثر كلما كانت مشاركتهم أكثر، فمنحهم الصلاحية في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يساعدهم على حب عملهم والتأقلم في المؤسسة وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة، فمثلا إذا حدثت مشكلة معينة داخل المؤسسة فهم يقومون بوضع معايير ومقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل كحل مقبول وكاف للحاجة فهذا نتيجة الخبرة الكبيرة في العمل.

وفيما يخص الذين يقولون أنه لا يشاركون في صنع القرارات هم أغلبية الجدد داخل المؤسسة أي الذين تكون أقدميتهم أقل من سنة فهم لا يملكون الخبرة الكافية التي تساعدهم وتؤهلهم على المشاركة في صنع القرارات فهم لا يدركون كيف هو العمل داخل المؤسسة أي لا يستطيعون المشاركة في صنع القرارات التي تخص المؤسسة.

**جدول رقم(10): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و وجود الحرية في تقديم الأفكار.**

الأقدمية في المؤسسة / تقديم الأفكار	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
نعم	3 %11.1	9 %42.9	6 %75	18 %32.1
لا	7 %25.9	5 %23.8	1 %12.5	13 %32.3
نوعا ما	17 %63	7 %33.3	1 %12.5	25 %44.6
المجموع	27 %100	21 %100	8 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة ووجود حرية في تقديم الأفكار يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن الحرية في تقديم الأفكار موجودة نوعا ما وذلك بنسبة **44.6%** التي تدعمها فئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة بنسبة **63%** (من مجموع **27** عامل) ثم تليها الفئة التي لها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **33.3%** (من مجموع **21** عامل) وفي

الأخير تأتي فئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في المؤسسة بنسبة 12.5% (من مجموع 8 عمال)، أما بالنسبة للموظفين الذين يقولون أن هناك حرية في تقديم الأفكار نجدها بنسبة 32.1% حيث فيها أكبر نسبة تعود على فئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في المؤسسة بـ 75% وتليها الفئة التي لها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42.9%، وبعدها تأتي فئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات بالنسبة الصغيرة والتي هي 11.1%، أما بالنسبة للذين يقولون أنه لا يوجد أي حرية في تقديم الأفكار فتأتي بالنسبة الصغيرة التي هي 23.2% حيث فيها أكبر نسبة لفئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 25.9% وأصغرها لفئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات بـ 12.5%.

من خلال الجدول نلاحظ أنه حسب رأي العمال فالحرية في تقديم الأفكار موجودة نوعا ما وهذا بالنسبة للذين لهم أقدميه في المؤسسة أقل من 5 سنوات فمنه يتبين لنا أن المؤسسة تسمح نوعا ما للعمال بتقديم أفكارهم، فإن السماح للعمال وإشعارهم بأن لديهم حرية في تقديم الأفكار يساعدهم في استخدام قدراتهم وعدم شعورهم بالملل فحسب رأي العمال إن وجود الحرية يشعروهم بالانتماء وأيضا بالاستقرار داخل المؤسسة فهو يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح، وأيضا تحفزهم على العمل أكثر داخل المؤسسة، فالمشاركة في تقديم الأفكار واشتراكهم في ذلك يخلق نوعا من الانسجام بين العمال فيما بينهم وبين الرؤساء أيضا ويساعد المؤسسة في التطور والتقدم، فهو يساعد على الاستفادة من أفكار الآخرين فكل و أفكاره وثقافته الخاصة وهذا كمحفز يساعد العمال على الابتكار في أفكارهم والبحث دائما عن حل وعن أفكار جديدة قد تساعد في مردودية المؤسسة.

## جدول رقم(11): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والقدرة على التكيف مع التغيرات.

الفئة المهنية القدرة على التكيف مع التغيرات	عمال تنفيذ	إطار	أعوان تحكم	المجموع
نعم	35 %77.8	1 %33.3	8 %100	44 %78.6
لا	10 %22.2	2 66.7	—	12 %21.4
المجموع	45 %100	3 %100	8 %100	56 %100

من خلال الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وعلاقته بالمهارة على التكيف مع التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن العمال يمتلكون المهارة على التكيف مع التغيير وذلك بنسبة **78.6%** التي تدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة **100%** (من مجموع 8عامل) وتليه فئة عمال التنفيذ بـ **77.8%** وبعدها فئة الإطارات بنسبة **33.3%**، وفيما يخص الذين يقولون بأن الموظفين لا يملكون القدرة على التكيف مع التغيير فلها نسبة **21.4%** وفيها **66.7%** لفئة الإطارات وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **22.2%**، وفيم يخص أعوان التحكم فهي منعدمة.

فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال موافقين على أن الموظفين قادرين على التكيف مع أي تغييرات وتطورات جديدة داخل المؤسسة خاصة أعوان التحكم وهذا راجع إلى أنهم المقربين إلى العمال ويدركون رد فعل العمال لدى حدوث أي تغيير ويدركون مهارة العمال. فحسب رأي العمال المهارة على التكيف تكون بالتجربة والعمل فهي تعود إلى أقدميتهم ومعرفة طرق العمل والتأقلم فيها، فالمهارة على التكيف لا تتطلب مستوى تعليمي عال وإنما يتطلب فقط أن يكونوا موافقين في الرأي ولا يمس مصالحهم الشخصية، فهم يريدون مصلحة العمال.

وفيما يخص الذين يقولون أن الموظفين لا يملكون المهارة على التكيف مع التغيير فهذا راجع إلى أنهم لا يختلطون مع العمال فمثلا الإطارات لا يدركون رد فعل العمال ما إذا كانوا يملكون المهارة أو لا

فيحكمون فقط من غير معرفة أكيدة وهذا راجع إلى أنهم يعملون فق في المكاتب ولا يهتمهم أي شيء آخر، وفيما يخص عمال التحكم فهذا راجع إلى أنهم لا يتقبلون أي تغيير مهما كان. فلا يحاولون فهم هذا التغيير ما إذا كان لصالح المؤسسة أولا وهذا ما يجعلهم يقولون أنه لا توجد مهارة على التكيف مع التغيير.

جدول رقم(12): يوضح العلاقة بين الاستقلالية الشخصية وشعور الأفراد بالاستقرار داخل المؤسسة.

المجموع	لا يوجد استقلالية	هناك استقلالية	الاستقلالية الشخصية الاستقرار في المؤسسة
20 %35.7	4 %22.2	16 %42.1	نظام الترقية
8 %14.3	2 %11.1	6 %15.8	نظام الاتصال
22 %39.3	9 %50	13 %34.2	نظام الأجرة
6 %10.7	3 %16.7	3 %16.7	أوقات الدوام
56 %100	18 %100	38 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين الاستقلالية الشخصية وعلاقته بالشعور بالاستقرار في المؤسسة يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يشعرون بالاستقرار بفعل نظام الأجرة وذلك بنسبة **39.3%** وتدعمها الذين يقولون بأنه لا يوجد هناك استقلالية شخصية في المؤسسة وذلك بنسبة **50%** (من مجموع 18 عامل) أما الذين يقولون بان هناك استقلالية شخصية فلها نسبة **34.2%** (من مجموع 38 عامل)، وفيما يخص نظام الترقية فله **35.7%** وفيها **42.1%** للذين يقولون بأن هناك استقلالية شخصية و**22.2%** للذين يقولون انه لا يوجد استقلالية في المؤسسة،

أما النسبة الصغيرة فتعود لعامل أوقات الدوام وذلك بنسبة **10.7%** وفيها النسب متساوية للذين يقولون بأن هناك استقلالية شخصية والذين يقولون بأنه لا يوجد استقلالية شخصية وذلك بنسبة **16.7%**.

من خلال الجدول يتبين لنا أنه رغم أن العمل لا يمنح العمال الاستقلالية الشخصية إلا أنهم يشعرون بالاستقرار وذلك بفعل نظام الأجر الذي يشعرون بالرضا والأمن وأن لديهم مكانة اجتماعية فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاه عن العمل والعكس صحيح، فهو وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، فهذا يوضح بأن المؤسسة تمنح العمال أجر مناسب لهم وتأتي الترقية بعد الأجرة فأكثرتهم يمنح لهم العمل الاستقلالية الشخصية وهذه الترقية تزيد من ذلك وتجعلهم يشعرون بالاستقرار، فالترقية قد تصحب بزيادة في الأجرة، شغل مكان أو وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى فهي أيضا فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات، وفيما يخص النسبة القليلة من العامل الذي يشعرون بالاستقرار فهو متغير أوقات الدوام فساعات العمل توفر للفرد حرية استخدام وقت الراحة ما يزيد من رضاهم عن العمل فهذا ما يوضح عدم رضا العمال عن ساعات العمل في المؤسسة ويشعرون بأنهم لا يملكون أوقات راحة كافية.

إذن العمال يشعرون بالاستقرار بفعل نظام الأجرة المتبع في المؤسسة فالأجرة هو العامل الأساسي لاستقرار الأفراد داخل المؤسسة بغض النظر عن الجوانب الأخرى.

جدول رقم (13): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الشعور بالاستقرار
20 %35.7	14 %60.9	4 %25	2 %13.3	—	نظام الترقية
8 %14.3	4 %17.4	3 %18.8	1 %6.7	—	نظام الاتصال
22 %39.3	3 %13	6 %37.5	11 %73.3	2 %100	نظام الأجرة
6 %10.7	2 %8.7	3 %18.8	1 %6.7	—	أوقات الدوام
56 %100	23 %100	16 %100	15 %100	2 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام للعينة المدروسة يمثل **39.3%** لنظام الأجرة و تدعمها فئة الابتدائيين بنسبة **100%** (من مجموع عاملين) ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة **73.3%** (من مجموع **15** عامل) و تليها فئة الثانوي بـ **37.5%** (من مجموع **16** عامل) و أخيرا فئة الجامعيين بنسبة **13%** (من مجموع **23** عامل)، أما العمال المستقرين في المؤسسة لنظام الترقية بنسبة تقدر بـ **35.7%** و تدعمها نسبة **60.9%** للجامعيين و تليها فئة الثانويين بـ **25%** ثم فئة التعليم المتوسط بـ **13.3%**، أما فئة الابتدائيين فهي منعدمة، أما فيما يخص أوقات الدوام فنسبته تقدر بنسبة **10.7%** و تدعمها نسبة **18.8%** للثانويين ثم فئة الجامعيين بـ **8.7%** و أخيرا فئة التعليم المتوسط بنسبة **6.7%** و التعليم الابتدائي فهو منعدم.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الفئة المدروسة، العامل الذي يجعلهم يشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة هو نظام الأجرة تدعمه فئة العمال بالمستوى التعليمي العال فقد يكون ذلك على عدم رضاهم على منصب عملهم فكل ما يجعلهم مستقرين في المؤسسة هو نظام الأجرة لأن شغلهم الشاغل هو قضاء حاجاتهم و حاجات أسرهم لأن معظم أفراد العينة متزوجين و لديهم مسؤوليات

ثم نجد نظام الترقية الذي تدعمه مستويات التعليم العال أما المستوى الابتدائي فينعدم في هذا النظام و هذا يعني أن الإدارة لا تقوم بترقية العمال ذو المستوى الابتدائي ثم نجد نظام الاتصال و هذا يدل على حسن نظام الاتصال في المؤسسة و أخيرا نجد أوقات الدوام فهذا يعني أنها لا ترضي العمال و أن كل ما يخصهم هو العمل في أوقات محدودة و يكون لصالحهم خاصة إذا كان العمال يسكنون بعيدا عن مكان العمل.

جدول رقم(14): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و القدرة على التكيف مع التغييرات.

المستوى التعليمي القدرة على التكيف مع التغييرات	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	1 %50	10 %66.7	13 %81.2	20 %87	44 %78.6
لا	1 %50	5 %33.3	3 %18.8	3 %13	12 %21.4
المجموع	2 %100	15 %100	16 %100	23 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وعلاقته بالقدرة على التكيف يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن العمال يمتلكون المهارة على التكيف مع التغيير وذلك بنسبة **78.6%** التي تدعمها فئة الجامعيين بنسبة **87%** (من مجموع 23 عامل) ثم تليها فئة الثانويين بنسبة **81.2%** (من مجموع 16 عامل) وفي الأخير تأتي فئة الابتدائيين بنسبة **50%** (من مجموع 2 عامل)، أما بالنسبة للموظفين الذين ليس لديهم المهارة على التكيف مع التغييرات نجد أنها بنسبة **21.4%** حيث تأتي فئة الابتدائيين بأكثر نسبة وهي **50%** ثم تليها فئة المتوسطين بـ **33.3%** أما النسبة الصغيرة فتعود على فئة الجامعيين بنسبة **13%**.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم المهارة على التكيف مع أي تغييرات تحدث داخل المؤسسة وهم لديهم مستوى تعليمي عال فأكثريتهم جامعيين، فيتضح لنا أنه كلما ارتفع

المستوى التعليمي للعمال كلما كانت مهارتهم على التكيف مع التغييرات بنسبة أكبر، فهذا يوضح أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في قدرات العمال على التكيف مع التغييرات داخل المؤسسة، فهم يملكون إمكانيات كبيرة على التكيف ولديهم مهارات عالية، فهم يرون بأن التغيير يكون لصالحهم ويعود على المنفعة للمؤسسة والرضا عن العمل، فأكثرية العمال يريدون التغيير للشعور بالراحة داخل المؤسسة، وأيضا كلما قل المستوى التعليمي كلما كانت مهارات العمل على التكيف مع التغييرات قليلة، وأيضا الخبرة والمعرفة أيضا تساعد العمال على التكيف مع أي تغيير.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة والعلاقات بين العمال.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الأقدمية في المؤسسة العلاقات بين العمال
5	2	3	5	المنافسة و المصالحة المتبادلة
%8.9	%7.4	%14.3	%12.5	
2	1	1	1	عند طلب الإدارة ذلك
%3.6		%4.8	%12.5	
33	21	8	4	التعاون لتحقيق أهداف مشاركة
%58.9	%77.8	%38.1	%50	
16	4	9	3	الرغبة في مساعدة الآخرين
%28.6	%14.8	%42.9	%37.5	
56	27	21	8	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة وعلاقته بالعلاقات بين العاملين يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يتعاونون من أجل تحقيق أهداف مشتركة وذلك بنسبة **58.9%** التي تدعمها الفئة التي أقدميتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة **77.8%** (من مجموع 27 عامل) وتليها فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة **50%** (من مجموع 8 عمال) وأقل نسبة هي **38.1%** (من مجموع 21 عامل) لفئة الأقدمية بين 5 إلى 10 سنوات، وفيما يخص **28.6%** منهم يرون أن علاقتهم عبارة

عن صداقة ورغبة في مساعدة الآخرين حيث تدعمها الفئة التي أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات كذلك وذلك بنسبة 42.9% وتليها فئة الأكثر من 10 سنوات من الأقدمية بنسبة 37.5% وأخيرا الفئة الذين التي تقل أقدميتهم عن 5 سنوات وذلك بنسبة 14.8% وتأتي فئة العمال الذين تربطهم علاقة عمل حسب الظروف أو عندما تطلب الإدارة العليا منهم ذلك بنسبة ضئيلة وهي 3.6% وتدعمها فئة الذين تكون أقدميتهم أكثر من سنوات بنسبة 12.5% وبعدها الذين لهم من 5 إلى 10 سنوات في المؤسسة بـ 4.8% أما فيما يخص الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات فهي منعدمة.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن علاقات العمال فيما بينهم جيدة فهم يتعاونون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة خاصة العمال الجدد فهذا يساعدهم على التأقلم داخل المؤسسة، فبال تعاون بين العمال تكون علاقاتهم جيدة ويستطيعون الوصول إلى رغباتهم مهما كانت ويساعدهم أيضا في عدم المس بقوانين المؤسسة بما أنهم متعاونين، فهدفهم هو تطوير المنتج لتحقيق أهداف مثمرة فيما بينهم وهو عدم ضعف المؤسسة ونقص الأجر الذي هو الهدف الأساسي لكل العمال.

وفيما يخص النسبة الضئيلة فهي للذين يرون أن العلاقات فيما بينهم تكون حسب ظروفهم وعندما تطلب الإدارة العليا فهو بسبب أنهم لا يحبون التقرب من الآخرين ابتعادا عن المشاكل التي تحدث بين العمال فهم يرون أنها علاقة عمل فقط، لتفادي كل المشاكل ولكي لا ينشغلوا عن عملهم ويقعون في متاعب داخل المؤسسة مع القائد والرؤساء.

## جدول رقم(16): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية واهتمام القائد بأمن وسلامة العمال.

المجموع	عون تحكم	إطار	عمال تنفيذ	الفئة المهنية اهتمام القائد بأمن و سلامة العمال
50	8	2	40	نعم
%89.3	%100	%66.7	%88.9	
6	—	1	5	لا
%10.7		%33.3	%11.1	
56	8	3	45	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين الفئة المهنية وعلاقته باهتمام القائد بأمن وسلامة العمال يتضح لنا الاتجاه العام لفئة الباحثين يقولون أن القائد يهتم بأمن وسلامة العمال وذلك بنسبة **89.3%** وتدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة **100%** (من مجموع 8 عمال) وتليه فئة عمال التنفيذ بـ **88.9%** (من مجموع 45 عامل) وأخيرا الإطارات بنسبة **66.7%** (من مجموع 3 عمال)، وفيما يخص العمال الذين يرون أن القائد لا يهتم بأمنهم وسلامتهم وذلك بنسبة **10.7%** وفيها أكبر نسبة لفئة الإطارات بنسبة **33.3%** ويليهما فئة عمال التنفيذ بـ **11.1%** أما أعوان التحكم فهي منعدمة.

من خلال معطيات الجدول لاهتمام القائد بأمن وسلامة العمال يتضح لنا أن أغلبية العمال يتفقون في أن هناك اهتمام بأمن وسلامة العمال من خلال القائد وهذا ناتج عن قيام الرؤساء بتفقد الأماكن العمل ويقومون بتفقد الآلات التي يعمل بها العمال وهذا يساعدهم في تطوير قدراتهم وما إذا كانت الآلات بعيدة عن الخطر أي أنها لا تضر العمال، فالقائد يهتم بالعمال داخل المؤسسة وبسلامتهم وأمنهم فهو يؤمن لهم جو مناسب للعمل بعيد عن أي خطر قد يلحق بهم، وهذا يوضح قول العمال أن القائد يهتم بأمن وسلامة العمال، وفيما يخص النسبة القليلة التي تقول أن القائد لا يهتم بأمن وسلامة العمال فهذا راجع إلى أن فئة الإطارات لا يتعرضون للخطر داخل المؤسسة فهم بعيدين عن

الورشات التي يتعرض فيها العمال للخطر، وفيما يخص عمال التنفيذ فهذا يمكن أن يكون بسبب العلاقات بينهم وبين الرؤساء أي أن علاقة القائد بهم ليست جيدة ولهذا يقولون أن القائد لا يهتم بأمن وسلامة العمال.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و المشاركة في صنع القرارات.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الأقدمية في المؤسسة المشاركة في صنع القرارات
32 %57.1	6 %75	14 %66.7	12 %44.4	نعم
24 %42.9	2 %25	7 %33.3	15 %55.6	لا
56 %100	8 %100	21 %100	27 %100	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون بأن العمال يشاركون في صنع القرارات وهذا بنسبة **57.1%** التي تدعمها فئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في المؤسسة بنسبة **75%** (من مجموع 8 عامل) ثم تليها فئة ذات أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وذلك بـ **66.7%** (من مجموع 21 عامل) و ثم تأتي فئة الذي لديهم أقل من 5 سنوات بالنسبة الصغيرة وهي **44.4%** (من مجموع 27 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون أن العمال لا يشاركون في صنع القرارات فله نسبة **42.9%** وفيها أكبر نسبة لفئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة وذلك بـ **55.6%** وتليها فئة الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **33.3%**، ويأتي الذين لديهم أكثر من 10 سنوات بالنسبة الصغيرة وذلك بنسبة **25%**.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة يقولون بأن هناك مشاركة في أخذ القرارات من طرف العمال داخل المؤسسة، ويسمح لهم بالإدلاء بأرائهم الخاصة ومناقشتها، كما نلاحظ أن معظمهم ممن لديهم أقدمية تفوق أكثر من 5 سنوات فهذا يرجع إلى الخبرة التي يمتلكونها ومعرفتهم

لطريقة العمل، فبخبرتهم والصعوبات والعوائق التي يتعرضون إليها يوميا سواء كانوا عمال تنفيذ داخل الورشات أو الإطارات أو أعوان التنفيذ في المكاتب فلهم القدرة على عرض حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة لأن أحسن من يعرف تفاصيل العمل والذي يستطيع اقتراح حلول هو الذي يقوم بذلك العمل خاصة إذا كانت لديهم خبرة في المجال، فالعمال يدركون كيفية الوصول إلى حل عند تعرضهم إليها وأيضا يمكنهم اقتراح قرارات تعود بالفائدة للمؤسسة ولا يدركها الرؤساء والإدارة العليا فعند قيامهم بالعمل يرون ما يمكن أن يساعدهم في العمل وما يحسن المنتج ويرضي العمال وأيضا يساعد في زيادة المنتج.

جدول رقم(18): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وكيفية التعامل مع الخلافات الداخلية.

المعاملة مع الخلافات الداخلية	الفئة المهنية	عمال تنفيذ	إطار	عون تحكم	المجموع
تدخل الإدارة	6	13.3%	33.3%	7	12.5%
الالتزام بالقواعد	16	35.6%	33.3%	2	33.9%
النقاش الهادف إلى الحل	23	51.1%	33.3%	6	53.6%
المجموع	45	100%	100%	8	100%

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين هو **53.6%** حيث يقولون بأن التعامل مع الخلافات الداخلية يكون بمعالجتها بالنقاش الهادف إلى الحل، حيث تدعمها فئة أعوان التنفيذ بنسبة **75%** (من مجموع 8 عمال) وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **51.1%** (من مجموع 45 عامل) وبعدها فئة الإطارات بالنسبة الصغيرة وهي **33.3%** (من مجموع 3 عمال)، ويأتي تجنب الخلافات من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين بنسبة **33.9%** وفيها أكبر نسبة لفئة عمال التنفيذ بـ **35.6%** وبعدها فئة الإطارات بنسبة **33.3%** والنسبة الصغيرة تعود لأعوان التحكم

بـ25%، ويأتي التعامل مع الخلافات بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة بالنسبة الصغيرة وهي 12.5% وفيها 33.3% لفئة الإطارات، وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 13.3% أما أعوان التحكم فهي منعدمة فيها بلا إجابات.

من خلال الجدول الإحصائي يتضح لنا أن التعامل مع الخلافات الداخلية يتم عن طريق معالجتها بالنقاش الهادف إلى الحل حيث العمال يفضلون أسلوب الحوار والتفاهم في العمل على الخلافات بين العمال كونه يعتبر ذو أهمية داخل المنظمة وفعال، فبدون تشاور وتفاهم لا يمكن للمؤسسة أن تكون فعالة فكون أسلوب الحوار يعتبر ذو جوهر أساسي لسير وتنظيم العمل.

فالعامل لكي يعمل في أوضاع ملائمة وجو هادئ وفي أوضاع مستقرة وبكل أمان يجب أن تتوفر داخلها أوضاع تناسب العامل ورب العمل ولهذا يجب وضع العامل المناسب في المكان المناسب، فالنقاش هو الأسلوب الجيد لحل أي نزاع إما بين العمال أو أرباب العمل ولهذا لا يجب للإدارة والسلطة العليا أن تتدخل في النزاعات بين العمال إلا في حالة مزرية أي إذا زاد الأمر عن حده، فكل عامل له حقوقه وواجباته يقوم بها ليخدم المنظمة ويرفع من مردودية المؤسسة فهذا يكون أيضا لصالح العمال الشخصية.

## نتائج الفرضية الأولى

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم وذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة فالثقافة التي تتبعها المؤسسة تؤثر على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

- فالمؤسسة تسمح للعمال باتخاذ قرارات صالحة ومفيدة مما يساعدهم على المشاركة في قرارات تحدمهم وتخدم المؤسسة فالخبرة هي التي تساعدهم على معرفة ما يحتاجونه وما ينقص، فهم يملكون معلومات قد تساعدهم على اتخاذ قرارات لصالح المؤسسة وأيضا لصالحهم، فمنحهم الصلاحية في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يساعدهم على حب عملهم والتأقلم في المؤسسة وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة.

- إن السماح للعمال وإشعارهم بأن لديهم الحرية في تقديم الأفكار يساعدهم في استخدام قدراتهم وعدم شعورهم بالملل فحسب رأي العمال أن وجود الحرية يشعدهم بالانتماء وأيضا بالاستقرار داخل المؤسسة، فهو يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح، وأيضا تحفزهم على العمل أكثر داخل المؤسسة، فالمشاركة في تقديم الأفكار واشتراكهم في ذلك يخلق نوعا من الانسجام بين العمال فيما بينهم وبين الرؤساء أيضا ويساعد المؤسسة في التطور والتقدم.

- المهارة على التكيف تكون بالتجربة والعمل فهي تعود إلى أقدميتهم ومعرفة طرق العمل والتأقلم فيها، فالمهارة على التكيف لا تتطلب مستوى تعليمي عال وإنما يتطلب فقط أن يكونوا متوافقين في الرأي ولا يمس مصالحهم الشخصية، فهم يريدون مصلحة العمال.

- لا يمنح للعمال الاستقلالية الشخصية إلا أنهم يشعرون بالاستقرار وذلك بفعل نظام الأجر الذي يشعدهم بالرضا والأمن وأن لديهم مكانة اجتماعية فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاه عن العمل والعكس صحيح، إذن العمال يشعرون بالاستقرار بفعل نظام الأجر المتبع في المؤسسة فالأجرة تعمل على استقرار الأفراد داخل المؤسسة بغض النظر عن الجوانب الأخرى.

- كما أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في رفع قدرات العمال و مساعدتهم على التكيف مع التغييرات داخل المؤسسة، فهم يملكون إمكانيات كبيرة على التكيف ولديهم مهارات عالية، فهم يرون بأن التغيير يكون لصالحهم ويعود على المنفعة للمؤسسة والرضا عن العمل.

- لقد توصلنا أيضا إلى أن علاقات العمال فيما بينهم جيدة فهم يتعاونون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة خاصة العمال الجدد فهذا يساعدهم على التأقلم داخل المؤسسة، فالتعاون بين العمال يكون لديهم علاقات جيدة ويستطيعون الوصول إلى رغباتهم مهما كانت ويساعدهم أيضا على عدم المس بقوانين المؤسسة بما أنهم متعاونين، فهدفهم هو تطوير المنتج لتحقيق أهداف مشتركة فيما بينهم وهو عدم ضعف المؤسسة ونقص الأجر الذي هو الهدف الأساسي لكل العمال.

- و هناك أيضا اهتمام بأمن وسلامة العمال من خلال القائد وهذا ناتج عن قيام الرؤساء بتفقد لأماكن العمل ويقومون بتفقد الآلات التي يعمل عليها العمال وهذا يساعدهم في تطوير قدراتهم وما إذا كانت الآلات بعيدة عن الخطر أي أنها لا تضر العمال، فالقائد يهتم بالعمال داخل المؤسسة وبسلامتهم وأمنهم فهو يؤمن لهم جو مناسب للعمل بعيد عن أي خطر قد يلحق بهم.

- إن التعامل مع الخلافات الداخلية يتم عن طريق معالجتها بالنقاش الهادف إلى الحل حيث العمال يفضلون أسلوب الحوار والتفاهم في العمل على الخلافات بين العمال كونه يعتبر ذو أهمية داخل المنظمة وفعال، فأسلوب الحوار يعتبر ذو جوهر أساسي لسير وتنظيم العمل.

## رابعاً: تحليل و نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و البحث عن طرق جديدة للعمل:

الفئة المهنية البحث عن طرق جديدة للعمل	عامل تنفيذ	إطار	عون تحكم	المجموع
نعم	36 %80	1 %33.3	7 %87.5	44 %78.6
لا	9 %20	2 %66.7	1 %12.5	12 %21.4
المجموع	45 %100	3 %100	8 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و علاقته بالبحث عن طريقة جديدة للعمل يتضح لنا أن الاتجاه العام للفئة المدروسة يبحثون عن طريقة جديدة للعمل و ذلك بنسبة **78.6%** التي تدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة **87.5%** (من مجموع 8 عمال) و تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **80%** (من مجموع 45 عامل) أما الإطارات فهي **33.3%** (من مجموع 3 عمال). أما فيما يتعلق بالذين لا يبحثون عن طرق جديدة للعمل فهم بنسبة **21.4%** و تدعمها فئة الإطارات و ذلك بنسبة **66.7%** (من مجموع 3 عمال) و تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **20%** (من مجموع 45 عامل) و أخيراً نسبة **12.5%** (من مجموع 3 عمال) لأعوان التحكم.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العمال من رغم تباين وظائفهم بين المريحة و المتعبة إلا أن الأغلبية الساحقة منهم يبحثون عن طرق جديدة لأداء الأعمال و بالخصوص أعوان التحكم فهم الذين يحتاجون أكثر إلى إيجاد طرق جديدة في كيفية أداء عملهم و تليها فئة عمال التنفيذ و هذا قد يعود إلى النقص في وسائل العمل و عدم الرضا عن محيط عملهم و نقص وسائل العمل داخل الورشات أو قدم الآلات و هذا يطلب جهد عضلي ضخم و يبحثون في كيفية تغيير هذه الطرق ليصبح العمل بأكثر راحة ورفاهية، أما الذين لا يبحثون عن طرق جديدة في أداء عملهم فالأغلبية منهم إطارات و

هذا يدل على حسن أوضاعهم و توفر جو ملائم للعمل فلماذا لا يشعرون بالحاجة إلى البحث طرق جديدة لأداء أعمالهم.

جدول رقم(20): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحديث عن التغيير:

الفئة المهنية / الأفكار حول التغيير	عامل بسيط	إطار	عون تحكم	المجموع
أمر عادي تتمنى حدوثه	9 %20	—	2 %25	11 %19.6
المؤسسة تصبح أكثر نجاحا	27 %60	1 %33.3	6 %75	34 %60.7
أمر يدعو إلى القلق و الخوف	7 %15.6	1 %33.3	—	8 %14.3
زعزعة لاستقرار الحياة داخل المؤسسة	2 %4.4	1 %33.3	—	3 %5.4
المجموع	45 %100	3 %100	8 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحديث عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون أن عند الحديث عن التغيير يشعرون أن التغيير ستصبح أكثر نجاحا و ذلك بنسبة **60.7%** و تدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة **75%** (من مجموع 8 عامل) و بعدها نسبة **60%** (من مجموع 45 عامل) لعمال التنفيذ و أصغر نسبة للإطارات و تقدر ب **33.3%** (من مجموع 3 إطارات) و بعدها نجد فئة العمال الذين يرون أن التغيير أمر عادي بنسبة **19.6%** و فيها **25%** (من مجموع 8 عمال) أعوان التحكم ثم نسبة **20%** (من مجموع 45 عامل) لعمال التنفيذ أما الإطارات فهي منعدمة. ، نجد الفئة التي ترى أن التغيير أمر يدعو إلى القلق و الخوف بنسبة **14.3%** و تدعمها نسبة **33.3%** (من مجموع 3

عمال) للإطارات ثم تليها فئة عمال التنفيذ ب 4.4%(من مجموع 45 عامل). أما فيما يخص العمال الذين يرون في التغيير عملية فيها زعزعة لاستقرار الحياة داخل المؤسسة فتقدر بنسبة 5.4% و فيها 33.3% (من مجموع 3 عمال) إطارات، و 4.4%(من مجموع 45 عمل) عمال تنفيذ أما الإطارات فهي منعدمة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عند الحديث عن التغيير العمال يشعرون بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا فحسب رأيهم التغيير يجلب الشيء الجيد و التقدم لصالح المؤسسة و يقولون بأن التغيير يعمل على مصالح الموظفين فأغلبيتهم أعوان تحكم فهم يدركون مدى احتياج المؤسسة للتغيير فهم الذين يتواصلون مع العمال و احتياجاتهم و ما إذا كانت التغييرات تفيد المؤسسة و العمال فهم يرون أن أوضاع المؤسسة ستتحسن لأنهم مدركين لظروف العمل فهم يحتاجون إلى التغيير لتحسين في عملهم و زيادة الإنتاجية لديهم، و هناك أيضا من يقولون بأن التغيير أمر عادي يتمنون حدوثه فهنا نلاحظ أن هناك فئة من العمال لا يهتمون بالتغييرات التي تحدث حولهم فكل ما يهمهم هو عدم المساس أو النقص في الأجرة أي أن لا يقتربوا من مصالحهم الشخصية و نلاحظ أيضا أن هناك نسبة صغيرة ترى بأن التغيير عملية فيها زعزعة لاستقرار حياة المؤسسة أي هي زعزعة لمصالح الأفراد فأى تغيير يحدث يؤثر على العمال و قد يجعلهم يفكرون في ترك العمل و لكن هذا سيضر بحالتهم الاجتماعية.

جدول رقم(21): يوضح العلاقة بين الرضا عن التغيير و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحديث عن التغيير:

المجموع	الرضا عن التغيير		الأفكار حول التغيير
	غير راض	راض	
11 %19.6	4 %25	7 %17.5	أمر عادي
34 %60.7	5 %31.2	29 %72.5	المؤسسة تصبح أكثر نجاحا
8 %14.3	6 %37.5	2 %5	القلق و الخوف
3 %5.4	1 %6.3	2 %5	زعزعة داخل المؤسسة
56 %100	16 %100	40 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الرضا عن التغيير و الشيء الذي يتبادر في ذهن العامل عند الحدوث عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام الذي يمثل **60.7%** يرون أن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا بعد التغيير و تدعمه فئة العمال الراضين عن التغيير بنسبة **72.5%** (من مجموع 40 عامل) و الفئة غير الراضية عن التغيير نسبتها **31.2%** (من مجموع 16 عامل) و تليها النسبة **19.6%** للعمال الذين يرون أن التغيير أمر عادي و تدعمه الفئة الغير راضية عن التغيير بنسبة تقدر بـ **25%** (من مجموع 16 عامل) تليها الفئة الراضية عن التغيير بنسبة **17.5%** (من مجموع 40 عامل) أما الفئة الخائفة عند الحديث عن التغيير فلها نسبة **37.5%** (من مجموع 16 عامل) منهم غير راضين عن التغيير و البقية التي تقدر بـ **5%** (من مجموع 40 عامل) نجدهم راضين لحدوث التغيير أما الفئة الأخيرة فترى عبر التغيير زعزعة و فوضى و هي تقدر بـ **5.4%** و تدعمها نسبة **6.3%** (من مجموع 16 عامل) للعمال غير الراضين للتغيير أما الفئة الراضية فهي **5%** (من مجموع 40 عامل).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا لكون العمال راضين عن التغيير و هذا راجع إلى النظام و التغيير الجديد السائد حيث أغلبية العمال راضين لهذا التغيير كونه ملائم داخل المؤسسة كما يهدف إلى زيادة الإنتاج، فكلما كان التغيير جيد و ملائم فالعامل يكون مرتاح و التنظيم داخل المؤسسة يكون مفيد فالتغيير يساعد على زيادة كفاءات و خبرات العامل كونه يساهم في رفع آدائهم كما نجد بعض العمال يرون أن التغيير يؤثر في العامل من الناحية النفسية حيث يخلق فيه القلق، وهذا النوع يعود إلى عدم ملائمة هذا التغيير للعمال فقد لا يتواكبون معه لأنهم لم يتأقلموا هذه الوضعية، كما نجد فئة ترى أنها زعزعة داخل المؤسسة كونه يأتي على العمال لأنهم لم يتعودوا على هذا الأخير ويرونه شيء سلبي.

جدول رقم(22): يوضح العلاقة بين كيفية تأثير التغيير على العمل و موقف العمال اتجاه

عملية التغيير:

المجموع	التهاون و اللامبالاة	زيادة الدافعية	التكيف و الرضا	كيف يؤثر التغيير على عملك موقفك اتجاه عملية التغيير
29 %51.8	4 %50	16 %57.1	9 %45	القبول
10 %17.9	2 %25	4 %14.3	4 %20	الرفض
17 %30.4	2 %25	8 %28.6	7 %35	الحياد
56 %100	8 %100	28 %100	20 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين كيفية تأثير التغيير على طريقة العمل و موقف العمال اتجاه عملية التغيير داخل المؤسسة ،نلاحظ أن الاتجاه العام للفئة المدروسة يقبلون عملية التغيير وتمثلها نسبة 51.8% و تدعمها فئة 57.1% (من مجموع 28 عامل) الذين يرون أن التغيير قد يرفع من دافعية العامل للعمل ثم تليه فئة العمال الذين يتهاونون عن العمل ويصبحون غير مباليين إذا

حدث تغيير وتقدر بنسبة 50% (من مجموع 8 عمال) و الفئة الثالثة التي تمثلها نسبة 45% (من مجموع 20 عامل) فهم يرون أنهم قادرين على التكيف و الرضا عن التغيير. الفئة الثانية للفئة المدروسة موقفهم حيادي و تمثلها نسبة 30.4% التي تدعم بنسبة 35% (من مجموع 20 عامل) وهم العمال الذين يتكيفون مع هذا التغيير و الفئة الثانية هي التي تزداد دافعيتهم عن العمل مع التغيير وتقدر بنسبة 28.6% (من مجموع 28 عامل) ثم تليها الفئة التي لا تبالي بالتغيير بنسبة 25% (من مجموع 8 عامل). أما الفئة الثالثة فهي ترفض عملية التغيير و تقدر بـ 17.9% و تدعم الفئة التي تتكيف مع التغيير إذا حدث، و تمثلها نسبة 35% (من مجموع 20 عامل) ثم الفئة التي ترى أنه يزيد من دافعية العمال بنسبة 28.6% (من مجموع 28 عامل) و أخيرا الفئة التي لا تبالي بالتغيير بنسبة 25% (من مجموع 8 عامل).

ومن خلال هذه البيانات و المعطيات نستنتج أن التغيير يكون بالانتقال من حالة إلى أخرى و عادة ما يكون اتجاهه مل هو أحسن من الوضعية السابقة نجد أن أغلبية الفئة المدروسة راضيين و قابلين على حدوث هذا التغيير، فيرون أنه سوف يرفع من دافعيتهم على العمل و هذا ما يدل على نقص الدافعية عند العمال عن العمل أما الفئة التي تليها هي فئة العمال الذين لديهم موقف حيادي اتجاه التغيير، فيرون أن طريقة عملهم، دافعيتهم ورضاهم عن العمل لا يتغير بحدوث تغيير داخل المؤسسة لكن بمقدورهم التكيف مع ذلك التغيير إذا قامت الإدارة بإدخاله في وحدتهم أو منصب عملهم أما البقية فهم راضين لإحداث التغيير فإن حدث فهم لا يباليون به و يتهاونون في عملهم لكونهم خائفين على تدهور الأوضاع و انحطاطها وتأزمها فتصبح أسوأ مما كانت عليه.

جدول رقم (23): يوضح العلاقة بين الأقدمية في منصب العمل و الأشياء التي لا يتقبلها العامل عند التغيير .

المجموع	[30-20]	[20-10]	[10-1]	أقل من سنة	الأقدمية في المنصب ماذا ترفض عند التغيير
22 %39.2	—	1 %16.7	19 %44.2	2 %40	عدم المساواة بين العمال
17 %30.4	—	3 %50	12 %27.9	2 %40	عدم تقديم شرح مسبق
17 %30.4	2 %100	2 %33.3	12 %27.9	1 %20	غموض نوع التغيير
56 %100	2 %100	6 %100	43 %100	5 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية في منصب العمل و الأشياء التي لا يتقبلها العامل عند التغيير يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين أنهم لا يتقبلون عدم المساواة بين العمال و ذلك بنسبة 39.2% و تدعمها نسبة العمال الذين لهم أقدمية في المنصب من [10-1] سنوات بـ 44.2% (من مجموع 43 عامل) و تليها الذين تقل أقدميتهم عن سنة بنسبة 40% (من مجموع 5 عمال) و بعدها الذين هم بين [20-10] سنة بنسبة 16.7% (من مجموع 6 عمال) أما الذين لديهم أقدمية من [30-20] سنة فهي منعدمة أما الذين لا يقبلون عدم تقديم شرح مسبق للتغيير فله نسبة 30.4% و تدعمه فئة نسبة العمال ذو أقدمية ما بين [20-10] سنة بنسبة 50% (من مجموع 6 عمال) و تليها نسبة 40% (من مجموع 5 عمال) للعمال ذو أقدمية تقل من سنة ثم فئة العمال الذين لديهم أقدمية بين [10-1] بنسبة 27.9% (من مجموع 43 عامل). أما الفئة التي لا تتقبل غموض نوع التغيير فهي بنسبة 30.4% و تدعمها نسبة العمال ذو أقدمية بين [30-20] بنسبة 100% (من مجموع عاملين), ثم فئة العمال بأقدمية بين [30-20] بنسبة 33.3% ثم

تليها نسبة 27.9% للعمال الذين لديهم أقدمية بين [1-10] و أخيرا العمال الذين تقل أقدمتهم عن سنة.

يتضح لنا أن أغلبية العمال في المؤسسة لا يتقبلون عدم المساواة بين العمال فهم يتقبلون التغيير مهما كان، شرط أن لا يغيروا لفرد مثلا أن يغيروا منصب أحد له نفس المستوى مع الآخرين فهذا يعتبر عدم المساواة و هذا لا يتقبله العمال. فحسب رأيهم عدم المساواة يعتبر عمل غير مقبول فإما أن يغيروا للكل أو لا أحد، و أيضا الأجر إذا زاد لأحد فيجب أن يزيد للكل، وهم الأكثرية ممن لديهم الأقدمية في المنصب بين سنة و 10 سنوات، إذن إن التغيير في المؤسسة يجب أن يكون عادلا بين كل العمال لكي يكون ناجحا و لا يجلب مشاكل تضر المؤسسة و أيضا بمصالح العمال. ونلاحظ أيضا أن العمال لا يتقبلون أن تقوم المؤسسة بتغيير دون تقديم شرح مسبق له فهو يعتبر كصدمة للعمال وهنا قد تحدث آثار سلبية للذين يتأثرون بالتغيير ويؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير وأيضا يمكن أن تتأثر المؤسسة ومستقبلها في الإنتاج و حسب رأيهم أيضا لا يتقبلون أي نوع من غموض في نوعية التغيير فهذا يسبب لهم عدم الشعور بالاستقرار في العمل و عدم الراحة لعدم معرفة ما يحدث فيدخل لديهم نوع من الشك. وهذا يمكن أن يسبب تراجع في كمية المنتوج وهذا يضر بسمعة المؤسسة.

جدول رقم(24): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و التغيير في الوحدة.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الأقدمية في المؤسسة التغيير في الوحدة
27	9	10	8	نعم
48.2%	33.3%	47.6%	100%	
29	18	11		لا
51.8%	66.7%	52.4%		
56	27	21	8	المجموع
100%	100%	100%	100%	

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و التغيير في الوحدة يتضح لنل أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون أنه لم يحدث تغيير في الوحدة بنسبة تقدر بـ **51.8%** و تدعمها فئة الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة **66.7%** (من مجموع 27 عامل) و بعدها فئة العمال الذين أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **52.4%** (من مجموع 21 عامل) أما فئة الأكثر من 10 سنوات من الأقدمية فهي منعدمة، و فيما يخص الذين يقولون أنه حدث تغيير في الوحدة فلها نسبة **48.2%** و فيها **100%** (لمجموع 8 عمال) للفئة الذين أقدميتهم أكثر من 10 سنوات و بعدها فئة الذين أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات و ذلك بنسبة **47.6%** (من مجموع 21 عامل) أما أقل نسبة فهي لفئة العمال أقل من 5 سنوات بنسبة **33.3%** (من مجموع 27 عامل).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال يقولون أنه لم يتم تغيير في وحدتهم فهم جدد داخل المؤسسة لأن أكثرتهم تقل أقدميتهم عن 5 سنوات فالتغيير قد حدث في ديسمبر 2012 على المستوى الإداري حيث في جانفي 2011 وضعوا إدارة مركزية لكل من وحدة الطبخ، التبريد، المكيفات الهوائية و الخدمات التقنية ما عدا وحدة التجارة و في ديسمبر 2012 أعادوا تطبيق النظام القديم لعدم فعالية النظام الجديد وهذا هو وضع كل وحدة إدارتها الخاصة. فمنه نلاحظ أن العمال لا يهتمون بمعرفة ما كانت عليه المؤسسة و التغييرات التي مرت بها فهم يقومون بعملهم كمجرد آلات ولا يبحثون عن طرق أخرى لآداء ذلك العمل أو التغيير فيه. أما بالنسبة للفئة التي تقول أن حدث تغيير في وحدتهم فهم كلهم لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات أي لديهم خبرة داخل المؤسسة و قد كانوا في المؤسسة حاضرين عندما حدث التغيير و أيضا فئة صغيرة ممن لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات فهذا يوضح انخراطهم داخل المؤسسة و اهتمامهم بما يحدث في محيط عملهم.

## جدول رقم(25): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و ضرورة التغيير داخل المؤسسة.

المجموع	عون تحكم	إطار	عامل تنفيذ	الفئة المهنية ضرورة التغيير
29	2	1	26	ضروري
%51.8	%25	%33.3	%57.8	
27	6	2	19	غير ضروري
%48.2	%75	%66.7	%42.2	
56	8	3	45	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و ضرورة التغيير داخل المؤسسة يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة الباحثين يرون أن التغيير ضروري بنسبة **51.8%** التي تدعمها فئة الباحثين من عمال التنفيذ بنسبة **57.8%** (من 45 عامل) و تليها الإطارات بنسبة **33.3%** و معها فئة عون تحكم بنسبة **25%** و فيما يتعلق بالذين يرون بأن التغيير غير ضروري فهم بنسبة **48.2%** تدعمها فئة عون تحكم بنسبة **75%** (من مجموع 8) ثم تليها الإطارات بنسبة **66.7%** (من مجموع 3) أما النسبة القليلة فهم فئة عمال التنفيذ بنسبة **42.2%** (من مجموع 45).

يتضح لنا أن الأكثرية من فئة الباحثين يرون أن التغيير كان ضروري و أغلبيتهم من عمال التنفيذ و هذا يوضح أن التغيير قد كان ذو مصلحة للعمال فمثلا التغيير في مناصب يجعل أجرة العامل ترتفع و هذا سيشرعهم بالاستقرار و أيضا التغيير يخرج العمال من الروتين اليومي فهناك من عمال التنفيذ من لديهم مستوى تعليمي عال و لديهم المقدرة في العمل بمنصب أعلى من الذي يشغلونه، فهذا التغيير يساعدهم في الوصول إلى طموحاتهم و أيضا يكون التغيير ضروري عندما يشتكي العمال من طريقة عملهم فهم يريدون إدخال تكنولوجيات جديدة تساعدهم في العمل، فحسب رأي العمال التغيير ضروري يساعد في تطوير المؤسسة بشرط أن لا يمس نظام الأجرة (أي لا ينقصوا من الأجرة).

و الفئة الأخرى التي تقول أن التغيير لم يكن ضروري فهذا لأنهم يقولون أن حالة المؤسسة لم تتقدم وإنما من السيئ إلى الأسوأ، فهم يقولون أنه لا داعي لأي تغيير فالمؤسسة لا تحتاج إلى أي نوع من التغيير.

### جدول رقم (26): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الرضا عن التغيير.

الفئة المهنية الرضا عن التغيير	عامل تنفيذ	إطار	عون تحكم	المجموع
راض	31 %68.9	3 %100	6 %75	40 %71.4
غير راض	14 %31.1	—	2 %25	16 %28.6
المجموع	45 %100	3 %100	8 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الرضا عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام للفئة المدروسة راضين عن التغيير بنسبة **71.4%** و تدعمها فئة الإطارات بنسبة **100%** (من مجموع 3 عامل) ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **75%** (من مجموع 8 عامل) و أخيرا فئة عمال التنفيذ بنسبة **68.9%** (من مجموع 45 عامل)، أما فيما يخص العمال غير الراضين عن التغيير نجد نسبتهم تقدر ب **28.6%** و تدعمها نسبة عمال التنفيذ بنسبة **31.1%**، ثم أعوان التحكم تقدر ب **25%** أما فئة الإطارات فهي منعدمة فهم راضين عن التغيير.

يتضح لنا من خلال الجدول أن الأغلبية من فئة المبحوثين راضين على التغيير و تدعمه فئة الإطارات فنجد أن فئة الإطارات كلهم راضين عن التغيير بكونهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات و تسيير المؤسسة بصفة عامة فهذا يعني المشاركة في بناء هذا التغيير و عدم الرضا على الأوضاع التي هي عليها حيث يمكن أن تكون غير مريحة و هذا التغيير يحدث لإصلاح وإحسان هذه الأوضاع فقد يخدم مصالحهم وهناك أيضا المستوى التعليمي الذي يلعب دوا هاما، فأغلبية الفئة الراضية على التغيير لهم

مستوى تعليمي عال فنجد لديهم مؤهلات و قدرات للتحكم في هذا التغيير و العمل به أما فيما يخص العمال غير الراضين عن التغيير فالأكثرية منهم عمال تنفيذ فهذا لا يعني أن أحوال محيط العمل هي على أحسن ما يرام بل يرفضون هذا التغيير لأنهم خائفين على عدم مواكبة التغيرات و إحداث زعزعة في وسط العمل. ونظرا لمستواهم التعليمي فنجد أنهم خائفين على نوعية التغيير، فمثلا عند إدخال التكنولوجيات الجديدة في وسط العمل فهم خائفين على عدم التحكم فيها و هذا ما يحث على وجود منافسة بين العمال و وجود أنفسهم و مناصب عملهم في خطر.

جدول رقم(27): يوضح العلاقة بين العلاقة بين التغيير الذي يتعارض مع مصالح العمال ورضاهم لهذا التغيير.

المجموع	إدخال تكنولوجيا جديدة	إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات	إعادة التنظيم و استخدام وظائف جديدة	تغيير الارتباطات الإدارية	إعادة النظر في الصلاحيات	التغيير الذي يتعارض مع مصالح الرضا عن التغيير
40 %71.4	8 %61.5	—	15 %75	14 %82.4	3 %60	راض
16 %28.6	5 %38.5	1 %100	5 %25	3 %17.6	2 %40	غير راض
56 %100	13 %100	1 %100	20 %100	17 %100	5 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين التغيير الذي يتعارض مع المصلحة الشخصية للعمال بالرضا عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين راضين عن التغيير و هذا بنسبة **71.4%** و يدعمها التغيير في الارتباطات الإدارية و نظام التسلسل الإداري داخل المؤسسة و ذلك بنسبة **82.4%** (من مجموع 17 عامل) و يليه التغيير في عملية التنظيم لشمول و إلغاء و استخدام وظائف جديدة و ذلك بنسبة **75%** (من مجموع 20 عامل) و يأتي التغيير في إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية بنسبة أصغر و هي **60%** (من مجموع 5 عمال) أما إعادة نمط اتخاذ

القرارات فهي منعدمة و لا توجد لها أي إجابة و فيما يخص غير الراضين عن التغيير فتقدر بنسبة **28.6%** و تدعمها إعادة نمط اتخاذ القرارات بنسبة 100% (من مجموع عامل واحد) و تليه إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للإداريين بنسبة 40% (من مجموع 5 عمال) ثم إعادة التنظيم و استخدام وظائف جديدة بنسبة 25% (من مجموع 20 عامل) أما التغيير في الارتباطات الإدارية فله النسبة القليلة التي هي 17.6% (من مجموع 17 عامل).

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة للفئة المدروسة راضين على حدوث تغيير في المؤسسة و خاصة الارتباطات الإدارية و النظام الإداري المعمول به، كما يريدون إعادة التنظيم الذي تعمل به المؤسسة لإدخال وظائف جديدة أي أن التغيير يحدث على مستوى الإدارة العليا و لا يمس مصالح الإدارة السفلى فيريدون أن يحدث تغيير في مستويات تخدم مصالح العمال و يقومون بإدخال وظائف جديدة تساعد العامل على التأقلم في عمله حتى ولو قاموا بتغيير، فكلما أحدثوا تغيير في شيء حاولوا الابتعاد على ما يزعج العمال أو ما يشعرون بعدم الارتياح فبإحداث تغيير في المؤسسة يبحثون على تحسين الأوضاع و رفع في رضا العمال.

#### جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و الرضا على التغيير.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الأقدمية في المؤسسة الرضا عن التغيير
40 %71.4	21 %77.8	13 %61.9	6 %75	راض
16 %28.6	6 %22.2	8 %38.1	2 %25	غير راض
56 %100	27 %100	21 %100	8 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة الموجودة بين الأقدمية في المؤسسة و الرضا عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة الباحثين راضين عن التغيير بنسبة **71.4%** و تدعمها فئة العمال ذو أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 77.8% (من مجموع 27 عامل) ثم تليها فئة العمال بأقدمية أكثر

من 10 سنوات بنسبة 75% (من مجموع 8 عمال) و أخيرا نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 61.9% (من مجموع 24 عامل) أما الفئة غير الراضية عن هذا التغيير فتمثلها نسبة 28.6% و تدعمها نسبة 38.1% (من مجموع 21 عامل) للعمال بأقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات ثم العمال ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات و العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات 25% و 22.2% (من مجموع 27) على التوالي.

و من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أفراد المجتمع الإحصائي راضين بنسبة عالية على التغيير الذي تطرأت إليه المؤسسة في جانفي 2011 و هذا تدعمه فئة العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و فئة العمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الأقدمية و هذا يعني أن هذا التغيير يعمل مصالحهم بصفة مباشرة و عمل في خلق جو عمل ملائم و تأتي فئة العمال ذو أقدمية ما بين 5 و 10 سنوات أما الفئة التي لم ترضى عن التغيير فتدعمها فئة العمال ذو أقدمية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات ثم الفئة التي لها أقدمية أكثر من 10 سنوات و أخيرا الفئة التي تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و هذه الفئة لم ترض عن التغيير لأنهم يرون أن حالة المؤسسة أساءت بعد التغيير و هذا يمكن أن يكون بسبب انخفاض من منزلة بعض العمال من منصبهم إلى منصب أدنى.

جدول رقم (29): يوضح العلاقة بين نوع التغيير و الرضا عن ذلك التغيير.

المجموع	الهيكل التنظيمي و رتب العمل	التغيير في الإدارة	التغيير في مناصب العمل	لم يحدث تغيير	نوع التغيير الرضا عن التغيير
40 %71.4	2 %50	12 %80	8 %100	18 %62.1	راض
16 %28.6	2 %50	3 %20	—	11 %37.9	غير راض
56 %100	4 %100	15 100%	8 %100	29 %100	المجموع

من الجدول الذي يوضح العلاقة بين التغيير و الرضا عن التغيير يتضح لنا أن الاتجاه العام للفئة المدروسة راضين عن التغيير الذي حدث بنسبة 71.4% التي تدعمها فئة الباحثين الراضين عن

التغيير في مناصب العمل بنسبة 100% (من مجموع 8 عمال) و تليها التغيير في الإدارة بنسبة 80% (من مجموع 15 عامل) أما 50% (من مجموع 4 عمال) فهم الراضين عن التغيير في الهيكل التنظيمي و رتب العمال, أما فيما يخص الفئة غير الراضين ع التغيير فهم 28.6% تدعمها نسبة التغيير في الهيكل التنظيمي و رتب العمال بنسبة 50% (من مجموع 4 عمال) و تليها فئة العمال الذين أجابوا بأنه لم يحدث تغيير في المؤسسة بنسبة 37.9% (من مجموع 29 عامل) و بعدها التغيير في الإدارة بنسبة 20% (من مجموع 15 عامل) أما فيما يخص التغيير في المناصب فهي معدومة.

من خلال الجدول لنوع التغيير الذي حدث في المؤسسة و رضا العمال له, يتضح لنا أن أغلبية العمال راضين لهذا التغيير, فهذا يوضح أنه ملائم لأوضاع العمال باعتباره لا يمس أجرتهم و لا منصب العمل الذي هم فيه, أي لا يغيرون لهم مناصبهم الحالية إلى مناصب أخرى ربما تكون أدنى منها فهذا التغيير يخدم أكثر أعوان التحكم لأن هم الطين يرون احتياجات العمال و ما ينقص فهذا التغيير ساعدهم في الخروج من الصعوبات التي يجدونها في عملهم.

أما العمال الذين لم يرضوا على هذا التغيير فالسبب يعود إلى كون هذا التغيير لم يزد في رتبهم و لم يتحصلوا على ترقية. أي لم يغيروا لهم منصب من الحالي إلى منصب أعلى كما نجد أن هناك عمال لا يباليين به فيرون أنه لا داعي لهذا التغيير و يرون أن الأوضاع لا زالت على ما كانت عليه قبل و لم يشاهدوا اختلاف بعد التغيير.

## جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و كيفية تأثير التغيير على طريقة العمل.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي كيف يؤثر التغيير على عملك
20 %35.7	10 %43.5	8 %50	2 %13.3	_____	التكيف و الرضا
28 %50	12 %52.2	7 %43.8	9 %60	_____	زيادة الدافعية
8 %14.3	1 %6.3	1 %6.3	4 %26.7	2 %100	التهاون و اللامبالاة
56 %100	23 %100	16 %100	15 %100	2 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و علاقته بتأثير التغيير على طريقة العمل يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين بنسبة **50%** ممن يزيد التغيير في الدافعية عن العمل لديهم و تدعمها فئة المستوى التعليمي المتوسط ب **60%** (من مجموع 15 عامل) و بعدها الجامعيين بنسبة **52.2%** و فيما يخص الابتدائيين فهي منعدمة و يأتي التكيف و الرضا عن التغيير ب **35.7%** و لها **50%** من الثانويين (من مجموع 16 عامل) و بعدها **43.5%** (من مجموع 23 عامل) للجامعيين فهي منعدمة للابتدائيين. و تأتي النسبة الصغيرة لتأثير التغيير على طريقة العمل بالتهاون و اللامبالاة و ذلك ب **14.3%** و فيها **100%** للابتدائيين (من مجموع عاملين) و بعده المستوى التعليمي المتوسط بنسبة **26.7%** و فيما يخص الثانويين و الجامعيين فلهم نفس النسبة التي هي **6.3%**.

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال تزداد دافعتهم عن العمل نتيجة التغيير الذي يحدث بتشجيعهم على العمل و كل الذين قالوا بأنه زيادة الدافعية عن العمل هم من مستوى تعليمي متوسط فما فوق, فبتغيير الطريقة التي يعمل به العمال يكونون راضين و يشغلون قدراتهم و يبينون مدى احتياجهم لهذا التغيير فبإحداث التغيير نعطي الفرصة لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة, ليستمر الأفراد في مواصلة

لهذا السلوك برغبة و رضا و هو كمحفز للعمل أكثر، إذن العمال يحبون و يزيد من دافعتهم عن العمل.

و فيما يخص نسبة أخرى من العمال يقولون بأنهم يتكيفون معهم و يرضون عليه فهم يقولون أنهم سيتكيفون مع التغيير شرط أن لا يمس مصالحهم الشخصية فيمكن لهم العمل أكثر، فالظروف تستلزم التغيير. وهناك فئة أخرى ذات النسبة الصغيرة يقولون بأنهم متهاونين و لا يباليون به أي أنهم لا يهتمون إن حدث تغيير أو لم يحدث أي لا يخصهم الأمر، المهم أنهم يعملون ساعات عملهم فقط، فيقولون بأنه عمل الإدارة أو أصحاب العمل فواجبهم العمل و كذا عدم التدخل فيما لا يعنيههم .

جدول رقم(31): يوضح العلاقة بين تأثير التغيير على الرضا الوظيفي و سبب شعور العمال بالاستقرار داخل المؤسسة.

المجموع	لا يؤثر	يؤثر	تأثير التغيير على رضاك الوظيفي الاستقرار في المؤسسة
20 %35.7	5 %23.8	15 %42.9	نظام الترقية
8 %14.3	6 %28.6	2 %5.7	نظام الاتصال
22 %39.3	8 %38.1	14 %40	نظام الأجرة
6 %10.7	2 %9.5	4 %11.4	أوقات الدوام
56 %100	21 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي سبق يتضح لنا أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين الذين يجعلهم نظام الأجرة يشعروهم بالاستقرار و ذلك بنسبة **39.3%** و يدعمها الذين يرون أن التغيير يؤثر على الرضا

الوظيفي و ذلك ب 40% (من مجموع 35 عامل) أما الذين لا يؤثر التغيير على رضاهم الوظيفي ؛ 38.1% (من مجموع 21 عامل) و تليها نظام الترقية ب 35.7% و فيها 42.9% من مجموع 35 عامل منهم يرون أن التغيير يؤثر على الرضا الوظيفي و 23.8% (من مجموع 21 عامل) ممن يقولون أن التغيير لا يؤثر على الرضا الوظيفي, أما نظام الاتصال فيقدر بنسبة 14.3% و تدعمه فئة العمال الذين لا يؤثر التغيير على رضاهم الوظيفي بنسبة 28.6% من مجموع 21 عاملاً أما الذين يؤثر التغيير على رضاهم الوظيفي فنسبتهم تقدر ب 5.7% من مجموع 35 عامل أما النسبة الصغيرة للشعور بالاستقرار فيعود إلى أوقات الدوام بنسبة 10.7% حيث 11.4% (من مجموع 35 عامل) يقولون بأن التغيير يؤثر على الرضا الوظيفي و 9.5% (من مجموع 21 عامل) منهم لا يؤثر على رضاهم الوظيفي .

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال يؤثر على رضاهم الوظيفي كل تغيير يحدث في المؤسسة و السبب الذي يجعلهم يشعرون بالاستقرار هو نظام الأجرة فنلاحظ أن المنظمة تمنح العمال أجرة ترضيهم و تجعلهم يشعرون بأن لديهم مكانة في المجتمع فهو وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية, فمهما تأثروا بالتغيير الذي يحدث داخل المؤسسة و حتى و لو كانت الظروف التي يعملون فيها لا تعجبهم إلا أن الدخل يلبي حاجاتهم و يجعلهم راضين و مستقرين في الأماكن التي يشغلونها فهم يقولون بأنه لو تركوا هذا العمل فرمما لن يجدوا عمل أفضل أو دخل أحسن من هذه المؤسسة و أيضا نظام الترقية التي تتبعها المؤسسة تشعر العمال بالاستقرار فالعمال يرون فرصة لنمو الموظف في عمله و تحقيق الذات و التميز و هذا ما يجعل من معنوياتهم ترتفع.

و فيما يخص أوقات الدوام فهو المتغير ذو النسبة القليلة الذي يشعر الموظفين بالاستقرار فساعات العمل لا ترضي العمال كثيرا فهم لا يملكون الكثير من وقت الراحة و رغم هذا فالأجرة و الترقية عاملان أساسيان لشعورهم بالرضا.

جدول رقم (32): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و القدرة على توابك التطورات و المستجديات لتحقيق المزيد من النجاحات.

المستوى التعليمي القدرة على التكيف مع التغيرات	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التوابك	1 %50	10 %73.3	13 %93.8	20 %78.3	44 %80.4
عدم التوابك	1 %50	5 %26.7	3 %6.2	3 %21.7	12 %19.6
المجموع	2 %100	15 %100	16 %100	23 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و القدرة على توابك التطورات

و المستجديات لتحقيق المزيد من النجاحات نلاحظ أن الاتجاه العام هو **80.4%** لفئة المبحوثين يريدون مواكبة التطورات و تدعمها فئة الثانويين بنسبة **93.8%** (من مجموع 16 عامل) ثم الجامعيين بنسبة **78.3%** (من مجموع 23 عامل) و بعدها المستوى المتوسطي ب **73.3%** (من مجموع 15 عامل) و تأتي فئة الابتدائيين بأصغر نسبة التي هي **50%** (من مجموع عاملين) أما الذين لا يريدون توابك هذه التطورات للمؤسسة فهم بنسبة **19.6%** و فيها أكبر نسبة لذوي المستوى الابتدائي ب **50%** (من مجموع عاملين) و تليها فئة المستوى المتوسطي ب **26.7%** (من مجموع 15 عامل) ثم نسبة الجامعيين ب **21.7%** (من مجموع 23 عامل) أما أصغر نسبة تعود إلى الثانويين بنسبة **6.3%** (من مجموع 16 عامل).

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي عال يريدون للمؤسسة أن توابك التطورات و المستجديات لتحقيق المزيد من النجاحات لأهمهم يرون بأن هذه التطورات تساعد على التطوير في العمل و زيادة الإنتاج ليعود هذا لصالح المؤسسة و أيضا لصالحهم و يقولون أن التطور يؤدي بهم إلى الاجتهاد المتواصل فبحسب المستوى التعليمي لديهم يكون التطور و

مواكبة هذا التطور كبرهنة لقدرات الموظفين أي أنهم يستطيعون العمل أفضل مما هم عليه, فهو يعمل على الارتقاء و التقدم و يؤدي إلى رفع مستوى فعالية أداء المنشآت و أيضا تحسين العملية الإدارية فيها فهم يريدون هذه المواكبة نظرا لخبرتهم داخل المؤسسة و مستواهم التعليمي.

فبالنسبة للفئة التي لا تريد للمؤسسة تواكب التطورات و المستجدات فهذا راجع إلى مستواهم التعليمي و الخوف من عدم القدرة على تواكب هذه التطورات و خاصة إذا أدخلت المؤسسة تكنولوجيات جديدة فهم خائفون من عدم التحكم فيها و نقلهم إلى مناصب أدنى مما هم عليها فيرون أن حالة المؤسسة ستصبح أسوء غن حدث هذا النوع من التطور.

### نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية التي تهدف إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير التغيير التنظيمي داخل المؤسسة على الرضا الوظيفي للعمال, قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- العمال في المؤسسة رغم تفاوت أعمالهم بين المريحة و المتعبة فيقومون دائما بالبحث على طرق جديدة للقيام بعملهم خاصة عمال التنفيذ.

- عند الحديث عن التغيير للعمال, يرون فيه شيء إيجابي و يرون أن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا و يتمنون حدوثه لكن رغم ذلك نجد منهم الذين يخافون منه و يرون فيه زعزعة لاستقرار الحياة داخل المؤسسة.

- إن العمال داخل المؤسسة راضين عن التغيير داخل المؤسسة لأنهم يرون أن بهذا التغيير المؤسسة تصبح أكثر نجاحا و أنه سيرفع من دافعيتهم على العمل و يزيد في كفاءتهم و خبرتهم.

- الشيء الذي لا يستطيع العمال تقبله إذا حدث تغيير في وحدتهم هو عدم المساواة بينهم فمثلا لا يقبلون ترقية لعمال دون الأخر فيجب أن يكون التغيير عادلا أو يقوم العمال برفضه.

- نرى أن معظم العمال يجدون التغيير الذي حدث في وحدتهم ضروري خاصة عمال التنفيذ وهذا يوضح أنه كان في مصلحة العمال و يمكن أن يكون قد ساعدهم إلى الوصول إلى طموحاتهم فهم راضين لهذا التغيير خاصة فئة الإطاراات لأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات.
- العمال في المؤسسة راضين على التغيير إذا ما لم يمس مصالحهم فمثلا إعادة النظر في نظام التسلسل الإداري المعمول به أو إعادة التنظيم لإدخال أو إلغاء وظائف لا يزعجهم و نجد الأغلبية من ذلك العمال تقل أقدميتهم في المؤسسة عن 5 سنوات أو أكثر عن 10 سنوات.
- التغيير الذي عرفته المؤسسة هو التغيير في مناصب العمل على المستوى الإداري أي التغيير في التنظيم.
- العمال يرون أن إذا أحدثت المؤسسة تغيير من جديد فقد يزيد من دافعيتهم و سوف يتكيفون معه و يرفع من رضاهم الوظيفي.
- العامل الذي يجعل العمال يستقرون في هذه المؤسسة هو نظام الأجرة و هذا يدل على أن المنظمة تمنح أجرة ترضي العمال ثم تليها نظام الترقية و هذا يعني قيام المؤسسة بعملية الترقية للعمال ذوي الكفاءات.
- نجد أن معظم العمال يريدون للمؤسسة التي يعملون فيها التواكب مع التطورات و المستجدات لتحقيق المزيد من النجاحات لأن هذا يساعدهم على تطور عملهم و هذا يرجع لصالح المؤسسة و العمال في نفس الوقت.

## خامسا: نتائج و تحليل الفرضية الثالثة:

جدول رقم(33) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في تسيير المؤسسة.

المجموع	أعوان تحكم	إطار	عمال تنفيذ	الفئة المهنية المشاركة في تسيير المؤسسة
40	6	2	32	نعم
%71.4	%75	%66.7	%71.1	
16	2	1	13	لا
%28.6	%25	%33.3	%28.9	
56	8	3	45	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه لفئة المبحوثين يقولون بأن هناك مشاركة في تسيير المؤسسة وذلك بنسبة **71.4%** وتدعمها فئة أعوان التحكم وذلك بـ **75%** (من مجموع 8 عامل) وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **71.1%** (من مجموع 45 عامل) وتأتي الإطارات بأصغر نسبة وهي **66.7%** (من مجموع 3 عامل)، أما العمال الذين يقولون أنه لا توجد مشاركة هم بنسبة **28.6%** وفيها أكبر نسبة لفئة الإطارات تقدر بـ **33.3%** ويليهما عمال التنفيذ بنسبة **28.9%** وبعدها أصغر نسبة لأعوان التحكم وهي **25%**.

ومن معطيات الجدول نلاحظ أن عمال المؤسسة يشاركون بصفة عامة في تسيير المؤسسة خاصة أعوان التحكم وهذا لكونهم همزة وصل بين الإدارة العليا (المديرين والإطارات) والإدارة السفلى (عمال التنفيذ) فعملهم جد مهم وفعال في تسيير المؤسسة وتليها فئة عمال التنفيذ الذين يقومون بعملية الإنتاج والعمل في الورشات له دور هام في تقدم المؤسسة حيث كمية ونوعية الإنتاج تكون حسب نوعية الذين يصدرونها، فالمشاركة في تسيير المؤسسة يساعد العمال على أن يتأقلموا داخل المؤسسة ويشعرون بالانتماء ويساعدهم على العمل أكثر، فالعمال يدركون كيف يجب أن تسيير الأمور في أماكن العمل والعمال الذي يجعلهم مرتاحين فيها ويكونون مجتهدين في عملهم.

## جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وتشجيع المسؤول على العمل.

الفئة المهنية	تشجيع	المسؤول على العمل	المجموع	أعوان تحكم	إطار	عمال تنفيذ
يشجع	36	2	45	7	80.4%	87.5%
لا يشجع	9	1	11	1	19.6%	12.5%
المجموع	45	3	56	8	100%	100%

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون بأن القائد يشجع العمال على العمل وذلك بنسبة 80.4% وتدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة 87.5% (من مجموع 8 عامل) ثم تليها فئة عمال التنفيذ بـ 80% (من مجموع 45 عامل) وبعده أصغر نسبة لفئة الإطارات تقدر بـ 66.7% (من مجموع 3 عمال)، وفيما يخص الذين يقولون بأن المسؤول لا يشجعهم على العمل فهم بنسبة 19.6% وفيها 33.3% لفئة الإطارات وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 20% وبعدها النسبة الصغيرة لفئة أعوان التحكم بـ 12.5%.

من خلال الجدول نستنتج أن القائد يشجع العمال على أداء عملهم وهذا يرفع في رضاهم الوظيفي ويرجع بنتائج ايجابية على العمل، الإنتاج والمؤسسة بصفة عامة فهو يشجع خاصة أعوان التحكم وعمال التنفيذ لكونهم الذين يستطيعون الرفع في الإنتاجية وتحسينه فهذا هو هدف القائد لأداء عملهم، وهناك فئة صغيرة تقول بأن القائد لا يشجع العمال على أداء عملهم وهذا من الممكن أن يعود إلى سوء العلاقات الموجودة بينهم وبين القائد، فكون هذه العلاقات سيئة، يكون حتما الاتصال سيء وفي هذه الحالة القائد لا يقوم بعملية التشجيع على أداء العمل، فالمؤسسة تشجع عمالها على العمل فهذا يشجعهم على العمل أكثر ويزرع في نفوسهم الثقة والإحساس بالمسؤولية.

### جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة ومساعدة المسؤول في تطوير القدرات.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة مساعدة المسؤول في تطوير القدرات		
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
يساعد	20 %74.1	16 %76.2	7 87.5%
لا يساعد	7 %25.9	5 %23.8	1 %12.5
المجموع	27 %100	21 %100	8 %100

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة الباحثين يقولون أن المسؤول يساعد العمال في تطوير القدرات وذلك بنسبة **76.8%** التي تدعمها فئة الذين لديهم أقدميه أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة **87.5%** (من مجموع 8 عامل) و يليه الذين لديهم أقدميه من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **76.2%** (من مجموع 21 عامل)، أما الذين لديهم أقل 5 سنوات فلها أصغر نسبة وهي **74.1%** (من مجموع 27 عامل) ، وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يتم مساعدتهم في تطوير قدراتهم فلها نسبة **23.3%** وفيها أكبر نسبة لفئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة بـ **25.9%** وتليها فئة الذين لديهم أقدميه من 5 إلى 10 سنوات فلها نسبة **23.8%** ، أما أصغر نسبة فهي لفئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات وذلك بـ **12.5%**.

نستنتج من خلال الجدول أن المسؤول يساعد العمال في تطوير قدراتهم في العمل وذلك لرفع الإنتاج وتحسينه، فنلاحظ أن أغلبية العمال لهم أقدميه تتعدى 10 سنوات فهذا يرجع إلى خلق علاقات غير رسمية بين العمال الذين لديهم أقدميه وبين المسؤول. ومن هذا نستطيع القول أن المسؤول يساعد العمال داخل المؤسسة والاتصال فيما بينهم يكون سهل.

ومنه يعتبر تطوير قدرات الموظفين هدفاً استراتيجياً من أهداف المؤسسة حيث أنه يساعد على مواجهة تحديات العمل وحاجات ومتطلبات العمل المتزايدة داخل المؤسسة وفي المجتمع، ويعتبر ضمان كفاءة الموظفين مسألة تمارس في المنظمة باستخدام عدة وسائل فعالة وتجعل لديهم الكفاءات اللازمة التي تجعل الموظف قادراً على القيام بدوره بفعالية باعتباره عضواً في فريق ومؤسسة.

جدول رقم(36): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وكيفية اعتبار حضور المسؤول لأماكن

### العمل.

المجموع	أعوان تحكم	إطار	عمال تنفيذ	الفئة المهنية حضور المسؤول في أماكن العمل
26 %46.4	4 %50	2 %66.7	20 %44.4	ضروري
30 %53.6	4 %50	1 %33.3	25 %55.6	غير ضروري
56 %100	8 %100	3 %100	45 %100	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون بأن حضور المسؤول لأماكن العمل غير ضروري وهذا بنسبة **53.6%** وتدعمها فئة الإطارات بأكثر نسبة وهي **66.7%** (من مجموع 3عامل) وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة **50%** (من مجموع 8عامل) وبعدها تأتي أصغر نسبة والتي هي **44.4%** (من مجموع 45عامل) لفئة عمال التنفيذ، وفيما يخص الذين يقولون بأن حضور المسؤول ضروري فلهم نسبة **46.4%** وفيها أكبر نسبة لفئة العمال التنفيذيين بـ **55.6%** وبعدها تأتي فئة أعوان التحكم بنسبة **50%**، أما أصغر نسبة في للإطارات وذلك بـ **33.3%**.

نستنتج من خلال الجدول أن الأغلبية يرون أن حضور المسؤول في أماكن العمل غير ضروري فهم يعتبرونه كنوع من الإزعاج فحضوره يسبب لهم نوع من القلق وعدم الراحة عند قيامهم بالعمل فحضوره غير إجباري أي أن هناك من يقول بأن ليس عليه بالحضور لأماكن العمل مادام لا يقوم

بشيء بل يشعروهم فقط بعدم الارتياح، أما الآخرين الذين يقولون أن المسؤول مجبر للحضور إلى أماكن العمل وهذا لأنه وسيلة للتعرف على العمال ولإسهال الاتصال بينهم وأيضاً لمعرفة الظروف التي يعمل فيها العمال وما إذا كانوا قد يقومون بالعمل كما يجب وما هي مستلزماتهم واحتياجاتهم وما إذا كانوا لا يتعرضون لمشاكل ومحاولات إدخال جو مرح يساعد العمال في العمل أكثر، فيجدون أن حضور المسؤول إلى أماكن العمل يعد فرصة للتعرف ونوع من التواضع طرف المسؤول فهذا شيء إيجابي على العمال وعلى المسؤول نفسه.

جدول رقم (37): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية ومساعدة المسؤول في تطوير القدرات.

المجموع	أعوان تحكم	إطار	عمال التنفيذ	الفئة المهنية مساعدة المسؤول في تطوير القدرات
43 %76.8	5 %62.5	2 %66.7	36 %80	يساعد
13 %23.3	3 %37.5	1 %33.3	9 %20	لا يساعد
56 %100	8 %100	3 %100	45 %100	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة الباحثين يقولون أن المسؤول يساعد العمال في تطوير القدرات وذلك بنسبة **76.8%** التي تدعمها فئة عمال التنفيذ بنسبة **80%** (من مجموع 45 عامل) وتليها فئة الإطارات بنسبة **66.7%** (من مجموع 3 عامل)، أما النسبة الصغيرة فهي لفئة أعوان التحكم وذلك بـ **62.5%** (من مجموع 8 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون أن المسؤول لا يساعدهم في تطوير قدراتهم فلهم نسبة **23.3%** وفيها أكبر نسبة لأعوان التحكم بـ **37.5%**، وتليها فئة الإطارات بنسبة **33.3%** أما النسبة الصغيرة فهي تعود لفئة عمال التنفيذ بـ **20%**.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن المسؤول يساعد العمال على تطوير قدراتهم في العمل وخاصة عمال التنفيذ لأنهم الركيزة الأساسية في المؤسسة وهم الذين يقومون بالإنتاج، فهناك العمال الذين

لديهم مستوى تعليمي متوسط وهناك الذين لا يملكون الخبرة أيضا، فمساعدة المسؤول لهم لتطوير قدراتهم يحفزهم على العمل أكثر ويشعرون بالرضا عن عملهم، وهذا يؤدي إلى تطوير الإنتاج والزيادة فيه أيضا، فالعمال عندما يعملون يحتاجون دائما إلى من يرشدهم في الطريقة التي يعملون بها، وحتى لو أخطأ أحدهم فالمسؤول يقوم بمساعدته لتطوير قدراته وعدم الوقوع في الأخطاء مرة أخرى، والعمل أكثر لزيادة المنتج.

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و اقتراح طرق جديدة للعمل.

الفئة المهنية اقتراح طرق جديدة للعمل	عمال التنفيذ	إطارات	أعوان تحكم	المجموع
نعم	23 %51.1	2 %66.7	4 %50	29 %51.8
لا	22 %48.9	1 %33.3	4 %50	27 %48.2
المجموع	45 %100	3 %100	8 %100	56 %100

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة الباحثين يقولون بأنه قد طلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل لزيادة الإنتاج وذلك بنسبة **51.8%** وتدعمها فئة الإطارات بأكثر نسبة وذلك بـ **66.3%** (من مجموع 3 عامل) وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **51.1%** (من مجموع 45 عامل) وبعدها تأتي أصغر نسبة وهي **50%** لفئة أعوان التحكم (من مجموع 8 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يطلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل وذلك بنسبة **48.2%** وفيها أكبر نسبة لفئة أعوان التحكم وهي **50%** وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **48.9%** أما أصغر نسبة فيعود للإطارات وهذا بـ **33.3%**.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن أكثرية العمال يقولون أن المسؤول يطلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل لزيادة الإنتاج وتحسينه فهم مؤهلين لاقتراحات فيما يخص المؤسسة فهناك اتصال وعلاقات مع

جميع العمال في المؤسسة، فهذا يساعدهم على اقتراح آراء مناسبة لصالح المؤسسة وبصفة عامة كل منهم يلعب دوراً مهماً في المؤسسة وكل واحد يستطيع اقتراح طريقة لزيادة الإنتاج وتحسين آدائهم فهم أدري بما يساعدهم في العمل أكثر، فالتعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف يساعد في تحسين وزيادة الإنتاج، فالعمال يدركون ما قد يساعدهم للعمل أكثر وما يناسبهم للعمل وهذا ما يؤهلهم لاقتراح أفكار جديد تساعد في زيادة الإنتاج والعمل أكثر.

جدول رقم(39): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة			اقتراح طرق جديدة للعمل
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
29	3	11	15	نعم
%51.8	%37.5	%52.4	%55.6	
27	5	10	12	لا
%48.2	%62.5	%47.6	%44.4	
56	8	21	27	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة الباحثين يقولون بأنه قد طلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل لزيادة الإنتاج وذلك بنسبة **51.8%** وتدعمها فئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة بـ **55.6%** (من مجموع 27 عامل) وتليها فئة الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **52.4%** (من مجموع 21 عامل)، والنسبة الصغيرة تعود للذين لديهم أكثر من 10 سنوات بـ **37.5%** (من مجموع 8 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يطلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل وذلك بنسبة **48.2%** وفيها أكبر نسبة لفئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في المؤسسة بـ **62.5%** ويليهما الذين لديهم أقدميه من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **47.6%**، وبعدها الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة **44.4%**.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأكثرية يقولون بأن المسؤول حدث وأن طلب من العمال اقتراح طريقة جديدة من أجل زيادة الإنتاج وتحسينه، فالمسؤولين داخل المؤسسة يهتمون بآراء العمال لزيادة الإنتاج لأنهم القوة المنتجة وهم الموجودين دائما في ورشات العمل ويدركون ما الذي يساعدهم لذلك وكيف يحسنون من قدراتهم، فبإعطاء العمال فرصة تقديم اقتراحات يساعد المؤسسة على معرفة ما يساعد العمال في العمل أكثر ويزيد من مردوديته وتحسين الإنتاج، ونلاحظ أنه حتى الذين لديهم أقل من 5 سنوات يطلبون منهم اقتراحات وهذا قد يساعدهم، فيمكن أن يكون لديهم أفكار جديدة غير التي يعرفها الذين لهم أقدميه أكثر، وهذا أيضا يساعد العمال على الاجتهاد والعمل أكثر وأيضا البحث دائما عن شيء جديد وهذا يشعرهم بالرضا عن العمل.

وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يطلب منهم اقتراحات جديدة فهذا راجع إلى أن المسؤول لا يأخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات التي يقولها العمال فالقرار يرجع دائما لهم وهم من يقومون بتغييرات في المؤسسة وذلك حسب ما يرونه مناسب، فحسب رأيهم إن لم يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم فهذا يعني عدم المشاركة في الاقتراحات وكأنه لم يطلب منهم إبداء رأيهم أو اقتراح.

جدول رقم(40): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج.

المستوى التعليمي طرح طرق جديدة للعمل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	9	7	13	29	51.8%
لا	2	6	10	27	48.2%
المجموع	2	15	23	56	100%

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون بأنه قد طلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل لزيادة الإنتاج وذلك بنسبة 51.8% وتدعمها فئة الذين لديهم مستوى تعليمي

متوسط وذلك بنسبة 60% (من مجموع 15 عامل) وتليها فئة الجامعيين بنسبة 56.5% (من مجموع 23 عامل) أما المستوى الابتدائي فهي منعدمة فيها (لمجموع 2 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يطلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل وذلك بنسبة 48.2% وفيها أكبر نسبة لفئة الابتدائيين 100% (من مجموع 2 عامل) وتليها فئة الثانويين بنسبة 56.3% أما أصغر نسبة فيها فهي 40% للذين لديهم مستوى متوسط.

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع المستويات التعليمية يطلب منها اقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج وتحسينه وهذا يبين أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار جميع آراء العمال أي أنها لا تطلب إلى فئة معينة بتقديم اقتراحات لزيادة الإنتاج فرأي كل واحد له دور مهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالعمال مثلا عندما تكون علاقاتهم جيدة في المنظمة يكون هناك اشتراك في الأفكار وكل واحد يعطي رأيه ويقدم اقتراحات وكل شخص يساعد الآخر لحل مشكلة معينة هذا يؤدي إلى اقتراح آراء تأتي بالشيء الذي يطور المؤسسة، وهذا يشعر العمال بالراحة والاستقرار ويجعلهم راضين عن القائد في المؤسسة لأنه يحترم العمال وآرائهم أيضا. فبطلب القائد من العمال اقتراحات لزيادة الإنتاج وتحسينه يؤدي إلى تحفيزهم على العمل أكثر ويحسنون من أدائهم ودائما يبحثون عن ما هو في صالحهم وصالح المؤسسة ولن يحسوا بالملل والفراغ اتجاه العمل الذي يقومون به.

#### جدول رقم (41): يوضح العلاقة الفئة المهنية واقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج.

الفئة المهنية	طرح طرق جديدة للعمل	عمال تنفيذ	إطار	أعوان تحكم	المجموع
نعم	23	2	4	29	51.8%
لا	22	1	4	27	48.2%
المجموع	45	3	8	56	100%

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يقولون بأنه قد طلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل لزيادة الإنتاج وذلك بنسبة **51.8%** وتدعمها فئة الإطارات بنسبة **66.7%** (من مجموع 3 عامل) ويليهما عمال التنفيذ بنسبة **51.1%** (من مجموع 45 عامل) وبعدها أصغر نسبة لفئة أعوان التنفيذ **50%** (من مجموع 8 عامل)، وفيما يخص الذين يقولون بأنه لا يطلب منهم اقتراح طرق جديدة للعمل وذلك بنسبة **48.2%** وفيها أكبر نسبة لفئة أعان التحكم **50%** وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة **48.9%**، أما أصغر نسبة هي **33.3%** تعود لفئة الإطارات.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يقولون بأن المسؤول يطلب منهم اقتراح طرق جديدة لزيادة الإنتاج وتحسينه والنسبة الكبيرة تعود لفئة الإطارات فالمكان الذي يشغلونه يؤهلهم لاقتراحات تساعد المنظمة فلديهم اتصالات وعلاقات مع العمال في المؤسسة، فهذا يساعدهم في معرفة ما ينقص العمال ويساعد على الاقتراح المناسب الذي يفيد المؤسسة. وبصفة عامة كل العمال أي جميع الفئات يقومون بتقديم اقتراحاتهم حول طرق جديدة لزيادة الإنتاج وتحسينه فكل منهم يلعب دورا مهما في المؤسسة وكل شخص في المؤسسة يستطيع أن يقترح طريقة يراها مناسبة لزيادة الإنتاج وتحسين آدائهم، فالتعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف يساعد في تحسين وزيادة الإنتاج.

## جدول رقم(42): يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و العلاقات مع المسؤول.

العلاقة بينك و بين المسؤول	أقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
سيئة	3	3	14.3%	10.7%	6
متوسطة	12	8	38.1%	37.5%	23
جيدة	12	10	47.6%	62.5%	27
المجموع	27	21	100%	100%	56

الجدول أعلاه يوضح العلاقة الموجودة بين الأقدمية في المؤسسة و طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال و المسؤول ،ومنه يتضح لنا أن الاتجاه العام **48.1%**، و هو يمثل و جود علاقة جيدة بين المسؤول و العمال ،وتدعمها بنسبة **62.5%** (من مجموع 8)، وهي فئة العمال الذين لهم أقدميه أكثر من 10 سنوات ، و تليها فئة العمال الذين لهم أقدميه من 5 إلى 10 سنوات و تقدر بنسبة **47.6%** (من مجموع 21 مبحوث)، ثم نجد العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و تقدر بنسبة **44.4%** (من مجموع 27)، و الفئة التي تليها هي فئة العمال الذين لديهم علاقة متوسطة مع المسئول بنسبة **41.1%** و فيه **44.4%** (من مجموع 27 عامل) لهم أقدميه اقل من 5 سنوات و تليها فئة العمال الذين لهم أقدميه ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة **38.1%** (من مجموع 21 مبحوث)، والنسبة الصغيرة تعود للعمال ذو أقدميه أكثر من 10 سنوات؛ **37.5%** (من مجموع 8 مبحوث)، و الفئة الصغيرة من العينة المدروسة لهم علاقة سيئة مع قائدهم و نسبتهم **10.7%** وأغلبيتهم لهم أقدميه ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة **14.3%** (من مجموع 21 عامل)، وأخيرا نسبة **11.1%** للعمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات .

نستنتج من خلال الجدول أن الأفضلية من العينة المدروسة لديهم علاقات جيدة مع المسؤول، وهذا ما أكد عليه معظم العمال ذوي أقدميه أكثر من 10 سنوات و نلاحظ أنه كلما كانت الأقدمية قصيرة المدى كانت العلاقة سيئة بين العمال و المسؤول، فهذا راجع إلى كون العمال لم يتكيفوا مع محيط العمل و المسؤول لم يتعود عليهم فالذين لديهم أقدميه كبيرة يتفاهم معهم، فإذا لم تكن مثل هذه العلاقة مستقرة في المؤسسة فإن الجميع خاسرون، فالموظف لن ينجح والمسؤول لن يحقق أي نتيجة والفرد لن يجد من يخدمه وسيخسر المجتمع أيضاً لعدم توافر الخدمات التي يقوم بها العمال فإذا العلاقات بين العمال والقائد تعتبر أساس نجاح المؤسسات وتطورها ومن ذلك يمكن تطوير وتحسين المنتج.

### جدول رقم(43): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول وكيفية تقييم المسؤول للأداء.

العلاقة بينك و بين المسؤول تقييم المسؤول لأدائك	سيئة	متوسطة	جيدة	المجموع
موضوعي	2 %33.3	20 %87	24 %88.9	46 %82.1
غير موضوعي	4 %66.7	3 %13	3 %11.1	10 %17.9
المجموع	6 %100	23 %100	27 %100	56 %100

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين يرون أن تقييم المسؤول لأدائهم في العمل موضوعي وذلك بنسبة **82.1%** وتدعمها فئة العمال الذين لديهم علاقة جيدة مع المسؤول بنسبة **88.9%** (من مجموع 27 عامل) وتليها نسبة **87%** للذين يقولون أن العلاقة مع المسؤول عادية (من مجموع 23 عامل) أما النسبة الصغيرة فهي تعود للذين يقولون أن علاقتهم مع المسؤول سيئة وذلك بـ **33.3%** (من مجموع 6 عامل)، وفيما يخص الذين يرون أن المسؤول غير موضوعي في تقييمه

للآداء فهم بنسبة **17.9%** وفيها أكبر نسبة للذين يقولون أن العلاقة مع المسؤول سيئة بـ **66.7%** وتليها **13%** من الذين يقولون أن العلاقة مع المسؤول متوسطة أي عادية، أما أصغر نسبة فهي للذين يقولون أن علاقاتهم مع المسؤول جيدة وذلك بـ **11.1%**.

من خلال الجدول يتضح لنا أن العمال الذين تربطهم علاقة جيدة مع المسؤول فهذا الأخير يقيم آدائهم بكل موضوعية والعكس صحيح، إذا كانت العلاقة مع العامل والمسؤول سيئة فتقييم العمل قد تكون بدون موضوعية أي العلاقات التي تنتج بين العمال والمسؤول داخل محيط العمل لها دور هام في تقييم المسؤول لآداء العمال، فالاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة يساهم في نجاح المؤسسة، فالعلاقة بين الموظف والمسؤول من أهم العلاقات في مجتمعنا فكل مسؤول لن يستطيع الإنجاز إلا من خلال موظفين، وكل موظف لن يقوم بإنجاز المهام وتنفيذ الأعمال ما لم توكل إليه من قبل إدارته، فالعمال يقيمون آراء المسؤول حسب طبيعة العلاقة بينهم. إذن في المؤسسة نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم علاقات جيدة مع المسؤول وهذا يساعدهم في العمل أكثر والمحاولة للوصول إلى نتائج مفيدة للمؤسسة ولمصالحهم أيضا، وبسبب العلاقة الجيدة مع العمال يقوم المسؤول بإرشادهم وتعليمهم الطرق الصحيحة للعمل بدون أن يحسوا بالإزعاج فمنه نقول أن علاقة العمال مع المسؤول يلعب دورا مهما في المؤسسة.

جدول رقم (44): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول وتشجيع القائد على العمل.

العلاقة بينك و بين المسؤول تشجيع المسؤول على العمل	سيئة	متوسطة	جيدة	المجموع
يشجع	2 %33.3	13 %82.6	24 %88.9	45 %80.4
لا يشجع	4 %66.7	4 %17.4	3 %11.1	11 %19.6
المجموع	6 %100	23 %100	27 %100	56 %100

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل والمسؤول وعلاقتها بتشجيع القائد للعمال، يتضح لنا أن الاتجاه العام للفئة المبحوثة الذي يمثل **80.4%**، يشجعهم قائدهم على العمل وتدعمها الفئة التي لها علاقة جيدة مع المسؤول بنسبة **88.9%**، (من مجموع عامل 27)، ثم الفئة الذين لديهم علاقة متوسطة مع القائد وتمثلها نسبة **82.6%** (من مجموع 23 عامل)، وأخيراً تأتي فئة العمال الذين لديهم علاقة سيئة مع القائد بنسبة **33.3%** (من مجموع 6 عامل)، أما الفئة التي تقول أن لا يشجعها القائد فتمثل **19.5%** وفيها فئة العمال الذين لديهم علاقة سيئة مع المسؤول و تقدر ب **6.67%**، والفئة التي تليها لها علاقة متوسطة مع المسؤول وتمثلها نسبة **17.4%**، والفئة الأخيرة لديها علاقة جيدة وتقدر ب **11.1%**.

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها حول البحث يتضح لنا أن هناك علاقة جيدة بين العمال والمسؤولين وهذا يعود إلى حسن عملية الاتصال بينهم وخلق علاقات غير رسمية، وهذا يؤثر في تشجيع القائد للعمال في أداء عملهم فهذا حسب العلاقة التي تربط بينهم، فعندما تكون العلاقة جيدة بين العمال وقائدهم يقوم بتشجيعهم في أداء عملهم وكلما تدرج العلاقات إلى السيئة

كلما نجد أن القائد لا يقوم بتشجيع عماله في أداء عملهم و هذا لسوء عملية الاتصال و التفاهم بينهم فهذا يؤثر بشكل سلبي علي أداء و رضا العمال في عملهم حيث حين يرون هذا الفرق بين العمال فيخلق فيهم عدم الرضا و شكل من التهاون في العمل، فالاتصال عملية مهمة في تطوير العلاقات بين العمال وجعلها متينة تساعدهم في تطوير القدرات التي يمتلكونها.

### جدول رقم(45): يوضح العلاقة بين الاتصال مع المسؤول و مساعدة القائد علي تخطي الصعوبات.

الاتصال مع المسؤول مساعدة المسؤول لتخطي صعوبات العمل	سهل	نوعا ما	صعب	المجموع
نعم	32 %94.1	14 %77.8	46 %82.1	
لا	2 %5.9	4 %22.2	4 %100	10 %17.9
المجموع	34 %100	18 %100	4 %100	56 %100

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام الذي يمثل **82.1%** للفئة المدروسة تقول أن المسؤول يساعدها القائد في تخطي صعوبات العمل وتدعمها فئة العمال الذين لديهم اتصال سهل مع المسؤول بنسبة **94.1%** (من مجموع 34 عامل)، والفئة الثانية تمثل **77.8%** (من مجموع 18 عامل)، و لها اتصال سهل إلى درجة ما مع المسؤول، أما الذين لديهم اتصال صعب فهي منعدمة، والفئة التي لا يساعدها المسؤول علي تخطي الصعوبات تقدر بـ **17.9%** وفيها أكبر نسبة لفئة العمال الذين يصعب لهم الاتصال مع المسؤول بنسبة **100%** و تليها فئة العمال الذين لديهم اتصال سهل نوعا ما مع المسؤول بنسبة **22.2%** وأخيرا نسبة العمال الذين لديهم اتصال سهل مع المسؤول تقدر بـ **5.9%**.

نستخلص من خلال الجدول أن المسؤول يساعد العمال علي تخطي صعوبات العمل حسب نوع العلاقات الموجودة بينه و بين العامل الذي لديه الصعوبات و نوع الاتصال الموجود بينهما ،فكلما كانت العلاقات جيدة كان الاتصال سهل وقام المسؤول بمساعدة العامل علي تجاوز وتخطي صعوبات العمل أما إذا كانت العلاقات بين المسؤول و العامل الذي يتعرض إلى صعوبات في عمله سيئة كان الاتصال سيئ ،وكانت المساعدة من طرف المسؤول منعدمة ،فالعلاقة بين المسؤول و العمال و نوع الاتصال الموجود بينهم يؤثر علي المسؤول ويساعده علي اتخاذ القرار بمساعدة أو عدم مساعدة العامل علي تجاوز صعوبات العمل .

#### جدول رقم(46): يوضح تفاهم المسؤول لظروف العمل في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	المسؤول متفهم لظروف العمل
76.8%	44	يفهمها
21.4%	12	لا يفهمها
100%	56	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين توزيع العينة حسب تفاهم المسؤول لظروف العمل يتضح لنا الاتجاه العم للفتة المبحوثة الذي يمثل **76.8%** يرون أن المسؤول متفهم لظروف التي يعمل فيها العمال، أما **21.4%** يقولون أن المسؤول ليس متفهم لظروف عملهم.

منه نلاحظ أن الأغلبية يقولون أن المسؤول متفاهم لظروف عملهم وهذا يرجع إلى إتباع قواعد وشروط العمل على أحسن ما يرام من طرف العمال فهو يحاول تفهم الخلفية التي أتى منها ذلك الشخص و ما الأهداف و الدوافع التي تؤثر على عمله، حيث أنه يحاول وضع نفسه في موقف العامل فهو على علم بأن ذلك الشخص قد صادفته أسباب و ظروف معينة جعلته يتصرف بطريقة معينة وأثرت على طريقة عمله ما دام أنه كان يعمل بشكل أفضل فيما مضى. فقد تنتج تلك الحالة من عدم شعور ذلك الشخص بالأمن الوظيفي و يمكن إدراج الإجهاد الوظيفي الكبير كمسبب لها

أو يمكن أن يكون ذلك الشخص يعاني من مشكلة عائلية أثرت على سلوكه. فالمسؤول يتفهم العمال ويحاول أيضا مساعدتهم إذا كان يستطيع فعل ذلك.

### نتائج الفرضية الثالثة

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الثالثة استنتجنا مجموعة من النقاط حول القيادة في المؤسسة وهي كالتالي:

- المشاركة في تسيير المؤسسة يساعد العمال على أن يتأقلموا فيها وان يشعروا بالانتماء ويساعدهم على العمل أكثر، وهو عامل مهم يجعلهم مرتاحين داخل المؤسسة ويكونون مجتهدين في عملهم ويمكن القول أن المسؤول يساعد العمال داخل المؤسسة والاتصال فيما بينهم يكون سهل.
- يعتبر تطوير قدرات الموظفين هدفاً استراتيجياً من أهداف المؤسسة حيث أنه يساعد على مواجهة تحديات العمل وحاجات ومتطلبات العمل المتزايدة داخل المؤسسة وفي المجتمع، ويعتبر ضمان كفاءة الموظفين مسألة تمارس في المنظمة باستخدام عدة وسائل فعالة وتجعل لديهم الكفاءات اللازمة التي تجعل الموظف قادراً على القيام بدوره بفعالية باعتباره عضواً في فريق ومؤسسة.
- يعتبر العمال حضور المسؤول في أماكن العمل غير ضروري، فهم يعتبرونه كنوع من الإزعاج فحضوره يسبب لهم نوع من القلق وعدم الراحة عند قيامهم بالعمل فحضوره غير إجباري وليس مهم بالنسبة لهم.
- المسؤولين داخل المؤسسة يهتمون بآراء العمال لزيادة الإنتاج لأنهم القوة المنتجة وهم الذين يدركون ما الذي يساعدهم في تحسين قدراتهم، فبإعطاء العمال فرصة تقديم اقتراحات يساعد المؤسسة على معرفة ما يساعد العمال في العمل أكثر ويزيد من مردوديته وتحسين الإنتاج.

- إن العلاقة بين الموظف والمسؤول من أهم العلاقات في مجتمعنا فكل مسؤول لن يستطيع الإنجاز إلا من خلال موظفين، وكل موظف لن يقوم بإنجاز المهام وتنفيذ أعمال ما لم توكل إليه من قبل إدارته، فالعمال يقيمون آراء المسؤول حسب طبيعة العلاقة بينهم.

- إن المسؤول يتفهم ظروف عمل الموظفين وهذا يرجع إلى إتباع قواعد وشروط العمل على أحسن ما يرام من طرف العمال فهو يحاول تفهم الخلفية التي أتى منها ذلك الشخص و ما الأهداف و الدوافع التي تؤثر على عمله وهذا يجعل العمال راضين عن عملهم.

## الاستنتاج العام

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة فالثقافة التي تتبعها المؤسسة تؤثر على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، فالعمال داخل المؤسسة يشعرون بالاستقرار بفعل نظام الأجرة الذي يجعلهم راضين عن العمل وكونهم يملكون القدرة الكافية والمهارة الكافية للتكيف مع التغييرات التي تحدث في المؤسسة مهما كانت فثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في رضا العمال عن العمل.

وتعتبر القيادة الإدارية العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على رؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة. فالقيادة تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة أيضا إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والمهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.

هذا التغيير يحدث لإصلاح و إحسان الأوضاع، فهو يخدم مصالح العمال ويلعب المستوى التعليمي دور في عملية التغيير فأغلبية الفئة الراضية على التغيير لهم مستوى تعليمي عال فنجد لديهم مؤهلات و قدرات للتحكم في هذا التغيير و العمل به ويجعل العمال راضين عنه.

التغيير الذي عرفته المؤسسة هو التغيير في مناصب العمل على المستوى الإداري أي التغيير في التنظيم.

إذن يتبين لنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

خاتمة

## خاتمة:

إن دراستنا التي اهتمت بدراسة التغيير التنظيمي باعتباره من بين المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية والذي جاء كنتيجة للتحويلات التي يشهدها العالم، وتماشيا مع التطورات فقد قامت معظم الدول ومن بينها الجزائر بالقيام بعدة إصلاحات حيث مس التغيير المؤسسات العمومية نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد والتي كانت ترمي في مجملها إلى تأهيل المؤسسات الجزائرية لتلبية حاجيات زبائنها محليا ودوليا، وتقوية القدرات التنافسية فيما بينها، غير أن بلوغ الهدف يستوجب إجراء تغييرات في أنماط التسيير والإنتاج القائمة، ومن المتفق عليه أن أولى العناصر التي تتأثر بعملية التغيير تتمثل في العنصر البشري وذلك على مستوى السلوك والعلاقات أو على المعارف والكفاءات لذلك كانت دراستنا تهدف إلى الكشف وعن معرفة مدى تأثير التغيير الحاصل في المؤسسة على رضا العامل الوظيفي، ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع الصعبة الدراسة في التنظيمات وخاصة الجزائرية وهذا نظرا لتعدد المتغيرات التحليلية والتفسيرية الخاصة بها وتربطها أشد الارتباط، والتغيير لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيما للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاعته في الميدان ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال.

فالهدف الرئيسي للتغيير هو الوصول إلى إرضاء العمال وليس التغيير في حد ذاته، فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها يتضح لنا أن العمال يتقبلون التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة مهما كانت مادامت لا تمس مصالحهم الشخصية، ونلاحظ أيضا أن نظام الأجرة التي تتبعها المؤسسة تشعر العمال بالرضا داخل المؤسسة وتجعلهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى المجتمع فهو عامل أساسي لشعورهم بالرضا الوظيفي وتقبلهم للتغييرات التي تحدث في المؤسسة، فالعمال أيضا يشعرون بالانتماء للمنظمة

عند شعورهم بأنهم يشاركون في تطويرها والمشاركة في صنع القرارات فيها ووجود الحرية في تقديم الأفكار.

وبعد هذا العرض لموضوع التغيير التنظيمي يمكن استنتاج على أن الموضوع ذو أهمية عالية الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة والبحث إذا أردنا تطوير وإنماء مؤسساتنا الخدماتية ومن خلالها الاقتصاد الوطني والمجتمع.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### - باللغة العربية

- 1- إبراهيم أغمري. السلوك الإنساني الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة، د.ط، أبو العزم للطباعة، الإسكندرية، 2004.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود. التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 .
- 4- أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
- 5- أحمد عبد الله وآخرون. مناهج البحث العلمي، دار الجامعة، الاسكندرية، 2007.
- 6- أحمد عياد. مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006.
- 7- أحمد ماهر. تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 8- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 9- إردواي نيد. فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال، ط2، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.

- 10- أمل مصطفى عصفور. قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 11- بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
- 13- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 14- ثروت مشهور. استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15- جمال الدين محمد مرسي. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 16- حزامي عبد الكريم أحمد: المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، 1998.
- 17- حسن إبراهيم بلوط. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 18- حسن حريم. إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار ومكتبة الخامد، عمان، 2003.
- 19- حسن مريم: السلوك التنظيمي، د.ط، دار زهران للنشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- 20- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي. علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، بدون بلد، 1999.
- 21- خضير كاظم حمود الفريجات. السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 22- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، دار الميرة، عمان، 2000.
- 23- ريمون كيني وآخرون: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، المكتبة العصرية، بيروت، 1997.
- 24- روبنسون وآخرون. إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: عبد الرحمن توفيق، القاهرة، 2008.
- 25- زكريا الدوري وآخرون. مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26- زيد منير عبوي. إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 27- سالم تيسير الشرايدة. الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 28- سعيد عبد الفتاح. الإدارة العامة، د.ط، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1992.
- 29- سعيد محمد المصري. التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدر الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 30- سليمان محمود العيان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 31- سنان الموسوي. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

32- سهيلة محمد عباس. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

33- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.

34- طارق عبد الحميد البدري. أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

35- طلعت إبراهيم لطفي. علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

36- عباس محمد عوض: علم النفس الإحصائي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

37- عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

38- عبد الهادي، جودة عزة. الإشراف التربوي (مفاهيمه وأساليبه)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

39- عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.

40- عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 .

41- عبد القادر الشبخلي. البحث العلمي بين الحرية والمؤسسية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 42- عبد القادر حليمي: مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1993.
- 43- علي عباس. أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 44- علي عباس. أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 45- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة. تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007 .
- 46- غياث بوفحلة. مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر، وهران، 2004.
- 47- فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 48- كامل محمد، محمد عويضة. علم النفس الصناعي. دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- 49- لعويسات جمال الدين. السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 50- ماجدة العطية. سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 51- محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 52- محمد البدوي الصافي خليفة. المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 53- محمد الصيرفي. السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.

- 54- محمد بن يوسف النمران العطيّات. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 55- محمد حسن الشماع، حظير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 56- محمد رفيق الطيب. مدخل التسيير(أساسيات، تقنيات ووظائف)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995.
- 57- محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 58- محمد سعيد سلطان. السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 59- محمد شفيق. الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع روايال، الإسكندرية،
- 60- محمد عبد الفتّاح الصيرفي. مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2006.
- 61- محمد عبد المولى الدقس. علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 62- محمد عدنان النجار. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995.
- 63- محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000.
- 64- محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات)، ط4، دار الشروق، عمان، 2003.
- 65- محمود المسات. الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، 2003.

66- محمود زكي هاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون طبعة، دون سنة.

67- محمود سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

68- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف و آخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.

69- موسى اللوزي. التطور التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة) ، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.

70- موسى اللوزي. التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

71- ناصر دادوي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002.

72- ناصر محمد العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

73- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

– باللغة الأجنبية

74- Aubert Nicolas. **Management, aspects humains et organisationnels**, Ed, PUF, Paris, 1999,

75- Autissier David, Jean Michel: **méthode de conduite du changement (théorie et pratique)**, AGMV, Marquis, Québec, Canada, 2002.

- 76- Donna Dieu George; **Manager avec le social: l'approche systématique appliquée à l'entreprise**, Ed, liaisons, 1997.
- 77-Gherid Djamel, **Cultures d'entreprise**, Ed, C . R. A. S. C. oran, Algérie, 1997.
- 78- Hélène Denis ; **Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales**, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990.
- 79-Hellriegel Don et autres. **le management des organisations**, Ed, de Boeck, Bruxelles, 1992.
- 80- Jean Birlman . **Les Meilleures pratiques de Management**, 4<sup>eme</sup> ed, edition d'Organisation, Paris, 2003.
- 81- Jean François Souterain. **Organisation et gestion de l'entreprise**, copyright éditions foucheur , paris, 2006.
- 82-Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.
- 83-John P. Kotter & James Heskett, « **culture performance** », P60.
- 84- Bernoux Phillipe. **sociologie d'entreprise**, seuile, Paris, 2005.

## قائمة الرسائل:

- 85- بن قرقورة ليندة: الثقافة التنظيمية (مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي) ،  
أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
- 86- بوهنتالة فهيمة. التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة  
الصناعية المخصصة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر  
باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 87- سليمة علي بن يحي: التغيير التنظيمي وعلاقته بالآداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة  
الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة سعد دحلب- البليدة- الجزائر،  
2009.
- 88- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة  
الماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بلقايد، تلمسان، 2011-2012
- 89- مرزوق نسيمة: دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماستر، قسم  
علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2012-2013.
- 90- نوال تدر. أثر القيادة على آداء العاملين، مذكرة لاستكمال درجة الماستر، علم الاجتماع،  
جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر، 2013.
- 91- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة  
مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2013-  
2014.

## المقالات:

- 92- إياد حماد. أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
- 93- بسام العمري. الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسات في العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد (5)، 1995.

الملاحق

# وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة مولود معمري

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

فرع تنظيم و عمل

## موضوع البحث:

# التغيير التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية للصناعات الكهرومنزلية  
ENIEM بواد عيسي)

الرجاء الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب و إجابتك تكون  
صحيحة بالقدر الذي تكون صادقة.

تحت إشراف الأستاذ:

✦ حمامي فريد

من إعداد الطالبان:

✦ سعدادو نورة

✦ سعدون فهيمة

السنة الجامعية: 2014 – 2015.

### أولاً : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن.....
- 3- الحالة الاجتماعية:
- أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4- المستوى التعليمي:
- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الفئة المهنية:
- عامل تنفيذ  إطار  عون تحكم
- 6- الأقدمية في المؤسسة :
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 7- الأقدمية في منصب العمل الحالي: .....

### ثانياً: ثقافة المؤسسة:

- 8- ما هو العامل الذي يجعلك تشعر بالاستقرار في المؤسسة ؟
- نظام الترقيّة  نظام الاتصال
- نظام الأجرّة  أوقات الدوام
- 9- ما هي الحاجات التي يجب أن يعرفها العامل الجديد داخل المؤسسة؟
- القيم و المعايير و من يدير الأمور و من يملك الثواب و العقاب
- القوانين الرسمية و الإجراءات المتبعة و الإلزام بها
- الموارد المتاحة في المؤسسة لأدائها مهامهم بشكل أفضل
- كيفية التعاون في فرق العمل و تطوير علاقات تعاونية
- 10- كيف تكون العلاقات بين العاملين؟
- المنافسة و المصالح المتبادلة

ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك

التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة

الصداقة و الرغبة في مساعدة الآخرين دائما

11- كيف يكون التصرف في حين التعارض مع القوانين و الأنظمة ؟

أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوات الرسمية

محاولة تجاوزها لمصلحة العمل و الأداء الأفضل

التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة و العاملين

12- هل حدثت خلافات و صراعات بينك و بين قائدك الإداري في العمل ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو السبب ؟

الآراء المتضادة

المعاملة السيئة

أداء العمل و جودته

13- كيف يتم التعامل مع الخلافات الداخلية التي تحدث في المؤسسة؟

بتدخل الإدارة العليا و استخدام السلطة

بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد و القوانين

بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل

14- ما هو موقف قائدك من شكاوي العمال؟

يهملها  يسعى إلى حلها  يرفعها إلى أعلى درجة منه

15- هل يهتم قائدك بالمحافظة على أمن و سلامة العمال أثناء تأديتهم بمهامهم؟

نعم  لا

16- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات؟

نعم  لا

\*إذا كان الإجابة نعم, ما نوع القرارات؟

تحديد الأهداف

تحديد خطط و برامج العمل

القرارات الإستراتيجية

مسارك المهني

17- هل يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات و نظم العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

18- هل تعتقد أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع التغيرات و التطورات الجديدة؟

نعم  لا

19- هل العمل الذي تقوم به يمنحك استقلالية شخصية؟

نعم  لا

### ثالثا : التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي :

20- هل تبحث دائما عن طريقة جديدة لأداء عملك؟

نعم  لا

21- هل حدث و أن تمت تغييرات في وحدتكم؟

نعم  لا

22- ما هو نوع التغيير الذي حدث؟.

.....  
.....

23- هل ترى أن التغيير كان ضروري؟

نعم  لا

24- ماذا يتبادر في ذهنك عند الحديث عملية التغيير تحديث النجاح؟

أمر عادي تتمنى حدوثه

تشعر أن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا

أمر يدعو إلى القلق و الخوف

عملية فيها زعزعة لاستقرار الحياة داخل المؤسسة

25- هل أنت راض على ذلك التغيير؟

نعم  لا

\* إذا كان نعم, بين السبب؟

يراعي الأوضاع الشخصية للعمال

يأخذ بأفكار العمال

أخرى: .....

26- من بين عمليات التغيير المذكورة أسفله، أذكر تلك التي قد تتعارض مع مصلحتك الشخصية ؟

إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية

تغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به

عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استخدام وظائف جديدة

إعادة النظر إلى نمط اتخاذ القرارات

تغيير أدوات العمل بإدخال تكنولوجيا جديدة

27- ما هو موقفك اتجاه أي عملية تغيير داخل المؤسسة ؟

قبول  رفض  حياد

28- ما هي الأشياء التي لا تتقبلها أثناء حدوث التغيير؟

عدم المساوات بين العمال أثناء التغيير

عدم تقديم شرح مسبق للتغيير

غموض نوع التغيير

29- كيف يمكن للتغيير أن يؤثر على طريقة عملك؟

التكيف و الرضا

زيادة الدافعية عن العمل

التهاون و اللامبالاة

30- هل ترى أن التغيير يؤثر على رضاك الوظيفي؟

نعم  لا

31- هل تريد لمؤسستكم أن تواكب التطورات و المستجدات لتحقيق المزيد من النجاحات؟

نعم  لا

32- إذا كانت هذه المواكبة و المسايرة تتطلب تغييرات شاملة في نمط تسيير الحياة العملية داخل المؤسسة، كيف يكون تصرفاتك اتجاهها؟

ترغبون معرفة معلومات حول التغيير للتخطيط له

تتقبلون هذه التغييرات مهما كانت شكلها

تتعاملون مع هذه التغييرات وفق ما يخدم مصلحتكم

ترفضون هذه التغييرات كليا

#### رابعاً: القيادة الإدارية:

33- ما هي طبيعة العلاقة بينك و بين المسؤول؟

.....  
.....

34- كيف تعتبر حضور المسؤول في أماكن العمل؟

.....  
.....

35- هل يقوم المسؤول بمساعدتك في تطوير قدراتك؟

.....  
.....

36- إذا احتجت إلى مسؤولك لمسألة ذات علاقة بالعمل، كيف يكون الاتصال؟

سهل  نوعاً ما  صعب

37- هل تشارك على تسيير المؤسسة بصفة عامة؟

نعم  لا

38- إذا جاءت تعليمات أو قوانين جديدة، هل يشرحها المسؤول للعمال؟

دائماً  غالباً

أحياناً  أبداً

39- هل يشجعك على العمل؟

نعم  لا

40- هل يستشار العامل قبل نقله إلى مكان آخر؟

نعم  لا

41- هل حدث و أن طلب منك المسؤول أن تقترح طريقة جديدة من أجل زيادة الإنتاج أو تحسينه؟

نعم  لا

42- هل يعمل مسؤولك على مساعدتك في تخطي صعوبات العمل؟

نعم  لا

43- حول أي شيء ينصب اهتمام المسؤول أكثر؟

الإنتاج  العمال  الاثنين معا

أمور أخرى، حددها: .....

44- هل تقييم المسؤول لأدائك موضوعي؟

نعم  لا

45- هل ترى أن مسؤولك يسعى إلى حل مشاكلك؟

نعم  لا

46- في تقديرك، هل المسؤول متفهم لظروف العمل؟

نعم  لا

47- كيف تقييم حالة المؤسسة قبل التغيير و بعده؟

.....  
.....

48- ما هي اقتراحاتك حول التغيير في المؤسسة؟

.....  
.....

49- هل هناك ما يمكن إضافته حول الموضوع و لم نتطرق إليه؟

.....  
.....

نشكركم عل تعاونكم و مساعدتكم و تقبلوا منا خالص التقدير و الاحترام.

## مخطط المؤسسة

المدير العام

مديرية الموارد البشرية

مديرية المالية و المحاسبة

مديرية التنمية و الشراكة

مديرية الإدارة و الحرفة

مديرية التسويق و الاتصال

مديرية التخطيط ، المراقبة، الإدارة و الفحص

مديرية القانون و الخصامي

مديرية النوعية و المحيط

المدير العام

المدير العام

المدير العام

وحدة التجارة

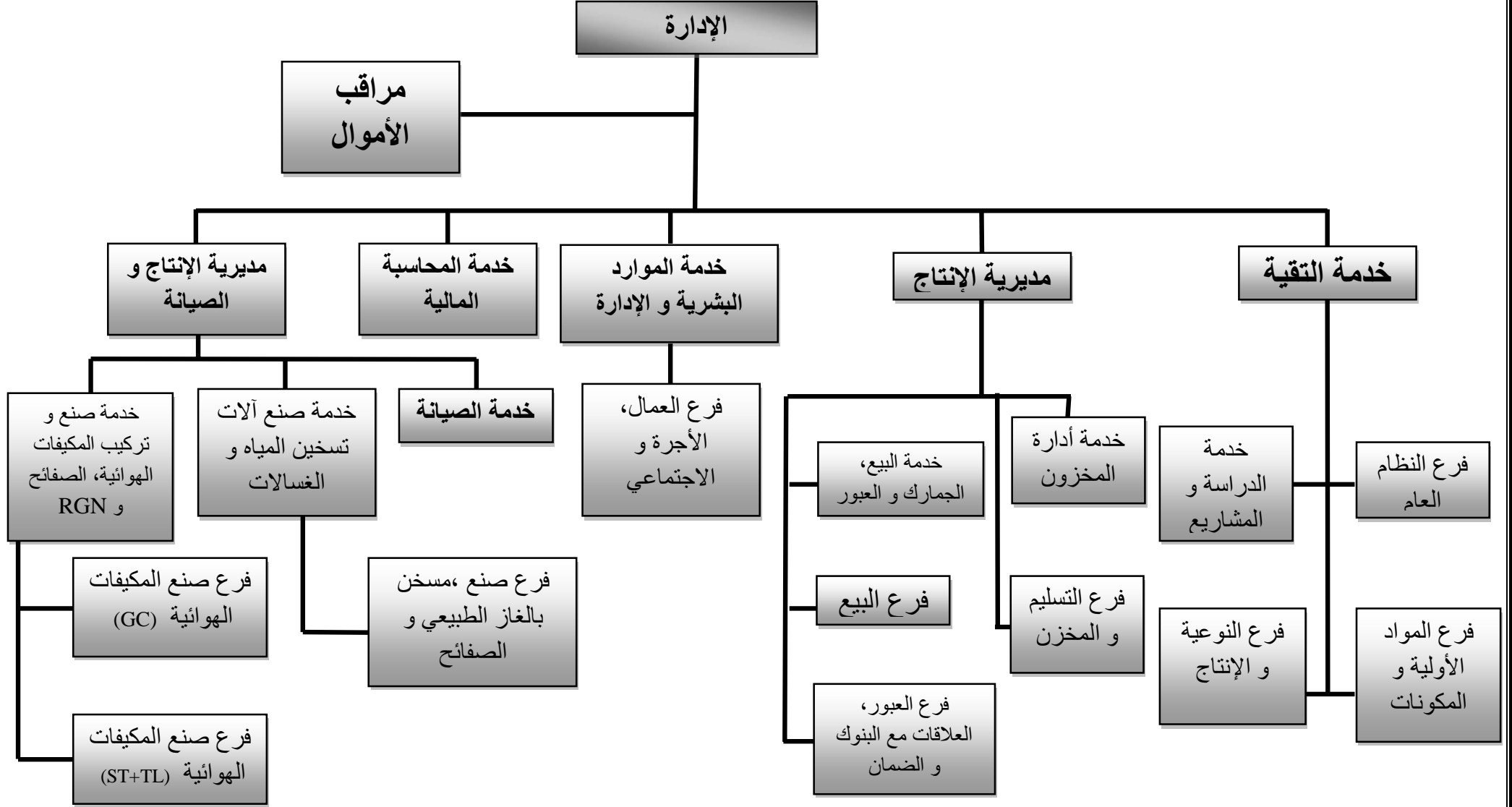
وحدة التبريد

وحدة الطبخ

وحدة المكيفات  
الهوائية

وحدة الخدمات  
التقنية

# هيكل وحدة المكيفات الهوائية



## norafifi.sav

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006
1	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00
2	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00
3	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
4	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
5	1,00	4,00	2,00	3,00	1,00	3,00
6	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
7	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00
8	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00
9	2,00	1,00	2,00	4,00	1,00	2,00
10	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
11	1,00	1,00	2,00	4,00	1,00	1,00
12	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
13	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00
14	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
15	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
16	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00
18	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
19	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
20	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
21	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
22	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
23	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
24	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
25	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00
26	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
27	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
28	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
29	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
30	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
31	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00
32	2,00	1,00	2,00	4,00	1,00	2,00
33	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00
34	2,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00
35	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00
36	2,00	3,00	2,00	4,00	1,00	2,00
37	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00
38	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
39	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00

## norafifi.sav

	var00007	var00008	var00009	var00010	var00011	var00012
1	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00
2	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00
3	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00
4	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
5	4,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00
6	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00
7	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00
8	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
9	4,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00
10	1,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00
11	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00
12	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00
13	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
14	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00
15	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00
16	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00
17	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00
18	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
19	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00
20	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00
21	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00
22	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00
23	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
24	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00
25	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00
26	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00
27	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00
28	1,00	4,00	1,00	3,00	3,00	2,00
29	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00
30	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
31	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	2,00
32	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00
33	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00
34	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00
35	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00
36	2,00	3,00	1,00	4,00	2,00	1,00
37	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
38	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00
39	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00

## norafifi.sav

	var00013	var00014	var00015	var00016	var00017	var00018
1	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
2	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00
3	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
4	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
5	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
6	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
7	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00
9	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
11	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
12	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
13	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
14	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
15	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
16	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
17	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
18	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
19	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00
20	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
22	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
23	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
24	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
25	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
26	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
28	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
29	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
30	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00
31	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
32	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
33	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
34	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
35	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
36	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
37	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
38	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
39	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00

## norafifi.sav

	var00019	var00020	var00021	var00022	var00023	var00024
1	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00
2	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00
3	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
4	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
5	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
6	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
7	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
8	1,00	1,00	2,00	,00	1,00	2,00
9	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
10	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
11	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	1,00
13	2,00	1,00	2,00	,00	1,00	3,00
14	2,00	1,00	2,00	,00	1,00	1,00
15	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
16	2,00	1,00	2,00	,00	1,00	2,00
17	2,00	1,00	2,00	,00	2,00	4,00
18	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
19	2,00	2,00	2,00	,00	2,00	3,00
20	1,00	2,00	2,00	,00	1,00	2,00
21	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
22	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
23	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
24	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00
25	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
26	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
27	2,00	2,00	2,00	,00	2,00	3,00
28	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
29	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
30	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
31	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
32	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	4,00
33	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	1,00
34	1,00	2,00	2,00	,00	1,00	2,00
35	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
36	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
37	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
38	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
39	2,00	2,00	2,00	,00	2,00	3,00

## norafifi.sav

	var00025	var00026	var00027	var00028	var00029	var00030
1	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
2	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00
3	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
4	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
5	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
6	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
7	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00
8	1,00	5,00	3,00	3,00	1,00	2,00
9	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00
10	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00
12	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
13	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00
14	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
15	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00
16	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
17	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00
18	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00
19	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00
20	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
21	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
22	2,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00
23	2,00	5,00	1,00	1,00	2,00	2,00
24	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00
25	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
26	1,00	5,00	1,00	2,00	3,00	1,00
27	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
28	1,00	5,00	3,00	1,00	2,00	2,00
29	1,00	5,00	1,00	2,00	3,00	1,00
30	1,00	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00
31	1,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00
32	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
33	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
34	2,00	5,00	3,00	3,00	1,00	2,00
35	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	1,00
36	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00
37	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
38	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00
39	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00

## norafifi.sav

	var00031	var00032	var00033	var00034	var00035	var00036
1	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00
2	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00
3	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
4	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00
6	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
8	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
10	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
12	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00
13	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
14	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00
15	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
16	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
17	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00
18	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00
19	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00
20	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
21	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
22	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00
23	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
24	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
25	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00
26	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00
27	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
28	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
29	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
30	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00
31	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00
32	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
33	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00
34	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00
35	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
36	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00
37	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
38	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
39	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	3,00

## norafifi.sav

	var00037	var00038	var00039	var00040	var00041	var00042
1	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
2	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
3	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
4	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00
5	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00
6	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
7	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00
10	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
12	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
13	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
14	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
15	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
16	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
17	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
18	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
20	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
21	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
22	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
23	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
26	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
28	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
29	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
30	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
31	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00
32	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
33	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
34	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
35	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00
36	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
37	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
38	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00
39	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00

## norafifi.sav

	var00043	var00044	var00045	var00046	var00047	var00048
1	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00
2	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
3	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
5	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
7	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
8	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
9	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
10	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
11	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
13	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
14	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
15	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
16	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
17	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
18	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
19	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00
20	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
21	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
22	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00
23	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
24	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
25	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
26	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
27	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00
28	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
29	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
30	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
31	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
32	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
33	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00
34	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
35	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
36	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00
37	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
38	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00
39	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00

	var00121	var00161	var00251
1	,00	,00	,00
2	2,00	,00	,00
3	,00	2,00	1,00
4	,00	2,00	1,00
5	,00	,00	,00
6	,00	2,00	1,00
7	,00	2,00	1,00
8	,00	,00	2,00
9	,00	3,00	2,00
10	,00	,00	2,00
11	3,00	2,00	2,00
12	,00	2,00	2,00
13	,00	,00	,00
14	,00	,00	2,00
15	,00	,00	2,00
16	,00	,00	1,00
17	1,00	,00	,00
18	,00	1,00	2,00
19	2,00	,00	,00
20	,00	4,00	2,00
21	,00	3,00	2,00
22	1,00	1,00	,00
23	,00	2,00	,00
24	,00	,00	2,00
25	3,00	3,00	2,00
26	2,00	3,00	2,00
27	2,00	,00	,00
28	,00	4,00	1,00
29	,00	3,00	2,00
30	,00	1,00	2,00
31	,00	1,00	2,00
32	,00	4,00	1,00
33	,00	2,00	,00
34	,00	,00	,00
35	,00	,00	2,00
36	1,00	4,00	2,00
37	,00	2,00	2,00
38	,00	3,00	1,00
39	,00	,00	,00

## norafifi.sav

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006
40	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
41	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
42	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00
43	2,00	1,00	2,00	4,00	1,00	1,00
44	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00
45	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
46	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
47	1,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00
48	2,00	2,00	1,00	4,00	2,00	2,00
49	1,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00
50	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00
51	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	1,00
52	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00
53	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	1,00
54	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	1,00
55	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00
56	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00

## norafifi.sav

	var00007	var00008	var00009	var00010	var00011	var00012
40	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	1,00
41	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00
42	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00
43	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00
44	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
45	2,00	4,00	1,00	3,00	1,00	2,00
46	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00
47	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00
48	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	1,00
49	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00
50	3,00	1,00	2,00	4,00	1,00	2,00
51	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
52	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00
53	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
54	2,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00
55	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00
56	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00

## norafifi.sav

	var00013	var00014	var00015	var00016	var00017	var00018
40	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
41	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
42	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
43	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
44	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
45	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
46	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
47	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
48	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
49	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
51	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00
52	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
53	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00
54	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
55	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00
56	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00

## norafifi.sav

	var00019	var00020	var00021	var00022	var00023	var00024
40	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
41	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
42	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
43	1,00	2,00	2,00	,00	2,00	2,00
44	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00
45	2,00	2,00	2,00	,00	2,00	1,00
46	1,00	1,00	2,00	,00	1,00	1,00
47	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00
48	1,00	1,00	2,00	,00	1,00	4,00
49	1,00	2,00	2,00	,00	2,00	2,00
50	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
51	1,00	1,00	2,00	,00	1,00	2,00
52	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
53	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
54	1,00	1,00	2,00	,00	2,00	2,00
55	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
56	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

## norafifi.sav

	var00025	var00026	var00027	var00028	var00029	var00030
40	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
41	1,00	5,00	1,00	1,00	2,00	1,00
42	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00
43	1,00	5,00	3,00	3,00	1,00	2,00
44	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
45	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
46	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
47	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
48	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00
49	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
50	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
51	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00
52	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
53	2,00	5,00	1,00	1,00	2,00	2,00
54	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
55	2,00	5,00	3,00	2,00	1,00	1,00
56	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00

## norafifi.sav

	var00031	var00032	var00033	var00034	var00035	var00036
40	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
41	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
42	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00
43	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
44	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
45	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
46	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
47	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00
48	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00
49	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00
50	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00
51	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00
52	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
53	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00
54	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
55	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00
56	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00

## norafifi.sav

	var00037	var00038	var00039	var00040	var00041	var00042
40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
41	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
42	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
43	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
44	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
45	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
46	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
47	1,00	4,00	2,00	1,00	2,00	2,00
48	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	2,00
49	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
51	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00
52	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
53	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
54	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
55	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
56	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00

## norafifi.sav

	var00043	var00044	var00045	var00046	var00047	var00048
40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
41	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
42	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
43	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
44	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00
45	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
46	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
47	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00
48	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00
49	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00
50	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
51	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00
52	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
53	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
54	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00
55	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
56	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00

norafifi.sav

	var00121	var00161	var00251
40	2,00	1,00	2,00
41	,00	3,00	2,00
42	2,00	3,00	2,00
43	,00	,00	2,00
44	,00	,00	1,00
45	,00	,00	,00
46	,00	1,00	1,00
47	,00	4,00	1,00
48	2,00	3,00	1,00
49	,00	2,00	2,00
50	,00	1,00	2,00
51	,00	2,00	2,00
52	,00	,00	,00
53	,00	,00	,00
54	,00	,00	1,00
55	,00	,00	,00
56	,00	,00	2,00