

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of
Human and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم
الإنسانية والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال

دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت

د. هيشور محمد أمين

جامعة تيارت

دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت

د. هيشور محمد لمين

جامعة تيارت

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: ما هو دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت؟ ومن هذا التساؤل انبثقت الفرضية العامة: تلعب ثقافة المؤسسة دوراً استراتيجياً في إحداث التطوير التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت، ويقصد التأكد من صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية استعملت الدراسة أداة الاستمارة وتم توزيعها على 76 إطاراً وبنسبة استجابة 100%، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج، وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: صحة وجود دور استراتيجي لثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي، وتم وضع مجموعة من التوصيات من بينها: تنمية ثقافة المؤسسة المدعمة لإحداث التطوير التنظيمي، وإجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع باستخدام تقنية المقابلة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التطوير التنظيمي، التطوير التكنولوجي، التطوير الهيكلي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The aim of the study was to know the role of the Corporate Culture in the development of the organizational development at the plumbing company in Tيارت. The study started from a main question: What is the role of the Corporate Culture in the creation of the organizational development at the plumbing company in Tيارت? From this question emerged the general Hypothesis: The Corporate Culture plays a strategic role in the development of the organizational development in the plumbing company in Tيارت. In order to verify the validity of the general hypothesis and partial hypotheses, the study used the questionnaire tool which was distributed to 76 executives with a 100% response rate. Interviews were also used to support interpretation of the results. After testing the hypotheses, a number of results were reached, the most important of which was: The existence of a strategic role for the corporate culture in the development of the organizational development. A number of recommendations were made, including: developing the corporate culture organizational development, and making further research on this subject using the interview technique.

Key words: corporate culture, organizational values, organizational beliefs, organizational development, technological development, structural development, economic institution.

1. الإشكالية :

إليها الإدارات التنظيمية في عالم التسيير، لأنه بات مؤكداً أن الثقافة التقليدية لا تصدق في زمن التغيرات السريعة، وبالتالي إما أن تكون ثقافة المؤسسة في خدمة التطوير، أو مدخلاً من مداخل التطوير التنظيمي.

ومن هنا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي انطلاقاً من الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت؟

وبناءً على التساؤل العام نطرح التساؤلات التالية:

➤ ما هو دور القيم التنظيمية في إحداث

التطوير التكنولوجي بمؤسسة السباكة بتيارت؟

➤ ما هو دور المعتقدات التنظيمية في إحداث

التطوير الهيكلي بمؤسسة السباكة بتيارت؟

2. الفرضيات: بناءً على سؤال الإشكالية نورد

الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تتبع ثقافة المؤسسة دوراً استراتيجياً في إحداث

التطوير التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت.

الفرضيات الجزئية:

➤ تسهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير

التكنولوجي بمؤسسة السباكة بتيارت.

➤ تسهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير

الهيكلي بمؤسسة السباكة بتيارت.

3. أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في

النقاط التالية :

تعد عملية التطوير ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات الاقتصادية، حيث فرضت التحولات الاقتصادية العالمية في جميع المجالات على المؤسسات أهمية تبني التجديد والتطوير بهدف البقاء والاستمرار، لذلك سيضل التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة بسبب طبيعة البيئة التنافسية التي تتسم بالحركية وسرعة التغيير .

ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية عالمية صغيرة بفعل ثورة التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -على اختلافها- أن تؤمن بمزايا التطوير التنظيمي وفوائده على المستوى الميكرو، والماكرو اقتصادي للمؤسسة، خصوصاً فيما يتعلق بتطوير ثقافة المؤسسة التي تعتبر المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المؤسسة وآليات اشتغالها الظاهرية والباطنية، وذلك من أجل زيادة أداء الموارد البشرية كمياً ونوعياً، وخلق حصانة ومناعة تنظيمية ضد كل التغيرات الخارجية .

علاوة على ذلك، فإنه لا يمكن أن يتجاهل التطوير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة لدوره البالغ في نظرية الإدارة، ونشاطها في ما يتعلق بالتطوير التنظيمي، فلقد أصبح شعار «غير الثقافة تحل معظم المشاكل التنظيمية» واقعاً معمولاً به في ميدان المؤسسة، وباباً من أبواب صد الصعوبات التي تعترض السير الحسن للمؤسسة، فتغيير الثقافة القائمة وإحلالها بثقافة تواكب المتغيرات الحديثة من الأمور التي تسعى

و الاندماج الداخلي و التي أثبتت نجاحها ، و أصبحوا بذلك يتداو لونها على أنها الطريقة الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل¹ .

وتعرف الباحثة Nadin le maitre ثقافة المؤسسة بأنها :نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي ، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع مموليها².

ويعرف الباحثان Moorhead and Griffen ثقافة المؤسسة بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يُميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟³

ويعرفها Mcshane & Gliniw بأنها : نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها⁴ .

بناءً على هذه التعاريف يمكن بناء التعريف الإجرائي التالي: ثقافة المؤسسة هي مجموع القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية المنظمة لسلوك وأفعال العاملين، والموجهة بهدف إنجاز التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة فاعليتها.

✓ تزايد الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة والتطوير التنظيمي في الأدبيات التنظيمية الحديثة.

✓ أصبحت الثقافة في الآونة الأخيرة خياراً استراتيجياً للمؤسسات الراغبة في التميز المنظماتي.

✓ بروز ظاهرة التطوير التنظيمي كمدخل تنظيمي جديد في عالم الأعمال.

✓ يقترن نجاح مشروع التطوير التنظيمي في كثير من الحالات بثقافة المؤسسة .

4. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية :

❖ معرفة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة.

❖ معرفة دور ثقافة المؤسسة في مواجهة التحديات البيئية والمنافسة الخارجية.

❖ معرفة دور التطوير التنظيمي في حياة المؤسسة باعتباره أحد المحفزات على الإبداع في المنظمة.

❖ إثراء المعرفة العلمية بموضوع ثقافة المؤسسة والتطوير التنظيمي.

5. تحديد المفاهيم:

5-1 ثقافة المؤسسة :

يعرفها E .H. Shein وهو أكثر التعاريف انتشاراً واعتماداً لدى الباحثين في المجال الثقافي بأنها : مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التكيف

2-5 التطوير التنظيمي:

عرفه Warren Bernnis بأنه: استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁵.

أما الباحث العميان فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه: عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات⁶.

وعرف الباحث Bachard التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام العلوم السلوكية⁷.

ويعرف الباحث Beer التطوير التنظيمي بأنه: عملية منظمة تتضمن جمع البيانات، والتشخيص، وتخطيط التنفيذ، والتقييم، والعمليات، والاستراتيجيات، والأفراد، والثقافة، مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها، وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بنظريات العلوم السلوكية، والبحث العلمي، والتقانات⁸.

بناءً على هذه التعاريف يمكن بناء التعريف الإجرائي التالي: التطوير التنظيمي هو: نشاط إداري مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى

النظام التكنولوجي، ومستوى الهيكل التنظيمي، وذلك بهدف جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

6. : الدراسات السابقة :

6-1 الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة

الدراسة الأولى: قام بها الباحث بن عمر عواج الموسومة بـ : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري⁹، هدفت الدراسة إلى إعطاء أهمية للتحليل السوسيولوجي و الأنثروبولوجي، انطلق الباحث من التساؤل العام الرئيسي الذي مفاده: كيف يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد و القيم التنظيمية للمؤسسة المرافقة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية وما مدى انعكاس هذه القيم على أداء الأفراد العاملين بها؟ وللإجابة عن سؤال الإشكالية تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية: فعالية نموذج إدارة الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة لا ترتبط بصياغة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية فحسب بل تتطلب تبني قيم جديدة وخلق القبول لدى الأفراد، بما يسمح بالحصول على أداء وظيفي يخدم الأهداف العامة للمؤسسة، تكون مجتمع البحث من 226 عامل موزعين على الشكل التالي: 26 إطاراً، 55 من فئة التأهيل، وأخيراً 145 عاملاً منفذاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من صدق الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لما يوفره من تقنيات تسهل عملية جمع المعطيات، في حين استعان

أجل تكميم العلاقة الترابطية بين الثقافة ومراقبة التسيير، أما عينة البحث فوقع اختيار الباحث على المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وتوظف ما لا يقل عن 100 عامل، كما تنفذ هذه المؤسسات الرقابة الإدارية بطريقة عملية، من ناحية أخرى اعتمد الباحث عمداً على تحديد 10 سنوات كمعيار لاختيار الشركات التي شملتها الدراسة، وهو يعتقد أنه بعد 10 سنوات من وجود الشركة في الميدان سيكسبها ثقافة مشتركة على نطاق أوسع ومنتشرة بين أعضائها، وتتكون العينة النهائية للشركات أو المؤسسات مجال الدراسة من 50 مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الصناعية، اعتمد الباحث على تقنية المقابلة والاستمارة التي طبقت على 252 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة منخفضة جداً، فإضافة الطابع الرسمي على نظم المراقبة يكاد لا يتأثر بثقافة المؤسسة ومن المثير للدهشة والحيرة أن نتائج هذه الدراسة لا تتوافق مع ما توصل إليه الباحثون الآخرون في هذا المجال الذي يبحث في العلاقة الإرتباطية بين الثقافة والرقابة، ومن أبرز النتائج النهائية للدراسة أيضاً أن القادة أو المسيرين في المؤسسات أو الشركات التونسية تتشغل بتفعيل نظام القيادة وآليات تجسيد السيطرة الإدارية داخل المؤسسة على حساب التكيف الثقافي، وهذه النتيجة تفسر لنا حقيقة سوسيولوجية هامة وهي أن الشركات التونسية لا تعطي أهمية كافية للثقافة

الدراسة الثالثة : للباحثة باتول علوط بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة

بأداة الاستمارة ومقياس ليكرت في جمع البيانات، وقد توصل الباحث إلى نتائج أبرزها: يتأثر سلوك العاملين بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤشرات الاجتماعية المحيطة به، ونجاح التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية في تحقيق الأهداف مرتبط بنجاح المؤسسات بتكييف انعكاسات هذه التحولات مع قيم واتجاهات الأفراد العاملين بها، و ذلك بخلق نموذج ثقافي خاص بها لا يتعارض مع القيم العامة للمجتمع و يتناسب مع المتطلبات التنظيمية التي تمثلها التوجهات الاقتصادية، وفعالية نموذج إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا يرتبط عادة بصياغة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية فحسب، بل تتطلب تبني قيم جديدة وخلق القبول لدى الأفراد، حيث أن التغيير في ذهنية العامل هو انعكاس شرطي للتحولات الاقتصادية بما تحمله من تكنولوجيا جديدة.

الدراسة الثانية: قام بها الباحث Lassoued Kais وهي دراسة ميدانية الموسومة بعنوان: *Culture d'entreprise contrôle de Gestion ,étude empirique*¹⁰ ، تهدف الدراسة إلى تفسير العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومراقبة التسيير ، على أساس أن الثقافة أو الظواهر الثقافية ذات صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي البشري في مجال الأعمال التجارية، انطلق الباحث من فرضية مؤداها أن الظواهر الثقافية أو ثقافة المؤسسة هي ذات صلة وثيقة بمراقبة التسيير، وقد تفرع عن هذه الفرضية العامة ثلاثة فرضيات فرعية، ولاختبار هذه الفرضيات البحثية اختار الباحث المنهج الكمي من

6-2 الدراسات المتعلقة بالتنظيمية

الدراسة الأولى: قام بها الباحث سعد عبد عابر الموسومة بعنوان : أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي¹²، سعى البحث إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية العراقية هي الشركة العامة للغزل والنسيج القطني ببغداد، مركزة على مشكلة يمكن تحديدها بالاتي: هل تعتبر القيادة الاستراتيجية واحدة من العناصر الفاعلة في حياة المنظمات الصناعية منها والخدمية على حد سواء، ولغرض تحقيق أهداف البحث انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان تظهر علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم اختيار الشركة مجالاً لتطبيق البحث واختبار فرضياته، تم اختيار الباحث عينة مقصودة من 29 موقعا قياديا شمل المدير العام ومعاون المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام الإنتاجية، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة لهذا الغرض فضلا عن دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة، وقد استعمل البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: تركيز قيادة الشركة على ممارسة الأدوار الاستراتيجية وأهمها القرارات الاستراتيجية لما لها من دور في رسم مستقبل المنظمة، وأظهرت أيضا أن هناك دورا كبيرا للشخصية الاستراتيجية لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً استراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكد، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: أن على الشركة تعزيز دور القرارات الاستراتيجية

ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة¹¹، هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية ومحاولة الكشف عن بعض العراقيل التي تواجه المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وتتمحور الإشكالية حول الإجابة عن السؤال العالم التالي: هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟ وقد تم اختيار 200 عاملة من المؤسسات الأربعة المبحوثة، تم اختيارهن بصفة احتمالية قصدية من مختلف أقسام المؤسسة (طب أطفال، طب نساء، قسم الولادة، قسم الأورام، قسم المخابر و التحاليل ، قسم المواليد الجدد، قسم الإدارة)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لوصف و تحليل البيانات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية من قوانين وإجراءات ، قيم تنظيمية ، أنماط تنظيمية ، و توجهات تنظيمية من جهة، و قد تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية بإضافة إلى تقنية المقابلة كأداة دعم، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : التزام المبحوثات بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة الاستشفائية. العنصر النسوي من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة حيث تحرر المجتمع الجلفاوي من عقدة تفضيل الذكر على الأنثى، كما تراجعت النظرة عن بعض المعطيات الحاصلة في الوقت الراهن من تكنولوجيات حديثة و عولمة.

بما يخدم نجاحها وتفوقها والتأكيد على التفكير والرؤية الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة عباس والزالمي الموسومة بعنوان: التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل¹³، استهدف البحث التعرف على دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد تم وضع استبيان من قبل الباحثان مكون من 30 فقرة يمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي: الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء، وقد تم اختيار عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الزهراء وكلية التربية بجامعة قابوس بعمان، تكونت العينة من 32 فردا ووزع عليهم الاستبيان بعد التحقيق من صدقه الظاهري وثباته وفقا لطريقة ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء هيئة التدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، كما أظهرت نتائج الدراسة فروقا دالة وفقا للمؤهل الدراسي لصالح طلبة الدكتوراه في عدد من الأبعاد.

الدراسة الثالثة: دراسة قامت بها الباحثة ريم رمضان الموسومة بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة لمنظمات سورية¹⁴، سعت من خلالها إلى معرفة واقع عملية إدارة التغيير في هذه المنظمات وإن كانت تستند إلى نماذج علمية في إدارته سواء أكانت في منظمات القطاع العام أم الخاص، اعتمدت الباحثة على تقنية الاستمارة والمقابلة للإجابة على هذه الإشكالية واختارت عينة مكونة من 320 مدير

في القطاعين العام والخاص (مديرين عامين، إدارات عليا، إدارات وسطى، مشرفين) في كل من دمشق وريفها وحمص وحماة في قطاع الصناعات النسيجية والألبسة الجاهزة والصناعات الغذائية والكيميائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك انخفاضا لنسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية في إدارة التغيير عنه في القطاع الخاص، كما يوجد ضعف بصفة عامة في التخطيط للتغيير التنظيمي في المنظمات حيث يتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مدروسة.

7. الإجراءات المنهجية للدراسة :

1.7 : مجالات الدراسة

1.1.7- المجال الجغرافي : تم الإيمضاء على بناء المؤسسة ALFET بتيارت في 1975م من طرف ألمانيا الشرقية، وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسباكة للصناعات الجديدة، لتبدأ الإنتاج في 1983م في رفع الحديد والصلب، وفي سبتمبر 1995م تحولت غلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس الإدارة، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية انتظمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاث (تيارت، وهران، العاصمة"الحراش") وهذا في سنة 1998م، وبهذا تحولت المؤسسة رسميا إلى الجزائرية للسباكة في سنة 2000م.

وقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت، وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق

9. أدوات جمع البيانات

9-1 الاستمارة : إن طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم تحتم على الباحث استخدام أدوات معينة يستعين بها في جمع المعلومات الضرورية لأبعاد المشكلة البحثية، وتماشيا مع فروض الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها فقد تم استخدام أداة الاستمارة كأداة رئيسية مع عينة البحث، وقد تم الاستعانة بالتراث السوسولوجي والدراسات السابقة والاستفادة منها في تصميم هذه الأداة، حيث تم توزيع 76 استمارة لمجتمع البحث.

9-2 المقابلة : إن تتبع الرصيد السوسولوجي للظاهرة الاجتماعية تطلب منا الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانية في الدراسة من خلال الاتصال بالمشرفين على المؤسسة الاقتصادية وشرح أهداف الدراسة وذلك بهدف كسب تعاونهم معنا ومساعدتهم لنا على القيام بهذه الدراسة، وإقناعهم بجدوى وأهداف البحث وكسب ثقتهم من خلال التأكيد على قيمة البحث العلمية من جهة، وسرية المعلومات من جهة ثانية، وتسمح تقنية المقابلة بأخذ معلومات دقيقة ومفيدة عن الوضع العام السائد في المؤسسة، كما تساعد في التعرف العميق عن الفرديات المبحوث عنها، وقد تمت الاستعانة بتقنية المقابلة نظرا لأهميتها وقيمتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات والحقائق التي لم نتمكن من جمعها بواسطة تقنية الاستمارة **العينة وكيفية اختيارها** : تتوقف صحة الدراسات السوسولوجية والاجتماعية على حسن وسلامة اختيار العينة وكيفية استخراجها، حتى يكون مجتمع البحث ممثلا للمجتمع الكلي، ومن ثم الحصول على بيانات هامة تمكننا من الوصول

ولاية تيارت وعلى بعد 15 كلم من مطار بوشقيف، وتقدر مساحتها بـ 55 هكتارا.

2.1.7 المجال البشري:

تضم المؤسسة ككل 300 عامل، وكان ترتيبهم كالاتي: عمال دائمون، وعمال متعاقدون يتوزعون حسب ما قدمته الإدارة من إحصائيات والجدول التالي يوضح ذلك:

فئة الإطارات	فئة أعوان تحكم	فئة أعوان تنفيذ	المجموع
76	20	204	300

3.1.7 المجال الزمني: دامت الدراسة من 20 مارس 2017 إلى غاية 14 ماي 2017، حيث قام الباحث أثناء الدراسة الميدانية بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة، وشرح أهداف الدراسة ومقاصدها، كما تم إجراء بعض المقابلات مع الإطارات المسيرة للمؤسسة بهدف الحصول على معلومات تفيد البحث، وبعد الانتهاء من جمع المعلومات حول كيفية سير وعمل المؤسسة تم بناء استمارة وتوزيعها على فئة الإطارات.

8. المنهج المستخدم : يفرض القيام بأي دراسة علمية إتباع خطوات منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، والخطوة المهمة في ذلك هي توظيف المنهج العلمي بكل خصائصه، ولهذا يعتبر المنهج طريقة عملياتية ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة اجتماعية معينة، كما يعتبر طريقة تؤدي للوصول إلى نتائج موضوعية حول المشكلة المطروحة، وفي دراستنا الحالية وانطلاقا من الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** الذي نراه مناسباً لوصف الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم 02: يوضح فئات الأعمار لدى مجتمع البحث

فئات الأعمار	ك	ن%
20 - 30	02	02.63%
30 - 40	37	48.68%
40 - 50	26	34.21%
50 فأكثر	11	14.47%
المجموع	76	100%

يبدو من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت هي نسبة 48.68% لدى فئة 30-40 سنة أي فئة الشباب، وهذا مؤشر على توفر موارد بشرية حيوية تستطيع أن تخلق القيمة المضافة، وأنها قادرة على استشرف التحديات المستقبلية، ثم تأتي نسبة 34.21% لدى الفئة العمرية 40-50 سنة، ثم تليها نسبة 14.47% لدى الفئة العمرية 50 فأكثر وأخيرا نسبة 02.63% لدى فئة 20-30 سنة.

الجدول رقم 03: يوضح البيانات الخاصة بالأقدمية:

الأقدمية	ك	ن%
أقل من سنتين	02	02.63%
3 - 5	22	28.94%
6 - 8	39	51.31%
8 فأكثر	13	17.10%
المجموع	76	100%

توضح معطيات الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة سجلت هي 51.31% لدى فئة 6-8 سنوات أقدمية، وهذا مؤشر على تواجد عامل الخبرة المناسب لفئة الإطارات، ثم تليها نسبة 28.94% لدى فئة 3-5 سنوات أقدمية، وهو مؤشر أيضا على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموارد البشرية، لتتخفف النسبة في حدود 17.10% لدى

إلى تشخيص دقيق لمعالم المشكلة البحثية، وفي إطار هذا البحث اختار الباحث العينة القصدية (العمدية) التي فرضتها طبيعة الدراسة، حيث أجريت الدراسة على 76 إطاراً من المؤسسة مجال البحث يشغلون وظائف الإدارة العليا، ومديرو الإدارة الوظيفية الوسطى، ورؤساء المصالح أي الإدارة الدنيا، وذلك قصد معرفة آرائهم عن دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

11 : تبويب وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات : الجدول رقم 01: يوضح الجنس لأفراد العينة .

الجنس	ك	ن%
محتج البحث		
ذكر	57	75%
أنثى	19	25%
المجموع	76	100%

توضح لنا البيانات الكمية في الجدول رقم (01) والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث من الذكور ونسبتهم 75%، مقارنة بالإناث والتي تمثل نسبتهم 25% من إجمالي العينة، ويرجع هذا التفاوت في الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى، أي أنها تعتمد في أغلب نشاطاتها على عنصر الذكور، أما بالنسبة للإناث فنجد أغلب نشاطهن في المؤسسة محل الدراسة تعتمد على المجهود الفكري الإداري على اعتبار ضعف رغبة المرأة في تقلد وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية.

هيكلية في المؤسسة وحسب المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية فقد أكد لنا أن المؤسسة عرفت سلسلة من التغييرات التنظيمية الناجمة عن المنافسة الخارجية لذا تقوم المؤسسة بالتطوير في الهيكل التنظيمي وفقا للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وتأتي نسبة 6.57% في خانة التطوير في القوانين والتشريعات ونسبة 03.94% في خانة التطوير في نظام العمل.

الجدول رقم : 05 يوضح قيمة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير التكنولوجي.

النسبة المئوية	التكرار	قيمة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير التكنولوجي
82.89%	63	نعم
17.10%	13	لا
100%	76	المجموع

إن غالبية الإطارات أجابوا بأن المؤسسة تعمل على إشراكهم في اتخاذ قرارات عند إدخال التطوير التكنولوجي وذلك بنسبة 82.89%، في حين بلغت نسبة الإجابات التي ترى عدم وجود مشاركة فقد بلغت نسبة 17.10% وهي نسبة ضئيلة، وهذا ما يدل على إن المؤسسة تمنح الثقة لإطاراتها وتعترف بمؤهلاتهم وقدراتهم على التغيير والتجديد، أو يعود السبب في أن الوظيفة التي يشغلونها تمنحهم الصلاحيات في ذلك الاختصاص، لهذا تعتمد عليهم المؤسسة في عملية التطوير، أو لكون الإدارة العليا تنتهج سلطة تشاركية تمنح الكل صلاحيات في المشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بأفكارهم وأرائهم، لكون البرنامج التطويري الذي قامت المؤسسة شمل مجالاً واسعاً ومهماً في حياة المؤسسة، كما يمكن

فئة 8 سنوات فأكثر وأخيراً نسبة 02.63% لدى فئة أقل من سنتين أقدمية.

الجدول رقم 04: يوضح مجالات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	إجراءات التطوير التنظيمي التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية
59.21%	45	التطوير في الآلات التكنولوجية
17.10%	13	التطوير في الأهداف الإستراتيجية
03.94%	03	التطوير في نظام العمل
13.15%	10	التطوير في الهيكل
6.57%	05	التطوير في القوانين والتشريعات
100%	76	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نستنتج بأن أعلى نسبة من الإطارات يرون بأن التطوير الذي أقدمت عليه المؤسسة في السنوات الماضية شمل التطوير في الآلات التكنولوجية وذلك بنسبة 59.21%، باعتباره الجانب المهم في المؤسسة خاصة مع تعقد العمل وظهور التطورات في مجال التكنولوجيا والآلات، فبواسطتها يتم إنجاز الأعمال بكل دقة وسهولة، بالإضافة إلى ربح الوقت وضمان الجودة الفعالة لخدماتها ومنتجاتها، كما أنها تضمن نقص التكاليف وتقلل من حجم التهديدات والتحديات، أما بالنسبة لثاني نسبة والتي كانت ممثلة بـ 17.10% في خانة الأهداف والاستراتيجيات حيث تعمل المؤسسة على التطوير في هذا المجال من أجل ضمان التطور والتميز التنظيمي، ثم تأتي نسبة 13.15% من مجموع الإجابات لتؤكد على وجود تطوير

من خلال معطيات الجدول رقم (06) يظهر لنا أن الإبداع جزء من ثقافة المؤسسة، حيث أجاب (72.36%) من فئة الإطارات أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين، في حين نجد الإجابات التي تؤكد عدم تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين قد بلغت نسبة (27.63%) من مجموع الإجابات والتي تؤكد أن المؤسسة لا تلجأ إلى تشجيع ثقافة الإبداع، ومن جهتها تؤكد فئة الإطارات أن إبداعها يكمن في شكل اقتراحات وأفكار جديدة، وتقديم حلول في الاجتماعات والتي تجد آذاناً صاغية، أما عمال الصيانة فيكمن إبداعها في حدود معينة كالتصليحات والقيام بأعمال الصيانة والتصرف في الحالات الطارئة أما إبداع عمال التنفيذ، فيكمن في طرح تشكيلة جديدة للعمل.

ومن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مسؤول الإنتاج فقد صرح لنا أن مسؤولي المؤسسة يتقنون في خبرات العاملين والموارد البشرية هم عماد المؤسسة، و المصدر الأساسي في خلق القيمة المضافة، والمؤسسة تفهم وتدرك جيداً حجم المسؤولية، وتعمل على توفير بيئة العمل، وتحفز على الإبداع والابتكار، وتقبل التطوير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإبداعية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم بالجانب المعرفي والخبراتي لعمالها من خلال تشجيعهم على الابتكار، وخلق الأفكار الإبداعية من أجل تحسين مستويات الأداء والرفع من جودة الخدمات المقدمة؛ بحيث أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة وتعمل على تفويض الصلاحيات، والسماح لهم بطرح مختلف الأفكار الإبداعية التي

أن يكون السبب هو نمط الاتصال الذي تستخدمه المؤسسة فحسب تصريحات المدير فهي تتبع نمط الاتصال الأفقي والذي يسمح بتبادل المعلومة بين كافة الأقسام الإدارية مما يساعد على العمل بشكل جيد من أجل التقليل من عملية المقاومة الثقافية، حتى لا تتلقى أي رفض و معارضة قد تعيق نجاح عملية التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافها المنشودة وبلوغ رسالتها التي نشأت من أجلها.

ونستنتج من إجابات فئة الإطارات أن المشاركة في المؤسسة هي ثقافة شائعة ويتم اللجوء إلى هذا النمط من خلال الاجتماعات والحوارات والنقاشات الهادفة من أجل تطوير أهداف المؤسسة، كما يتم أيضا اللجوء إلى العمال وخاصة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة لمعرفة مواقف العمال، واستجابتهم للمبادرات التجديدية، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة بإجراء تغيير دون مشاركة عمالية، ودون تشخيص لآراء العاملين ومواقفهم، والهدف من هذا الإجراء هو أن المؤسسة ستجنب الظواهر التنظيمية السلبية وكل المزايدات الديماغوجية التي تعكر صفو العمل، وتعمل على تكوين مواقف إيجابية ودعم معنوي لصالحها، مما يزيد في توليد مشاعر الرضا النفسي والاطمئنان الوجداني، وتنمي الحس الجماعي وتقوي الولاء التنظيمي.

الجدول رقم : 06 يوضح قيمة الإبداع عند

إحداث التطوير التكنولوجي

النسبة المئوية	التكرار	التشجيع على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة
72.36%	55	نعم
27.63%	21	لا
100%	76	المجموع

ومنه نستنتج أن قيمة المخاطرة مؤشر قوي على ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة، وهي سلوك أساسي لتطوير قدرة أي مؤسسة على الابتكار، كما أن ثقافة الإبداع تؤثر إيجاباً على الطريقة التي تعمل المؤسسة من خلالها، وعلى المناخ التنظيمي، فهذا السلوك يسمح بخلق ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحسن الإبداع و نسج قدرات تنظيمية فعالة وديناميكية، كما تسمح المخاطرة بخلق ذهنية منفتحة على أفكار جديدة تعزز بيئة العمل الداخلية.

فالمؤسسة مدرسة تنقل ثقافة العمل من فرد لآخر، ولهذا فروح الفريق الموجودة تلزم ضرورة التعلم التنظيمي، وحسب المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين فقد أكدوا لنا أن المؤسسة دائماً تعمل على تهيئة العمل الجماعي، والاهتمام بالرأس المال البشري خاصة فيما يتعلق بطاقتها الإبداعية، وكونهم يمثلون مصدراً مهماً للأفكار الإبداعية، وعناصر فاعلة قادرة على المشاركة الإيجابية، الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراتهم.

الجدول رقم : 08 يوضح قيمة الاتصال لإنتاج التطوير التكنولوجي.

النسبة المئوية	التكرار	قيمة الاتصال لإنتاج التطوير التنظيمي
92.10 %	70	نعم
07.89 %	06	لا
100 %	76	المجموع

الاتصال التنظيمي أو اتصال المؤسسة وظيفية حساسة داخل الجسم التنظيمي؛ إذ بواسطته يتم شرح أبعاد التغيير التنظيمي وتبديد الحواجز النفسية، وكل المخاوف التي يبديها العاملون، إنه

تسمح بالسير الحسن للعمل وانتهاج نظام تحفيزي يرفع من المعنويات.

الجدول رقم : 07 يوضح قيمة المخاطرة عند إحداث تطوير تكنولوجي

النسبة المئوية	التكرار	قيمة المخاطرة لإنجاح التطوير التنظيمي
69.73 %	53	نعم
30.26 %	23	لا
100 %	76	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (07) يتضح لنا أن فئة الإطارات في المؤسسة يمثلون سلوك المخاطرة وذلك بنسبة (69.73%)، ومؤشرات قيمة المخاطرة تتجلى من خلال تقبل انتقادات الآخرين دون غضب، وذلك من أجل التعلم وكسب مهارات عملية، والاستفادة من الملاحظات والانتقادات في كل صغيرة وكبيرة، والاستعداد لتحمل النتائج، وهذا يعني أن فئة الإطارات على دراية وعلم بالشؤون الداخلية التي تضبط عملهم، فهم واعون ومستعدون لتحمل المسؤولية والنتائج، وحسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول التسويق فقد صرح لنا أن العامل الأكبر سناً منهم هو المرجع في المؤسسة، بل هم الضوء الذي ينير الطريق للعمال الأقل خبرة و تجربة، خصوصاً للعاملين الجدد الذين لم يندمجوا في المؤسسة كلية، وما زالوا يحتاجون إلى وقت لتعلم ثقافة المؤسسة، كما نجد نسبة (30.26%) من إجابات الإداريين يؤكدون عدم وجود مؤشرات دالة على سلوكيات المبادرة و المخاطرة في المؤسسة مما يعني أن مستوى الإبداع لن يصل إلى المستوى المطلوب.

لإنجاحه، الأمر الذي يعتمد على مناخ ديموقراطي وأساليب اتصالية مرنة.

الجدول رقم : 09 يوضح معتقدات الإطارات بأهمية التطوير الهيكلي.

النسبة المئوية	التكرار	وجود قناعات مشتركة بأهمية التطوير الهيكلي في حياة المؤسسة
77.63%	59	نعم
22.36%	17	لا
100%	76	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (09) والمتمثل في وجود قناعات مشتركة لدى فئة الإطارات بأهمية التطوير الهيكلي في حياة المؤسسة بلغت نسبة (77,63%) من مجموع الإجابات الإحصائية، في حين بلغت النسبة التي ترى عدم وجود قناعات مشتركة نسبة (22.36%).

ما هو مستنتج أن غالبية مجتمع البحث يؤكدون على أنه لدى فئة الإطارات قناعات مشتركة بأهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، وهذا دليل على أن البرامج التطويرية التي أحدثتها المؤسسة حققت الأهداف المرجوة وأضافت نوعية جديدة للمؤسسة، كما يدل هذا على أنه لدى العاملين في الإدارة ثقافة مشتركة حول التغيير ومدى ضرورته للمؤسسة بصفة عامة، أو لأن أهدافهم تتفق مع الأهداف التطويرية، أو لأنهم مسؤولون عن التخطيط لبرامج التغيير، أما بالنسبة الذين يرون بأنه لا توجد قناعات مشتركة لدى فئة الإطارات بأهمية التطوير التنظيمي في حياة المؤسسة فربما هذا بسبب رفضهم للتغيير خوفاً

ببساطة عربون النجاح، وركيزة تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعتبر عملية الاتصال عملية جوهرية، فهي تمثل القلب النابض والشريان داخل المؤسسة، وبوجوده تنقلص المساحات الهيكلية، ويتحقق الإشباع النفسي والاجتماعي، وهذا ما أكد عليه الفكر التنظيمي الحديث، لأن عوائده العملية تفوق النتائج النمطية والهيرارشية، وقد اعتبره البعض مصدر إبداع و تغيير، و على المستوى الماكرو- سوسيولوجي فهو مؤشر على الديناميكية والتفاعل الاجتماعي، و مظهرا من مظاهر التأزر في الفضاء المؤسسي.

ومن خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن قيمة الاتصال مهمة جدا لإنجاح التطوير التكنولوجي وذلك بنسبة (92.10%) حيث تؤكد الإجابات الإحصائية على الدور الاستراتيجي للاتصال الذي يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التطوير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة المقاومة. أما الإجابات الإحصائية التي ترى العكس فقد بلغت نسبة (07.89%).

وهنا يمكن القول أن الإجابات على العموم توحى بقوة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتعتبر الخطة الاتصالية مؤشرا قويا على نجاح المؤسسة وانضباط العاملين، وكون الاتصال ركنا أساسيا في تسيير المؤسسة، فقد أصبح يحظى بأهمية بالغة في المنظمات الحديثة، حيث يمكن القول أن إحداث التطوير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين، وتعاونهم في إتاحة الفرصة

بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية، وهو ما يفسر أن ثقافة المؤسسة ترفض الجمود و تفضل التغيير، و هذا ما أكده لنا مسؤول مصلحة التطوير عند مقابله؛ حيث قال لنا أن ثقافة المؤسسة في مؤسسة السباكة هي ثقافة تطويرية، فإن نحن لم نطور في المؤسسة فلن يكون في صالحنا أي مستقبل مثمر .

الجدول رقم : 11 يوضح معتقدات العاملين لفائدة التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	التطوير التنظيمي مفيد لـ:
07.89 %	06	مفيد للأفراد على المستوى الشخصي
13.16 %	10	مفيد للمؤسسة أكثر
78.94 %	60	مفيد للأفراد والمؤسسة معا
100 %	76	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (11) أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة هو أن التطوير التنظيمي مفيد للعمال والمؤسسة معا وذلك بنسبة (78.94%) لدى فئة الإطارات، و نسبة (13.16%) في خانة التطوير مفيد للمؤسسة أكثر و نسبة (07.89%) في خانة مفيد للأفراد العاملين على المستوى الشخصي.

القراءة السوسيو - إحصائية لهذا الجدول توضح أن الثقافة السائدة في المؤسسة لا ترفض التغيير وإنما تقبله في حدود يستفيد منها العامل و المؤسسة معا، فالعامل يتطور وظيفيا ومهنيا، و يحقق إشباعاته النفسية والاجتماعية، والمؤسسة تنمو و تتطور و تستحوذ على الأسواق، وهو ما يؤكد وجود اتفاق ضمني وجمعي حول أهداف

من تهديد مصالحهم أو لعدم فهمهم الجيد لأهمية التغيير الذي تصنعه المؤسسة.

الجدول رقم : 10 يوضح وجود رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير الهيكلي

النسبة المئوية	التكرار	وجود رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير الهيكلي
88.15 %	67	نعم
11.84 %	09	لا
100 %	76	المجموع

إن معطيات هذا الجدول تسمح لنا باستنتاج التوجه الثقافي والافتراضي السائد في المؤسسة، كما تسمح لنا بقراءة ذهنية المؤسسة، فمن حيث الإجابات الإحصائية اتضح لنا أن المؤسسة تمتلك رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي وذلك بنسبة (88.15%) لدى فئة الإطارات، ويمكن تفسير هذه الوضعية ببعض التغييرات التي جرت في السنوات السابقة، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة (11.84%) لدى فئة الإطارات تؤكد أن البعض لا يمتلكون قناعات مشتركة حول التطوير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك أن ثقافة المؤسسة لا تستجيب للنداءات التنظيمية الرامية إلى إحداث التغيير التنظيمي، و حسب المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة، فإن حالات التطوير التنظيمي ليست دائمة، ولكن في بعض الحالات يتم إجراء تغيير هيكلي كالذي حدث سنة 2009، أين تم استحداث أقسام جديدة وحذف أخرى.

وعلى العموم يمكن القول أن الإجابات الإحصائية أكدت مجموعها على أن أغلب الإطارات يمتلكون قناعة مشتركة بأهمية التطوير

وتظهر معطيات الجدول أن فئة الإطارات في المؤسسة الصناعية لديهم شعور نسبي قوي تجاه المؤسسة، وهذا يُنشط إدراكهم للثقافة المؤسسية، كما أن العاملين خلال فترة التطوير التنظيمي يتولد لديهم تمثلات واستراتيجيات معينة، وعليه تصبح المؤسسة الصناعية في وضع صحي يسمح لها بالإعداد الجيد للاستثمار الثقافي، وهذه الممتلكات الثقافية تُجسد ميكانيزم النظام المناعي لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.

10. النتائج العامة للدراسة :

➤ بينت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة تمثيل جنس الذكور بلغت نسبة 75 % مقارنة بالإناث والتي تمثل نسبة 25% من إجمالي العينة، ويرجع هذا التفاوت في الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى.

➤ أوضحت الدراسة أن أعلى نسبة سجلت 48.68 % لدى فئة 30-40 سنة أي فئة الشباب، وهذا مؤشر على توفر موارد بشرية حيوية تستطيع أن تخلق القيمة المضافة، وأن تدرك معطيات عصر المعرفة ومتطلباته، وأنها قادرة على استشرف التحديات.

➤ أوضحت الدراسة أن نسبة الإطارات ذوي الأقدمية في المؤسسة تعرف ارتفاعاً، حيث سجلت أعلى نسبة وهي 51.31% لدى فئة 6-8 سنوات أقدمية، وهذا مؤشر على تواجد عامل الخبرة المناسب لفئة الإطارات.

➤ تؤكد نسبة كبيرة من الإطارات أن التطوير الذي أقدمت عليه المؤسسة في السنوات الماضية شمل التطوير في الآلات التكنولوجية وذلك بنسبة 59.21 %، باعتباره الجانب المهم في المؤسسة

التطوير التنظيمي. وهذا الفهم المشترك والمتبادل يصب في مصلحة مستقبل المؤسسة، فالعمال مجنونون ومعبثون لإنجاح الأهداف التنظيمية، والكل يتكلم نفس اللغة التنظيمية حول قضية التطوير التنظيمي.

الجدول رقم : 12 يوضح تمثلات فئة الإطارات لمستقبل المؤسسة .

تمثلات الإطارات لمستقبل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة	68	89.47 %
غير قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة	08	10.52 %
المجموع	76	100 %

لقد أردنا من خلال هذا الجدول أن نُشخص تمثلات الإطارات واتجاهاتهم وميولاتهم نحو قضايا معينة وعلى الخصوص معرفة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، ووجدنا أن هناك توجهاً إيجابياً للفاعلين التنظيميين نحو انفتاح المؤسسة على الفضاء الخارجي بكل متغيراته، ومن خلال البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول رقم (12) نجد نسبة 89.47 % أكدوا على أن المؤسسة قادرة على الصمود في وجه المنافسة الخارجية، كما أنها قادرة أن تكون رائدة في مجال الإنتاج والنوعية، وتستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، ودليلهم في ذلك أن المؤسسة عرفت في السنوات الأخيرة تغييرات عميقة وفي كل المستويات التنظيمية، والإدارية، والهيكلية، والتقنية، والبشرية، في حين ترى نسبة 10.52 % العكس؛ أي أجابوا بأن المؤسسة غير قادرة على الوقوف في وجه التحديات البيئية.

بنسبة (92.10%) حيث تؤكد الإجابات الإحصائية على الدور الاستراتيجي للاتصال الذي يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التطوير التنظيمي .

➤ تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (09) والمتمثل في وجود قنوات مشتركة لدى فئة الإطارات بأهمية التطوير الهيكلي في حياة المؤسسة بلغت نسبة (77,63%) من مجموع الإجابات الإحصائية، كما يدل هذا على أنه لدى العاملين في الإدارة ثقافة مشتركة حول التغيير ومدى ضرورته للمؤسسة بصفة عامة.

➤ توضح نتائج الدراسة قيمة التوجه الثقافي والافتراضي السائد في المؤسسة، فمن حيث الإجابات الإحصائية لدى فئة الإطارات اتضح لنا أن المؤسسة تمتلك رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي وذلك بنسبة (88.15%).

➤ تؤكد الإجابات الإحصائية من معطيات الجدول رقم (11) أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة هو التطوير التنظيمي وفائدته على العمال و المؤسسة معا، وذلك بنسبة (78.94%) لدى فئة الإطارات.

➤ توضح نتائج الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً للفاعلين التنظيميين نحو انفتاح المؤسسة على الفضاء الخارجي بكل متغيراته، ووجدنا أن هناك تمثلات مرتفعة لمعرفة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، ومن خلال البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول رقم (12) نجد نسبة 89.47% أكدوا على أن المؤسسة قادرة على الصمود في وجه المنافسة الخارجية، كما أنها قادرة أن تكون رائدة

خاصة مع تعقد العمل وظهور التطورات في مجال التكنولوجيا والآلات، فبواسطتها يتم إنجاز الأعمال بكل دقة وسهولة، بالإضافة إلى ربح الوقت وضمان الجودة الفعالة لخدماتها ومنتجاتها.

➤ جاءت نسبة 82.89% من إجابات فئة الإطارات لتؤكد على لجوء المؤسسة في إشراكهم لاتخاذ القرارات عند إدخال التطوير التكنولوجي، وهذا ما يدل على إن المؤسسة تمنح الثقة لإطاراتها وتعترف بمؤهلاتهم وقدراتهم على التغيير والتجديد .

➤ تبين من خلال إجابات الإطارات المبحوثين أن مؤسسة السباكة بتيارت تعمل على تحقيق الإبداع وذلك بنسبة (72.36%) وبالتالي يظهر لنا أن الإبداع جزء من ثقافة المؤسسة، حيث أجاب الإطارات أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين من خلال عقد اجتماعات الاستماع إلى عاملها لطرح أفكارهم واستخراج كل ما في عقولهم من مخزون فكري عن طريق جلسات من أجل إنتاج وتوليد أفكار إبداعية، وتقبل الآراء والأفكار، وهذا في نظرنا يشجع في خلق رأس مال فكري تعتمد عليه المؤسسة.

➤ دلت نتائج الدراسة على أن فئة الإطارات في المؤسسة يمثلون سلوك المخاطرة وذلك بنسبة (69.73%)، ومؤشرات قيمة المخاطرة تتجلى من خلال تقبل انتقادات الآخرين دون غضب وذلك من أجل التعلم وكسب مهارات عملية والاستفادة من الملاحظات والانتقادات في كل صغيرة و كبيرة، والاستعداد لتحمل النتائج.

➤ أوضحت نتائج الدراسة أن قيمة الاتصال مهمة جداً لإنجاح التطوير التكنولوجي وذلك

الخاتمة:

يُمكن القول في ختام هذه الدراسة الميدانية أن ثقافة المؤسسة لها دور استراتيجي في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، كما تعد ثقافة المؤسسة مؤشرا لإزالة القيود التنظيمية ومساعدة المؤسسة الاقتصادية على إحداث التغيير والتطوير بهدف مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتحقيق النجاح الاستراتيجي بالتركيز على المدخل الثقافي.

وتمثل ثقافة المؤسسة بما تحمله من قيم، ومعتقدات، الإطار العام الذي يسمح للمؤسسة بتطوير المقدرات التنظيمية وإعادة هندسة المناخ التنظيمي، ونمذجة طرق جديدة للتفكير والممارسة والتمثلات التنظيمية وتغيير الإستراتيجية التسييرية الداخلية وشحن رسالة المؤسسة وبالتالي إنجاز التطوير التنظيمي .

توصيات الدراسة:

➤ ضرورة تعزيز وتثمين ثقافة المؤسسة الداعمة للتغيير والتطوير.

➤ العمل على تنمية الفكر الخلاق والمبدع وتحفيز الأفراد وتشجيعهم واستثمار ما لديهم من طاقات ومعارف لفائدة المؤسسة.

➤ تطوير فرق العمل والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية بهدف تشجيع قبول التطوير والتخفيض من مقاومته.

➤ إجراء المزيد من البحوث العلمية فيما يخص ثقافة المؤسسة والتطوير التنظيمي في مؤسسات اقتصادية أخرى باستخدام تقنية المقابلة.

➤ الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف ثقافة المؤسسة والتطوير التنظيمي.

في مجال الإنتاج والنوعية، وتستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

11. : النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات : من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها، وبعد تحليل بيانات الاستمارة، ومناقشة النتائج نصل إلى الكشف عن النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع ثقافة المؤسسة والتطوير التنظيمي.

➤ بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول: تسهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بمؤسسة السباكة بتيارت يمكن القول أنه من خلال الرجوع إلى إجابات الإطارات المبوبة في الجداول رقم: 4، 5، 6، 7، 8 الدالة على أن متغير القيم التنظيمية (قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة المخاطرة، قيمة الاتصال داخل الهيكل التنظيمية لمؤسسة السباكة بتيارت) إيجابي من طرف العينة المبحوثة، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى وهي: تسهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بمؤسسة السباكة بتيارت قد تحققت.

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي تتمحور حول: تسهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بمؤسسة السباكة بتيارت، فإنه يمكن القول أنه من خلال الرجوع إلى الجداول رقم: 09، 10، 11، 12 وبلاستناد إلى إجابات الفاعلين التنظيميين فيما يتعلق : (معتقدات الإطارات بأهمية التطوير الهيكلي، التوجه الجماعي، فائدة التطوير الهيكلي، تمثلات الإطارات لمستقبل المؤسسة) فإنه فعلا تسهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي والفرضية الثانية قد تحققت .

الهوامش:

غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 ، 2012-2013.
¹² - سعد عبد عابر: أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطبية مصنع بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد خمسة وستون، 2013، ص ص 251-278.
¹³ - عباس سهيلة محمد، الزامل علي عبد حاتم: التطوير التنظيمي وجود حياة العمل، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 32، عمان، 2008.
¹⁴ - ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة لمنظمات سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005.

¹ - Olivier devillard, Dominique Rey : **culture d'entreprise : un actif stratégique, Efficacité et performance collective** , Dunod ,paris ,2008,p 45 .

² - بن عمر عوّاج :إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الانثروبولوجيا ،كلية العوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2010-2011 ،ص 69-70 ،غير منشورة .

³ - عبد الطيف عبد الطيف ،محفوظ احمد جودة :دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ،الجمهورية العربية السورية ،المجلد 26 ،العدد الثاني ،2010 ،ص 123 .

⁴ - رعد عبد الله عيدان الطائي ،عادل ياسين جواد :دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة التראה) ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 79 ،2014 ،ص 82 .

⁵ - محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 323.

⁶ - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 383.

⁷ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ،ص 282.

⁸ - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 171.

⁹ - بن عمر عوّاج: مرجع سبق ذكره.

¹⁰ -Kais Lassoued ; Relation Culture D'entreprise Contrôle De Gestion ; une étude empirique, **La Revue des sciences de Gestion**, Vol 6, N^o 216, 2005

¹¹ - الباتول علوط: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم