



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/11/21

تاريخ القبول: 2022/01/30

الثقة التنظيمية أساس للتغيير في المنظمات

دراسة حالة محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة.

The organizational trust as a base of change in organizations

Case of study: water production Unite of TILSDIT Dam in Bouira

القاضي نادية¹ ، دريس نبيل²

¹ جامعة لونيبي علي - البلدية 02 - (الجزائر)، en.elkadi@univ-blida2.dz

مخبر الحوكمة والتنمية المستدامة

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

² جامعة لونيبي علي - البلدية 02 - (الجزائر)، nabildris16@yahoo.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن واقع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بمحطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة في ظل دراسة وصفية اعتمدت على منهج دراسة الحالة والاستبان لجمع البيانات موزعا على 70 عامل وموظف، وخلصت نتائجها إلى أن الثقة التنظيمية في بيئة البحث محصورة في المستوى القياديما سهل كسب ثقة الأفراد في ما يخص مسائل التغيير علما أنهم يطالبون بمشاركتهم في رسم خطط التغيير وليس فقط تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، التغيير التنظيمي، محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت.

ABSTRACT

This study aims to analyze the reality of organizational trust and its relationship with the organizational change in the mineral water treatment and diversion station of tilesdit dam in EL-Bouirain light of a descriptive study using a questioner to collect data distributed over 70 respondents. The study concluded that the organizational trust in tiseldit station is confined on the leadership level which allows and facilitate to win the confidence of the workers in addition they request their participating in making the change plans not just by implementing them.

Keywords: organizational trust, organizational change, drinking water treatment and diversion plant from tilesdit dam .

* المؤلف المرسل

1 مقدمة:

تعتبر المستجندات التي تشهدها البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات في العصر الحالي بمثابة دوافع تحثها على تبني سياسات تغيير تنظيمي سواء بشكل جزئي أو جذري، فعلى الرغم من أن أسلوب التغيير يحتاج لعمليات نوعية تعين على بلوغ الأهداف المنشودة من ورائه بفضل جهود كافة العناصر البشرية في المنظمة أفراداً أو جماعات، إلا أن واقع الأداء التنظيمي في ظل ما ترسمه المنظمات - خاصة في الدول النامية - من خطط للتغيير لم يعد متوقفاً على متطلبات الأداء الكلاسيكية بل تعدها لأخرى بات توفرها في البيئات التنظيمية ضرورة ملحة من ضمنها الثقة التنظيمية.

ولما كان التغيير التنظيمي هو قرار يتخذ غالباً للنهوض بالمنظمة أو الخروج بها من أزمة معينة فإن ارتباطه بموقف يمس مستقبلها ومسار أفرادها بات متعلقاً بمستوى الثقة في مخرجات التغيير وما قد ينجم عن ذلك من استقرار تنظيمي أو عدمه،

ومع التطورات التي بات يشهدها قطاع الموارد المائية في الجزائر فإن مواكبة منظماته لتلك التطورات يستدعي بالدرجة الأولى قدرة موردها البشري على التكيف ومجموعة التغييرات التنظيمية التي تهدف أساساً للنجاح ما يستحدثه من سياسات، بيد أن ذلك يتطلب مستوى معين من الثقة في مدى نجاعة وإيجابية التغييرات المرجوة من جانب والثقة في قدرة الأفراد على بلوغ ذلك من جانب آخر لأنه غالباً ما يكون لتفكير المنظمات في أحداث التغيير وقع سلبي للوهلة الأولى على موردها البشري.

وبما أن محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة هي أحد المنظمات الفرعية للقطاع السابق التي شهدت تغييرات بدءاً باعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية مروراً بإنشاء محطات تصفية فرعية فإن الدراسة تلمس من خلال العلاقة بين الثقة التنظيمية ومدى تقبل الموظفين والعمال للتغييرات المستجدة، من ذلك المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لعامل الثقة التنظيمية أن يكون سبباً في نجاح خطط التغيير التنظيمي على مستوى محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة؟

بناءً على ذلك سنحاول الإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

ما المقصود بكل من الثقة التنظيمية والتغيير التنظيمي؟

هل يمكن للثقة التنظيمية أن تعين على تحقيق التغيير في المنظمات؟ وما هو واقع ذلك بالنسبة للمنظمة محل الدراسة؟.

فرضية الدراسة:

بلوغ أهداف التغيير التنظيمي في أية منظمة يقتضي توفر عامل الثقة بين عناصرها البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال متغيراتها لتحقيق الأهداف التالية:

تمكين المطلع عليها من فهم ما تتضمنه من مفاهيم تنظيمية شملت كلا من الثقة التنظيمية والتغيير التنظيمي وأهمية كلاهما في الاوساط التنظيمية.

المساعدة على إدراك العلاقة بين المتغيرات المطروحة في بيئة تنظيمية وطنية ممثلة في محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة وتأثر موردها البشري مناخها التنظيمي وتأثير هذا الأخير على ما تصبو للمنظمة محل الدراسة لتحقيقه.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي خص الجانب النظري لها، ومنهج دراسة الحالة الذي شمل الجانب الميداني للتعرف عن واقع العلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والتغيير التنظيمي على مستوى محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة.

1 مفهوم الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي شغلت اهتمام الباحثين في المجال الإداري عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة بعدما أسفرت نتائج العديد من الدراسات كتلك المتعلقة بإدارة السلوك، المواطنة التنظيمية، والإدارة بالعاطفة على أن الأداء الوظيفي للأفراد لا يتأثر فقط بالمحددات التقليدية للسلوك التنظيمي بل يتعداه لمحددات أخرى تجمع عناصر تعكس جانب الشعور التنظيمي كتلك المرتبطة بالثقة التنظيمية.

عرف الشكرجي الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات، ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه منظماتهم في ظل ممارستهم لسلوكياتهم الإدارية التي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية بعيدا عن ما يمس مصالحهم المشتركة بالضرر (برهوم، 2017، صفحة 95).

يتبين من خلال هذا التعريف أن الثقة التنظيمية هي ما يلازم شعور الأفراد أثناء أدائهم التنظيمي، وأنها دافع إيجابي يوجه سلوكياتهم التنظيمية نحو التحلي بالقيم التي تحافظ على علاقتهم بمنظماتهم.

عرفها كل من La msa وRaminta بأنها الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن التوقعات الإيجابية للعامل حول سلوك ونوايا الآخرين متى اعتقد أنه سوف يتلقى الدعم والتعاون لحل المشكلات في الوقت المحدد (أبو المعاطي غنيم، 2018، صفحة 234).

يتضح من ذلك أن الثقة التنظيمية لا تلازم الأفراد في مرحلة الاستقرار التي تشهد المنظمة بل تتعداه لمواقف حرجة قد تنتج عن قرارات متخذة لا تراعي حجم المشاركة والثقة المطلوبان.

يطلق على الثقة التنظيمية مصطلح اللاصقة الاجتماعية المستخدمة في الحفاظ على الهياكل التنظيمية، من خلال الرغبة في التعاون والتكيف مع المتغيرات التنظيمية على المستويين الفردي والجماعي سعياً لبلوغ ما حدد من أهداف تنظيمية (سرير و رجحي كريمة، 2020، صفحة 267).

2.1 أهداف الثقة التنظيمية:

تعد أهداف الثقة التنظيمية بتعدد أبعادها و الغايات المرجو بلوغها من خلال كل بعد بحيث:

الثقة المرتبطة بالوائح، التعليمات التنظيمية: تركز ضمن هدفها على مدى إتباع الأفراد للقوانين التي تحكم سير العمل في المنظمة.

الثقة المرتبطة بالفعالية: فتركز ضمن أهدافها على وضع سياسات وأنماط تخطيط و تنسيق إدارية تساعد على أداء المهام بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة.

الثقة المرتبطة بالبرامج: تركز من خلال أهدافها على مسائلة الموظفين في كافة المستويات نظراً لتفاعل أدوارهم (هنرشبي، د.ت.ن، صفحة 06، 07).

أما عن أهمية الثقة التنظيمية فيمكن القول بأنها عامل يقلل من الحاجة للهياكل التنظيمية المكلفة بالمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة، فهي تؤمن لهم الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتخفف حالات الصراع والتسرب الوظيفي في بيئتهم التنظيمية، كما تعتبر وسيلة لخلق القيمة من خلال التبادل القائم على تطوير قواعد التعاون الوظيفي وعلى إنتاج رأس المال الفكري وذلك بالاعتماد على الاستثمار في عنصر الوقت وتأمين الاتصال الذي يسمح بالتبادل الفكري بين أفراد المنظمة (مجيد و صدر الدين، 2018، صفحة 313).

ينضوي مفهوم الثقة التنظيمية على أنواع مختلفة منها ما يرتبط بالسلوكيات ومنها ما يرتبط بنوايا الأفراد في المنظمة منها:

الثقة التعاقدية والثقة المكشوفة: بحيث يتأثر النوع الأول بدرجة الانسجام والتعاون بين الأفراد كعوامل تعينها على التطور بينما ترتبط الثانية بكل من الآراء والتوقعات والاتجاهات.

الثقة من خلال المنع: هي درجة اقتناع هس يسبه الخوف من منح الثقة، يبني هذا النوع على احتساب الريح والخسارة كأساس لتقييم السلوك الموثوق فيه في المنظمة.

الثقة من خلال المعرفة والثقة من خلال العاطفة: تستند الأولى علقناعات تبنى على أساس تجارب محققة بفعل تفاعلات وعلاقات تعكس حجم الخبرة والدراية، أما الثانية فتبنى على رسوخ العلاقة وعمق لرابطة الشعورية بين أعضاء المنظمة (تجاني، 2020، صفحة 09، 10).

2 مفهوم التغيير التنظيمي:

يعبر التغيير التنظيمي عن انتقال المنظمة من حالة لحالة أخرى نتيجة مجموعة من المتغيرات تفرزها البيئة الخارجية غالبا و تؤثر على البيئة الداخلية للمنظمات باختلاف عناصرها هيكل، سياسات، عمليات، وأفراد فتمس بذلك ثقافة المنظمة ورؤيتها. عرفه ماهر بأنه خطة تحسن المنظمة جزئيا أو كليا بالاعتماد على تعاون الأطراف المرتبطة بما مع الأخذ بالحسبان دراسة البنية المحيطة بما يهدف تحديد المجالات والتدخلات المناسبة(الشعلان، 2016، صفحة 09).

من خلال ذلك يتضح أن للتغيير التنظيمي مخرجات تعود بالإيجاب على المنظمة يشترط إنتاجها مشاركة الأفراد في إنجاح خطط التغيير من خلال دراسة الفرص والتهديدات التي قد تفرز نتائج لا تعكس حجم الجهود المبذولة.

من جانب آخر يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه ظاهرة تقوم على العديد من العمليات الإدارية ينتج عنها تغيير في سلوكيات العاملين وتعديل في أهداف وسياسات المنظمة بغية تحقيق التوافق بين كل من متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية على نحو يحقق نجاح مستقبلي للمنظمة(محمودي، 2015، صفحة 66).

يتبين من ذلك أن التغيير التنظيمي يتطلب تغييرا في السلوكيات لجعلها تسير ما تصبو المنظمة لتحقيقه من أهداف غير أن المشكلة التي قد تقف أمام ذلك هي صعوبة التعامل مع سلوكيات الأفراد في المنظمة علما بوجود عناصر يؤثر بعضها على الأفعال في حين تؤثر أخرى على الجانب الشعوري الضمني لما يكنه أولئك لوظائفهم ومنظمتهم إذ تعتبر تلك العناصر في مجموعها دوافع تتحكم في سلوكياتهم التنظيمية.

يرتبط التغيير في المنظمات بمجموعة من المجالات كالتغيير الإستراتيجي الذي يشمل ما يطبق في المنظمة من استراتيجيات إذ تعدل أو يتم الاعتماد على استراتيجيات بديلة تستجيب لمتغيرات البيئة المحيطة، والتغيير الهيكلي الذي يخص إحداث تغيير في البناء التنظيمي للمنظمة بشكل يمس خريطة التنظيمية وكلا من خطوط السلطة، السياسات، الإجراءات، التخصصات وكذا الأدوار، إضافة لكل من التغيير التكنولوجي الذي يشمل التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة واستبدال مواردها التقليدية بأخرى أكثر كفاءة، والتغيير الإنساني الذي يحدثه الأفراد في سلوكياتهم حيث يعدلون اتجاهاتهم ومهاراتهم(حداد بختة، 2015، صفحة 181).

يهدف التغيير التنظيمي لتحقيق الزيادة في كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتطوير الثقة بينهم ومساعدتهم في تشخيص مشاكلهم وتخفيفهم على إحداث التغيير المطلوب كما يمكن القادة من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من إتباع الأساليب التقليدية للإدارة(درديش و كوحيل، د.ت.ن، صفحة 108).

1.2 أنواع التغيير التنظيمي:

يختلف ويتعدد التغيير التنظيمي باختلاف الهدف المراد تحقيقه من جراء التغيير، بناء على ذلك طرح Burens أنواعا للتغيير التنظيمي يتخذها المهتمين بدراسة هذا الموضوع كنماذج تنظيمية أبرزها:

نموذج التغيير التزايدى Incremental model of change: يتم إحداثه في حال مرور المنظمة بتغييرات متتالية محدودة.

نموذج التوازن المتقطع punctuate equilibrium model: تتغير المنظمات وفقا لهذا النموذج عبر فترات طويلة نسبيا من التوازن تتخللها تغييرات أساسية نسبية (فترة ثورية) كتلك المرتبطة بثورة المعلومات والتطور التكنولوجي (المالح، 2019، صفحة 18).

3 متطلبات بناء ثقة تنظيمية تدعم عملية التغيير في المنظمات:

يحتاج إنجاح التغيير كهدف تسعى لتحقيقه المنظمات لسياسات فعالة وعمليات ناجحة ينفذها مورد بشري موجه بفضل قيادة تؤثر ايجابيا في سلوكياتهم حتى يتسنى لهم تقبل التغيير أولا ثم المشاركة في تحقيق أهدافه بيد أن الوصول لكل ذلك بات يشترط توفر عامل الثقة التنظيمية في كلتا الخطوتين فمن بين متطلبات التغيير التنظيمي المبنية على ثقة تنظيمية نذكر:

1.3 الثقة في سياسات التغيير التنظيمية:

إن قناعة الأفراد ورضاهم بالممارسات والتوجهات التنظيمية يؤثر ايجابيا على ثقتهم في منظماتهم و فيما تتبناه من سياسات تشترط الوضوح وعدم إقصاء الأفراد من المشاركة في صناعتها وتدريبهم على تنفيذها وتحفيزهم بفضل أساليب التعامل الجيد تعزز ثقتهم (لعمور و آخرون، 2020، صفحة 1040).

2.3 الثقة في قيادة عملية التغيير:

إن الثقة في من يقود عملية التغيير التنظيمي يجعل الأفراد يتقبلون ما يسند إليهم من مهام دون الاعتقاد بان من يحرك عملية التغيير يكثر من توجهات تخلق حساسيات تنعكس سلبا على الهدف من التغيير في هذا السياق فان اكتساب القائد لثقة الأفراد في كافة المستويات التنظيمية يستدعي منه شرح أبعاد عملية التغيير والهدف منها في حدود استيعابهم (سيد، 2014، صفحة 52)؛ فإذا أدرك فريق العمل أن قائدهم خبير في التسيير فإن ذلك سيزرع فيهم الحماس و الدافعية لقبول التغيير بفضل قيادة ناجحة فإن ذلك سيحقق بالدرجة الأولى إدراكهم لقدرة القائد على توضيح كيفية أدائهم لأعمالهم بكفاءة فيضمن ثقتهم في أحكامه و إيمانهم بأنه دليلهم نحو التغيير الصحيح (سيد، 2014، صفحة 75).

3.3 الثقة في المورد البشري واستمالة القوى الراضية للتغيير:

لا يقتصر نجاح عملية التغيير بثقة الأفراد في السياسات المنتهجة في سبيل التغيير أو في الدور الذي يلعبه القائد في رسمه لمسار سلوكهم صوب إنجاح التغيير فحسب بل إن الأمر يتطلب ثقة الأفراد في قدرتهم على بلوغ ذلك وقدرتهم على إقناع بعضهم البعض بضرورة العمل بتوجيهات القائد من منطلق أن التغيير التنظيمي كتوجه تعتمد المنظمات للانتقال من حالة

لأخرى غالبا ما يشهد مقاومة ففة من الأفراد اذ يظهر رفضهم من خلال ضعفهم وتهاونهم في أدائهم لوظائفهم يعزو لرفضهم لما قد يستجد من ظروف عمل جديدة وكذا رفض التدريب لإخراج المنظمة من أوضاعها الصعبة لكن رغم ذلك لا ينبغي استبعادهم من حيز التغيير إنما استمالتهم و كسب ثقتهم من خلال غرس الثقة فيهم عبر تشجيعهم وجعلهم يدركون بأنهم أهل التغيير وانه بوسعهم تحقيقه إذا تحملوا مسؤولياتهم اتجاه عمليات التغيير(ربحي، 2015، صفحة 347).

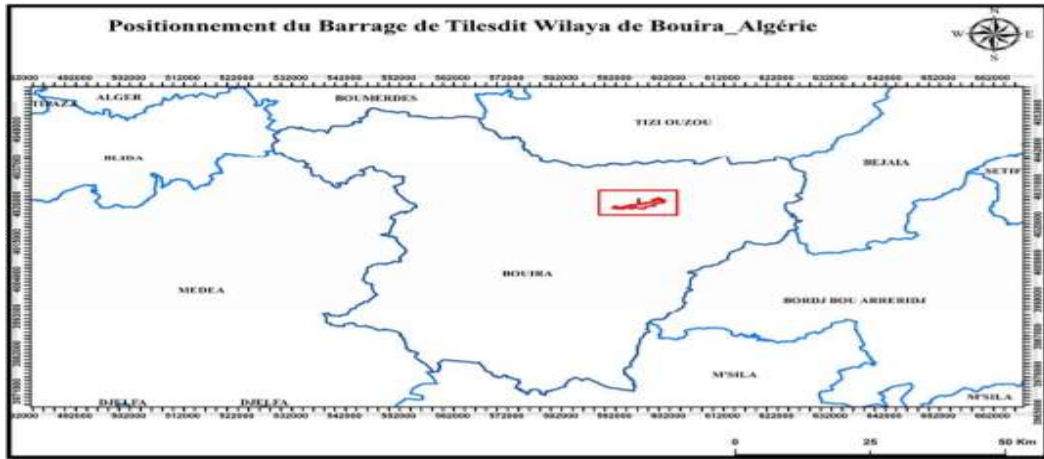
4.3 تعزيز قيم المواطنة الموثوقة في ثقافة المنظمة:

يتحقق ذلك من خلال إشراك الأفراد في عمليات صناعة القرارات التنظيمية وإعادة بناء ثقافة تنظيمية تعين على التخفيف من ضغوط العمل وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم إضافة لتعزيز الثقة بينهم وبين قائدهم زيادة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و تقوية الاتصال بينهم بشكل يجعلهم فاعلين في منظماتهم(مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 244).

4. الدراسة الميدانية:

يحاول هذا الجانب إسقاط الدراسة على محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب بولاية البويرة التي انشأت سنة 2008 بهدف التسيير الحسن للموارد المائية على مستوى سد تلسديت المتسع ل:105 مليون متر مكعب.بهدف التعرف على مدى توفر عامل الثقة التنظيمية لدى أفراد الوحدة ومدى اعتمادها لإنجاح سياسة التغيير التنظيمي على مستواها.

الشكل 01: خريطة توضح موقع سد تلسديت التي كلفت المنظمة محل الدراسة بمعالجة وتحويل مياهه



المصدر: الإدارة العامة لمحطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة

4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين والعمال على مستوى محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة ويمكن تقسيمهم إلى أولئك المكلفين بالتسيير داخل البيئة التنظيمية ومنهم فرق المناوبة الميدانية حسب ما سوضحه الجدول التالي:

الجدول 1: عدد الموظفين والعمال الناشطين بالبيئة الداخلية محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة:

عدد المكلفين بها	طبيعة الوظيفة
01	المدير العام
01	مسؤول محطة تصفية المياه
01	مسؤول مخبر
01	مسؤول الجودة الفيزيائية والكيميائية للمياه
01	مسؤولية الجودة والبكتريا
01	مسؤول التحكم
08	أعوان المخبر
15	المساعدين الإداريين والسكرتاريا
08	رؤساء الأمن
08	السائقين
08	عمال الصيانة
02	الكهربائيين
01	أشغال التلحيم
02	عمال النظافة
58	المجموع:

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات الممنوحة من مصلحة الموارد البشرية للمنظمة محل الدراسة.

الجدول 2: عدد العمال الناشطين في البيئة الخارجية (الميدانية) محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة:

طبيعة الوظيفة	عدد المكلفين بها
مشرف ميدان	01 × أربعة فرق = 04
تقني مخبري	01 × أربعة فرق = 04
أعوان معالجة المياه	02 × أربعة فرق = 08
أعوان الأمن	10 × أربعة فرق = 40
المجموع:	56

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات الممنوحة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

بذلك يكون العدد الإجمالي للمكلفين بتسيير المحطة هو 114 يختلف توزيعهم باختلاف مهامهم ومتطلبات وظائفهم من المورد البشري.

وزعت مجموعة من الاستبيانات على عينة بحث ضمت 70 مبحثا من عمال وموظفين خلال يومين متتالين، وبعد استرجاع الاستمارات تم استبعاد ثلاثة منها لاحتوائها تناقضات في الإجابة بالتالي فقد بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل 67 استمارة.

3.4 تحليل النتائج:

1.3.4 تحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان:

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين منعمال وموظفين حسب الخصائص الديمغرافية.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
73.17%	49	الذكور
26.86%	18	الإناث
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن عدد الموظفين والعمال من جنس الذكور الذي بلغت نسبته 73.17% يفوق عدد المبحوثين من جنس الإناث الذي بلغت نسبتهم 26.86% .

الجدول رقم 02: توزيع توزيع الباحثين من عمال وموظفين حسب سنوات الخبرة في المنظمة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 05 إلى 10 سنوات	16	23.88%
من 10 إلى 15 سنة	19	47.76%
أكثر من 15 سنة	32	47.76%
المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن 23.88% من الباحثين لديهم خبرة من 05 إلى 0 سنوات بالمنظمة محل البحث، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة 28.35%، في حين لغت نسبة أولئك الذين تفوق نسبة خبرتهم 15 سنة 47.76%.

2.3.4 تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان والمتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

الجدول رقم 03: توزيع توزيع الباحثين من عمال وموظفين حسب شعورهم باستقرارهم الوظيفي حسب ما يشغلونه من وظائف

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
هل أنت مرتاح في منصبك الوظيفي	نعم	48	71,64%
	لا	03	4,74%
	أحاول التكيف دائما	16	23,88%
	المجموع:	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج تحليل الاستبيان.

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول أن أكبر عدد من الباحثين الذين بلغت نسبتهم 71.64% يشعرون بالارتياح في وظائفهم ما يعكس استقرارهم الوظيفي في حين عبر ما نسبته 23.88% منهم عن محاولتهم للتكيف ووظائفهم وقد يعزو ذلك لطبيعة المهام التقنية على مستوى محطات التوزيع، في حين عبرت نسبة قليلة جدا بلغت 4.74% عن عدم ارتياحها في منصبها الوظيفي.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب درجة ثقتهم في الجهود التنظيمية قائدهم وزملائه

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
تثق في الجهود التي يبذلها قائدك وزملائك في المنظمة	نعم أثق بالطرفين	10	19,40%
	أثق بقائدي أكثر	29	53,73%
	أثق بزملائي أكثر	28	41,73%
المجموع		67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل الاستبيان

يتبين من خلال النتائج المحصل عليها أن المبحوثين يثقون في الجهود التي يبذلها كل من القائد و زملائهم في المنظمة بنسب متقاربة غد بلغت نسبة الثقة في الأول 53.73% أما الزملاء فيحظون بنسبة ثقة قدرت ب: 41.73% في حين أن بلغت نسبة الثقة في الطرفين معا 19.40% غير أن أغلبية المبحوثين يثقون في الجهود التي المبذولة من طرف القائد.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب درجة ثقتهم في الجهود التنظيمية قائدهم وزملائه

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
تثق في الجهود التي يبذلها قائدك وزملائك في المنظمة	نعم أثق بالطرفين	10	19,40%
	أثق بقائدي أكثر	29	53,73%
	أثق بزملائي أكثر	28	41,73%
لمجموع		67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفق نتائج تحليل الاستبيان

يتبين من خلال النتائج المحصل عليها أن المبحوثين يثقون في الجهود التي يبذلها كل من القائد و زملائهم في المنظمة بنسب متقاربة غد بلغت نسبة الثقة في الأول 53.73% أما الزملاء فيحظون بنسبة ثقة قدرت ب: 41.73% في حين أن بلغت نسبة الثقة في الطرفين معا 19.40% غير أن أغلبية المبحوثين يثقون في الجهود التي المبذولة من طرف القائد.

الجدول رقم 06: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب وجهة نظرهم لعدالة القائد في المنظمة

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
قائدك عادل في تعامله معك و مع زملاءك	نعم	61	91.04%
	لا، هناك فئة يميل لتعامل معها أكثر	6	08.95%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين اجمعوا من خلال وجهة نظرهم أن القائد عادل في تعامله معهم معبرين عن ذلك بنسبة قدرت 91.04% في حين عبرت نسبة ضئيلة جدا قدرت ب: 08.95% عن العكس بالقول انه يميل في معاملة فئة دون أخرى.

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب للأطراف الأكثر سندا في المنظمة بين كل من القائد والزملاء

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
في حال واجهتك صعوبات	أعتمد على توجيهات قائدي	27	35.82%
أثناء تأديتك لمهامك الوظيفية	ألجأ لزملائي	26	38,80%
إلى أي طرف تلجأ لطلب المساعدة؟	أعتمد على مهاراتي لتخطيها	14	25.37%
	المجموع:	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن أكبر عدد من المبحوثين البالغة نسبتهم 35.82% يلجئون لقائدهم لأخذ التوجيهات في حال واجهتهم صعوبات متعلقة بتأدية مهامهم أما 38.80% فيفضلون الاعتماد على زملائهم في حين تفضل الأقلية المقدر نسبتها ب: 25.37% على مهارتها الشخصية في تخطي ما يواجهونه من صعوبات.

الجدول رقم 08: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب مشاركتهم في طرح آرائهم في المنظمة

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
هل تعبر عن آرائك بأريحية في منطمتك؟	نعم	41	61.19%
	أحبانا	15	22.38%
	لا فقط ما ارتبط بمهامي	16	23.88%
	المجموع:	67%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لتحليل نتائج الاستبيان

يتبين من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أن أغلب المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب: 61.19% لا يجدون إشكالا في التعبير عن آرائهم في المنظمة بينما عبرت نسبة 23.88% على أن ما يطرحونه من آراء لا يخرج عن نطاق تخصصها الوظيفي، بينما عبر فئة تقدر نسبتها ب: 22.38% بأنها أحيانا ما تطرح آراء في المنظمة.

3.3.4 تحليل نتائج القسم الثالث من الاستبيان والمرتبطة بتغيير التغيير التنظيمي وعلاقته بتغيير الثقة التنظيمية

الجدول رقم 09: توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب قبولهم للأفكار الجديدة في المنظمة (في إطار

التغيير)

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
ترحب دائما بما تتبناه المنظمة من تغييرات	نعم	36	53.73%
	لا	12	17.91%
	إلا إذا اقتنعت بأنها لا تهدد موقعي في المنظمة	19	28.35%
	المجموع:	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لتحليل نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتبين أن أكبر عدد من الباحثين بنسبة 53.73% يقبلون ما تتبناه المنظمة من مستجدات - في إطار التغيير- بينما تشترط نسبة 28.35% الإقناع بان ما يستجد في منظماتهم لا يشكل خطرا على مكانتهم الوظيفية، في حين عبرت نسبة 17.91% من الباحثين عن رفضهم لما يطرح في المنظمة من أفكار جديدة.

الجدول رقم 10: توزيع الباحثين من عمال وموظفين حسب وجهة نظرهم لتأثير عامل الثقة على بيئتهم التنظيمية.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
هل تظن بأن الثقة وسط مناخ المنظمة	عامل يدعم التعاون و يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية	46	68.65%
	الثقة لا تخدم المنظمة إذا ربطت بالأشخاص بدل الأداء	21	31.34%
	المجموع:	67%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أن 68.65% من الباحثين اجمعوا على أن الثقة في المنظمة يعث جوا تعاونيا يعين على تحقيق أهداف المنظمة وهم بذلك يبرزون الجانب الايجابي للثقة في المنظمة في حين عبرت فئة منهم و البالغة نسبتهم 31.34% عن نظرتها السلبية حيال الثقة في المنظمة من خلال النظر إليها على أنها عامل قد لا يخدم المنظمة إذا كان محل الثقة هو الشخص كشخص يدل أدائه.

الجدول رقم 11: توزيع الباحثين من عمال وموظفين حسب متطلبات الوثوق في أهمية التغيير من وجهة نظرهم

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
حتى تثق في أهمية التغيير المراد تحقيقه ترى أنه ينبغي:	المشاركة في التخطيط للتغيير وفي تنفيذه	55	82.08%
	توفير أكبر قدر من المعلومات بشأنه	12	17.91%

المجموع:	67%	100%
----------	-----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإن أغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم بـ: % 88.08 يرون بأنهم لا يتقنون في مدى أهمية التغيير إلا إذا شاركوا في التخطيط له وكذا في تنفيذه، بينما عبرت فئة من الباحثين قدرت نسبتها بـ: % 16.41 | % اشترطت في الوثوق بأهمية التغيير تشترط توفير أكبر قدر من المعلومات بخصوصه.

الجدول رقم 12: توزيع الباحثين من عمال وموظفين حسب سبب رفضهم للتغيير في منظماتهم

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
ترفض التغيير في منظماتك في حال:	تعارض مع مصالحك الوظيفية	15	22,38%
	إذا تعارض مع مبادئ منظماتك	11	16.41%
	إذا كان غامضا غير مفهوم	27	40.29%
	إذا لم تحفز لتجسيده	14	20.89%
المجموع:		67	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن أكبر نسبة من الباحثين و المقدرة بـ: % 40.29 يقاومون التغيير في حال كان غامضا غير مفهوم، وعبر ما نسبته 22.38% على أنهم يرفضون التغيير في حال تعارض مع مصالحهم الوظيفية، أما نسبة 20.89% منهم فقد عبرت عن رفضها للتغيير في حال لم يحفزوا لأجل تجسيده، أما ما نسبته 16.41% من الباحثين فقد عبرت عن رفضها للتغيير في حال تعارض مع مبادئ المنظمة.

4.3.4 استنتاجات الدراسة:

توضح النتائج المتحصل عليها تبين أن أغلب الموظفين على مستوى وحدة إنتاج المياه المكلفة بتسيير الموارد المائية لسد تلسديت بولاية البويرة يمتلكون خبرة في العمل على مستواها وذلك مؤشر يبرز تعودهم على ثقافتها وسياساتها (الجدول رقم 02)، الأمر الذي يفسر الارتباط الوظيفي الذي يعكس قوة العلاقات الإنسانية بينهم (الجدول رقم 03)،

كما تبين أن مستوى الثقة في القائد عالية مقارنة بالثقة في أطراف أخرى (الجدول رقم 04) مع الأخذ بالاعتبار انه متخذ قرارات التغيير في المنظمة، ولعل ذلك راجع لعدالته القيادية (الجدول رقم 05) التي دفعتهم للثقة به (الجدول رقم 06) فهم يعتمدون على توجيهاته ولا يرتابون طرح أفكارهم أمامه (الجدول رقم 07)، منه فإن جو الثقة الذي يسود المنظمة محل

البحث هو نتيجة لتماسك موردها البشري على مستوى القيادة و على مستوى الافرادما يجعلهم لا يعارضون التغييرات التي تطرح عليهم (الجدول رقم 08)، بالتالي فإن المبحوثين يقرّون بأهمية الثقة في تحقيق الأهداف التنظيمية على غرار تلك المرتبطة بالتغيير التنظيمي (الجدول رقم 09)، غير أن ذلك الاخير حسبهم يحتاج لعامل المشاركة التي لا يجب أن تتوقف فقط على تنفيذ التغيير إنما يجب أن تشمل كافة عملياته بدءا بتبني فكرة التغيير جماعيا (الجدول رقم 10) شريطة أن لا يكون التغيير غامضا وإلا لانخفض مستوى الثقة التنظيمية فيصعب تحقيق أهدافه.

انطلاقا من النتائج المحصل عليها في الدراسة الميدانية يتضح أن المنظمات تحتاج لعامل الثقة في تبني التغييرات أو تنفيذها لكونه يخلق جوا تعاونيا تعين في كنف العلاقات بين القادة والأفراد على إنجاح التغيير وبذلك يمكن تأكيد صحة الفرضية المطروحة في الدراسة والقائلة بأن بلوغ أهداف التغيير التنظيمي في أية منظمة يقتضي توفر عامل الثقة بين عناصرها البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.

5. خاتمة:

إن الثقة التنظيمية مطلب بات توفره في منظمات العصر أمرا ضروريا لكونها توحد الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية كتلك المتعلقة بالتغيير التنظيمي علما أن انعدام الثقة -الشك في فعالية التغيير- من شأنه خلق صراعات تنظيمية تحول دون بلوغ أي ذلك علما أن منظمة ذات ثقة قوية لا تجد صعوبة في إقناع الأفراد بضرورة نقلها من وضعية لأخرى أحسن تخدم مصالحهم ومنظمتهم، ذلك كان حال وحدة إنتاج المياه المكلفة بتسيير الموارد المائية لسد تلسديت بولاية البويرة التي اعتمدت على الثقة بين أفرادها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي التي شهدتها على غرار تبني أسلوب الإدارة الالكترونية و إنشاء محطة مصغرة لتصفية المياه الصالحة للشرب سنة 2017م، وعليه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة التحفيز على خلق جو من الثقة التنظيمية في كافة المنظمات والحرص على تعدد منابعها وعدم حصرها في مستودون اخر.
- التصدي للسلوكيات السلبية التي تحد من انتشار الثقة في الاوساط التنظيمية.
- اعتماد أسلوب المشاركة التنظيمية في رسم مستقبل المنظمة.
- الحرص على اتخاذ قرارات تغيير موثوق فيها لتفادي أكبر قدر من الصراع التنظيمي الذي قد يولد أزمة تنظيمية.
- التصدي لمشكلة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال فتح مجال للتشاور مدعوم باساليب توجيه تسهل على الافراد فهم الهدف من التغيير وتقلل من حجم التصدي له.

6. قائمة المراجع:

احمد حمدان برهوم. (2017). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 07(02)، صفحة 95.

أحمد درديش، وفاروق كوحيل. (د.ت.ن). دور إدارة المورد البشرية في التغيير التنظيمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية(02)، صفحة 108.

- الخرتسي حياة سرير، و ربحي كريمة. (2020). تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الإغتراب التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(03)، صفحة 267.
- رشيد مناصرية، و فريد بن ختو. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحقيق أداء العاملين ن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية* (08)، صفحة 244.
- رميلة لعمور، و آخرون. (2020). اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 23(02)، صفحة 1040.
- سيد حياة حداد بختة. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة-دراسة ميدانية لمؤسسة تسيير المنظومة الكهربائية OS فرع لمجمع سونلغاز. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية* (06)، صفحة 181.
- طارق هزوشي. (د.ت.ن). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. *مجلة دراسات اقتصادية*، 07(03).
- عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم. (2018). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 05(02).
- عبد الله معتز سيد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية والمهارات و التطبيقات العلمية - الجزء الثاني - القاهرة، مصر: القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فهد أحمد الشعلان. (2016). التغيير بين الإدارة والإرادة. *مجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب*، 31(14)، صفحة 09.
- قادة مختار محمودي. (11 04، 2015). استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية *Enie* بسيدي بلعباس (اطروحة دكتوراه علوم). (جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر بتلمسان، المحرر) تم الاسترداد من <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7575>
- مصطفى عليان ربحي. (2015). إدارة التغيير. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- منصور تجاني. (2020). الثقة التنظيمية. *مجلة قضايا معرفية*، 02(05)، صفحة 09، 10.
- نجم عبد المجيد مجيد، و كريم خولة صدر الدين. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 08(02)، صفحة 313.
- هلا المالح. (2019). دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية* (82)، صفحة 18.

ملاحق:

ملحق رقم 01 الاستبيان المعتمد في الجانب الميداني للدراسة

جامعة لونيبي علي البلدية 02

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

السنة الثانية دكتوراه تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف من خلال ما يضمنه من أسئلة لاستكمال الشق الميداني المتعلق بإعداد المقال العلمي المدرج في إطار استكمال متطلبات مناقشة أطروحة الدكتوراه والموسوم: "الثقة التنظيمية كأساس للتغيير في المنظمات - دراسة حالة وحدة إنتاج المياه الصالحة للشرب التابعة لسد تلسديت ولاية البويرة".

أحيطكم علم بأن إجاباتكم لن يتم استغلالها في غير هدفها الأكاديمي الذي لن ينحاز عن متطلبات المقال المراد .

إعداد طالبة الدكتوراه: إشراف :

أ.د دريس نبيل

القاضي نادية

ملاحظة:

يرجى وضع علامة X بجانب الخانة التي تناسب الإجابة المرغوب فيها.

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

1. الجنس/ذكر: أنثى:
2. الخبرة/ من 05 إلى 10 سنوات: من 10 إلى 15 سنة: أكثر من 15 سنة:

القسم الثاني: أسئلة خاصة بمتغير الثقة التنظيمية

3. هل أنت مرتاح في منصبك الوظيفي؟ / نعم: لا: أحاول التكيف دائما:

4. تثق في الجهود التي يبذلها قائدك وزملائك في المنظمة/ نعم أثق بالطرفين.... أثق بفائدي أكثر....

أثق بزملائي أكثر:....

5. قائدك عادل في تعامله معك ومع زملائك / نعم:.... لا هناك فئة يميل للتعامل معها أكثر:....
6. في حال واجهتك صعوبات وأنت تؤدي مهامك الوظيفية لأي طرف تلجأ لطلب المساعدة؟
أعتمد على توجيهات قائدي:.... ألبأ لزملائي:.... أعتمد على مهاراتي لتخطيها:....
7. هل تعبر عن رأيك بأريحية في منطمتك؟ / نعم:.... لا:.... فقط ما ارتبط بوظيفتي:....

القسم الثالث من الاستبيان والمرتبطة بمتغير التغيير التنظيمي وعلاقته بمتغير الثقة التنظيمية:

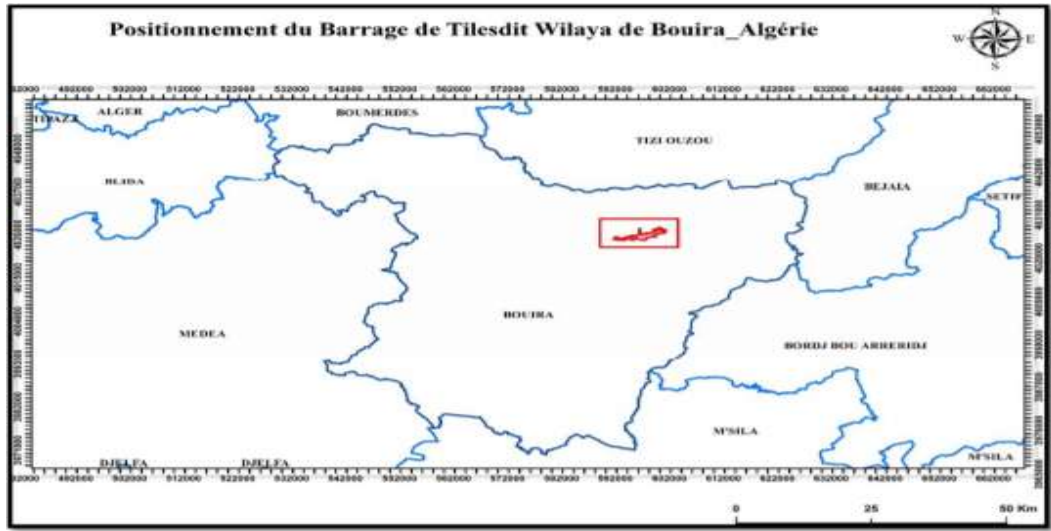
8. ترحب دائما بما تتبناه المنظمة من تغييرات / نعم:.... لا:.... إلا إذا اقتنعت بأنها لا تهدد موقعي في المنظمة:....
9. هل تظن بأن الثقة وسط مناخ المنظمة / عامل يدعم التعاون ويساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية...
الثقة لا تخدم المنظمة إذا ربطت بالأشخاص بدل الأداء.....
10. حتى تثق في أهمية التغيير المراد تحقيقه ترى بأنه ينبغي / المشاركة في التخطيط للتغيير وفي تنفيذه...
توفير أكبر قدر من المعلومات بشأن التغيير....
11. ترفض التغيير في منطمتك في حال / تعارض مع مصالحك الوظيفية... إذا تعارض مع مبادئ منطمتك...
إذا كان غامضا غير مفهوم.... إذا لم تحفز لتجسيده.....

الملحق رقم 02

الشكل 01: خريطة توضح موقع سد تلسديت التي كلفت المنظمة محل الدراسة بمعالجة وتحويل مياهه

الفئة التنظيمية كأساس للتغيير في المنظمات- دراسة حالة محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة.

القاضي نادية دريس نبيل



المصدر: الإدارة العامة محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسديت بولاية البويرة