

تاريخ القبول: 2019/05/17

تاريخ الإرسال: 2019/01/20

مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية
-دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج
المعادلات الهيكلية-

**Worker's resistance to organizational development
in Algerian institutions
(A study of a sample of institutions in the public
sector using a structural equation model)**

Chouabbi Sara

د.شوابي سارة

chouabbisara89@gmail.com

University of Al Tarf

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

Hicham Aneur

د.عامر هشام

Hichamameur643@gmail.com

University of Al Tarf

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواجهة التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام لمقاومة من قبل العاملين، من خلال معرفة أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات، وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية. الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، المقاومة الظاهرة للتغيير، المقاومة الضمنية للتغيير، القطاع العام.

Abstract

The thesis aimed to identify the extent to which the workers of the workers of the Algerian enterprises in the public sectors resist to the organizational development. It also aimed to identify the forms of resistance taken by the workers in repelling these changes and whether this resistance is related to the

dimensions of development by testing proposed model with the method of structural equations.

Key Words: Organizational Development, Explicit resistance to change, Implicit resistance to change, public sector.

المقدمة:

يعتبر التغيير من أهم وسائل بقاء المنظمات ونموها، وليس الهدف من عملية التغيير هذا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة وإنما ذلك العمل المخطط له مسبقا من خلال تبني برنامج التطوير التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم التطبيقات الرئيسية للتغيير، لغرض تطوير العمليات التنظيمية والإجراءات وطرق العمل، وإذا كان برنامج التطوير التنظيمي أمر حتمي وضروري، فإنه ليس بالضرورة أن يقابل بالقبول والتأييد لان معظم المنظمات صممت للقيام بأعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإن مجرد القيام بأي تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في المنظمة ولذلك فمن الطبيعي أن يواجه أي تغيير بقدر معين من المقاومة لأسباب مختلفة ومتباينة، وفي ضوء ما تقدم ذكره يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

* إلى أي مدى يواجه التطوير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية في القطاع العام مقاومة من قبل العاملين؟

وبناء على هذا التساؤل الرئيسي يمكن تصور فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضيات

-الفرضية الأولى: يمكن التعبير عن التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر الإطارات من خلال أبعاده: تطوير الفرد، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام والوظائف، التطوير التكنولوجي، التطوير الاستراتيجي، التطوير الثقافي.

-الفرضية الثانية: يواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام مقاومة من قبل العاملين.

-الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وأشكال مقاومة التغيير.

أهداف الدراسة

-تحديد أبعاد التطوير التنظيمي المطبقة في المؤسسات الجزائرية ومدى مواجهة هذا الأخير لمقاومة من قبل العاملين وذلك بسبب الخوف من المجهول.
-استكشاف أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وتفسير أسبابها وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير التنظيمي.

الجانب النظري للدراسة

1/ مفهوم التطوير التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه للتطوير التنظيمي، حيث ركز كل باحث على جانب معين في تعريف التطوير التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقا عاما على طبيعة الحقل وخصائصه الرئيسية وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

-تعريف (Moorhead & Griffin, 2001) فقد اعتبروا التطوير التنظيمي عملية تغيير منظم ومخطط لألية منظمة من خلال تطبيق مفاهيم العلوم السلوكية⁽¹⁾.

-ويري (David Minja, 2011) إن التطوير التنظيمي " نوع من معين من أنواع التغيير التنظيمي تهدف إلى تحقيق نوع معين من النتيجة النهائية، يمكن أن يتضمن التطوير التنظيمي التدخلات في عمليات المنظمة وذلك باستخدام المعرفة في العلوم السلوكية فضلا عن التفكير التنظيمي وتحسين النظام"⁽²⁾.

2/ أبعاد التطوير التنظيمي:

2-1- التطوير على مستوى الأفراد: يجب أن تركز المنظمة على تطوير الأفراد بالدرجة الأولى بهدف تطويرهم واكتسابهم مهارات وقدرات جديدة، حيث يجب على القائمين عليه بتقهم وإدراك الأفراد وسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها حتى يتناسب مع احتياجات ورغبات المنظمة، لذا وجب عليها العناية به والعمل على تطويره ورفع قدرته ومهارته⁽³⁾.

2-2- التطوير على مستوى الهيكل التنظيمي: ويعد التغيير الهيكلي واحدة من أهم الأنواع الواسعة الانتشار للتغيير وهو التغيير الذي يغير شكل المنظمة وعدد من المستويات الإدارية وطبيعة وعدد الوظائف والمبادئ وقد سعت المنظمات في السنوات الأخيرة للحث على المرونة (4)، يحدد (Kotter & Cohen, (2002) (5) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم والهيكل التنظيمي السابق مثل: زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعية، ويحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال:

-إلغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

-تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.

-التغيير في التسميات.

-توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضييقها.

2-3- التطوير على مستوى الإستراتيجية: تسعى المنظمة عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها(6)، والتغيير الاستراتيجي هو وسيلة لتغيير أهداف المؤسسة من أجل الحصول على المزيد من النجاح ، وهو وسيلة لتغيير قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد(7).

2-4- التطوير على مستوى التكنولوجيا: ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما انه يتعدى وظيفة الإنتاج إذ أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناع وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية).

2-5- التطوير على مستوى الثقافة التنظيمية: يعرف التغيير الثقافي بأنه العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصنيف لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة⁽⁸⁾

3/ مفهوم مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير بأنها: " أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه"⁽⁹⁾ وهي أيضا " عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد لجهود التغيير "⁽¹⁰⁾.

4/ أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة⁽¹¹⁾ (معلنة) مثل: تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل أو تنظيم إضراب والمشاركة فيه ويمكن أيضا أن تكون ضمنية (مخفية) مثل: هبوط الحافز للعمل، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، وكذلك حجب المعلومات وتأخير وصولها⁽¹²⁾،

الجانب التطبيقي للدراسة

أولا/الخطوات المنهجية للدراسة

1/منهج الدراسة: في دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الاستكشافي والتأكيدي:

-المنهج الاستكشافي(Exploratoire): وذلك بإيجاد نقاط ترابطية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة مما يجعلنا نتبنى أسلوب الاستقراء (Induction) ،ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار هذه الفرضيات والتأكد من صحتها بإتباع المنهج التأكيدي (Confirmatoire)

2/مجتمع وعينة الدراسة:

1-2/مجتمع الدراسة: المجتمع الأصلي للدراسة هي المؤسسات الاقتصادية كبير الحجم في جميع المستويات الإدارية (فئة الإطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ) ومؤسسات الدراسة هي: مركب أرسلور ميتال، مؤسسة أسמידال، مؤسسة صيدال، ميناء عنابة، اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، الخطوط الجوية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز، تأمينات CASH، تأمينات CAAT، فندق سييوس، المؤسسة الوطنية للدهن، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الجزائر الخارجي، ملينة ايدوغ، المجمع الشرقي لإنتاج أغذية الانعام، مطاحن سييوس، الجزائرية للمياه.

2-2/عينة الدراسة: استخدمنا العينة غير العشوائية و أخذنا نوع من العينات غير

العشوائية، وهي العينة الحصصية

3/اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1-3-الاختبارات الحكمية: من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وكذلك المحكمين من إطارات في المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى أستاذ مختص في جامعة القاضي عياض بالمغرب

2-3-الاختبارات الإحصائية: استخدمنا معامل الاتساق الداخلي Spearman من النتائج تبين أن جميع القيم ذات دلالة معنوية، وكلما كانت معاملات الارتباط عالية دل ذلك على درجة اتساق عالية بالنسبة لمقياس الدراسة المستخدم.

4/الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وبرنامج (AMOS, v23) والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في:

1/مقاييس الإحصاء الوصفي (Statistiques Descripives): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة البحث بالاعتماد على معامل الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2/ التحليل العاملي الاستكشافي (Analyse Factorielle Exploratoire):

باستخدام طريقة التحليل بالمكونات الأساسية (Analyse en composantes principales) لاختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات وذلك باستخدام اختبار الشراكة (communalities) واختبار KMO and Bartelett's.

3/ التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من الصدق البنائي لنماذج القياس والنموذج الهيكلي للدراسة.

4/ معامل الفا كرونباخ Alpha cronback: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5/ معامل الاتساق الداخلي Spearman : لقياس صدق أداة الدراسة.

6/ اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

7/ النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

تستخدم الدراسة الحالية منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية والتي تمثل مدخلا إحصائيا شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة -لقد قمنا باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية وذلك لفحص علاقات ارتباط متعددة، بحيث أنها تعالج العلاقات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (Latente) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنان مع بعضهم.

ثانيا/ نماذج المعادلات البنائية واختبار نموذج الدراسة الافتراضي:

سوف نقوم بالمعادلات الهيكلية من اجل معرفة هل هناك علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

1/ التحليل العاملي لمحاور الدراسة

سنقوم بداية باختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات بمختلف أبعادها وذلك من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لكل محور من محاور الدراسة ومن ثمة اختبارات الثبات والصدق لهذه المحاور .

1-1/ التحليل العاملي الاستكشافي Analyse en composantes principales

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تبسيط وتحسين أداة القياس المستخدمة وإلغاء العبارات المعقدة التي تسبب مشاكل أثناء التحليل العاملي و نمذجة المعادلات البنائية وتسبب خلل في النتائج، حيث تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة أولية ضمن عملية التحليل، حيث تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبانة بطريقة الاحتمال الأقصى (Maximum Likelihood)) واستخدام التوزيع المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة الفاريماكس (Varimax) وحذف التشعبات التي تقل عن 0,4، و نقوم فيما يلي بإجراء جملة من الاختبارات ضمن التحليل العاملي الاستكشافي والتي أكد الباحثون على ضرورة استخدامها كمرحلة أولى كما يلي:

* اختبار الشراكية (Communalities)

بعد القيام بالتحليل التوفيقي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الشراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له، حيث يهدف اختبار الشراكية إلى التأكد على أن المؤشرات لها درجة ارتباط بالمتغير الكامن، على أن يكون الحد الأدنى المقبول لهذه القيمة 0,4.

-وبعد إجراء هذا الاختبار اتضح وجود بعض العبارات التي تتميز بمستوى شراكية اقل من الحد الأدنى المعتمد في استبيان مؤسسات القطاع العام وهي:

(P2), (R4), (AC5), (CL5), (ST3), (C2), (R5), (ST4), (P6), (P4)

-ويمكن توضيح مجالات شراكية كل متغير في الجدول التالي مع العلم انه تم حذف القيم الأقل.

جدول (1): مجالات شراكية عبارات القياس

القطاع العام	استبيان مؤسسات
شراكية العبارات	المتغيرات الكامنة
0,84 - 0,72	التدريب
0,81 - 0,65	التحفيز

0,87 -0,74	القيادة
0,81 -0,64	العلاقات التنظيمية
0,85 -0,73	مرونة الهيكل
0,65 -0,61	السلطة والمسؤولية
0,79 -0,64	الاتصال
0,69 -0,49	اتخاذ القرار
0,75 -0,55	المهام والوظائف
0,74 1-0,61	التطوير التكنولوجي
0,74 -0,69	التطوير الاستراتيجي
0,79 -0,58	التطوير الثقافي
0,73 -0,55	المقاومة الظاهرة
0,84 -0,60	المقاومة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح هذا الجدول أن قيم الشراكية للمتغيرات الظاهرة مع المتغيرات الكامنة التي تتبعها تأخذ قيمة مقبولة، حيث يمكن القول أن اغلب العبارات أو المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها بشكل متفاوت نسبيا.

*اختبار KMO and Bartelett's:

يعد اختبار (Kaiser Meter Olkin) KMO احد الأساليب الإحصائية التي تمكن من قياس مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي و يجب أن يتوفر شرط كفاية حجم العينة وللتحقق من ذلك تمت الاستعانة بـKMO، حسب نتائج هذه الدراسة فان قيمة KMO المتوصل إليها 0,75 وهذا ما يدل على أن حجم العينة يعتبر كافيا لإجراء التحليل العاملي.

-تشير معنوية هذا الاختبار (Sig < 0.05) Bartelett's على مؤشر جيد لجودة نتائج التحليل العاملي، وفي هذه الدراسة النتائج الخاصة بـ Bartlett كانت تساوي . $p = 0,000 \leq 0,050$

ثبات الاستبيان Reliability*-معامل Alpha de cronback:**

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Alpha de Cronback لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة.

الجدول رقم (2): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

المتغيرات	معامل Alpha cronback
المحور الأول: مجالات التطوير التنظيمي	الاستبيان
1/تطوير الفرد	
*التدريب	0,95
*التحفيز	0,87
*القيادة	0,95
*العلاقات	0,85
2/تطوير الهيكل التنظيمي	
*مرونة الهيكل التنظيمي	0,90
*السلطة والمسؤولية	0,86
*خطوط الاتصال	0,83
*صناعة القرار	0,84
3/تطوير المهام والوظائف	0,82
4/التطوير التكنولوجي	0,91
5/تطوير الإستراتيجية	0,80
6/تطوير الثقافة التنظيمية	0,73
المحور الثاني: مقاومة التغيير	
7/مقاومة التغيير الظاهرة	0,80
8/مقاومة التغيير الضمنية	0,86

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوح قيمة **Alpha cronback** ما بين (0,61-0,95) وهي معاملات جيدة.

*اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتقلطح.

جدول رقم (3): نتائج اختبار الالتواء والتقلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

الاستبيان		المحاور
التقلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	
-1,03	-0,51	التدريب
-0,72	-0,06	التحفيز
-0,69	-0,68	القيادة
0,48	-0,91	العلاقات التنظيمية
0,60	-0,93	مرونة الهيكل
-0,11	-0,60	السلطة والمسؤولية
1,38	-1,11	خطوط الاتصال
0,14	-0,69	صناعة القرار
-0,89	0,06	المهام والوظائف
1,52	-1,08	التطوير التكنولوجي
0,23	-0,90	التطوير الاستراتيجي
0,41	-0,66	التطوير الثقافي
0,55	-0,57	المقاومة الظاهرة
-0,58	-0,26	المقاومة الضمنية

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات spss

-من خلال نتائج هذا الجدول يتضح خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي، على هذا الأساس يمكننا القول بان هناك احتمال كبير بان يتطابق النموذج التجريبي مع

النظري، لكن هذا لا يكفي لكي نقول بان هناك تطابق لذلك علينا نتأكد من علاقة المتغيرات الجلية بالمتغيرات الكامنة.

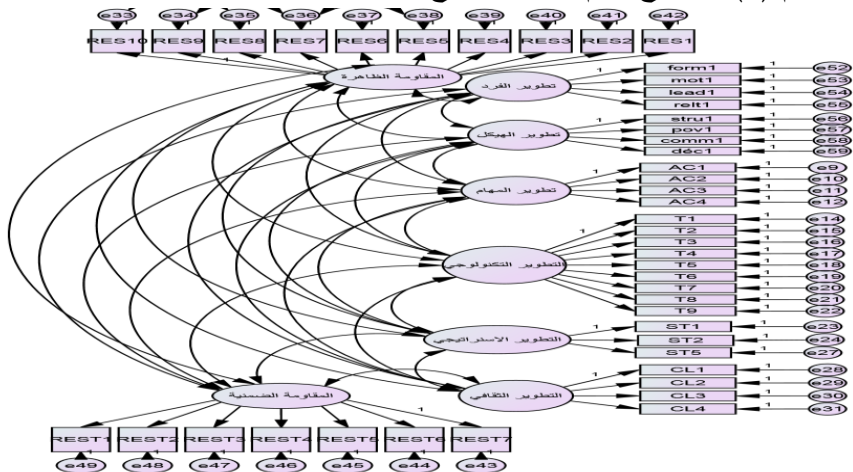
2/ التحليل العاملي التوكيدي Analyse Factoriel confirmatoire

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء اطر نظرية سابقة، ويعد احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية أين يعمل على تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من متغيرات كامنة تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهم متجهة للنوع الثاني من المتغيرات وهو المتغيرات الظاهرة والتي تمثل الفقرات أو العبارات الخاصة لكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل، أين يتم قبول أو رفض النموذج المفترض في ضوءها تعرف هذه المؤشرات بمؤشرات جودة المطابقة والمذكورة سابقا.

2-1- تقدير النموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model)

يتم التأكد من ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات جودة المطابقة (المطلقة، المحددة الإضافية والمقترنة).

الشكل رقم (1): النموذج العام للدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثين في برنامج Amos

2-2- تقييم معايير المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل:

جدول رقم (4): مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل للنموذج

المؤشرا ت	CFI	TLI	IFI	GFI	CMIN/D F	P	CMIN	المؤشرا ت
القيم المسجلة	0,94	0,93	0,94	0,74	1,212	0,0 0	1043,5 9	
شرط القبول	0,90- من 0,08	0,90 ≤	0,90 ≤	0,90 ≤	اقل من 5	1% ≤	///	

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

بعد القيام بالتعديلات التي اقترحها البرنامج يتضح أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير حيث كانت:

1-الدلائل المطلقة les indices absolus

جدول رقم(5): الدلائل المطلقة المسوية لنموذج القياس

القيم	دلائل التسوية المطلقة
1043,59	كاي تربيع (chi ²)
861	درجة الحرية Degrees of freedom
0,000	P-Level
1,212	كاي تربيع/درجة الحرية
0,04	Steiger and Lind RMSEA Index
0,74	Joreskog and sorbom GFI

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين بأن $GFI=0,74$ وهي تقترب من الواحد وبذلك النتيجة جيدة ويكمن دور GFI في قياس الحصة النسبية " التباين=التباين المشترك" المفسرة من طرف النموذج.

-إن RMSEA فانه يعبر عن الفرق المتوسط من خلال درجة الحرية قيمته تساوي 0,04 وهي جيدة، كلما كانت النتيجة صغيرة جدا (اقرب إلى 0) كلما كانت جيدة، من خلال الجدول نلاحظ بأنها تساوي 0,04 وبالتالي يؤكد هذا الدليل على أن النموذج جيد.

2-الدلائل المحددة الإضافية Les indices incrémentaux

جدول رقم(6):الدلائل المحددة الإضافية المسوية للنموذج

القيم	دلائل التسوية الاضافية
0,94	Bentler Comparative Fit Index (CFI)
0,93	(TLI)

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

-من خلال الجدول يتبين انها نتائج جيدة وتدعم قبول النموذج النظري،

3-الدلائل المقترنة les indices parcimonieux

من خلال نتائج Amos نلاحظ بان قيمة AIC قبل تعديل النموذج كانت 2275,507

وبعد القيام بالتعديلات المطلوبة أصبحت قيمته 1391,590 وهذا ويثبت إن النموذج المعدل أصبح جيد.

*نستنتج من كل ما سبق بان معايير التسوية الجيدة المطلقة والمحددة الإضافية والمقترنة كانت مقنعة وجيدة وتدعم قبول النموذج النظري المقترح.

2-3-النموذج الهيكلي للدراسة:

من خلال هذا الجدول يتضح لنا القيم التي تربط بين ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع والموضحة في الجدول التالي:

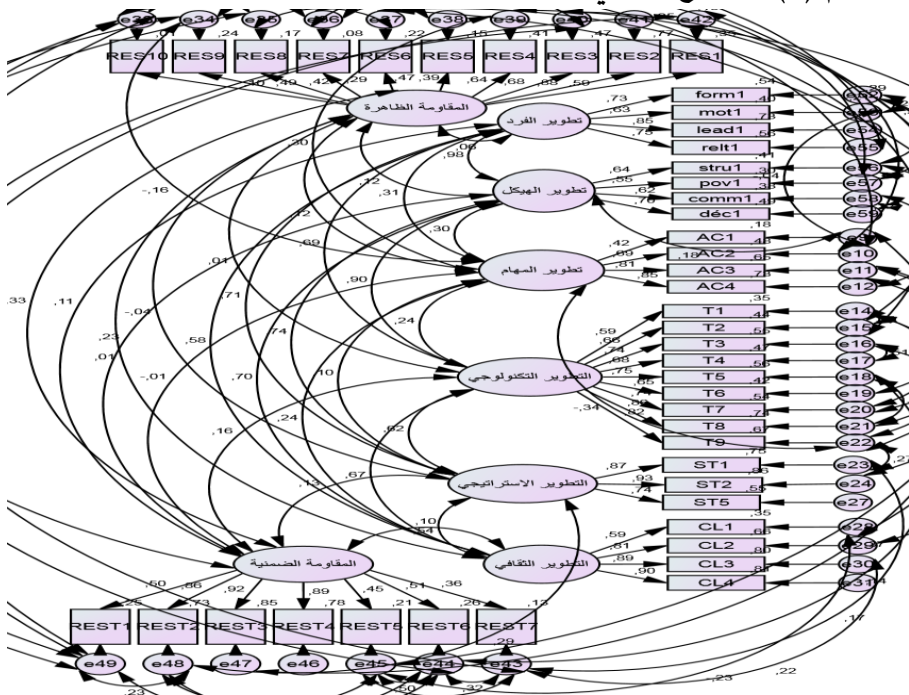
جدول رقم (7): العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع

المعنوية	t student	الخطأ	القيمة غير المعيارية	القيمة المعيارية	العلاقات
0,000	4,640	0,372	2,567	0,984	علاقة تطوير الفرد بتطوير الهيكل التنظيمي
0,013	2,473	0,420	1,040	0,311	علاقة تطوير الفرد وتطوير المهام
0,000	4,190	0,629	2,635	0,687	علاقة تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي
0,000	5,025	0,834	4,190	0,712	علاقة تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي
0,000	3,926	0,523	2,054	0,577	علاقة تطوير الفرد والتطوير الثقافي
0,035	2,111	0,304	0,641	0,299	علاقة تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير المهام والوظائف
0,000	4,437	0,500	2,220	0,902	علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي
0,000	4,817	0,581	2,798	0,742	علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي
0,000	4,075	0,389	1,587	0,696	علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي
0,043	2,025	0,032	0,066	0,240	علاقة التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف
0,298	1,042	0,042	0,043	0,103	علاقة التطوير الاستراتيجي وتطوير المهام والوظائف
0,034	2,120	0,029	0,062	0,245	علاقة التطوير الثقافي وتطوير المهام والوظائف
0,000	4,310	0,069	0,299	0,621	علاقة التطوير الاستراتيجي والتطوير التكنولوجي
0,000	3,980	0,049	0,196	0,673	علاقة التطوير الثقافي والتطوير التكنولوجي
0,000	4,068	0,060	0,242	0,542	علاقة التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي
0,601	0,523	0,097	0,051	0,064	علاقة تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة
0,463	0,734	0,083	0,061	0,120	علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والمقاومة الظاهرة
0,449	0,757	0,009	0,007	0,120	علاقة تطوير المهام والمقاومة الظاهرة
0,911	0,112	0,007	0,001	0,012	علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة
0,709	-0,373	0,011	-0,004	-0,004	علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة
0,906	0,118	0,006	0,001	0,012	علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة
0,348	0,939	0,025	0,023	0,096	علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية
0,221	1,224	0,042	0,051	0,128	علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية

0,143	1,465	0,028	0,041	0,156	علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية
0,878	-0,154	0,021	-0,003	-	علاقة تطوير المهام والوظائف والمقاومة الضمنية
0,077	1,769	1,261	0,461	0,226	علاقة الهيكل التنظيمي والمقاومة الضمنية
0,313	1,008	0,337	0,340	0,107	علاقة تطوير الفرد والمقاومة الضمنية
0,371	0,894	0,020	0,017	0,325	علاقة المقاومة الضمنية والمقاومة الظاهرة

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

شكل رقم (2): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

ثالثا/مناقشة نتائج الدراسة

1- تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية**1-1- الجنس:**

-سيطرة فئة الذكور في مؤسسات القطاع العام بنسبة %66,1، هذا ما يدل على أن العنصر الذكوري لديه الطموح والفرصة للارتقاء إلى المناصب العليا..

1-2- الحالة الاجتماعية:

-معظم الإطارات في مؤسسات القطاع العام متزوجون حيث كانت النسبة %71,4 وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي.

1-3- العمر:

- كانت الفئة الغالبة في مؤسسات القطاع العام من 41 إلى 50 سنة حيث كانت النسبة %33,9

- تعتمد المؤسسة على الإطارات الأكبر سنا لأنهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة ، ويمكن تفسير بأن الوصول إلى المناصب القيادية في المنظمات لا يتم في سن مبكرة وأن الموظف يمر بالتدرج الوظيفي الطبيعي حتى يصل إلى منصب قيادي.

1-4- المستوى التعليمي:

- النسبة الغالبة في مؤسسات القطاع العام فئة الجامعيين حيث كانت النسبة في القطاع العام %57,1 وهذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات في القطاع العام بان يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس انه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم .

1-5- سنوات الخبرة:

-النسبة الغالبة للإطارات التي تبلغ أكثر من 15 سنة في مؤسسات القطاع العام بنسبة %50 ، وهذا ما يدل على إن المؤسسات الجزائرية تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع والتطوير التي تقوم بها حيث تساعدنا

في القيام بذلك. فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث خاصة في مسابرة العمال للتطويرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية.

2/تحليل النتائج المتعلقة بمحور بأبعاد التطوير التنظيمي

2-1- البعد الأول: تطوير الفرد

-التدريب:

-تدل هذه النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد في حين أن هناك أفراد لا يوافقون على ذلك. حيث يرى الأفراد المؤيدون في مؤسسات القطاع العام أن التطويرات التنظيمية تتمثل أولا في تطوير الفرد من خلال برامج التدريب، وهذا يعني أن مستقبل المنظمة مرتبط بمستوى أفرادها ومدى كفاءتهم وخبرتهم العملية والعلمية. وعليه فانه لا يوجد تطوير تنظيمي من دون الالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسات الجزائرية تهدف لتجديد معارف الأفراد العاملين حتى يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل وذلك من خلال تلقينهم مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم معارف جديدة وتنمي مواهبهم.

-التحفيز:

-من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن في مؤسسات القطاع العام معالم تحفيز العاملين غير واضحة وذلك لوقوعها في فئة محايد، وهذا ما يبين أن هذه المؤسسات غير مهتمة بتحفيز العاملين، ولا تراعي الزيادة في الأجور.

-القيادة:

-من خلال النتائج نلاحظ أن هناك درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أن القائد يسمح لهم ويشجعهم على تطوير أنفسهم من خلال العمل بروح الفريق ومواجهة الصعاب المتعلقة بالعمل وإتقان العمل.

-العلاقات التنظيمية:

-بناء على الدرجة العالية من الموافقة (موافقة أغلبية أفراد العينة) في مؤسسات القطاع العام ، يدل ذلك على وجود علاقات تنظيمية وسلوكية في المؤسسات الجزائرية في (القطاع العام) التي استطاعت توفير مناخ عمل مريح. فعلاقات

التعاون والاحترام السائدة، وقرب الرئيس من المرؤوس كلها أمور ايجابية من شأنها القضاء على بوادر أي صراع يمكن أن ينشأ. وكذلك جعل العاملين يشاركون في عملية التطوير من خلال زيادة الاتصالات والاجتماعات معهم وإعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم بكل حرية.

2-2- تطوير الهيكل التنظيمي

- مرونة الهيكل التنظيمي:

- من خلال النتائج السابقة نستنتج بأن المؤسسات الجزائرية (القطاع العام) تسعى إلى أن يكون لها هيكل يتصف بالمرونة، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة أنها تقوم بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل ملائمة أوضاع المنظمة واستحداث أوضاع جديدة. فالمؤسسات تقوم بتغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف فيها وهي تعمل على تطوير الهيكل وفقا لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار

- السلطة والمسؤولية:

- من خلال موافقة أفراد العينة على هذا البعد الجزئي في مؤسسات القطاع العام ، نستنتج بأن تغيير الهيكل التنظيمي يتبعه أيضا تعديلات في السلطة والمسؤولية، أي أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية إعادة توزيع السلطة ومراكز المسؤولين.

- نمط الاتصال:

- نستنتج من خلال موافقة أفراد العينة في القطاع العام على هذا البعد، أن المؤسسات الجزائرية (القطاع العام) تعتمد على نمط الاتصال المفتوح، وذلك بالسماح للأفراد بتبادل الأفكار والآراء على اعتبار أن الاتصال يساعد على نقل المعلومات وتلقي الردود عن طريق نظام عام بغرض التوصل إلى اتخاذ قرارات

- اتخاذ القرار:

- من خلال نتائج موافقة أفراد العينة على هذا البعد، نستنتج بأن اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية (القطاع العام) يقوم على الاختيار المدرك للغايات، ودراسة مختلف البدائل ولا يكون رد فعل مباشر، فهناك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات،

2-3- تطوير المهام والوظائف

-تدل النتيجة أن المؤسسات عندما تقوم بتغييرات تشمل هيكلها التنظيمي فبطبيعة الحال تقوم بتغيير الوظائف المسندة للعاملين وكذلك تقوم بتحديد طريقة أداء العمل

2-4- التطوير التكنولوجي

-من خلال موافقة أفراد العينة على هذا البعد في القطاع العام، بان هناك تغييرات وتعديلات على المستوى التكنولوجي، حيث يرون أن التطوير التكنولوجي أصبح مصدرا لتلقي الخبرة والمعرفة، ونشرهما لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء المهام المطلوبة عل أكمل وجه، حيث تساهم التكنولوجيا الجديدة في معالجة المشكلات والتقليل من مجهودات الأفراد العاملين وزيادة قدراتهم.

2-5- تطوير الأهداف والإستراتيجية

-من خلال موافقة أفراد العينة نستنتج أن المؤسسات الجزائرية تقوم بتغييرات على مستوى الأهداف والإستراتيجية، وذلك لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية والداخلية من اجل نجاح التطوير، حيث تهتم المؤسسات بتعديل الأهداف والإستراتيجية لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهذا أهم تغيير في التطوير الاستراتيجي.

2-6- تطوير الثقافة التنظيمية

-من خلال موافقة الأفراد على هذا البعد يتبين لنا أن المؤسسات الجزائرية تسعى إلى تطوير ثقافتها التنظيمية لتتماشى مع التغييرات المطلوبة من خلال اطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة وتوجيهها في قيم وعادات وسلوكيات جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة .

-من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراسة أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

David Minja, (2011)⁽¹³⁾ ; Kanika Sofat, Ravi Kiran, Sanjay Kaushik, (2015)⁽¹⁴⁾

3/مناقشة النتائج المتعلقة بمحور أشكال مقاومة التغيير

3-1-المقاومة الظاهرة:

-من خلال النتائج التالية يتبين أن أفراد عينة دراسة مؤسسات القطاع العام يوافقون على عبارات أشكال المقاومة الظاهرة لأنهم يرون بان مقاومة التغيير الذي ليس في صالحهم يجب أن يكون التعبير عن رأيهم بطريقة مباشرة ومعلنة، لكي تصل أصواتهم إلى القائمين بالتطويرات الجديدة، فنلاحظ بان الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام لهم مكانتهم وبصمتهم في المؤسسات. لأنهم يعتبرون بان المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم وأي تغييرات تطرأ عليها يجب أن يكونوا مقتنعين ومرحبين بالفكرة، فعند إحساسهم بان هذا التغيير يهدد مكانتهم أو مصالحهم أو رواتبهم أو يفقدهم مسؤولياتهم وصلحياتهم فإنهم يقاومون بأشكال مختلفة: كزيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل وتمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات، كذلك تنظيم إضراب والمشاركة فيه، وزيادة عدد الشكاوي والتذمر.

3-2-المقاومة الضمنية:

نلاحظ من خلال نتائج عدم موافقة أفراد عينة مؤسسات القطاع العام على مقاومة التغييرات الجديدة بطريقة ضمنية (مخفية)، لأنهم يفضلون المقاومة بطريقة معلنة.

الخاتمة

المؤسسات سواءا كانت في القطاع العام أو الخاص تعيش تغييرات مستمرة، مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة لهذه التغييرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. كما أنها تشهد تغيرات بسبب عوامل بيئية داخلية وتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، ولكنها جميعا تعيش حالة التغيير.

قائمة المراجع:

- 1: Moorhead, G & Griffin, R . W,(2001), organizational Behavior, managing people and organization, Houghton Mifflin and company, New York.
- 2 :David Minja, (2011), comparative Analysis of the effects of organization Development interventions on organizational Leadership and management practice: A case of green Earth program, *journal of language Tecknology & Entrepneu-ship in Africa*, 3(1).
- 3 :John R.Schermerhorn, Jr et autre, (2002), Organizational Behavior, 7ème edition, John Wiley, United States of America.
- 4: د، منصور جمعان الغامدي، مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، مؤسسة النقد العربي السعودي، النهضة، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني عشر، أبريل 2011.
- 5 : Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: sustaining organizational change*. Blackwell Publishing Ltd.
- 6 : Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- 7: Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, (2014), The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, *European scientific journal*, 10(7).
- 8: بل كبير بومدين، فؤاد بوقطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، ورقة.

- 9 :John R.Schermerhorn Jr and James G.Hunt and Richard N.Osborn, Organizational Behavior, Wiley 2002, 7th edition, University of phoenix.
- 10 :Joseph E.Champoux, Organizational Behavior(integrating individuals, groups and organization), Routledge, fourth edition, NewYork, Londen, 2011.
- 11 : Sandeep kumar, Binayak shankar, Role of enterprise resource planning systems in managing change : a case of public sector organization, vollx, No2, Research Scholar, december2013.
- 12 :Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, Organizational Behavior, 13th edition, Soth–Western cengage learning, 2008, united in the states of America.
- 13: David Minja, (2011), comparative Analysis of the Effects of Organization Development interventions on organizational Leadership and Management practice; A case of green Earth program, journal of language, Technology & entrepreu–ship in Africa, 3(1).
- 14: Kanika Sofat, Ravi Kiran, Sanjay Kaushik, (2015), Management of organizational change and its impact on commitment: A study of Select Indian it companies, Global and Management Research: An international journal, 7(3).