



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث
سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار

إشراف :

أ.د تيقاوي العربي

إعداد الطالبتين :

◆ مدياني الضاوية

◆ قنذلي صفية

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ محاضر أ-	د. باروكي عبد الرحمان
(مقررا ومشرفا)	أستاذ التعليم العالي	أ.د تيقاوي العربي
(مناقشا)	أستاذ محاضر أ-	د. بن عبيد عبد الباسط

الموسم الجامعي 2021-2022



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): تيقاوي العربي

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات - دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) مدياني الضاوية
الطالب(ة) قندي صفية

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/23

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

27 JUN 2022

ادرار في

مساعد رئيس القسم:
مكلف بالتدريس والتقييم في التدرج
بلبالي عبد السلام





شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى << لئن شكرتم لأزيدنكم >>

الحمد لله على منه وفضله الذي وفقنا في مجالنا هذا واجتياز المحن وتحدي الصعاب وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم < من لم يشكر الناس لم يشكر الله > .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " تيقاوي العربي " الذي أرشدنا ووجهنا إلى أنجع السبل جزاه الله كل خير في الدنيا والآخرة .

كما نتقدم بشكرنا إلى الأستاذ القدير **باحمو سمير** والأستاذ **مختاري سعد** الله جزاهم الله عنا كل خير في الدنيا والآخرة وإلى لجنة التحكيم واللجنة المناقشة وإلى كل أساتذة القسم الذين درسونا وساعدونا بتوجيهاتهم ونصائحهم على مدار خمس سنوات وإلى الأساتذة الذين كان لهم الفضل في تدريسنا داعين الله عز وجل أن يجعل جهودهم هذا في ميزان حسناتهم .

الضاوية وصفية

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الذين قال فيهم الله عزوجل <حوقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسنا >

إلى التي رأني قلبها قبل عينها وحفظتني احشاؤها قبل يدها، إلى ينبوع الرحمة وبحر الحنان، إلى التي صبرت وتعبت من أجل راحتي "أمي" وعملا بحديث أبي هريرة رضي الله عنه قال : جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : " يارسول الله من احق الناس بحسن صحابتي ؟ قال : أمك قال: ثم من؟ قال : ثم أمك قال : ثم من ؟ قال : ثم أمك قال : ثم من ؟ قال : ثم أبوك .

وإلى أبي الذي علمني معنى الوفاء داعية المولى عز وجل أن يجعلهما في الجنان تحت عرش الرحمان.

كما أهدي كذلك إلى إخوتي وأخواتي الذين كانت لهم شموع الإنارة لطريقي هذا

وأهديه كذلك إلى صديقاتي واحبائي الذين دقت معهم حلوة

وإلى كل قريب وبعيد خارج أو داخل الدراسة

صافية

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الذين قال فيهم الله عزوجل <وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا >>

إلى التي رأني قلبها قبل عينها وحفظتني احشاؤها قبل يدها، إلى ينبوع الرحمة و بحر الحنان ،إلى التي صبرت وتعبت من اجل راحتى " أمي " وعملا بحديث أبي هريرة رضي الله عنه قال : جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : " يا رسول الله من احق الناس بحسن صحابتي ؟ قال : أمك قال: ثم من؟ قال : ثم أمك قال : ثم من ؟ قال : ثم أمك قال : ثم من ؟ قال : ثم أبوك نعم إنها أمي التي لا طعم للحياة بدونها بارك الله في عمرها .

وإلى أبي الذي علمني معنى الوفاءبارك الله في عمره داعية المولى عز وجل أن يجعلهما في الجنان تحت عرش الرحمان.

كما أهدي كذلك إلى إخوتي وأخواتي الذين كانت لهم شموع الإنارة لطريقي هذا

وإلى البراعم " عبد الكريم " و"صفاء "

وأهديه كذلك إلى صديقاتي واحبائي الذين دقت معهم حلاوة الحياة " زينب، فتيحة، الزهرة لمياء،صفية " وإلى أعز صديقة على القلب " الاستاذة زينب لكحل " جزاهم الله كل خير في الدنيا والآخرة "

وإلى كل قريب وبعيد خارج أو داخل الدراسة.

الضـاوية

شكر

و عرفان.....

إهداء.....

فهرس المحتويات

مقدمة أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد 5

المبحث الأول: ماهية نظم المناعة المكتسبة..... 6

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية..... 6

ثانياً: أبعاد نظام المناعة التنظيمية..... 7

ثالثاً: فوائد نظام المناعة التنظيمية..... 8

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي 9

أولاً: نشأة وتعريف التغيير التنظيمي 9

ثانياً: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي 11

ثالثاً:مراحل التغيير التنظيمي..... 13

المبحث الثالث : العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي 15

أولاً: متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية 15

ثانياً: دوافع التغيير التنظيمي اتجاه المنظمات 16

ثالثاً :العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنظمات 17

خلاصة الفصل الأول 18

الفصل الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

- 20 تمهيد
- 21 المبحث الأول: الدراسات السابقة الأجنبية والعربية لنظم المناعة التنظيمية المكتسبة
- 21 أولاً: عرض الدراسات العربية
- 23 ثانياً: عرض الدراسات الأجنبية
- 25 المبحث الثاني: دراسات سابقة عربية والأجنبية حول التغيير التنظيمي
- 25 أولاً : عرض الدراسات العربية
- 26 ثانياً: عرض الدراسات الأجنبية
- 28 المبحث الثالث : التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- 28 أولاً: التعليق على الدراسات العربية والأجنبية حول نظام المناعة التنظيمية المكتسبة
- 28 ثانياً: التعليق على الدراسات العربية والأجنبية حول التغيير التنظيمي
- 30 خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 32 تمهيد
- 33 المبحث الأول : الطريقة والادوات والنموذج المتبع
- 33 أولاً : طريقة اختيار مجتمع الدراسة وعينة البحث
- 36 ثانياً :عينة الدراسة
- 36 ثالثاً :أدوات الدراسة
- 36 رابعاً: نموذج الدراسة
- 37 خامساً:شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها
- 38 سادساً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة
- 42 المبحث الثاني:عرض ومناقشة النتائج

42	أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
46	ثانيا: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة.....
50	ثانيا: اختبار الفرضيات.....
55	خلاصة الفصل الثالث.....
57	الخاتمة.....
63	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

- جدول 1 يمثل درجة مقياس الدراسة 37
- جدول 2 يمثل طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي 38
- جدول 3 معامل ألفا- كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور وابعاد الاستبانة 39
- جدول 4 يمثل معاملات الارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان بالدرجة الكلية. 40
- جدول 5 يمثل نسبة توزيع العينة حسب الجنس 42
- جدول 6 يمثل التحليل الوصفي لفقرات محور نظام المناعة التنظيمية المكتسبة حسب الأهمية النسبية .. 47
- جدول 7 التحليل الوصفي لفقرات محور التغيير التنظيمي 48
- جدول 8 نتائج اختبار الفروق لاستجابات المبحوثين لمحور نظام المناعة التنظيمية المكتسبة 50
- جدول 9 نتائج تحليل التباين لاستجابات المبحوثين لمحور نظام المناعة التنظيمية المكتسبة 51
- جدول 10 نتائج اختبار الفروق لاستجابات المبحوثين لمحور التغيير التنظيمي 52
- جدول 11 نتائج تحليل التباين لاستجابات المبحوثين لمحور التغيير التنظيمي 53
- جدول 12 اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والتابع 54

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	اهمية التغيير التنظيمي	
2	أهداف التغيير التنظيمي	
3	مراحل التغيير التنظيمي	
4	متطلبات نظام المناعة التنظيمية	
5	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بادرار	
6	المتغيرين المستقل والتابع	
7	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	
8	نسبة توزيع العينة حسب العمر	
9	نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	
10	نسبة توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	
11	نسبة توزيع العينة حسب المستوى المهني	

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
	التحليل الوصفي	1
	اختبار الصدق والثبات	2
	اختبار الفرضيات	3
	الاستبيان	4
	قائمة المحكمين	5

مقدمة

مقدمة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة وسريعة ودقيقة على مستوى أصعدة المنظمات في شتى المجالات سواءا سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا ،جاء الصعوبات والتحديات التي بدورها تتغير بشكل مستمر .

إن المنظمات في وقتنا الحالي يسري عليها مايسري على الكائنات البشرية وذلك لما يحدث من تغييرات جذرية وتحديات من طرف البيئة المحيطة بها ، والتي قد تؤثر سلبا على المنظمة وتطورها ، لذا كان لابد عليها حتمية مواجهة ضغوطات ومتطلبات البيئة الخارجية ، مما دفعها للجؤ إلى انتهاج نظام المناعة التنظيمية المكتسبة ، الذي يساهم وبشكل كبير بالمنظمة على مواجهة المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها مما ويكسبها مناعة قوية اتجاه التحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها المنظمة والذي يعد من أهم أنظمة الانتاج التي تعزز نفسها بنفسها من دون الحاجة الى كيانات مستقلة ، فنظام المناعة يعتبر للوهلة الأولى أنه لا علاقة له بالمنظمات ، لكن بعد رؤية مناعة جسم الإنسان وماتقوم به من دور كبير في الجسم ، لذا تم تشبيه مناعة جسم الإنسان بالمنظمة ، ومنه تم تطبيق و إدراج هذا المصطلح الجديد في العصور الأخيرة في جميع الميادين المختلفة خاصة الإدارة والمنظمات مما يؤثر وبشكل إيجابي عليها .

وفي ظل التوجهات الاقتصادية التي تروج لها العديد من المنظمات خاصة استعمالها للتغيير التنظيمي ،الذي يعتبر خطوة و إضافة جديدة للمنظمة ، مما يساعدها على التطوير بنفسها وزيادة حدة المنافسة ،مما ينعكس أثرها على أي منظمة بشكل إيجابي والتي أصبحت أهم مهامها وأهدافها المحافظة على الاستقرار والتكيف مع التغييرات السريعة و التعرض لمختلف الضغوطات ، الأمر الذي يجعل من الضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب والاختذ بمنهجية بالتغيير التنظيمي المخطط من أجل القيام بواجباتها بكل فعالية وكفاءة على أكمل وجه ،لذلك المنظمات تسعى دائما لتحقيق التوازن والتكيف مع بيئتها الداخلية خاصة الخارجية منها قدر المستطاع للحفاظ على موقعها التنافسي .

وللإمام بجوانب الموضوع وأبعاده ،تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، تحدثنا في الفصل الاول على التوضع النظري (الابيات النظرية) وشمل مفاهيم عامة حول نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي

وأما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض مجريات الدراسة الميدانية وتفرغ البيانات في عدد من الجداول وتحليل ومناقشة نتائج الميدانية اين تم اختيار الفرضيات .

الإشكالية الرئيسية للبحث:

إن التحولات العميقة التي يشهدها العالم في جميع المجالات خاصة المجال الإقتصادي على مستوى المنظمات عمومية أو خاصة ،التي نرى فيها تغييرات وذلك بإخال عليها مصطلحات جديدة التي بدورها تخدم وبشكل جيد هذه المنظمات للوصول والسعي لتحقيق أهدافها وعليه نطرح الإشكالية التالية :
(ما مدى تأثير نظام المناعة التنظيمية في إحداث سياسة التغيير التنظيمي داخل المنظمات)

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التسؤلات التالية :

- ما مفهوم نظام المناعة التنظيمية
- ما هو مفهوم التغيير التنظيمي
- مامدى تطبيق المنظمات لنظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي
- ماهو دور كل من نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي داخل المنظمة

فرضيات البحث :

يستند هذا البحث على فرضيات إحصائية رئيسية كالتالي :

الفرضيات الرئيسية :

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5%.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظام المناعة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة عند مستوى 5%.

صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا في هذا البحث عدة صعوبات خاصة في الفصل الثاني في الدراسات السابقة خاصة الأجنبية منها هذا بخصوص المتغير المستقل بنظام المناعة التنظيمية حيث لم يتم التطرق لهذا الموضوع سوى من طرف باحث أو باحثين.انعدام التام للكتب فقد اضطررنا بالاعتمادنا على المذكرات والمجلات ،أما بخصوص المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي فقد واجهنا ندرة في الكتب .

أهمية الدراسة:يتضح لنا أن هذه الدراسة لها دور كبير على مستوى المؤسسات من خلال الإلتزام بالتوصيات

التي بدورها تحدث farkا كبيرا من خلال كسب مناعة قوية وإجراء تغييرات على المؤسسة ،ممايساهم بالارتقاء بها نحو الأحسن .

دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الدراسة الى أهمية هذا البحث من الناحية العلمية كونه موضوع جديد تقريبا لم يتم التطرق له من قبل، كما أنه لايزال في طريق الدراسة وأهم دافع الميول الشخصي لهذا الموضوع كونه ينتمي لمجال تخصصنا،كل هذه الدوافع جعلتنا نختار هذا البحث وجعله صوب الدراسة .

حدود البحث :

- الحدود البشرية :الدراسة اقتصرت على الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار.
- الحدود الزمانية :أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022 .

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار.
- الحدود الموضوعية: من خلال التركيز على معرفة أثر نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي على المنظمات .

المنهج المتبع في البحث :

الألمام بهذا الموضوع تم اختبار فرضيات متعددة حيث أعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي بحيث يعتبر منهج مناسب لهذه الدراسة ،كما يعتبر هذا المنهج على المعلومات والبيانات تم تنظيمها وترتيبها ليكون الوصف واقعي من خلال وصف المتغيرات بإبراز المفاهيم والوظائف ومعايير القياس ورصد كل ماهو على أرض الواقع و معرفة مدى تطبيق نظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي داخل المنظمات .

هيكل البحث :

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حيث الفصل الأول كان حول الادبيات النظرية للموضوع بحيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث المبحث اساسيات حول نظام المناعة التنظيمية والمبحث الثاني مفاهيم عام حول التغيير التنظيمي والمبحث الثالث العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي، اما الفصل الثاني تم عرض فيه الدراسات السابقة حيث المبحث الأول يضم الدراسات سابقة عربية وأجنبية حول التغيير التنظيمي والمبحث الثاني دراسات عربية وأجنبية حول التغيير التنظيمي ، أما المبحث الثالث يحتوى على التعليق حول الدراسات العربية والاجنبية أما الفصل الثالث الدراسة الميدانية حيث يضم مبحثين ، الأول فيه الطريقة والادوات والنموذج المتبع والمبحث الثاني النتائج والمناقشة .

الفصل الأول :

الادبيات النظرية

تمهيد

لقد رأينا في العصور الأخيرة استعمال الإدارة أو المنظمات مصطلح جديد ألا وهو نظم المناعة التنظيمية والذي هو شبيه بشكل دقيق من حيث الآليات لنظام مناعة جسم الإنسان فهو يقوم بانتاج آليات بنفسه من حيث اكتساب مناعة في حالة تعرض المنظمة لمخاطر فجائية والتهديدات الخارجية والداخلية التي قد تواجه المنظمة والتنبؤ بها، مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة مناعة قوية اتجاه التغييرات السلبية التي قد تكون حائلا في طريق تطور المنظمة .

ومن أجل الأرتقاء بالمنظمة والمحافظة على استقرارها وتطورها في جميع المجالات ، لابد من تطبيق التغيير التنظيمي لكل منظمة ، والذي بدوره يساهم بشكل كبير في تحسين وضع المنظمة من وضع أسوأ إلى أحسن، ويشمل هذا التغيير جميع الفئات والهياكل الإدارية داخل المنظمات. للحفاظ على ديمومة المنظمات وضمان بقائها التنافسي في شتي الميادين ، عليها اكتساب مناعة قوية للتصدي للتغييرات التي قد تواجهها، بالإعتماد على التغيير التنظيمي من أجل خلق محيط تنافسي ذا كفاءة عالية داخل وخارج المنظمة .

وللإطلاع أكثر حول هذا الموضوع والتعمق فيه ، نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية نظم المناعة التنظيمية المكتسبة

المبحث الثاني : أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية نظم المنة المكتسبة

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمنة التنظيمية المكتسبة وذلك من خلال إبراز المفاهيم الخاصة للمنة التنظيمية والعناصر الخاصة

أولاً: مفهوم المنة التنظيمية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت المنة التنظيمية أهمها :

- هي مجموعة من القوى التنظيمية المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديموية واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من مميزات، ويشبه بين النظام المناعي للكائن الحي مع النظام المناعي للمنظمة من خلال وجود خزائن لهذا النظام هما المنة الطبيعية والمكتسبة والتي تكتسبها المنظمة عبر الزمن خلال تعاملاتها مع الأفراد والمنظمات الأخرى فتكون لها حصانة من بعض الأضرار الخارجية ومنبه فوري للمخاطر التي ربما تواجهها جراء المنافسة.

- وعرف أيضاً بأنه احد الأنظمة للمنظمة ويتألف من مجموعة معقدة من العمليات بهدف حماية المنظمة من العدوى أو الفيروسات البيئية والمخاطر ومن أهم السمات هذا النظام التكيف والاستقلالية والقوة ويعد النظام المناعي للمنظمة شبكة من السياسات والثقافة ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المنة البشرية لمنع الأفكار السيئة من دخول الوحدات.¹

- وتعرف بأنها مجموعة المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها ويعود أصل نظام المنة التنظيمية الى نظرية التكيف التنظيمي إذ تعتمد الشركات الى إيجاد وسيلة لتكيف التنظيمي إذ تعتمد الشركات الى إيجاد وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية فقد أدى إفلاس العديد من الشركات وتطور شركات أخرى.²

إذ ان نظم المنة بدأ يأخذ أهمية في أدبيات الإدارة حيث أنها يمكن أن تكون إحدى النظم الرئيسية التي تعمل كدرع واقى يحمي المنظمة من أخطار البيئة الخارجية واضطرابات البيئة الداخلية للمنظمة. لذا اعتبرها 2013 ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات بما في ذلك تعقيد المنظمات والتهديدات الخارجية التي تواجهها فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المنظمة لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة.³

¹ - خيضر علي فيروز، (تأثير الأستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة التنظيمية -دراسات تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف) . مجلة كلية الإدارة والأقتصاد للدراسات الاقتصادية وإدارية والمالية، العدد 4 ، 2017 ، ص426.

² - عثمان رياض عبد المجيد، (نظم المنة التنظيمية وأثارها في استراتيجيات إدارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية) دراسة ميدانية على شركة الصناعات الغذائية الأردنية، (ماحستير)، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص. 20.

³ - مرجع السابق نفسه، عثمان رياض عبد المجيد، (نظم المنة التنظيمية وأثارها في استراتيجيات إدارة الازمات -اختبار الدور الوسيط انظم المعلومات الاستراتيجية)، ص. 20.

وعلى ضوء ماسبق نرى أن نظم المناعة هو أحد أنظمة المنظمة المصممة للتصدي للتحديات والمخاطر والعدوى الفيروسية للبيئة التي تتعرض لها المنظمة خارجيا وداخليا، من خلال التنبؤ بها من أجل الحفاظ على ديمومة واستقرار المنظمة وذلك بالتكيف مع مختلف التهديدات التي تواجهها جراء المنافسة .

ثانيا: أبعاد نظام المناعة التنظيمية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين عن الأبعاد نظام التنظيمية إذ حدد (Tao) أبعاد نظام المناعة ب(نظام الرقابة المناعي، المناعة المناعة الدافعية، الذاكرة المناعية) في حين أشار (Huang2013) أن الأبعاد الرئيسية هي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المعرفة التنظيمية) إلا أن (Simmon2003) يؤكد على اعتبار الجنيات التنظيمية تعد أحد الأبعاد الهامة لنظام المناعة التنظيمية وتوجد أنظمة فرعية هي (مجلس إدارة الشركة ،أنظمة الالتزام ،أنظمة إدارة المخاطر، المكافآت والتعويضات ،تعزيز دور كبار المستثمرين والقوانين) وسنعمد في هذه الدراسة الدراسة على (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجنيات التنظيمية) كأبعاد رئيسية لنظام المناعة التنظيمية أهمها :

1. التعلم التنظيمي: يمكن تعريف التعلم التنظيمي (OL) بأنه قدرة المنظمة على توليد وكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق للممارسات التنظيمية الهادفة لتحسين أداء التنظيمي مثل التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

كما هناك اهتمام كبير بمفهوم التعلم التنظيمي لفهم وشرح كيف يمكن لشركات تغير وخلق ميزة تنافسية على مر الزمن وتحسين القدرة التنافسية لابد من الاهتمام ليس فقط على المستوى التعلم الفردي بل أيضا حول كيفية استفادة المنظمات من التعلم الفردي لتحقيق مكاسب تنظيمية، ويبدو أن المنظمات وخاصة الصغيرة منها تحتاج الى توجيه سلوكيات تعلم حول ممارسات تنظيمية محددة إذا ما أريد لها تحقيق فوائدOL، من وتحقيق أهدافها وتطوير الأداء ودعم عمليات إدارة التغير الناجحة ،وخلق المعرفة من خلال تواصل المنظمات في جميع مجالات النشاط التجاري .

ويمكن تصور الترابط بين المعرفة التنظيمية والتعلم في المنظمة باعتبارها عملية التغذية المرتدة المستمرة من منظور كما هو مبين فالشكل وبما أن الغرض من المعرفة التنظيمية هو التغلب على مشاكل الأعمال للحصول على ميزة تنافسية على ميزة تنافسية مستدامة فان عملية المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي هي مثل لمشكلة التعرف على أنماط الجهاز المناعي لتحديد ما المشكلة وكيفية التغلب على هذه المشكلة ، بمعنى الاعتراف بمشكلة الأعمال تقوم المنظمة بتطوير المعرفة المناسبة لتغلب على المشكلة المحددة لتصبح مناعة المنظمة أقوى.

2. الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها المعلومات المخزنة والمكتسبة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية وهي لا تحتوي على حقائق وأحداث فحسب بل تشمل أيضا خبرة العمليات التنظيمية وتشمل أيضا ماتعلمته الشركات في شكل تراكمي .

وتلعب دورا توجيهيا لها من حيث متى وكيف يمكن التقدم بالعمل والأداء كما أن الأفراد هما أحد أهم المستودعات للمعلومات بالنسبة للذاكرة التنظيمية في المنظمة ،وعن أهمية الذاكرة التنظيمية أشار (Harvey2012) أننا دائما نعرف أكثر مما نقول أو مما نعبر عنه وهذه المعرفة الكامنة تسمى المعرفة الضمنية وهي غالبا تحتاج المهارات الفردية والتفاعلية بين الأفراد فضلا عن التآزر والتعاون بين المجموعات لإظهارها وإيرازها والاستفادة منها وتساعد الذاكرة التنظيمية على الابتكار عبر تقديم المعلومات الخزنة فيها في الوقت المناسب كما توفر للشركات القدرة على أساس الأحداث والاتجاهات في أسواقها قبل منافسيها حتى يتمكنوا من توقع أكثر دقة وأسرع استجابة احتفاظ أو جذب عملاء جدد أو تحسين علاقات التواصل مع العملاء ،وبالتالي يمكن دائما عرض نتائج التحليل البيئي على الذاكرة التنظيمية لتفسير وتشخيص الأحداث البيئية وبما أن الذاكرة التنظيمية تشبه وظيفتها خلايا الذاكرة في الجهاز المناعي حيث وظيفتها يتم تطوير الذاكرة التنظيمية للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة ، ولهذا نحتفظ بالمعرفة من النتائج السابقة للتعامل بكفاءة مع مشاكل المنظمة المماثلة في المستقبل .

3. الجينيات التنظيمية:

هي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي وهذه الخصائص تتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة وهي طبيعة الهيكل التنظيمي ،ثقافة تبادل المعلومات ، حقوق اتخاذ القرار ، ونظام المحفزات في المنظمة فمنذ العام (2000) أعلن فريق العلماء المسؤول بيق عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عملية فك الشفرة الوراثية للإنسان ووضع الأسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وإنما عصر الجينوم فأصبحنا نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور والمرتبطة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشابه وتتداخل في نسيج المعرفة تموت وهاهو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي DNA، والحمض النووي للمنظمات مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة والتي تساعد على شرح أدائها¹.

ثالثا: فوائد نظام المناعة التنظيمية

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المناعة التنظيمية بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتثبيتها بالجمود والرتابة وذهبت بعض الدراسات الى محاربتها والقضاء عليها الى انه يمكن

¹ - مرجع السابق نفسه ،عثمان رياض عبد المجيد ،(نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات -اختبار الدور الوسيط انظم المعلومات الاستراتيجية ،ص.27.

القول أن نظم المناعة تعتبر منهجية مفيدة لفهم التحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجأة المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية حيث حدد الطائي (2009) أهمية وفوائد نظم المناعة التنظيمية بعدة نقاط تتلخص كالاتي:

- _ السيطرة على الأخطاء البيئية ومحاولة تجنبها وتحسين دفعات المنظمة
- _ تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات.
- _ الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.
- _ إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها.
- _ توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات
- _ العمل باستمرار لمتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على مواجهة العقبات المحتملة.

وبين (Simmons2013) أن فوائد نظم المناعة تشمل :

- الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.
- _ إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها.
- _ توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة.¹

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم المفاهيم التي لفتت اهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين من خلال الدراسات المتعددة فهو يمثل قوة أو وقود بالنسبة للمنظمات التي يساهم في تطورها واستمرارها في ظل المنافسة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية .

أولاً: نشأة وتعريف التغيير التنظيمي

نشأة التغيير التنظيمي في الغرب

إن موضوع التغيير التنظيمي والكتابة حوله والاهتمام به ودراسته لم توجد في أي من الجامعات والمعاهد التي تدرس إدارة الأعمال والإدارة العامة في أمريكا حتى وقت ليس بالبعيد، حيث لم تبدأ نشأة وبزوغ التغيير التنظيمي كأحد مجالات الدراسة والتطبيق إلا في الاربعينات من هذا القرن تقريباً، ومن أهم المصادر التي ارتكز عليها التغيير التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن ثلاثة وهي :

- حركة التدريب المعلمي :

¹ - المرجع السابق نفسه، عثمان رياض عبد المجيد، (نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات - اختبار الدور الوسيط انظم المعلومات الاستراتيجية)، ص.21-22.

ويقصد بالتدريب المعلمي هو مجموعة مواقف لمجموعات صغيرة غير مخططة ، يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة "وديناميكيات " المجموعة المتطورة .

ولقد شارك في هذه الحركة العديد من الدراسين والباحثين وظلوا يعملون بها ويحاولون التغلب على ما يواجههم فيها من مشاكل .ومن أهمهم :

HERBERT SHEPARD-DOUGL ASMCGREGOR-AND OTHERS- RONBERT BIAKE

ولايعرف للآن بالضبط أول من استخدم مصطلح التغيير التنظيمي من هؤلاء ، وبصفة عامة فإن كل المحاولات التي تمت في هذا الحقل لم تتعد مجرد اتباع بعض الأساليب للوصول إلى أهداف جزئية معينة ، ولم ترق بعد الى مستوى المنظمة ككل .

• بحوث المسح و أساليب الإسترجاع :

وتعتبر هذه البحوث بمثابة الدفعة الثانية الرئيسية في تاريخ التغيير التنظيمي ، والذي يتوازي تاريخها مع الدفعة الأولى (التدريب العملي) ، وقد كان ذلك في مركز بحوث ديناميكية المجموعات الذي أنشأه (كيرت لوين) KURT LEWIN عام 1945، حيث كان هناك دور بارز في لمجموعة من الاستشاريين في تكوين خبرة ملحوظة في هذا المجال بعد إجراء الكثير مما يسمى بالبحوث العلمية ACTION . RESEARCH

• جهود كيرت لوين KURT LEWIN:

إذا كان التدريب المعلمي والبحوث العلمية يعتبران دفعتين قويتين للتغيير التنظيمي فإن كيرت لوين يعتبر ليس فقط دفعة أو أساسا ثالثا ، وإنما يعتبر في نفس الوقت دفعة وأساسا متينا لكليهما ، فقد كان وراء إنشاء المعمل القومي للتدريب الذي يعتبر ركيزة الدفعة الاولى ، وقد كان ايضا وراء تأسيس و إنشاء مركز بحوث (ديناميكية) المجموعات .¹

تعريف التغيير التنظيمي:

قبل التطرق الى مفهوم التغيير التنظيمي لا بد من توضيح مفهوم التغيير أولا ويقصد به :

1. التغيير "هو ظاهرة تحدث نتيجة التغيير في مكونات البيئة الداخلية والخارجية ، بحيث يحمل في معناه إحباطا وتدمرا للغير وأملا وتحفيزا للآخرين والذي يستدعي التحول في الشكل أو النوعية " 2-التغيير هو "هو عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة ، في صيغ الوظائف والهيكل والعمليات والقرارات والسلوكيات ، أما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعا، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة فإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي أو كرد فعل، أو قد يكون مرتبط بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل .²

¹ - محمد المحمدى الماضى، استراتيجية التغيير الإسلامي (مدخل إسلامي مقارن) ، دار النشر للجامعات ، ط1، مصر ،سبتمبر 2000م، ص.41-42.

² - فريدة جعالة، (الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي) ،دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية (ماجستير)، غير منشورة ،جامعة الجزائر 3 2012-2013 ،ص.19.

3- التغيير كمفهوم شامل يعرف على أنه "هو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص

ما يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين"¹

بعد تقديم مفهوم التغيير نتطرق الى مفهوم التغيير التنظيمي حيث له عدة تعاريف وتختلف من باحث لآخر لكن المفهوم لا يخرج عن المعنى أو المضمون ومن أهمها :

➤ عرفه "Jones" بأنه :عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفاعلية"

➤ التغيير التنظيمي هو "الاستجابة المخططة أو غير مخططة في أي منظمة للضغوط والتي يمكن أن تنتج من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية ،وقد تنعكس في صورة أساليب وطرق عمل منتجات جديدة وهي غالبا ما تشكل وظائف وعلاقات جديدة بين العاملين وفي جميع أشكاله فإن التغيير يخلق فرصا للنجاح والفضل"²

➤ ويعرف أيضا على أنه " عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها ،والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار مع البيئة المحيطة"³

➤ نستخلص مما سبق أن التغيير التنظيمي هو إحداث تغيير جذري على مستوى المنظمات في أي شي يؤدي إلى تراجعها وقد يكون كلياً أو جزئياً في جميع الهياكل والعاملين والمدراء من ما يساهم في استقرار وتطوير المنظمة وخلق جو من التنافس .

ثانياً: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية وأهداف تسعى المنظمات دائماً الى تحقيقها :

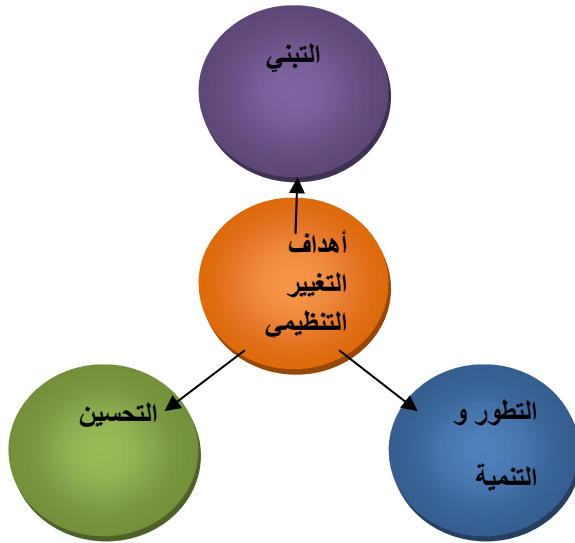
➤ أهداف التغيير التنظيمي⁴

للتغيير التنظيمي أهداف معينة وتتمثل في :

¹- سماني حاتم ،(واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة)،دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة (دكتوراه) ،غير منشورة، جامعة بسكرة 2017/2018م ،ص.38.
²- مرجع السابق نفسه ،فريدة جعالة ،(الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي) ،ص.4.
³- بن عبد العزيز فطيمة ،ننشيدة ،معزوز(مشارك) ،(التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية) .مجلة الأقتصاد والتنمية البشرية -مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية -جامعة سعد، ع4 ،دار المنظومة ،ديسمبر 2011.

⁴ بلعابد فايزة ،مقدم عبد الجليل ، خولة عدناني (أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية).اسم المجلة ،مجلة مجاميع المعرفة ،العدد2 ،أكتوبر 2018 ،ص 105.

- التبنّي : عندما تتجلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني استراتيجية أو تكنولوجيا جديدة ص، أو أساليب تسيير جديدة ممايسمح لها بالإنسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة .
- التطور والتنمية :تهدف المنظمات من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية استراتيجياتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفه ، وذلك من أجل البقاء والإستمرار .
- التحسين :من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر مقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العاملين كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية .



الشكل 2:يمثل أهداف التغيير التنظيمي

أهمية التغيير التنظيمي¹

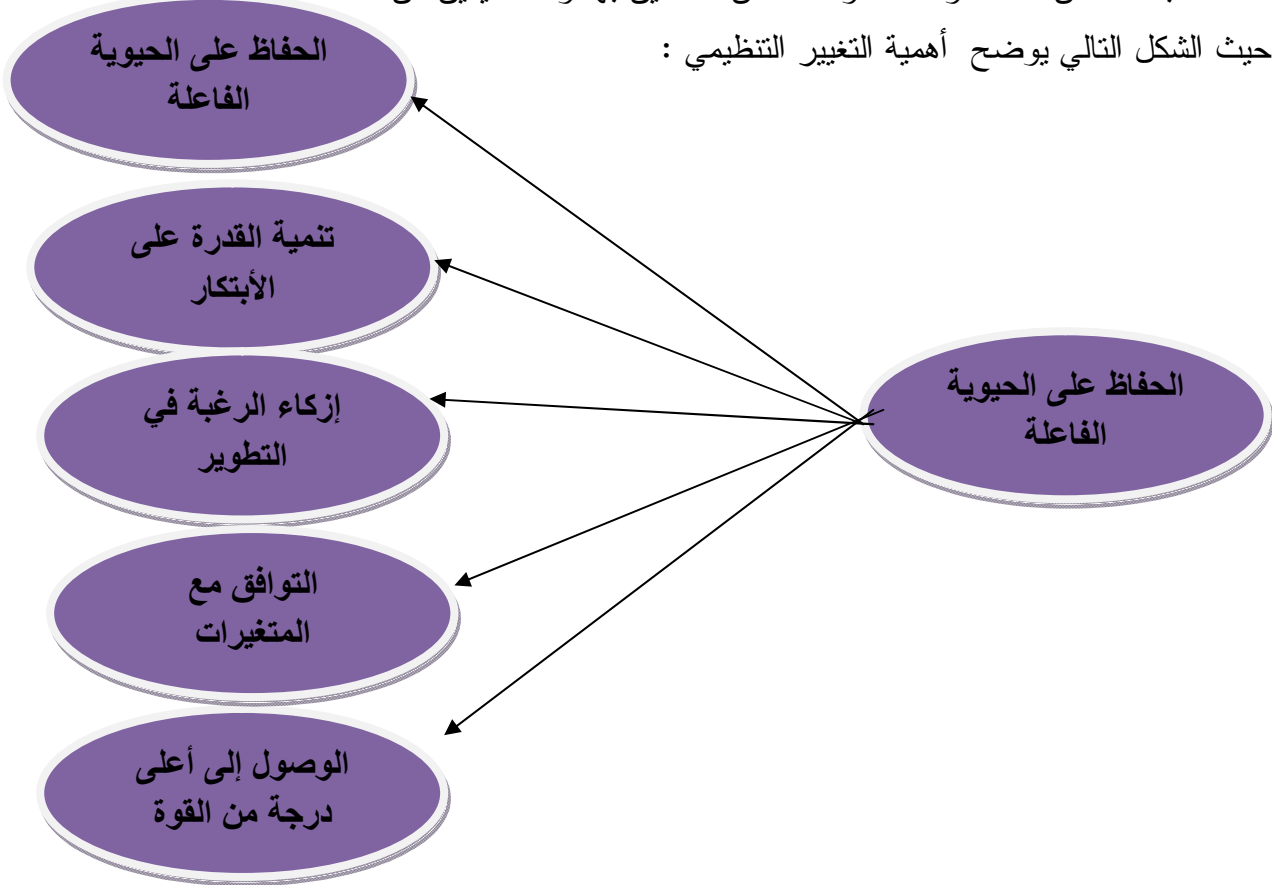
- تكمّن أهمية التغيير التنظيمي في نقاط عديدة نذكر أهمها:
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات وإلى انتعاش الامال وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح التفاعل.
- تنمية القدرة على الابتكار :التغيير يحتاج دائما إلى جهد التعامل معه سواء التعلّم الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرّفص وكلا النوعين يتطلب إيجاد واسائل وأدوات وطرق مبتكرة.
- إزكاء الرغبة في التطوير :يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز، نحو الأرتقاء والتقدم وما يستدعيه من تطوير وتحسين متلائم في شئ.

¹-مرام سمير -شعابنة فاتح ، علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين ، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، تخصص علم اجتماع، 2019-2020، ص66.

- التوافق مع المتغيرات : ينظر إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف تتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه ومع البيئة المحيطة بها .

- الوصول الى درجة أعلى من القوة : حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين أشار إليها الخصري (2003) عندما قال أن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضياالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين ، هذه الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال اتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من من خلاله حصر هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات وخصائص العاملين بها والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها .

حيث الشكل التالي يوضح أهمية التغيير التنظيمي :



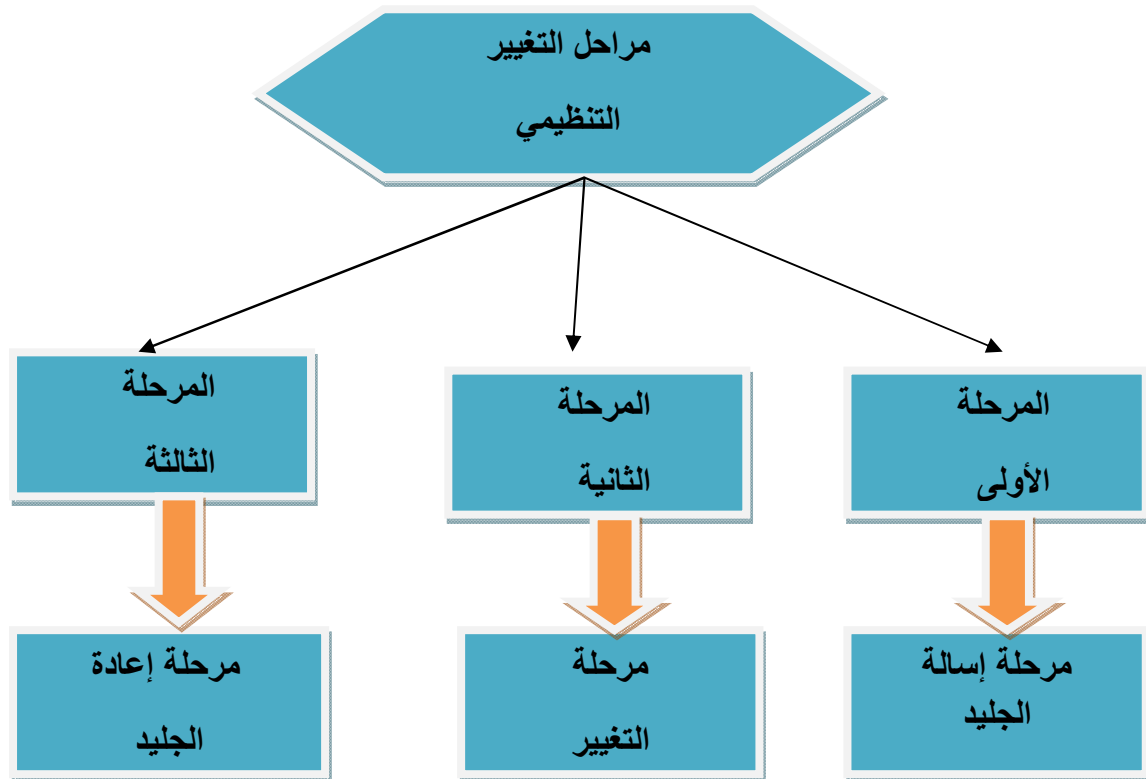
الشكل 3: يمثل أهمية التغيير التنظيمي

ثالثا:مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت تلوين من أشهر الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي حيث طور نموذجا لإحداثه وحظي باهتمام كبير وقبول واسع في العديد من المؤسسات والشركات . وقد اقترح لوين ثلاث مراحل للقيام بالتغيير على النحو التالي :

- إسالة وإذابة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد واختفاء السلوك الحالي، والضغط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية ،انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة .
- التغيير : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة ،بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة ،أي أنه في هذه المرحلة يتم تغيير فعلي في الواجبات والمهام والتقنيات والأداء والهيكـل التنظيمي ،وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة .
- ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن تلك أن يؤدي الى بروز مقاومة لتغيير .
- إعادة الجليد: و هذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجـه في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار وأنماط السلوك في أساليب وطرق عملهم المعتادة ،وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة ،وبعدها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي إي تعزيز التغيير المرغوب،كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز الاستقرار كما هو موضح في الشكل التالي:¹

¹ - كنان يوسف -ريان عبد المالك ، (التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية) دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، تخصص إدارة أعمال ، 2017-2018، ص6-7.



الشكل 3: يمثل مراحل التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي

في هذا المبحث تم التطرق إلى متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية و دوافع التغيير التنظيمي ودراسة العلاقة بينهما .

أولاً: متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية¹

أشار Perry(2014) إلى عدة أسس تمكن من تعزيز نظم مناعة الشركة وهي :

- 1-بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة .
- 2-تكامُل نظم المناعة التنظيمي و أنساق أدواتها.
- 3- توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة .

¹ - مرجع السابق نفسه، عثمان رياض عبد المجيد،(نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات أختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية)، ص.23-24.

- بينما حدد Grams(2009) خمس طرق لتقوية نظام المناعة في الشركة :
- 1-التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى .
 - 2-توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية ،تجعل هذا التنظيم أكثر قوة .
 - 3-التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة .
 - 4-خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع .
 - 5-إنشاء بنية معماريةتفرض المشاركة داخل الشركة .
- وبالإستفادة من الأفكار والآراء السابقة يمكن للباحث تصوير متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالشكل الآتي :



الشكل 4:يمثل متطلبات نظم المناعة التنظيمية

ثانيا: دوافع التغيير التنظيمي اتجاه المنظمات ¹

قد تحتاج المنظمات دائما للتغيير التنظيمي في حالة ظهور مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وإمكانية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عند مواجهة مشكلات داخل وخارج المنظمة وهذا ما أدى إلى وجود دوافع داخلية وخارجية وتتمثل في :

➤ الدوافع الداخلية :

- وعي وإدراك المديرين بالتغيير ،حيث يكون إحداثه بمبادرة ذاتية من القائمين على الإدارة كإدخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- زيادة طموحات وحاجات العمال رغبة منهم في تغيير أوضاعهم الحالية إلى وضاع أفضل .

¹ -برياش توفيق،(التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-بين الحتمية البنية والاختيار الاستراتيجي)، دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية شلف-دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف(لنيل شهادة دكتوراه)، غير منشورة،جامعة سطيف،2015-2016،ص25-28.

- نمو المنظمة وتطورها فتلجأ إلى تغيير أهدافها واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وأساليب عملها .
- انخفاض الأرباح والحصة السوقية
- التغييرات التكنولوجية (تحقيق إبداع داخلي)
- القيادة الإدارية تكون أحيانا المتسبب في إحداث تغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة من خلال إدراكها للتغييرات والتطورات الحاصلة على مستوى بيئة أعمالها، ورغبتها في التميز عن الآخرين .
- الدوافع الخارجية :
- ولأبراز قوة البيئة الخارجية كدافع أساسي لإحداث التغيير يحدد أحمد ماهر أهم السمات التي أصبحت تميز العالم المعاصر للمؤسسات :
- تصاعد حد المنافسة والبقاء للأصلح
- سيطرة آليات السوق (العرض والطلب وأذواق المستهلكين)
- انطلاق تكنولوجي وفكري في كافة المجالات
- ثروة المعلومات وشبكات الاتصالات في كافة مجالات الأعمال
- سيطرة التكتلات الاقتصادية على الاقتصاد العالمي

ثالثا :العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنظمات

- لمعرفة العلاقة بين نظام التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي سنتطرق إلى بعض المفاهيم التالية :
- حماية الكيان من الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى اصابته بأزمة ،وهي تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة وفرعية أو وجود أنظمة حماية متعددة ومزدوجة .
 - حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام ومستويات مجتمع المنظمة .
 - تعمل كخط دفاع أول ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة ¹.
 - ومن خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير التنظيمي والمنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما، فيهتم الخبير بالاسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي والأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنهما ، كما يتضح دور الخبير في معاونة المنظمة على استخدام طاقتها وإمكاناتها المتوفرة بأعلى درجة من الفاعلية وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها ².

¹ - مرجع السابق نفسه، عثمان رياض عبد المجيد، (نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات - اختبار الدور الوسيط انظم المعلومات الاستراتيجية)، ص. 104.

² - بن عياد صباح، بوقريط أمينة، (الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي)، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة انتاج جيجل (لنيل شهادة ماستر)، غير منشورة، جامعة جيجل، 2017-2018، ص25-28.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الدراسة النظرية السابقة تبين لنا أن أي منظمة سواء عامة أو خاصة لابد لها من اكتساب مناعة وإحداث تغيير تنظيمي شامل على مستواها ، مما يساعدها في تحليل المحيط الخارجي للمنظمة وما به من تهديدات وصعوبات وتحديد رؤيتها ، ورسالتها ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها لضمان استمرارها وبقاءها في المجال التنافسي .

من جهة أخرى فإن أي خلل في أي وظيفة يكون سببها المباشر عدم وجود مناعة مكتسبة وإحداث تغيير تنظيمي عند وجود مشكلة لدى المنظمة ، والذي يترتب عنه تدهور في الوظائف الأخرى ، ومن هذا المنبر نؤمن أن لا بد من اللجوء إلى اكتساب مناعة وتغيير تنظيمي على مستوى كل الأصعدة ، مما يؤدي إلى دعم جوانب ركائز عدة التي تقوم عليها المنظمة للخروج بها من منبع الضعف إلى أعلى مستويات المنافسة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

العربية والأجنبية

تمهيد

تشكل الدراسات السابقة أحد أهم المرتكزات الرئيسية المهمة لأي دراسة قادمة، لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة الباحثين بتزويدهم بمعلومات دقيقة ناتجة عن بحث وجهد كبير من الباحثين السابقين، مما يسهل عدم الوقوع في التكرار وتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نجاحات عدة متميزة، كما تقدم للباحثين العديد من الفوائد من خلال التوصيات والإستنتاجات والمقترحات التي تساعدهم في سعيهم نحو تحقيق أهدافهم .

لذ سنقوم بعرض الدراسات السابقة حسب تسلسل الدراسة وتعاقبها الزمني لمعرفة مدى التطورات الفكرية التي تختلف وتتطور عبر الزمن بحيث تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول :دراسات سابقة عربية وأجنبية حول نظم المناعة التنظيمية المكتسبة

المبحث الثاني : دراسات عربية وأجنبية حول التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة الأجنبية والعربية لنظم المناعة التنظيمية المكتسبة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات نظم المناعة التنظيمية وأبعادها المختلفة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي) ولكن بشكل مفصل ومنجز.

أولاً: عرض الدراسات العربية

1. دراسة رياض عبد المجيد 2016 : بعنوان نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الإستراتيجية متغيراً وسيطاً من خلال التعرف على مستوى تطبيق نظم المناعة بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومدى تنفيذ مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة

- توصلت الدراسة الى أهم نتيجة تتمثل في: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات .

- أهم التوصيات الدراسة:

- ضرورة توعية شركات الصناعات الغذائية الأردنية بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية.

- وكذلك ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية

2. دراسة مؤيد يوسف نعمة الساعدي 2015 : بعنوان الإطار البنائي لنظام المناعة التنظيمية في إطار الإنتاج الذاتي الإجتماعي حيث تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما الإطار البنائي لنظام المناعة التنظيمية في إطار الانتاج الذاتي الاجتماعي.

تهدف هذه الدراسة الى تأسيس رؤية فكرية أولية عن نظم المناعة التنظيمية يجري من خلاله الكشف عن قدرة الأشكال المناعية والفعل المناعي لوظائف المناعة التنظيمية التي تتضمن خمسة سلوكيات متكررة هي (الإدراك، والدفاع، والذاكرة، والتوازن، والرقابة)، بهدف بناء المقياس إلى الكشف عن مكونات النظام المناعي و وظائفه وخصائصه تمهيدا لاشتقاق الأبعاد الرئيسية والفرعية التي يستند إليها بناء المقياس.

- النتائج المتوصل إليها من خلال ما جرى الاطلاع عليه لدارسات السابقة يمكن التوصل الى ما يأتي:

- إن نظم لمناعة التنظيمية جهد غير مقصود ينشأ ذاتيا وبسبل شتى متمثلا بكل الأساليب والجهود التي تحول من دون دخول التهديدات الداخلية والخارجية في المنظمات .
- إن نظم المناعة التنظيمية ناتج نظرية الانتاج الذاتي للأنظمة وان النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، كما انه ينشط ويحمل تبعا لطبيعة التهديدات الداخلية والخارجية.
- تشكل الخلية الحية في علوم البيولوجية نموذجا حيا لهذا النظام، لأنها تشكل أول نظام إنتاج ذاتي، فهي نظام مغلق بصورة علمية ويحتوي على منظومته الخاصة وتركيبته المحددة، وهذه الخصوصية منحته القدرة على المضاعفة التركيبية في بيئته ، كذلك الحال بالنسبة لنظم المناعة التنظيمية يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه.
- فيما يأتي أهم التوصيات التي يمكن أن يخرج بها:
- أن تتوجه المراكز البحثية و الأكادمي والجامعات الى توجيه طلبة الدراسات العليا لإغناء الأطر الفكرية والتطبيقية للنظام .
- لا بد من ترسيخ النظام في ثقافة المنظمة ولفت الانتباه إليه وتحويل العمل به من الصيغ التطوعية العشوائية الى عمل منهج منطقي يشكل ضمانا لحماية المنظمة.
- أتمت العمل في منظمات الأعمال وربط الأقسام والشعب والوحدات بقاعدة بيانات المنظمة لكونها تشكل جزء مهم من قدرة الدفاع المناعي.
- 3. دراسة خضير علي فيروز 2017 : بعنوان تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية. تمحورت الإشكالية حول هل هناك دور للاستغراق الوظيفي في دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل الاسمنت النجف الإشراف .
- هدفت الدراسة الى تحديد الدور الذي يؤديه لاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل الاسمنت، وقد بلغ حجم العينة (70%) من العاملين في مختلف أقسام وشعب المعمل، ولتحقيق هدف بحث صيغت فرضيتان رئيسيتان جرى التحقق من صحتها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية المتنوعة والتحليلية .
- تم التوصل إلى أهم نتيجة وهي:
- وجود إدراك واضح من قبل أفراد العينة حول مفاهيم الدراسة وان ارتفاع معدل الاستغراق الوظيفي من شأنه أن يزيد من قوة ومثانة نظم المناعة التنظيمية .
- تتمثل أهم توصية في :
- ضرورة سعي المنظمة الى توفير السبل الكفيلة لدعم ممارسات الاستغراق الوظيفي لما له من أهمية وتأثير في تحسين نظم المناعة التنظيمية .

ثانيا: عرض الدراسات الاجنبية

1- دراسة(سونغ تشي تشيغ 2006): بعنوان دراسة العلاقة التطورية لأنظمة المنظمة ونظام مناعة المنظمة (An Exploring on Correlation of Fvolution Between Enterprise Immunity and Enterprise المنظمة) -لقد أجريت هذه الدراسة في الصين، حيث كان هدف هذه الدراسة تمييز أنظمة المنظمة وأنظمة المناعة التنظيمية و دراسة العلاقة بينهما،وذلك باعتبار أن نظام المناعة التنظيمية هو علم جديد لم يدخل الى علم المنظمات إلا بوقت قليل،كما أكد الباحث أن الجهود الحالية في مجال المناعة التنظيمية مازال في طور المفاهيمي والوظيفي والبنوي، والعمل على دراسة علاقتها مع نظريات الإدارة الأخرى واكتشاف أدوارها الأخرى،حيث خرجت الدراسة بالنتيجة التالية :

-علم الإدارة مهما يتطور فإن هدفه هو الخروج بمنظمة صحية،و إقامة اساس علمي قوي يساعدها في رفع استعدادها للتكيف مع البيئة.

وكانت أهم التوصيات تتمثل في:

-التركيز على نظرية التغيير التنظيمي لأن البيئة تتطور بسرعة وأن على المنظمة أن تحافظ على المرونة لكي تتكيف مع الضغط.

-ربط النظام المنظمي والنظام البشري من حيث تشبيهه مناعة الإنسان وكيفية محافظة نظام المناعة البشري على جسم الإنسان،وان يمتلك القوة الكافية التي تمكنه من مواجهة التحديات بقوة تفوق القوة البشرية الى قوة الحيوانات الذكية.

-إن نظرية المناعة التنظيمية تعد من وجهة نظر الباحث نظرية متكاملة ويمكنها موازنة العلاقات في كل جزء في المنظمة لتحقيق إدارة متكاملة مما يقود الى ارتفاع قدرتها .

2- دراسة (شوبو ، 2006) : بعنوان الدراسة التمهيديّة لمناعة المنظمة

An Exploring Study of Enterprise Immune Cmpetence)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مواجهة المنظمات الضغوط البيئية الكبيرة التي تؤدي تزعزع استقرار المنظمات خاصة الصغيرة منها والتي لا يمكن لإمكاناتها المالية أن تتواكب مع التغييرات البيئية الكبيرة،وأهمية الدراسة تشير الى أن الصحة المستقرة تؤدي دورا مهما في حياة الإنسان،وأن البيئة كذلك التي يعيش فيها الإنسان تؤثر بحياة الإنسان مثلا إمكانية اصابة الرضع وكبار السن تكون أكبر من إصابة الشباب في الشتاء،وأن بيئة القمر غير ملائمة لعيش الإنسان مقارنة مع الأرض فنكون القدرة على التكيف الخارجي للصحة الذاتية مهمة جدا بالنسبة للإنسان في وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية،لقد قام الباحث بايجاد علاقة ترابطية بين نظرية الإدارة الاستراتيجية ونظرية الأنداز المبكر ونظرية إدارة المخاطر ونظرية أمن المعلومات إذا أكد الباحث ضرورة قيام المنظمة بالتطور الذاتي لكي تتماشى مع البيئة.

وقد توصلت الدراسة الى ان الأسباب الداخلية هي الاسباب الرئيسية في إفلاس المؤسسات بعد دراسات معمقة إذ يعتقد المديرون أن الاسباب الخارجية مثل بيئة التنافس وبيئوة التجارة هي الأسباب لأفلاس

المؤسسات، إن نظام المناعة يضيف إمكانية للمنظمة، إن الدراسة النظرية استندت الى منهج فلسفي مستعينا بأمثلة الطبيعة إذ جرى دمجها لصعوبة التوصل لتحليلات تطبيقية في الوقت الحاضر .

3- دراسة (2012) Khalil.Meta بعنوان: Artificial ImmuneSysteme، Metaphor Agent Based Modeling of Crisis Response Operation

قدمت هذه الدراسة نظام المناعة الاصطناعي كاستعارة من نظام المناعة البشري، وهدفت الى نمذجة العمليات المحوسبة الاستجابية للأزمات، واقترحت نموذج متكامل لمجموعة من الجوانب التي تساعد في إدارة، ثم تطبيق النموذج المقترح لمحاكاة الاستجابة لانتشار وباء الأنفلونزا في (3) مستشفيات في القارة شمل (1000) حالة استجابة عشوائية خلال (50) يوم .

- اهم النتائج المتوصل لها :
- أن عملية التعلم للنموذج بطيئة ولكنها سريعة في التعامل مع المواقف الغير مرغوب بها
- الزيادة في عدد الحالات تولد نمو النظام
- استخدام نظام محوسب عالي الأداء لتجنب التأخير في عمليات النظام وزيادة سرعة نمو تذكر الحالات المشابهة
- التعرف على دور التعلم في نظام المناعة ومؤشرات الأثر لنظام المناعة في الوقاية من الأزمات .

المبحث الثاني: دراسات سابقة العربية والأجنبية حول التغيير التنظيمي

نحاول في هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة عربية وأجنبية والتي عالجت موضوع الدراسة

أولاً : عرض الدراسات العربية

1- دراسة خليل أحمد خضر خليل 2003 :بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل

المؤثرة عليها في المؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية

حيث تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية الرئيسية التالية :فيما تتمثل اتجاهات العاملين نحو التغيير

التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة

الغربية

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على اتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة ا

الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية

- تحديد دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو

التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال

الضفة الغربية ، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال

الضفة الغربية عام 2002-2003 م والبالغ عددهم حوالي (2065) موظفا وموظفة .

تكونت عينة الدراسة من (480) موظفا وموظفة وأخذت بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة

(5،23) ، وتم توزيع (486) إستبانة ، وقد استرجع منها (380) إستبانة وفقدان (106) إستبانات ، وقد

تم إجراء التحليل الإحصائي للإستبانات المستردة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في النقاط التالية :

-النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، قد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازليا كما

يلي :مجال التغيير السلوكي (81%) ويليه مجال التغيير التكنولوجي (70%)

-النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ،فقد كانت النسبة المئوية

للمجالات مرتبة تنازليا كما يلي: مجال العوامل الشخصية (73%) ،ويليه مجال عوامل البيئة الخارجية

(4،67%) ويليه مجال عوامل المناخ التنظيمي (2،61%) ويليه مجال العوامل المعلوماتية (16%).

2- دراسة شقة مسعودة 2016-2017 : بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية : ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية

حيث تهدف هذه الدراسة الى بحث موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية ،وذلك من

خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية -حاسي مسعود ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 100

إستبانة في المؤسسة تخدمنا محل الدراسة ،كما أسلوب المقابلة والملاحظة ملما أتاحت لنا الفرصة ، أما

مجتمع الدراسة فتمثل في جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للتقريب في حاسي مسعود، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك با الاستعانة ببرامج الرموز الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للتقريب وكذلك تم وضع اقتراحات أو توصيات من أهمها :

- أسباب والنتائج المرجوة من التغيير التنظيمي لكافة العمال
-من الضروري عند إجراء التغيير أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كعامل أساسي لإنجاح أي تغيير لأن عملية التغيير عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه وضع تحفيزات للعاملين لإنجاح التغيير الذي يطرأ على مستوى الهيكل التنظيمي
- التقليل من التوظيف العشوائي حسب المستوى التعليمي

- تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها بصورة أحسن لإنجاح التغيير التنظيمي، خاصة في ظل الدراسة الميدانية التي أثبتت عدم وجود هذا النوع من التحفيز ، لأن لب الإدارة العصرية هو لب العمل بروح الفريق والجماعة ،لما له من أثر قوي على المنظمة والعاملين فيها.

3- دراسة جواني مريم 2019-2020 :بعنوان أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

لقد تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية : كيف يؤثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي ،التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي بأبعاده (استراتيجي ، هيكلية ، وظيفي (تشغيلي)، تكنولوجي ،موارد بشرية، سلوكي فني) في مؤسسات اتصالات الجزائر -وكالة عين البيضاء -

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الفرضي الاستنتاجي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع 95 استبيان وسترجع 80منه بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ،تم اكتشاف مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من التعلم (الجماعي ،المنظمي) على التغيير التنظيمي ،و أن التعلم الفردي ليس له تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية على التغير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة عين البيضاء .

ثانيا: عرض الدراسات الأجنبية

1- دراسة "2010، Abbas and Asghar" (the Role Of leadership)

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية :ماهو دور القيادة في التغيير التنظيمي ، وعلاقة التغيير التنظيمي الناجح بالقيادة ذات الرؤية والمبتكرة .

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في التغيير التنظيمي واهميته ومفاتيح نجاحه، كما أشار الباحث الى أن البحوث الحديثة تشير الى أن 70% من عمليات التغيير التنظيمية تفشل في الوصول إلى أهدافها، واكتشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي الناجح والقيادة ذات الرؤية والإبداع، واتباع

في البحث المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة لشركتين : شركة حلويات نيرا لا في باكستان وشركة ماس القابضة في سيريلانكا، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-التغيير التنظيمي الذي يقوم على رؤية القائد ونهجه المبتكر الإبداعي الذي له علاقة ارتباطيه قوية بتحسين أداء المنظمة ، ويقود الى إبداع تنظيمي محتمل.
وقدمت الدراسة أهم توصية وهي:

-اقترحت الدراسة نمودجا يوضح أن التغيير التنظيمي الناجح يقوم على :القيادة الرشيدة(تبادر بالتغيير وتنفذه) والرؤية القيادية والسلوك الإبداعي المبتكر .

2-دراسة أندرسون (Anderson، 1988): "بعنوان تحليل العوامل الشخصية والمقاومة المدركة للتغيير التنظيمي والتطور"

تمحورت هذه الدراسة حول الاشكالية التالية : كيف يتم تحليل العوامل الشخصية والمقاومة المدركة للتغيير التنظيمي والتطور

حيث هدفت هذه الدراسة الى إضافة بعض التوضيحات للمقاومة بواسطة مناقشة الشخصية التي تساهم في زيادة ورشات العمل مما يزيد من فرص التطوير والتغيير حيث اشترك 60من طلبة مادة الإدارة في جامعة غرب جورجيا، وقد قدم لهم 12مقياسا للشخصية والاتجاه حيث شاهدو عرضا حول البراهين المؤيدة والمعارضة للتطوير والتغيير التنظيمي، وكذلك استبانة تقدم الرغبة والانفتاح نحو ورشات التطوير والتغيير التنظيمي .

نتائج الدراسة كانت كالتالي :

- ان المشاركين الذين الذين لم يكملوا اختبارات الشخصية والاتجاه كان الأقل رغبة في المشاركة.
- بينت أن الاتجاه الميكافالي والاعجاب بالمكانة ترابطت مع عدم الانفتاح .
- وبينت النتائج أن عوامل المقاومة يعتبرها ممارسي التطوير والتغيير التنظيمي ، ظرفية يجب أن تكون أكثر ارتباطا بشخصية الفرد .

3-دراسة ماكجين (Mcgin، 1991): بعنوان " العلاقة بين العوامل السكانية والعوامل التنظيمية والعمليات المعرفية وردود أفعال الموظفين نحو التغيير التنظيمي" .

تمحورت هذه الدراسة حول الاشكالية الرئيسية التالية : ما العلاقة بين العوامل السكانية والعوامل التنظيمية والعمليات المعرفية وردود أفعال الموظفين نحو التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أو الربط بين ردود أفعال الموظفين نحو التغيير التنظيمي والمتغيرات التنظيمية والمعرفية،وقد بلغ عدد أفراد العينة (224) مشتركا من حيث خبراتهم في العمل في المرحلة الانتقالية،وقد طلب من المشتركين تذكر إحدى مراحل التغيير والتغيير والرد على المتغيرات التنظيمية والسكانية والمعرفية ودرجة الألتزام النفسي نحو المنظمة والسلوك التكييفي، أثناء تطبيق التغيير .

ومن أهم نتائج الدراسة الدراسة مايلي :

- أن المشاركة الفعالة المركبة قد كشفت عن علاقات إيجابية قوية مع كل من الالتزام والسلوك التكيفي.
- إن عمليات التأكيد الذاتي للأمال والسيطرة الشخصية توفر أثرا قويا في التنبؤ في الاستجابات الوظيفية .
- إن السيطرة الذاتية تساعد بشكل كبير في التنبؤ بالالتزام التنظيمي ، بينما يقدم الامل قوة دافعة للتنبؤ في السلوك التكيفي .
- إن مدى تأثير التغيير يرتبط سلبيا مع الالتزام ، وإيجابيا مع السلوك التكيفي.

المبحث الثالث : التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولا: التعليق على الدراسات العربية والأجنبية حول نظام المناعة التنظيمية المكتسبة

التعليق على الدراسات العربية

بعد التطرق إلى عرض الدراسات السابقة التي درست وبشكل واضح موضوع نظام المناعة التنظيمية المكتسبة، نري أن هذه الدراسات قامت بالمقارنة بين نظام المناعة البشري ونظام المناعة التنظيمي للمنظمات مايشابه درستنا من الموضوع .

أما الإختلاف من حيث الدراسات كان من حيث قلة استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS وهذا يختلف بكثير عن دراستنا .

التعليق على الدراسات الأجنبية

بعد عرض الدراسات المتعلقة بنظام المناعة التنظيمية المكتسبة تبين لنا أن تلك الدراسات تتشابه في كونها تدرس أهمية وعلاقة بين نظام المناعة لجسم الإنسان ونظام المناعة التنظيمي للمنظمات.

أما الاختلاف يكمن في عدم استخدام تقريبا أداة الاستبانة وبرنامج SPSS ماعدا في دراسة (Khalil.Meta) وعدم توضيح وذكر المنهج المتبع

ثانيا: التعليق على الدراسات العربية والأجنبية حول التغيير التنظيمي

التعليق على الدراسات العربية :

بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي بشكل جيد، حيث تشابهت هذه الدراسات من حيث الموضوع من ناحية تبيان دور التغيير التنظيمي في المنظمات مع استخدام نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستبانة وبرنامج التحليل الأحصائي SPSS وهذا يتفق مع دراستنا من حيث الموضوع .

أما الأختلاف فكان من ناحية استخدام تنوع عينة الدراسة من باحث لآخر حيث في الدراسة الاولى 480 عينة طبقت على جميع العاملين في مؤسسة السلطة الوطنية الفلسطينية ،الدراسة الثانية 100 عينة طبقت على جميع العاملين في مؤسسة التنقيب حاسي مسعود والدراسة الثالثة 95 عينة بالإضافة الى ختلاف المنهج اي منهج الدراسة .

التعليق على الدراسات الاجنبية :

بعد استعراض الدراسات السابقة الأجنبية والتي تطرقت الى موضوع التغيير التنظيمي وأهم سمات والمهارات التي تستعملها في مجال التطبيق .

- حيث نرى من خلال هذه الدراسات الأجنبية أن هناك إختلاف في إعتقاد المنهج ، حيث في الدراسة الاولى اعتمد في التحليل على المنهج النوعي وعدم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تم تسليط الضوء على العديد من الدراسات السابقة عربية و أجنبية لمختلف الباحثين المتعلقة بموضوع دراستنا، حيث تطرق معظمهم إلى دراسة نظام المناعة البشري و إسقاطه على نظام المناعة التنظيمية للمنظمة ومعرفة أثره عليها ، كما تم دراسة التغيير التنظيمي وإبراز دوره داخل المنظمة، ومعرفة أهداف هذه الدراسات والنتائج التي توصل لها الباحث، وتقديم أهم التوصيات ثم قمنا بالتعقيب على هذه الدراسات مقارنة بدراستنا الحالية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين حول مفاهيم عامة حول نظام المناعة والتغيير التنظيمي ودرسات سابقة حول الموضوع ، سنلجأ في هذا الفصل إلى إسقاط المبادئ الأسس المتعرف عليها مسبقاً، ومحاولة إسقاطها

على مؤسسة إتصالات الجزائر لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة كل من نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي لهذه المبادئ والعمل بها ، من أجل الارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل ومدى ممارسته على أرض الواقع ، لذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين حيث :

-المبحث الأول: الطريقة والادوات والنموذج المتبع

حيث تناولنا في هذا المبحث الطريقة المتبعة في جمع المعلومات وكذا الأدوات المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها، من أجل تحليل عينة الدراسة وإعطاء وصفا للإجراءات التي تم من خلالها تصميم أداة الدراسة (الأستبيان).

-المبحث الثاني : قمنا في هذا المبحث صياغة الفرضيات ومحاولة إثبات او نفي صحتها، وكذا المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج .

المبحث الأول: الطريقة والادوات والنموذج المتبع

لقد تم التطرق في هذا المبحث الى التعريف بالطريقة والادوات والنموذج المتبع وذلك من خلال الإشارة الى المجتمع وعينة الدراسة، وكذا نموذج الدراسة كما تم اللجوء فيه إلى تحليل البيانات والنمذجة من خلال عرض لنتائج اختبار الصدق وثبات أداة الدراسة وكذلك استعمال الانحدار الخطي

أولاً: طريقة اختيار مجتمع الدراسة وعينة البحث

1- مجتمع الدراسة (اتصالات الجزائر)

في هذا المطلب يتمثل مجتمع عينة الدراسة في النموذج الافتراضي للدراسة الذي يتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة والطرق والاساليب والخصائص المتبعة في الدراسة التطبيقية حيث يتمثل مجتمع دراستنا في إتصالات الجزائر بأدرار والذي يشمل عينة معتبرة من عمال اتصالات الجزائر الذي قد بلغ حجم مجتمع الدراسة 60 فرد.

نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

منذ استقلال الجزائر بدأت التحديات في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، خاصة الاهتمام بهذا المجال عبر عدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي، حيث تميزت كل مرحلة بخصائص معينة تميزها وهي مختصرة فيما يلي:

المرحلة الأولى: من 1962- 1974 تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، تميزت هذه المرحلة بجملة من الصعوبات نظرا لظروف سياسية اقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الاوروبي الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري وانعدام التجربة في التسيير ادى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية مما اقتضى اصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجيه الاقتصادي والامكانيات والظروف العامة.

المرحلة الثانية: من 1975/ 1990 عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89.75 المؤرخ بتاريخ 1975/12/3 ويشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الادارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها.

المرحلة الثالثة: من 1991- 1999 نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والاصلاحات التي تتماشى نوعا وكما من الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، حيث يتم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس 1992.

المرحلة الرابعة: مابعد 2000. أهم ما يميز هذه المرحلة هو إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة واستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال امام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 2000/3 المؤرخ في 6/8/2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به في العالم، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

وقد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 إعادة هيكلة التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنية، بحيث اعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات ومهام المديرية الجمهورية للاتصالات الجزائر سعيا منها إلى اللامركزية القرار هذا الجانب الإداري، أما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة، حيث انتقلت من النظام الصوتي إلى النظام البصري باستعمال NGN الجيل الجديد القادم .

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر لها تعاريف عديدة كلها تصب في مجال واحد وهو المجال الخدماتي، من تعاريفها:

" تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم طابعها تجاري في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، تنشط على المستوى الوطني، تأسست عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة ذات طابع.

" هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003، أي بعد تقييم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية."

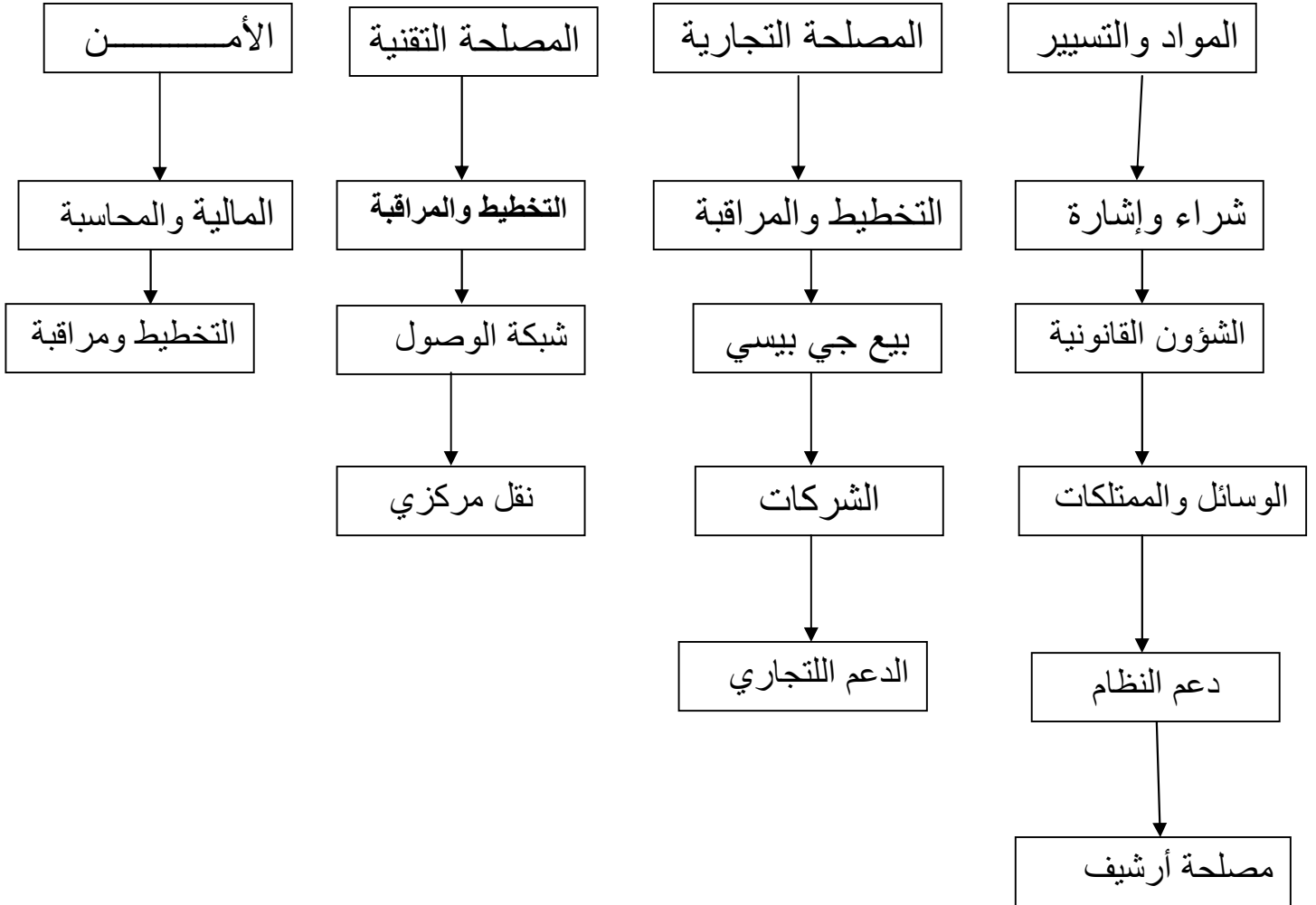
" اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية بموجب القانون 3-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين نشاطات البريدية ونشاطات الاتصال وقد فوض هذا القانون بمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية المسامات باتصالات الجزائر شركة ذات أسهم قدره 100.000.000 دج المقيد في السجل التجاري

180883

الهيكـل التنظيمي لاتصالات الجزائر بأدرار

يمكن تمثيل الهيكـل التنظيمي لاتصالات الجزائر من خلال الشكل التالي:

-الشكل رقم 3:الهيكـل التنظيمي لاتصالات الجزائر بأدرار



المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

تم حساب عينة الدراسة عن طريق تطبيق معادلة هيربرت اركن كالتالي :

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

بحيث :

N:حجم العينة

T:الرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0,99 وتساوي 1,96

SE:نسبة الخطأ وتساوي 0,05

P:نسبة توفر الخاصية والمحايدة وهي 0,50

ثالثا: أدوات الدراسة

للتعرف أكثر على مدى أثر نظام المناعة التنظيمية في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات قمنا بدراسة حول مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار ،وذلك للوصول الى إجابة نهائية للأسئلة الدراسة ، واختبار مدى صدق وصحة الفرضيات المطروحة سابقا ،وذلك من خلال الاعتماد على أدوات الدراسة التالية :

(1) الاستبيانية :هي وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح للباحث بالحصول على إجابات يستطيع من خلالها الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد للوصول إلى النتائج المرجوة وتغطية المحاور البحثية ،كذا الإجابة على الفرضيات الرئيسية والفرعية منها .

(2) المقابلة الشخصية :قمنا بإجراء مقابلة مع العديد من العمال والإطارات العاملين بالمؤسسة بمختلف الدرجات وذلك للتوصل إلى معرفة واقع متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر، من أجل تحديد عينة الدراسة والاستفادة من خبرات العاملين بالمؤسسة .

(3) المصادر الثانوية:هي عبارة عن اقتباس المعلومات من الكتب والمجلات والمقالات ومختلف الدراسات العربية والأجنبية ،ورسائل الماجستير والدكتوراه والتي لها صلة بموضوع الدراسة .

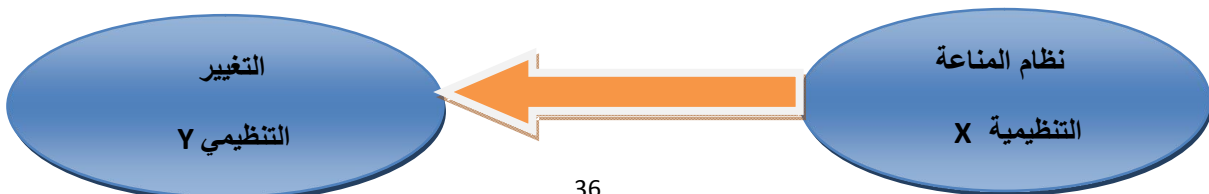
رابعا: نموذج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية تم وصف نموذج الدراسة المتمثل في المتغيرات التالية:

المتغير المستقل : يتمثل في نظام المناعة التنظيمية و يرمز له بالرمز X

المتغير التابع : يتمثل في التغيير التنظيمي ويرمز له بالرمز Y

- حيث يمثل الشكل التالي المتغيرين المستقل والتابع X و Y



من إعداد الطالبتين

خامسا: شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

- أسلوب الدراسة : وذلك لفهم مدى تطبيق نظام المعلومات والتغيير التنظيمي في المؤسسة التي هي محل الدراسة ، وإعطاء مصداقية بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها ، لذا فقد استخدمت دراسة ميدانية تسمح لنا بدراسة العمل والتفكير لدى العاملين والمسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- بناء أداة الدراسة : حيث تتمثل في الإستبيان من خلال الإعتماد على ما ورد في الأبطار النظري لقياس أثر نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي وفقا لمحاور الدراسة الرئيسية ، حيث يضم 19 سؤال ينقسم إلى جزأين هما :

الجزء الاول: يتضمن المعلومات الشخصية تتعلق بخصائص افراد عينة الدراسة تتمثل في: النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية .

الجزء الثاني: حيث يتعلق هذا الجزء بأسئلة حول المتغير المستقل المتمثل في نظام المناعة التنظيمية حيث ينقسم الى ثلاث محاور رئيسية تمثل المناعة التنظيمية على النحو التالي: محور التعلم التنظيمي و يضم (3) فقرات، محور الذاكرة التنظيمية يضم (2) فقرة، محور الجنيات التنظيمية، (2) فقرات. الجزء الثالث: متعلق بأسئلة حول التغيير التنظيمي ويضم 12 فقرة وتم قياسها بواسطة السلم ديكرت

جدول 1 يمثل درجة مقياس الدراسة

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

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم 1 يتضح لنا أن الدرجة 1 و2 (غير موافق بشدة ، غير موافق) تتجه اتجاه سلبي، أما الدرجة 3 و4 و5 (محايد، موافق، موافق بشدة) تتجه اتجاه ايجابي. المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة ليتم حساب لدراجات مقياس ليكرت ويتم حسابه على النحو التالي :

$$\text{حساب المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{ثم قسمة المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية} = 4/5 = 0.8$$

$$\text{- الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

بالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم 2 التالي:

جدول 2 يمثل طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الإتجاه	المستوى الموافق له
من 1 إلى أقل 1,8	موافق بشدة	مرتفع جدا
من 1,8 إلى أقل من 2,6	موافق	مرتفع
من 2,6 إلى أقل 3,4	محايد	متوسط
من 3,4 إلى أقل 4,2	غير موافق	ضعيف
من 4,2 إلى 5	غير موافق بشدة	ضعيف جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين

من أجل التحقق من أهداف الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات تم تغريغ اجابات الاستبيان بواسطة برنامج (SPSS) ، وتحليلها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية المتوفرة بذات البرنامج أهمها:

- المتوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: يعتبر المقياس الاكثر أهمية واستخداما لتشتت نظرا لدقته وقابليته للعمليات الجبرية.
- اختبار ألفا كرونباخ: ويطلق عليه ما يسمى بالتنسيق الداخلي وتستعمل هذه الأداة حتى يتم التقليل من أخطاء القياس تدريجيا، كما يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون: هو عبارة عن قوة العلاقة بين متغيرين وهو أحد أنواع العلاقات بين المتغير التابع والمتغير المستقل بحيث تتحدد بعض المشاهدات المتغير التابع في ضوء المتغير المستقل بحيث:

X: المتغير المستقل

Y: المتغير التابع

حيث درجة الارتباط تقاس بعدد يتراوح بين (-1 ، 1)

- اختبار الانحدار البسيط : يعتمد مفهوم الانحدار على دراسة تأثي المتغير المستقل على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجة المتغير التابع وذلك من خلال درجة المتغير المستقل، ويعتمد الانحدار على الارتباط فالانحدار يهدف إلى الافادة من الارتباط في التنبؤ.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لدراسة الأثر بين المتغير المستقل نظام المناعة التنظيمية المكتسبة بأبعادها المختلفة ، والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي .

سادسا: الاختبارات الخاصة بالاستبانة

1- اختبار الثبات: ويقصد به انع في حالة اعادة توزيع هذا الاستبيان في زمن اخر من نفس المجتمع وب نفس حجم العينة فان هذا سيوصلنا الى نتائج المتوصل اليها في الوقت الحالي.

ومن خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاسبانه تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة إضافة الى الثبات حسب كل محور من الاستبانة، حيث تكون قيمته مقبولة إحصائياً عندما تكون 70 فما فوق وكلما اقتربت النسبة إلى 0,05 كلما كانت درجة القبول والجدول التالي يوضح نتائج معامل الثبات حسب كل محور وكذا معامل الثبات الكلي .

جدول 3 معامل ألفا- كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور وابعاد الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معدل ألفا_ كرونباخ للثبات
للمحور الاول :نظام المناعة التنظيمية	07	0.529
للمحور الثاني :المتغير التنظيمي	12	0.661
الثبات الكلي للاستبانة	19	0.777

من اعداد الطالبتين با الاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03) حيث نلاحظ أن قيمة الثبات للمحور الأول (نظام المناعة التنظيمية) والمحور الثاني (التغيير التنظيمي) بلغت 0,529 و 0,661 على التوالي، كذلك بلغت القيمة الكلية للثبات الكلي للاستبانة 0,777 والتي قد تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً التي تقدر ب 0,7 مما يدل على ثبات الاستبانة .

4- اختبار صدق أداة الدراسة : لقد تم قياس أداة الدراسة بطريقتين مختلفتين هما :

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة :يستخدم لمعرفة قياس واختبار الفرضيات الموضوعية على اساس الدراسة، بحيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين في قسم التسيير كلية علوم التسيير والعلوم الإقتصادية والتجارة حيث يكون عدد الاساتذة المحكمين (04) أساتذة، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري كما تم الاخذ بجميع ملاحظاتهم في اعادة تشكيل بعض الفقرات وفقاً للتعديلات المطلوبة من طرفهم ووضع الاستبانة النهائية .

- الصدق التطبيقي لأداة الدراسة :بعد التأكد من الصدق الظاهري ثم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين الفقرة والبعد الخاص بها ضمن محاور الاستبانة .

-الانساق الداخلي للمحور الاول والثاني :فقرات المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي الجداول التالية توضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات احدى الابعاد والدرجة الكلية للمحور .

جدول 4 يمثل معاملات الارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان بالدرجة الكلية.

الترتيب	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم الفقرة
18	0,589	1,69	تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر حماية ضد الأختراقات التي تأتي من البيئة الخارجية	X1
10	0,614	2,28	يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتدفق المعلومات ومشاركة المعلومات بصورة سلسلة بين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر	X2
13	0,595	2,14	يوجد تواصل وتنسيق بين أفراد ومجموعات العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خلق وبناء المعرفة	X3
01	0,533	3,31	يمكن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر من إحداث تغيير وإضافة ميزة تنافسية لمؤسستهم	X4
11	0,360	2,25	يعمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على التغلب على مشاكل العمل من خلال المعرفة التنظيمية التي يمتلكونها	X5
06	0,577	2,47	يساعد الاعتراف بالمشكلة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير المعرفة لخلق مناعة تنظيمية مرنة وقوية	X6
02	0,315	2,81	توفر الذاكرة التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر القدرة على إدارة الأحداث التنظيمية بشكل جيد	X7
19	0,490	1,50	يعمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية	Y1
16	0,647	2,00	يتم إقناع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية التغيير وما يترتب عنه من فوائد	Y2
15	0,383	2,08	يتم اشتراك اشتراك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في عملية التغيير لتحسين وإعطاء صورة للمؤسسة	Y3
14	0,428	2,14	يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل	Y4

			العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لتشجيعهم ، وعدم الوقوع في تكرار أخطائهم	
04	0,719	2,50	توجد دراية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر أن العاملين بحاجة للتكوين للتماشي مع متطلبات التغيير	Y5
07	0,356	2,36	يعلم العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بطموحات وأهداف مؤسستهم لمواجهة صعوباتها وتحدياتها	Y6
03	0,539	2,64	يساهم الإحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوطيد العلاقة وتحسين مستوى أداء المؤسسة	Y7
08	0,280	2,33	تؤدي المنافسة بين الموظفين فيما بينهم إلى تحسين مردودية مؤسسة اتصالات الجزائر	Y8
17	0,438	1,86	يعتبر التغيير الذي يقوم به العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر ضروري لتحسين أدائها	Y9
05	0,562	2,50	تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإدخال تعديلات على تكنولوجيا المستخدمة لتحسين أداء العاملين	Y10
09	0,542	2,33	يسعى العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى تغيير قيمهم نحو تحسين أداء مؤسستهم	Y11
12	0,199	2,22	توجد مقترحات وحلول مختلفة لتجنب تعارض المصالح الشخصية للعاملين والمصلحة العامة للمؤسسة اتصالات الجزائر	Y12

المصدر :من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للمحاور نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي تراوحت بين 1.50 و 3.31 وهي تتراوح بذلك بين غير موافق بشدة و محايد ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0,775 و 1,352 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وقد سجلت العبارة المسماة بـ: يتمكن العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر من إحداث تغيير وإضافة ميزة تنافسية لمؤسستهم. أعلى متوسط حسابي باتجاه محايد، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: أدنى متوسط حسابي مما يدل على يعمل العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار

حتى تتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية أدنى متوسط حسابي بتجاه غير موافق بشدة انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، وسجلت العبارة المسماة بـ: يعمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية أقل انحراف معياري بـ 0,775، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: تؤدي المنافسة بين الموظفين فيما بينهم إلى تحسين مردودية مؤسسة اتصالات الجزائر أكبر انحراف معياري بـ 1,352 مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

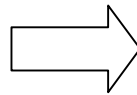
يتضمن هذا المبحث عرض النتائج التي تم التوصل لها باستخدام أدوات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال التحليل الوصفي لعينة ومتغيرات الدراسة وكذا اختبار الفرضيات ومناقشتها، من أجل التوصل إلى معرفة أثر نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي .

أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1- التوزيع حسب النوع

جدول 5 يمثل نسبة توزيع العينة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة
ذكر	19	52,8%
أنثى	17	47,2%
المجموع	36	%100

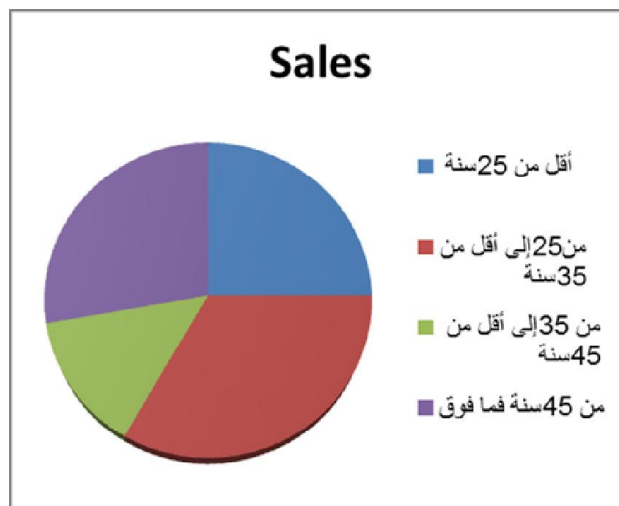


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- نستنتج من الجدول السابق رقم 2 والدائرة النسبية أن نسبة الذكور بلغت حوالي 52,8% وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث 47,2% في مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار، وهذا يدل على استحواد الذكور على مناصب الشغل أكثر من الإناث وهذا راجع إلى أن الذكور لهم دور مهم في التسيير داخل المؤسسة وخبرة كبيرة في هذا المجال، وجلب المعلومات وإعطاء إضافة جديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر عكس الأنثى راجع إلى عدم قدرتهم على التكيف ونقص الخبرة في مجال الاتصالات

جدول 6 يمثل نسبة توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	9	25%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	12	33,3%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	5	13,9%
من 45 سنة فما فوق	10	27,8%
المجموع	36	100%



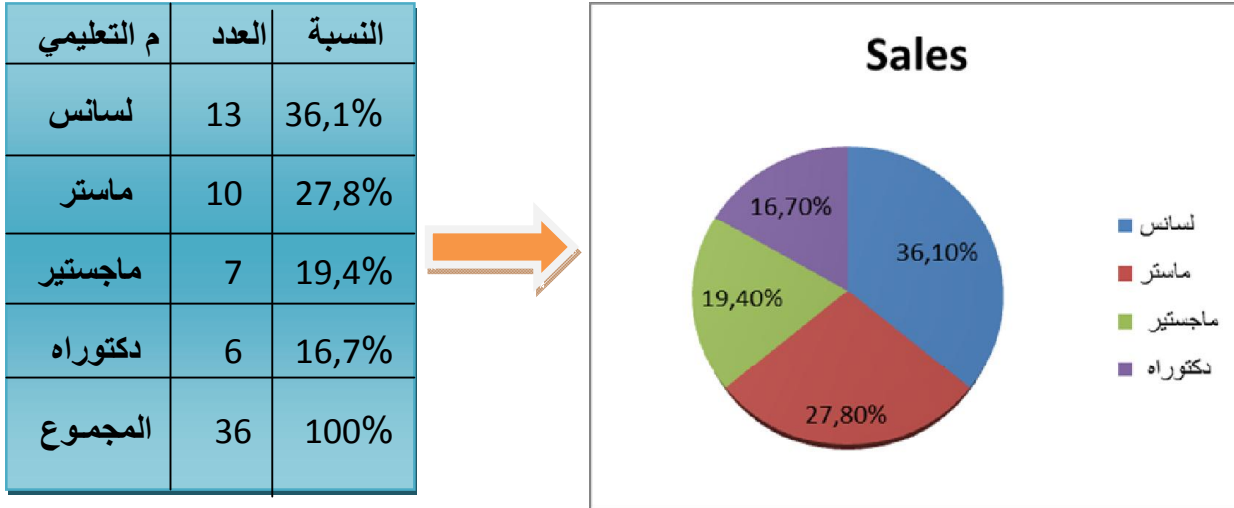
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نستخلص من الجدول السابق رقم 3

والدائرة النسبية أن الذين أعمارهم أقل 25 سنة هم نسبة ضعيفة جدا حوالي 25%، وأما الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة هم الأفراد الذين يتواجدون بنسبة كبيرة بلغت 33,3% وهذا راجع إقبال الشباب واهتمامهم بالشغل وخبرتهم في المجال، والأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة فهم بنسبة متوسطة 13,9%، أما الفئة المتبقية المتمثلة في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 فما فوق وهذا ربما راجع إلى تقاعد معظم العمال الذين وصلو إلى سن التقاعد .

5- التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 4: يمثل نسبة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم 4 والدائرة النسبية أن أعلى نسبة من أفراد المؤسسة مستواهم التعليمي لسانس بنسبة بلغت 36,1% وهذا يدل على حرص المؤسسة على أن يتمتع موظفيها بمؤهلات علمية عالية على حسب متطلبات المناصب واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب حيث يمكنه أن يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر واستثمار الفرص المتاحة، أما مستوى ماستر نسبة الأفراد فيه متوسطة حوالي 27,8%،

ونسبة العمال الذين لديهم مستوى ماجستير نسبة ضعيفة 19,4%، وكذلك الأفراد الذين يملكون مستوى الدكتوراه يواجدون داخل المؤسسة بنسبة ضعيفة جدا 16,7% رغم أنهم تقريبا هم من يشغلون أعلى المناصب في مؤسسة اتصالات الجزائر مثل المدراء والمرؤوسين والنائب .

4- التوزيع المستوي الوظيفي:

الجدول رقم 5: يمثل نسبة الوظيفة

م الوظيفة	العدد	النسبة
موظف	11	30,6%
إداري	12	33,3%
عامل تنفيذ	8	22,2%
عون تحكيم	5	13,9%
المجموع	36	100%



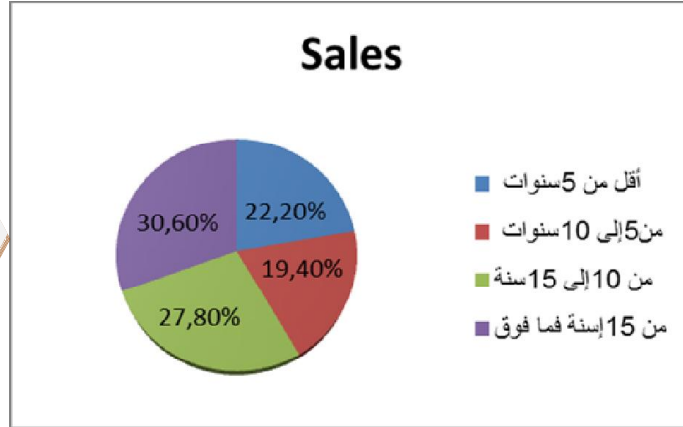
SPSS المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

- من خلال الجدول رقم 5 والدائرة النسبية يتضح لنا أن عينة من مجتمع الدراسة يمثلون أعلى نسبة 33,3% وهم يشغلون منصب إداري وهذا راجع راجع الى استعمال وتطبيق نظام المناعة من طرف العمال وإجراء تغييرات تنظيمية على مستوى الإدارة ، ومدى حرصهم بتطوير مؤسسة اتصالات الجزائر، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب موظف بلغت نسبتهم نسبة كبيرة 30,6% وكذا عامل تنفيذ نسبة الأفراد فيها متوسط 22,2% ، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكيم فهي نسبة ضعيفة جدا 13,9% .

5- التوزيع حسب الخبرة الوظيفية :

يمثل نسبة الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	22,2%
من 5 إلى 10 سنوات	7	19,4%
من 10 إلى 15 سنة	10	27,8 %
من 15 سنة فما فوق	11	30,6 %
المجموع	36	100%



المصدر : من إعاد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية أن العمال الذين نسبتهم % 22,2 ذوي خبرة تتراوح مدتها أقل من 5 سنوات ونسبة % 19,4 خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات ، وكذا نسبة % 27,8 خبرتهم تتراوح بين 10 سنوات إلى 15 سنة ، أما العمال الذين نسبتهم % 30,6 ف خبرتهم تتراوح من 15 سنة فما فوق مما يؤكد أن غالبية الموظفين يتمتعون بعدة سنوات من الخبرة من 15 سنة فما فوق، مما يساعدهم أن يكونوا مؤثرين وذوي طموحات عالية وقادرين على زيادة إعطاء مناعة تنظيمية للمؤسسة وإحداث تغيير جذري على مستواها .

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى تبين التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي ، الأنحراف المعياري ، معامل الاختلاف) لفقرات الأسئلة وفقا لأبعادها ،بالإضافة إلى ترتيب الفقرات ودرجة الموافقة ، وذلك بالبداية بالمتغير المستقل ثم التابع.

الجدول رقم 05 :

جدول 7 يمثل التحليل الوصفي لفقرات محور نظام المناعة التنظيمية المكتسبة حسب الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات نظام المناعة التنظيمية المكتسبة
ضعيف جدا	07	0,589	1,117	1,69	01 تمتلك اتصالات الجزائر حماية ضد الاختراقات التي تأتي من البيئة الخارجية
ضعيف	04	0,614	1,003	2,28	02 يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات بتدفق ومشاركة المعلومات بصورة سلسلة بين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر
ضعيف	06	0,595	1,199	2,14	03 يوجد تواصل وتنسيق بين أفراد ومجموعات العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خلق وبناء المعرفة
متوسط	01	0,533	1,117	3,31	04 يتمكن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر من إحداث تغيير وإضافة ميزة تنافسية لمؤسستهم
ضعيف	05	0,360	1,079	2,25	05 يعمل العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر على التغلب على مشكل العمل من خلال المعرفة التنظيمية التي يمتلكونها
ضعيف	03	0,577	1,183	2,47	06 يساعد الإعراف بالمشكلة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير المعرفة لخلق مناع تنظيمية مرنة وقوية
متوسط	02	0,315	1,142	2,81	07 توفر الذاكرة التنظيمية للعاملين

					مؤسسة اتصالات الجزائر القدرة على إدارة الأحداث التنظيمية بشكل جيد
ضعيف	/	/	0,57341	2,2778	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمحور الأول

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم 05 يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول قد بلغ (2,2778) وانحراف معياري (0,57341) بأهمية بنسبة ضعيف وهذا يدل على أن هناك تشتت بين أفراد العينة لدى المؤسسة، حيث تأتي الفقرة رقم (04) و(07) في المرتبة الأولى على التوالي بمتوسط حسابي (3,31) و (1,81) وانحراف معياري (1,117) و(1,142) بأهمية نسبة متوسطة ، وبعدها الفقرات (06) و(02) بمتوسط حسابي (2,47) و(2,28) على التوالي، وانحراف معياري (1,183) و (1,003) ، أما الفقرات (06) و(05) و(04) و(03) فهي بمتوسط حسابي (2,42) و(2,25) و(2,14) وانحراف معياري (1,183) و(1,079) و(1,199) على التوالي حيث كانت أهمية النسبية ضعيف ، وتليها الفقرة الأخيرة رقم (01) بمتوسط حسابي (1,69) وانحراف معياري (1,117) بنسبة أهمية ضعيف جدا .

جدول 8 التحليل الوصفي لفقرات محور التغيير التنظيمي

فقرات التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
01 يعمل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية	1,50	0,775	0,490	12	ضعيف جدا
02 يتم إقناع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية التغيير وما يترتب عنه من فوائد	2,00	0,956	0,647	10	ضعيف
03 يتم إشراك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في عملية التغيير لتحسين وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة	2,08	0,967	0,383	09	ضعيف

04	يوجد ثناء على الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لتشجيعهم وعدم الوقوع في تكرار أخطائهم	2,14	1,073	0,428	08	ضعيف
05	توجد دراية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر أن العاملين بحاجة للتكوين للتماشي مع متطلبات التغيير	2,50	1,298	0,719	02	ضعيف
06	يعلم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بطموحات وأهداف مؤسستهم لمواجهة صعوباتها وتحدياتها	2,36	1,018	0,356	04	ضعيف
07	يساهم الإحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوطيد العلاقة وتحسين مستوى أداء المؤسسة	2,64	1,150	0,539	01	متوسط
08	تؤدي المنافسة بين الموظفين فيما بينهم إلى تحسين مردودية مؤسسة اتصالات الجزائر	2,33	1,352	0,280	05	ضعيف
09	يعتبر التغيير الذي يقوم به العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ضروري لتحسين أدائها	1,86	1,046	0,438	11	ضعيف
10	تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإدخال تعديلات على التكنولوجيا المستخدمة لتحسين أداء العاملين	2,50	1,231	0,562	03	ضعيف
11	يسعى العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى تغيير قيمهم التنظيمية نحو تحسين أداء مؤسستهم	2,33	1,171	0,542	06	ضعيف
12	توجد مقترحات وحلول مختلفة لتجنب تعارض المصالح الشخصية للعاملين	2,22	1,174	0,199	07	ضعيف

					والمصلحة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر
ضعيف	/	/	0,51157	2,2060	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمحور الثاني

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم 06 يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول قد بلغ (2,2060) وانحراف معياري (0,51157) بأهمية بنسبة ضعيفة وهذا يدل توافق أفراد العينة على مستوى المؤسسة، حيث تأتي الفقرة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,64) و انحراف معياري (1,150) بأهمية نسبة متوسطة ، وبعدها الفقرات (05) و(10) بمتوسط حسابي (2,50) و(2,50) على التوالي بانحراف معياري (1,298) و (1,231) على التوالي بنسبة أهمية ضعيفة، أما الفقرات (06) و(08) و(11) و(12) فهي بمتوسط حسابي (2,33) و(2,33) و(2,22) وانحراف معياري (1,352) و(1,171) و(1,174) على التوالي حيث كانت أهمية النسبة ضعيفة، وتليها الفقرة رقم (04) و(03) و(02) و(09) بمتوسط حسابي (2,14) و(2,08) و(2,00) و(1,86) وانحراف معياري (1,073) و(0,967) و(0,956) و(1,046) بنسبة أهمية ضعيفة، أما الفقرة الأخيرة متوسطها الحسابي (1,50) بانحراف معياري (0,775) بنسبة أهمية ضعيفة جدا .

ثانيا: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنتطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة لذا قمنا باختبار "سوبيروويك " لمعرفة إذا كانت نتائج البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، ويعتبر هذا الاختبار ضروري أثناء اختبار فرضيات الفروق وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي :

➤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

حيث تنص هذه الفرضية على :انه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى أفراد العينة في إدراك مفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوي 0,05%

جدول 9 نتائج اختبار الفروق لاستجابات المبحوثين لمحور نظام المناعة التنظيمية المكتسبة

الدلالة	معنوية الفرضية	درجات الحرية ddi	T	معنوية ليفيني	نظام المناعة التنظيمية المكتسبة
غير دال	0,325	32,79	0,998	0,975	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0,975 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن البيانات لا تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر (الثاني) للنتائج.

من خلال قراءة السطر (الثاني) من الجدول نجد أن قيمة T بلغت 0,998 بدرجة حرية 32,79 وبمستوى معنوية 0,325 وهي أكبر من 0,05، ومنه يمكن القول انه لا يوجد فرق جوهري بين فنتي الدراسة في فهم محور نظام المناة التنظيمية المكتسبة .

يمثل جدول 10 نتائج تحليل التباين استجابات المبحوثين لمحور نظام المناة التنظيمية المكتسبة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	الدالة
العمر	0,363	3	0,121	0,347	0,791	غير دال
	11,145	32	0,348			
	11,508	35				
م التعليمي	3,285	3	1,095	4,261	0,012	دال
	8,223	32	0,257			
	11,508	35				
الوظيفة	2,010	3	0,670	2,257	0,101	غير دال
	9,498	32	0,297			
	11,508	35				
الخبرة	1,811	3	0,604	1,993	0,135	غير دال
	9,696	32	0,303			
	11,508	35				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 0,347$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0,791 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم نظام المناة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 4,261$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0,012 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ رفض الفرض القائل:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى التعليمي. من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F= 0,347$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغ 0,101 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F=0,347$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغ 0,135 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة .

➤ الفرضية الثانية :

حيث تنص هذه الفرضية على :انه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى أفراد العينة في إدراك مفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوي 0,05%

جدول 11 نتائج اختبار الفروق لاستجابات المبحوثين لمحور التغيير التنظيمي

الدلالة	معنوية الفرضية	درجات الحرية ddi	T	معنوية ليفيني	التغيير التنظيمي
غير دال	0,790	33,967	- 0,268	0,676	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0,676 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن البيانات لا تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر (الثاني) للنتائج.

من خلال قراءة السطر (الثاني) من الجدول نجد أن قيمة $T-0,268$ بلغت بدرجة حرية 33,967 وبمستوى معنوية 0,790 وهي (أكبر) من 0.05، ومنه يمكن القول انه (لا) يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور التغيير التنظيمي .

جدول 12 نتائج تحليل التباين لاستجابات المبحوثين لمحور التغيير التنظيمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	الدلالة
العمر	1,318	3	0,439	1,793	0,168	غير دال
	7,842	32	0,245			
	9,160	35				
م التعليمي	2,089	3	0,696	3,151	0,038	دال
	7,071	32	0,221			
	9,160	35				
الوظيفة	1,929	3	0,643	2,845	0,053	دال
	7,231	32	0,226			
	9,160	35				
الخبرة	1,008	3	0,336	1,319	0,285	غير دال
	8,152	32	0,255			
	9,160	35				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 1,793$ وذلك بدرجات حرية للبيس 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0,168 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

- من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 3,151$ وذلك بدرجات حرية للبيس 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0,038 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ رفض الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى التعليمي.

- من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 2,845$ وذلك بدرجات حرية للبيس 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0,053 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05

وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدراك لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

- من خلال الجدول السابق رقم نجد أن $F = 1,319$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 32 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغ 0,285 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بـ مقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدراك لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة .

➤ اختبار فرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام المناعة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة عند مستوى معنوي 0,05

جدول 13 اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والتابع

النموذج	معامل الارتباط R	فرضية التحديد R^2	معنوية النموذج Sig	ميل الانحدار α	القيمة الثابتة β	معادلة الانحدار
X,Y	0,723	0,523	0,000	0,645	0,736	$Y=0.645x+0736$ Sig=0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي بمعامل ارتباط يساوي 0,723 ، وبمعامل تحديد يساوي 0,523 إي أن درجة الدقة في تحديد المتغير التابع بلغت 52,3% ومن خلال الجدول أيضا نجد بأن معنوية التحليل التباين كانت 0,000 وهي أقل من 0,05

إي أن النموذج المقترح هو ملائم للدراسة ، ومن الجدول أيضا نجد أن ميل الانحدار بلغ 0,645 وهو ميل موجب ، كذلك فإن القيمة الثابتة للنموذج كانت 0,736 وهي قيمة لا تتغير بتغير التغيير التنظيمي ومنه نضع معادلة كمايلي :

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0,645 \text{ نظام المناعة التنظيمية} + 0,736$$

ومنه نجيب على الفرضية التالية : بأنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظام المناعة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة عند مستوى 5%

خلاصة الفصل الثالث

لقد استنتجنا من خلال الدراسة الميدانية التي أسقطنا موضوع هذا البحث أثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار لاحظنا أن هناك نسبة مرتفعة وهذا راجع إلى تطبيق نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي، كذلك وزيادة المعرفة أو كيفية استخدام كل من نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي من طرف أي مؤسسة .

ومن جهة أخرى قمنا بوضع استبيان من مجموعة فقرات لها تم توزيعها على أفراد المؤسسة، حيث تم معالجتها عن طريق برنامج SPSS حيث توصلنا إلى أن نظام المناعة التنظيمية لها أثر كبير على التغيير التنظيمي .

الختامة

الخاتمة

قد تواجه المؤسسات في هذا العصر الجديد مجموعة من التغيرات المتسارعة الاحداث، هو الامر الذي قد يفرض عليها معاشية وضعها الحالي، وكانت أهم هذه التغيرات هو ادخال نظام المناعة التنظيمية والذي لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين والمؤسسات لما له تأثير ايجابي عليها، مما اضطر من مؤسسة اتصالات الجزائر لتعايش والتماشي مع متطلبات الوقت الحالي من أجل تلبية مختلف احتياجات هذا العصر، وبالتالي تحقيق النجاح المنشود و تشكيل مؤسسة ذات نظام مناعة تنظيمية قوية اتجاه التحديات مما يدل على أنه في غاية الاهمية لكي تعتمد عليه المؤسسة في جميع مهامها وانشطتها المختلفة، أما التغيير التنظيمي حيث يعتبر الجوهر و المحرك الرئيسي لأي مؤسسة حيث يعمل على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والميل دائما إلى إدخال تغيرات مستمرة بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة الكفاءة وزيادة الإنتاج، ولمعرفة علاقة وأثر نظام المناعة التنظيمية في تعزيز احداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ، بحيث تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من الاستبيان بمختلف محاورها، والنتائج التي تحصلنا عليها بعد تطبيق الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) للفروق بين ايجابيات المبحوثين حول متغيرات الدراسة "نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي " ونتائج اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- استخلصنا أن لابد لاي مؤسسة تطبيق نظام المناعة من أجل مواجهة التحديات الخارجية.
- التغيير التنظيمي هو إحداث تحول جذري يشمل جميع الهياكل الادارية وقد يمس الاشخاص على مستوى المؤسسة.
- بالنسبة إلى الفرضية الأولى اثبتنا صدقها من خلال استخدام معامل بيرسون للارتباط وتوصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية قوية
- بين فقرات محورنظام المناعة التنظيمية و فقرات محور التغيير التنظيمي عند مستوى معنوي 5%.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5%
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظام المناعة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة عند مستوى 5%.

• التوصيات والأقتراحات:

إن وصولنا لهذه النتائج لايعني أننا قد أحطنا بجوانب نظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي لانها تعتمد على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لنظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي لذا نحن بصدد طرح بعض الاقتراحات منها :

خاتمة

- التركيز التقني والفني لنظام المناعة التنظيمية المستخدم من أجل التركيز في توظيف مخرجات هذا النظام في عملية التغيير التنظيمي .
- استخدام نظام المناعة التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والتحاور بين متخذي القرار فإن ذلك من شأنه أن يزيد من عملية التغيير التنظيمي .
- العمل على تحقيق تفاعل وتكامل جميع هياكل المؤسسة في الأسهماء في عملية التغيير التنظيمي من خلال نظام المناعة التنظيمي ، بما يتضمن فعالية مخرجات هذا النظام لتتلاءم مع حاجة متخذي القرار .

قائمة المصادر و المراجع

1. برياش توفيق، (التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي)، دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية شلف-دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف (لنيل شهادة دكتوراه)، غير منشورة، جامعة سطيف، 2015-2016، ص25-28.
2. بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل ، خولة عدناني (أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية).اسم المجلة، مجلة مجاميع المعرفة، العدد2، أكتوبر 2018، ص105.
3. بن عبد العزيز فطيمة ،ننشيدة ،معزوز(م مشارك) ، (التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية) .مجلة الأقتصاد والتنمية البشرية -مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية -جامعة سعد، 4ع، دار المنظومة ، ديسمبر2011.
4. بن عياد صباح ،بوقريط أمينة ،(الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي)، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة انتاج جيبل (لنيل شهادة ماستر)، غير منشورة، جامعة جيبل، 2017-2018، ص25-28.
5. خيضر علي فيروز ،(تأثير الأستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية - درانطبيقية في معمل سممنت النجف الاشرف) . مجلة كلية الإدارة والأقتصاد للدراسات الاقتصادية وإدارية والمالية، العدد 4 ، 2017 ، ص426.
6. مرام سمير -شعابنة فاتح ، علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين ، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد الصديق بن يحي جيبل ، تخصص علم اجتماع، 2019-2020، ص66.
7. سماني حاتم ،(واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة)،دراسية ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة (دكتوراه)، غير منشورة، جامعة بسكرة 2017/2018م، ص38.
8. عثمان رياض عبد المجيد،(نظم المناعة التنظيمية واثارها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية)،دراسة ميدانية على شركة

قائمة المصادر والمراجع

- الصناعات الغذائية الاردنية،(ماحستير)، غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط
2016،ص. 20.
9. فريدة جعالة ،(الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي) ،دراسة حالة
المؤسسة العمومية للأشغال العمومية (ماجستير)،غير منشورة ،جامعة الجزائر3
2012-2013 ،ص.19.
10. كنان يوسف ريان عبد المالك ، (التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء
الموارد البشرية)دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، تخصص إدارة أعمال ،2017-2018، ص6-7.
11. محمد المحمدى الماضى، استراتيجية التغيير الأسلامي (مدخل إسلامي مقارن) ،
دار النشر للجامعات ،ط1، مصر ،سبتمبر 2000م، ص.41-

قائمة

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة العقيد أحمد دراية أدرار



كلية العلوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستمارة بعنوان :

"اثر نظم المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز سياسة إحداه التغيير التنظيمي للمنظمات"

دراسة ميدانية لإتصالات الجزائر بأدرار

في إطار التحضير لنيل مذكرة ماستر يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن إطار البحث العلمي تخصص إدارة أعمال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى أثر أو دور كل من نظم المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي على المنظمات لذا نرجو منكم المشاركة والإشادة بمعلومات تخص هذه الدراسة وذلك بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية وشفافية ودقة ، كما أن موضوعية إجاباتكم تساعدنا كثيرا في معرفة صحة هذه النتائج ، كما نعلم سيادتكم المحترمة أن جميع إجاباتكم ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط ، وكذا إعطاء إجاباتكم الدقيقة سيساهم في فعالية الوصول إلى النتائج المرجوة .

تقبلو منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف :

أ. د. تيقاوي العربي

من إعداد الطالبتين :

قندلي صفية

مدياني الضاوية

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- يهدف هذا الجزء الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لذلك يرجى من سيادتكم المحترمة وضع إشارة (X) في المربع المناسب لأختيارك .

01- الجنس : ذكر أنثى

02-العمر :

أقل من 25 سنة من 25 الى أقل من 35 سنة

من 35 الى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق

03- المستوى التعليمي

لسانين

- ماجستير

- ماجستير

- دكتوراه

04- المستوى الوظيفي: موظف إداري عامل تنفيذ عون تنفيذي عون
تحكيم

06-الخبرة الوظيفية (المهنية) :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

قائمة الملاحق

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً: المناعة التنظيمية

هي عبارة عن إكتساب المنظمة مؤهلات ضد المخاطر او التهديدات والتحديات التي ممكن أن تتعرض لها المنظمة مستقبلا سواء من المحيط الداخلي او الخارجي للمنظمة.

فيما يلي للتعرف على رأيكم لمعرفة مدى الاعتماد الكبير في استخدام المناعة التنظيمية داخل المنظمة لذا الرجاء من سيادتكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك مؤسسة إتصالات الجزائر حماية ضد الاختراقات التي تأتي من البيئة الخارجية					
2	يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بتدفق ومشاركة المعلومات بصورة سلسة بين العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر					
3	يوجد تواصل وتنسيق بين أفراد ومجموعات العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر في إطار خلق وبناء المعرفة					
4	يتمكن العاملون بمؤسسة إتصالات الجزائر من إحداث تغيير وإضافة ميزة تنافسية لمؤسستهم					
5	يعمل العاملون بمؤسسة إتصالات الجزائر على التغلب على مشاكل العمل من خلال المعرفة التنظيمية التي يمتلكونها					
6	يساعد الأعراف بالمشكلة لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر على تطوير المعرفة لخلق مناعة تنظيمية مرنة وقوية					
7	توفر الذاكرة التنظيمية للعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر القدرة على إدارة الأحداث التنظيمية بشكل					

قائمة الملاحق

						جيد
--	--	--	--	--	--	-----

ثانيا : التغيير التنظيمي

هو عبارة عن تغيير جذري مخطط له يحدث داخل المنظمة للارتقاء بها من وضع سيئ الى وضع أحسن ويشمل هذا التغيير جميع المجالات داخل المنظمة سواءا على مستوى الجماعات او الهياكل أو الفرد وقد يمس أيضا بعض المسؤولين .

فيما يلي للتعرف أكثر حول التغيير التنظيمي ودوره داخل المنظمة لدينا مجموعة من العبارات لذا الرجاء من سيادتكم وضع العلامة (X) امام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر على تغيير أهدافها ورسالتها باستمرار حتى تتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية					
2	يتم إقناع العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر بأهمية التغيير ومايترتب عنه من فوائد					
3	يتم إشراك العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر في عملية التغيير لتحسين و إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة					
4	يوجدثناء على الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر لتشجيعهم وعدم الوقوع في تكرار أخطائهم					
5	توجد دراية من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر أن العاملین بحاجة للتكوين للتماشي مع متطلبات التغيير					
6	يعلم العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر بطموحات وأهداف مؤسستهم					

قائمة الملاحق

					لمواجهة صعوباتها وتحدياتها	
					يساهم الاحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤولين في مؤسسة إتصالات الجزائر بتوطيد العلاقة وتحسين مستوى أداء المؤسسة	7
					تؤدي المنافسة بين الموظفين فيما بينهم الى تحسين مردودية مؤسسة إتصالات الجزائر	8

					يعتبر التغيير الذي يقوم به العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر ضروري لتحسين أدائها	9
					تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بإدخال تعديلات على التكنولوجيا المستخدمة لتحسين أداء العاملين	10
					يسعى العاملون بمؤسسة إتصالات الجزائر الى تغيير قيمهم التنظيمية نحو تحسين أداء مؤسستهم	11
					توجد مقترحات وحلول مختلفة لتجنب تعارض المصالح الشخصية للعاملين و المصلحة العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر	12

قائمة الملاحق

قائمة المحكمين:

الدرجة العلمية	الأستاذ
	د. بروكي
	د. ساوس الشيخ
	د. مختاري سعد الله
	د. هداجي عبد الجليل

قائمة الملاحق

التحليل الوصفي للمتغيرات

Tableau de fréquences

النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	19	52,8	52,8	52,8
e	17	47,2	47,2	100,0
	36	100,0	100,0	
Total				

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	9	25,0	25,0	25,0
e	12	33,3	33,3	58,3
	5	13,9	13,9	72,2
	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

التعليمي م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	13	36,1	36,1	36,1
e	10	27,8	27,8	63,9
	7	19,4	19,4	83,3
	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الوظيفي م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

Valid e	موظف	11	30,6	30,6	30,6
	إداري	12	33,3	33,3	63,9
	عامل تنفيذ	8	22,2	22,2	86,1
	عون تحكيم	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	سنوات 5 من أقل	8	22,2	22,2
	10 إلى سنوات 5 من سنوات	7	19,4	41,7
	ألى سنوات 10 من سنة 15	10	27,8	69,4
	فما سنة 15 من فوق	11	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	36	1,69	1,117
x2	36	2,28	1,003
x3	36	2,14	1,199
x4	36	2,31	1,117
x5	36	2,25	1,079
x6	36	2,47	1,183
x7	36	2,81	1,142
M1	36	2,2778	,57341
N valide (listwise)	36		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	36	1,50	,775
y2	36	2,00	,956
y3	36	2,08	,967
y4	36	2,14	1,073

قائمة الملاحق

y5	36	2,50	1,298
y6	36	2,36	1,018
y7	36	2,64	1,150
y8	36	2,33	1,352
y9	36	1,86	1,046
y10	36	2,50	1,231
y11	36	2,33	1,171
y12	36	2,22	1,174
M2	36	2,2060	,51157
N valide (listwise)	36		

اختبار الصدق والثبات

Corrélations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	
x1	Corrélacion de Pearson	1	,614**	,246	,260	-,053	,047	,042
	Sig. (bilatérale)		,000	,148	,125	,757	,783	,809
	N	36	36	36	36	36	36	36
x2	Corrélacion de Pearson	,614**	1	,157	,228	,172	,223	-,101
	Sig. (bilatérale)	,000		,360	,181	,317	,190	,557

قائمة الملاحق

	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,246	,157	1	,202	,039	,335*	,083
x3	Sig. (bilatérale)	,148	,360		,237	,823	,046	,631
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,260	,228	,202	1	-,160	,190	,182
x4	Sig. (bilatérale)	,125	,181	,237		,351	,266	,287
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	-,053	,172	,039	-,160	1	,330*	-,006
x5	Sig. (bilatérale)	,757	,317	,823	,351		,049	,973
	N	36	36	36	36	36	36	36
x6	Corrélation de Pearson	,047	,223	,335*	,190	,330*	1	-,099

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,783	,190	,046	,266	,049		,564
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,042	-,101	,083	,182	-,006	-,099	1
x7	Sig. (bilatérale)	,809	,557	,631	,287	,973	,564	
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,589**	,614**	,595**	,533**	,360*	,577**	,315
M1	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,031	,000	,061
	N	36	36	36	36	36	36	36

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	
y1	Corrélacion de Pearson	1	,347*	,362*	,086	,284	,091	-,176
	Sig. (bilatérale)		,038	,030	,618	,093	,599	,303
	N	36	36	36	36	36	36	36
y2	Corrélacion de Pearson	,347*	1	,093	,278	,322	,059	,286
	Sig. (bilatérale)	,038		,591	,100	,055	,734	,091
	N	36	36	36	36	36	36	36
y3	Corrélacion de Pearson	,362*	,093	1	,236	,034	-,176	,156
	Sig. (bilatérale)	,030	,591		,165	,843	,303	,363
	N	36	36	36	36	36	36	36

قائمة الملاحق

y4	Corrélation de Pearson	,086	,278	,236	1	,031	-,152	,366*
	Sig. (bilatérale)	,618	,100	,165		,859	,377	,028
	N	36	36	36	36	36	36	36
y5	Corrélation de Pearson	,284	,322	,034	,031	1	,529**	,335*
	Sig. (bilatérale)	,093	,055	,843	,859		,001	,046
	N	36	36	36	36	36	36	36
y6	Corrélation de Pearson	,091	,059	-,176	-,152	,529**	1	,139
	Sig. (bilatérale)	,599	,734	,303	,377	,001		,419
	N	36	36	36	36	36	36	36
y7	Corrélation de Pearson	-,176	,286	,156	,366*	,335*	,139	1

قائمة الملاحق

y8	Sig. (bilatérale)	,303	,091	,363	,028	,046	,419	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Corrélation de Pearson	,218	-,177	,109	-,092	,309	,118	,227
y9	Sig. (bilatérale)	,201	,302	,526	,594	,067	,495	,184
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,300	,428**	,266	,170	,284	-,220	,028
y10	Sig. (bilatérale)	,076	,009	,117	,320	,093	,198	,870
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,330*	,340*	,036	,032	,572**	,422*	,050
y10	Sig. (bilatérale)	,050	,043	,835	,851	,000	,010	,770
	N	36	36	36	36	36	36	36

قائمة الملاحق

y11	Corrélation de Pearson	,094	,510**	-,076	,462**	,357*	,160	,346*
	Sig. (bilatérale)	,584	,001	,661	,005	,033	,352	,038
	N	36	36	36	36	36	36	36
y12	Corrélation de Pearson	,063	,280	,285	,043	-,206	-,093	,082
	Sig. (bilatérale)	,716	,098	,092	,804	,228	,590	,633
	N	36	36	36	36	36	36	36
M2	Corrélation de Pearson	,490**	,647**	,383*	,428**	,719**	,356*	,539**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,021	,009	,000	,033	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,529	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	14,25	12,079	,359	,449
x2	13,67	12,171	,419	,431
x3	13,81	11,818	,346	,452
x4	13,64	12,580	,288	,479
x5	13,69	14,161	,097	,553
x6	13,47	12,028	,327	,461
x7	13,14	14,523	,033	,580

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
y1	24,97	33,628	,385	,634
y2	24,47	30,999	,542	,606
y3	24,39	34,073	,237	,651
y4	24,33	33,200	,270	,647
y5	23,97	27,913	,589	,582
y6	24,11	34,273	,199	,657
y7	23,83	31,400	,385	,627
y8	24,14	34,866	,062	,690
y9	24,61	33,159	,285	,644
y10	23,97	30,713	,400	,623
y11	24,14	31,266	,385	,626
y12	24,25	36,193	,008	,691

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	19

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément
x1	40,72	78,663	,482	,757
x2	40,14	77,666	,610	,750
x3	40,28	81,463	,303	,770
x4	40,11	78,616	,484	,757
x5	40,17	84,829	,174	,778
x6	39,94	77,597	,502	,755
x7	39,61	88,244	-,005	,791
y1	40,92	82,421	,457	,763
y2	40,42	79,621	,522	,757
y3	40,33	82,457	,345	,767
y4	40,28	82,549	,295	,770
y5	39,92	73,621	,635	,743
y6	40,06	84,568	,205	,776
y7	39,78	80,749	,357	,766
y8	40,08	83,850	,152	,783
y9	40,56	82,368	,315	,769
y10	39,92	78,707	,423	,761
y11	40,08	78,821	,445	,760
y12	40,19	87,475	,027	,789

اختبار الفرضيات

المتغير المستقل (نظام المناعة التنظيمية المكتسبة)

Test d'échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t po
--	-----------

قائمة الملاحق

	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
M1					
Hypothèse de variances égales	,001	,975	1,003	34	,323
Hypothèse de variances inégales			,998	32,792	,325

العمر

ANOVA à 1 facteur

M1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,363	3	,121	,347	,791
Intra-groupes	11,145	32	,348		
Total	11,508	35			

م التعليمي

ANOVA à 1 facteur

M1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,363	3	,121	,347	,791
Intra-groupes	11,145	32	,348		
Total	11,508	35			

م الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

M1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	3,285	3	1,095	4,261	,012
Intra-groupes	8,223	32	,257		
Total	11,508	35			

الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

M1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	2,010	3	,670	2,257	,101
Intra-groupes	9,498	32	,297		
Total	11,508	35			

النوع

ANOVA à 1 facteur

M1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1,811	3	,604	1,993	,135
Intra-groupes	9,696	32	,303		
Total	11,508	35			

المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

العمر

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t po			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	D
M2	Hypothèse de variances égales					
	,178	,676	-,267	34	,791	
	Hypothèse de variances inégales					
			-,268	33,967	,790	

م التعليمي

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	1,318	3	,439	1,793	,168
Intra-groupes	7,842	32	,245		
Total	9,160	35			

م الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	2,089	3	,696	3,151	,038

Intra- groupes	7,071	32	,221		
Total	9,160	35			

الخبرة

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	1,929	3	,643	2,845	,053
Intra- groupes	7,231	32	,226		
Total	9,160	35			

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	1,008	3	,336	1,319	,285
Intra- groupes	8,152	32	,255		
Total	9,160	35			

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	M1 ^b		.Entrée

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 ^a	,523	,509	,35831

a. Valeurs prédites : (constantes), M1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,794	1	4,794	37,344	,000 ^b
Résidu	4,365	34	,128		
Total	9,160	35			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), M1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,736	,248		2,968	,005
M1	,645	,106	,723	6,111	,000

a. Variable dépendante : M2

أثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات

Impact of the AIDS system in promoting organizational change policy development

Decter:Tekoui elarbi

المخلص

هدفت هذه الدراسة ألى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة هو طبيعة العلاقة بين نظام المناعة التنظيمية المكتسبة والتغيير التنظيمي بمؤسسات ،وأثرمدى تطبيق نظام المناعة التنظيمية والتغيير التنظيمي داخل المنظمات ، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية و لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الطالبتين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار ،وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار، حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين، كما بلغ عدد مجتمع الدراسة (36) عامل وقد تم تحديد عينة الدراسة باستخدام معادلة (هربرت اركن) حيث اعتمدنا على المنج الوصفي وأسلوب التحليل الوصفي ،كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وكانت كالاتي :

-استخدام معامل بيرسون للارتباط وتوصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين فقرات محورنظام المناعة التنظيمية و فقرات محور التغيير التنظيمي عند مستوى معنوي 5%.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم نظام المناعة التنظيمية المكتسبة عند مستوى معنوية 5%.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمفاهيم التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.

-يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظام المناعة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة عند مستوى 5%.5%.

الكلمات المفتاحية: نظام المناعة، التغيير، التغيير التنظيمي.

Summary

This study aimed at identifying the perceptions of individuals working in the field of study, the nature of the relationship between the AIDS system and organizational change in the institutions, the impact of the application of the organizational immunity system and organizational change within the organizations, and testing the differences in those perceptions according to their personal and functional characteristics. In order to achieve the objectives of the study, the two students conducted a field study at the Algerian Telecommunications Establishment in Adrar. The study community included all employees of the Algerian Telecommunications Establishment in Adrar. The questionnaire was distributed to the workers, and the number of the study community (36) workers. The sample was determined using the Herbert Arkin formula, where we relied on the descriptive method and the method of analytical analysis. Data and test hypotheses were analyzed using the SPSS program. The most important results were as follows :

- Using the Pearson coefficient for correlation, we found that there is a weak correlation between the ACE axis and the QC axis at a moral level of 5%.
- There are no morally significant differences in the ETC workers' understanding of the HIV/AIDS concepts at a level of 5%.
- There are no morally significant differences in ETC workers' understanding of the concepts of organizational change at a level of 5%.
- There is a morally significant effect of the regulatory immunity system on organizational change in the sample at the level of 5%.

keywords: immune system, change, organizational change.