

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

**التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
العمومية الجزائرية
مؤسسة سونلغاز نموذجا**

إشراف الأستاذ:
د. الجمعي نوي

إعداد الطالب:
أحمد لغبي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 02	د. كمال بلخيري
مشرفا ومقرا	جامعة سطيف 02	د. الجمعي نوي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	د. نوال حمادوش
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	د. محمد بوقشور

السنة الجامعية: 2015 / 2014

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه وآله وبعد:

أتوجه بعميق شكري وخالص تقديري إلى أستاذي الفاضل: الدكتور الجمعي نوي، على تفضله بقبول الإشراف على إنجاز هذه المذكرة، وبذله في ذلك من الوقت والجهد الكبيرين. والشكر موصول إلى لجنة المناقشة التي على تكرمها بمناقشة هذا العمل المتواضع وتقويمه.

كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى طاقم جامعة سطيف 2 عامة، وأساتذة قسم علم الاجتماع خاصة، كما لا يفوتنا شكر كل من وقف وراء دعم هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

والحمد لله رب العالمين

احمد لعيبي

فهرس الموضوعات :

الصفحة	الموضوع
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
06	الإشكالية
08	فرضيات الدراسة
09	أهداف الدراسة
09	أهمية الدراسة
10	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
12	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغير التنظيمي	
26	تمهيد
27	1- التغير التنظيمي
27	1-1 مفهوم التغير
27	2-1 نظريات التغير
30	3-1 أسباب التغير
32	4-1 مقومات التغير وخطواته
41	5-1 أشكال التغير
44	6-1 مجالات التغير
46	7-1 استراتيجيات التغير التنظيمي
47	8-1 نماذج التغير
48	9-1 أسباب التغير
48	2- مقاومة التغير
54	3- أساليب تجاوز المقاومة

59	4-السرعة والبطء في التغيير
61	5-إدارة فاعلة للتغيير
الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي	
69	تمهيد
69	1-مفهوم الاستقرار الوظيفي
71	2-الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري
80	3-محددات الاستقرار الوظيفي
81	4-مظاهر الاستقرار الوظيفي
84	5-مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
88	6-الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة
100	7-عوامل الاستقرار الوظيفي
108	8-أهمية الاستقرار الوظيفي
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
112	تمهيد
112	1-منهج الدراسة
113	2-مجالات الدراسة
127	3-مجتمع وعينة الدراسة
138	4 أدوات جمع البيانات
134	4-أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
137	أولا عرض النتائج
137	1-نتائج استمارة التغيير التنظيمي
144	2- مستوى التغيير التنظيمي
145	3-نتائج استمارة الاستقرار الوظيفي
151	4-مستوى الاستقرار الوظيفي

152	ثانيا- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
152	1-الفرضية الأولى
153	2-الفرضية الثانية
153	3-الفرضية الثالثة
154	4-الفرضية الرابعة
455	5-الفرضية الخامسة
156	6-الفرضية العامة
157	النتائج العامة للدراسة
157	الاقتراحات
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	أسباب التغيير	1
39	أهداف وأدوات التغيير	2
60	أساليب خفض مقاومة التغيير	3
117	فروع المؤسسة بعد إعادة هيكلتها	4
127	توزيع مجتمع الدراسة	5
129	درجات المقياس الثلاثي لليكرت	6
129	التجزئة النصفية لاستمارة التغيير التنظيمي	7
130	التجزئة النصفية لاستمارة الاستقرار الوظيفي	8
131	معامل ثبات ألفا كرونباخ	9
131	معامل ثبات ألفا كرونباخ	10
132	معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها	11
133	معاملات الارتباط بين درجات محاور استمارة الاستقرار والدرجة الكلية	12
137	استجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل	13
139	استجابات أفراد العينة على عبارات محور المشاركة في التغيير	14
142	استجابات أفراد العينة على عبارات تقبل أو مقاومة التغيير	15
144	ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي حسب المستوى	16
145	استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي	17
147	استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام	18
149	استجابات أفراد العينة على عبارات بعد النمو والتطور المهني	19
151	ترتيب أبعاد الاستقرار الوظيفي حسب المستوى	20
152	العلاقة بين طبيعة التغيير والاستقرار الوظيفي	21
153	العلاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي	22
153	العلاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي	23
154	نتائج تحليل التباين لتأثير نوع الوظيفة على الاستقرار الوظيفي	24
155	نتائج تحليل التباين لتأثير العمر (السن) على الاستقرار الوظيفي	25
156	نتائج معامل ارتباط أبعاد التغيير التنظيمي مع الاستقرار المهني	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عند مواجهة التغيير	1
37	مراحل التغيير	2
43	من يقوم بالتغيير التنظيمي ودرجة المشاركة	3
45	المجالات الأربعة الرئيسية للتغيير	4
72	هرم ماسلو للحاجات	5
74	هرم ألدفر للحاجات	6
94	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	7
95	نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	8
118	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	9
122	فروع ومساهمات الشركة القابضة سونلغاز	10
124	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سطيف	11

مقدمة

تعيش المؤسسات في وقتنا الراهن وسط ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وشدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات والخدمات، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تتبني على أساليب حديثة على غرار إعادة التصميم الوظيفي، وتطوير التكنولوجيا وإدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر التغيير أمراً واسع الانتشار في يومنا هذا ويحدث بشكل مستمر وغالباً ما يكون بصورة سريعة أو نتوجه الى التغيير من أجل المحافظة على المنظمة من الأخطار ويكون من أجل الوصول إلى حالة أفضل بالنسبة للإنتاج، وتواجه مؤسساتنا صعوبة كبيرة في إحداث التغيير الفعال، ذلك أن التغيير يحتاج لأصحاب النفس الطويل الذين يمتلكون مهارة التصدي لمقاومة التغيير، فالتغيير لا يروق للكثيرين ولا يتناسب مع أهداف كل عامل، لذلك تحدث المقاومة سواء العلنية الصريحة أو الخفية وهذا بسبب الخوف من تأثيرات التغيير وحباً في إبقاء الوضع كما هو بما فيه من مصالح وعلاقات وامتيازات، وأسباب أخرى تتعلق بعدم الاقتناع بالأفكار الجديدة وعدم الرغبة في التجديد والعناد الغير مبرر .

حيث يواجه العمال تغييراً في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تنظيمي وعند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة أو درجتها المطلوبة أو

ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا عليها (الشنواني، 1986، ص75)

ويشعر أفراد المؤسسات بالخوف والقلق من التقدم التكنولوجي وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم في يوم ما، وهذا بدوره يقود إلى التناقص في حجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا، مثل استخدام الحاسوب في بعض الوظائف الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جداً وبدرجة عالية من الكفاءة.

وتتجلى أهمية التغيير التنظيمي في حاجاته من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج إلى تعديل، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية، والمادية، المتاحة. فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلى حركة مستمرة للتغيير والتطوير، من أجل البقاء في عالم تسوده حدة المنافسة، ومن أجل ضمان مناخ تنموي محفز على العمل وعلى استقطاب اليد العاملة المؤهلة، والحفاظ على الطاقات البشرية المتوفرة لديها، مما يخلق نوع من الاستقرار.

حيث يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله أو نطاق العمل من حيث العلاقات الجيدة داخل المؤسسة، التطور المهني المستمر، وجود الحوافز الدورية التي تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والإبداع والتميز، والاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي، الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرية في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط، أيضاً

الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة، ويعني أيضاً أن المؤسسة تعتمد في المكافآت والترقيات فقط على مبدأ الكفاءة وعلى مقياس عملي في تحديد مستوى الإنجاز للأهداف، ويعني أيضاً بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد الموظف من داخل المؤسسة أو خارجها ينشر الإحساس لديه باحتمال فقدانه لوظيفته في أي وقت لأسباب غير عدم الكفاءة أو عدم تحقيق الأهداف في المؤسسة الجزائرية عموماً.

لذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق إلى موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعامل، لاسيما بعد انخراط الجزائر في مسعى تحريك الاقتصاد وجعله أكثر تنافسية، وعلى الخصوص بالنسبة للقطاعات الإستراتيجية والحيوية، التي تعتبر أنها قطاعات تجسد سيادة الدولة وهو قطاع الطاقة، وعليه فمؤسسة سونلغاز وبالرغم من احتكارها للقطاع إلا أنها ومن خلال استراتيجيات تجسيد الجودة الشاملة، سعت إلى معاودة النظر في التغيير التنظيمي تمشيناً للطاقات للحفاظ عليها في ظل ما يمكن أن يعرض عليها من أجور وفرص تكوين وامتيازات في قطاعات أخرى كالبنوك والتجارة والأعمال وغيرها وتشمل دراستنا جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري، ويحتوي على ثلاث فصول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة، ويحتوي على إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المصطلحات والمفاهيم والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي، ونحاول من خلاله تقديم كل ما هو متعلق بموضوع التغيير كعمية تنظيمية، من مفاهيم ونظريات، أهمية وأهداف، أساليب ونماذج، مروراً بمقاومة التغيير أسبابها ونتائجها (آثارها) وصولاً إلى آثار التغيير على كل من الفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي، وتناولنا فيه تقديم مفهوم الاستقرار الوظيفي وكيف تطور المفهوم في الفكر الإداري، أهميته ومحدداته، مظاهره والعوامل المسببة له وصولاً إلى أهميته.

الجانب التطبيقي، وفيه فصلين:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة، انطلاقاً من تقديم النهج المعتمد في الدراسة ومجالاتها، مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج، وبدأنا فيه بعرض استجابات أفراد العينة حول الاستمارتين بأبعادهما المختلفة، وتقديم مستوى كل من التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، ثم مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها، وأخير تقديم نتائج الدراسة والاقتراحات الممكنة. وكنل الدراسة انهينا دراستنا بخاتمة متبوعة بقائمة المراجع المعتمدة في الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

شهد العالم في السنوات الأخيرة موجة كبيرة ومتسارعة من التحولات والتطورات، وشملت مختلف جوانب الحياة، وذلك راجع للتطورات التكنولوجية والعلمية وما أفرزته من تحولات اقتصادية، اجتماعية وثقافية، وهذا راجع في المقام الأول إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في ظل الميزة التنافسية، التي تهدد مختلف المؤسسات والمنظمات، والبقاء هنا للأقوى وللذي يقدم منتوجا وخدمات ذات جودة عالية.

وعليه فالجانب التنظيمي ومجال العمل اضحى تحت نفس التأثير فهو كذلك لم يسلم من هذه التطورات وعلى اعتبار أن الأفراد هم العنصر الأساسي كل تنظيم بات استيعابهم للمفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعدهم على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للعصر الجديد، ولتحقيق هذه الغايات لابد من ضمان التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، والمؤسسات في سعي متواصل من أجل تحقيق هذا التوافق والصمود في عصر المنافسة الشديدة، وذلك من خلال قيامها بالعديد من التغييرات التنظيمية على مختلف المستويات التنظيمية وبحسب ما هو مسطر ومخطط له.

كما يقتضى استمرار المؤسسات والمحافظة على كيانها ضرورة تكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية وخارجية)، وذلك انطلاقا من أن هذه المؤسسات نسقا مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها، وتلك المحيطة بها، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف، والتأقلم والملاءمة بين مختلف مكونات ومتغيرات البيئة.

فالتغيير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة انتقالية فقط، لأنه عملية أكثر عقلانية وتخطيط، وليس نتيجة للصراع بين الأفراد ومصالحهم بل هو عملية دقيقة منظمة وواعية لتحقيق أهداف مشتركة، قائمة على أساس المصالح الشخصية والعامه، هذه الأهداف باختلافها وتعددتها يتم دراستها وتحديدها وفق مخطط تنظيمي وأسس

إستراتيجية مدروسة ومضبوطة، تحترم فيها الحقوق والواجبات، وتحدد فيها خطط السلطة والعلاقات، دون اعتبارات شخصية أو تنظيمية معينة، فالمصلحة العامة، والأهداف المخططة هي أساس تحقيق النجاح والوصول إلى النتائج المخططة.

والتغيير التنظيمي -بصفته أحد أنواع أو نتائج التغيير الاجتماعي- يعتبر أحد أوجه حياة المؤسسات الجزائرية التي تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الأحسن، وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي السائد في كل مؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيماً للجانب البشري لكي يتماشى معه، ويعمل على نجاعته في الميدان، ولذلك فإن كل تغيير يحدث يصاحبه بالضرورة تغيير في الجانب البشري، مما يؤثر على وضعية الأفراد بهذه المؤسسات وعلى درجة التفاعل فيما بينهم، وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المؤسسة ككل.

وفي هذا السياق نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية تعيش تحولات تنظيمية أملتتها الظروف والتغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري، ولهذا كان التغيير هو المبدأ المطلوب تنفيذه على أرض الواقع تماشياً مع متطلبات ومستجدات العصر.

ونستطيع القول بأن التغيير وسيلة مبدعة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل المؤسسات، فمثلاً تعرض المنظمة إلى أزمات اجتماعية واقتصادية تستدعي تغييراً وكذلك تحسين الأوضاع، أو تغيير الأوضاع الخارجية سياسية كانت أم اقتصادية يستلزم تغييراً للمنظمة لكي تتأقلم مع هذه الظروف، لكن أن يكون التغيير إيجابي وفعال ومخطط له، فالتغيير التنظيمي المخطط له يهدف إلى إنجاز الأهداف التي أسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل وذلك لإشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون في التنظيم.

فعملية التغيير تؤثر على مختلف العمليات التنظيمية الأخرى، وتكون متصلة مباشرة بها، كما أنها تمس مختلف الحياة التنظيمية، بكل متغيراتها، وأهم هذه المتغيرات السلوكيات العمالية، وكل ما يتعلق بالعمال والموظفين، لأنهم المحرك الأساسي لعملية التغيير وهم الأقرب إلى الواقع الميداني، وكل نتائج التغيير تؤثر عليهم وعلى حالتهم النفسية والوظيفية، وعلى علاقتهم بالمؤسسة ككل، فالتغيير الناجح هو الذي يخفف رضا

العمال والموظفين، ويحافظ على استقرار المؤسسة ويضمن قبول للتغيير ومقاومة ضعيفة.

إن ما أهم أهداف التغيير هو تحقيق رضا أفراد المؤسسة وضمان مشاركتهم في نجاح العملية، وهو ما ينعكس إيجاباً على حاضر ومستقبل المؤسسة، وعلى استقرارها هذا الاستقرار مقترن بمدى استقرار الحالة النفسية والتنظيمية للعمال، ودى رضاهم وتقبلهم، ومن تم التزامهم بنتائج التغيير وكسب ولاءهم وانتمائهم للمؤسسة، وعموما سنحاول من خلال هذه الدراسة دراسة تأثير التغيير التنظيمي في مؤسسة من المؤسسات الجزائرية على الاستقرار الوظيفي للعمال، وستكون مؤسستنا هي مؤسسة سونالغاز بسطيف، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر التغيير التنظيمي على الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز بالمديرية العامة لسطيف؟

وتتبع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما طبيعة التغيير التنظيمي الذي عرفته مؤسسة سونالغاز؟
- ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز؟
- هل توجد علاقة بين طبيعة التغيير الذي شهدته مؤسسة سونالغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها؟
- هل توجد علاقة بين مشاركة العمال في عملية التغيير والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز؟
- هل توجد علاقة بين مقاومة التغيير والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز؟

2- فرضيات الدراسة

2-1 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز.
 - 2- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز.
 - 3- توجد علاقة ارتباطية بين تقبل التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز.
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونالغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة
 - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونالغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير العمر
- 3- أهداف الدراسة:**

- نسعى من خلال دراستنا هذه لتحقيق جملة من الأهداف يمكن جملها فيما يلي:
- التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي الذي شهدته مؤسسة سونالغاز في المدة الأخيرة.
 - التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونالغاز.
 - معرفة مدى قبول أو مقاومة عمال مؤسسة سونالغاز للتغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة.
 - التأكد من مدى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونالغاز تم محاولة تعميم النتائج على باقي المؤسسات الجزائرية.
- 4- أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ومن نوع المشكلات التي تطرحها للتمحيص والتقصي من جهة ثانية، وعليه يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية بحثنا في أهمية المتغيرات التي نطرحها إذ يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأمر بالنسبة للتغيير

التنظيمي الذي يعد من أهم العمليات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات في وقتنا الحالي.

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة قيام مؤسسات اليوم بالتغيير كضرورة عصرية ملحة، وما ينتج عنها من مقاومة ورفض لما نتج عن هذا التغيير، ومن تم إمكانية وقوع المؤسسة في وضعية تنظيمية حرجة تؤثر على السير الحسن لنشاطه وكذا على استقرارها.

5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

1-5 التغيير التنظيمي:

لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء بدله بغيره، أو جعله على ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير فلان عن بغيره أي حطّ عن رحله وأصلح من شأنه. (ابراهيم مصطفى وآخرون، 1989، ص668)

اصطلاحاً:

- تعريف كمال المغربي: عرفه بأنه التحول من نقطة أو حالة فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل. (كمال المغربي، 1993، ص 245)
- كما عرفه علي السلمي: التغيير هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- التغيير: هو الوسيلة التي تربط بها أعداد من البشر يقومون بأعمال معقدة ومرتبطة معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها مع توفير الموارد الأولية اللازمة والعدد ورأس المال.
- التغيير التنظيمي: هو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول على حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل و بذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية. أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

إجرائيا:

التغيير التنظيمي هو تلك التغييرات التي قامت بها مؤسسة سونالغاز على مستوى مصالحتها وفروعها، وكذا على مستوى الوسائل المستعملة والأفراد قصد تحسين ظروف العمل وتطوير المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الفردي والجماعي. وهو ما سيجيب عنه أفراد العينة من خلال استمارة التغيير التنظيمي المعدة خصيصا لذلك.

مقاومة التغيير التنظيمي:

اصطلاحا: مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم . (محمود سلمان العمان، 2008، ص355)

✓ يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى الكاتبين Cochet French، حيث تم ذكره في مقالة لهما نشرت في مجلة Humain Relations سنة 1948، أين بينا المقاومة على أنها ظاهرة متعلقة بالأفراد على المسيرين والقادة التغلب عليها باستعمال أساليب المشاركة، وتعرف مقاومة التغيير بأنها عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد. (الطالبة الصيد ريحانة، 2012، ص8)

إجرائيا: مقاومة التغيير التنظيمي هي استجابة سلوكية من طرف أفراد المنظمة مضمونها امتناعهم عن أداء الأعمال المنوطة بهم (التغيير)، بهدف المحافظة عن الوضع القائم، لاعتقادهم بأن ذلك يشكل خطرا على استقرارهم ويهدد مصالحهم .

2-5 الاستقرار المهني:

أ/ لغة: الاستقرار بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام... (ادريس البعلبكي، 1995، ص97)

ب/ اصطلاحا:

يقصد بالاستقرار المهني إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته. (عبد الواسع، 1973، ص 81)

ويعتبر استقرار العمال أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول ويقصد عنده "بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل" (الشوبكي، 2006، ص 41)

ج- إجرائيا:

في دراستنا هذه يمكن أن نعرف الاستقرار المهني للعمال على أنه: حالة الرضا الوظيفي والالتزام المهني الذي يظهره عمال مؤسسة سونالغاز، ومدى نموهم وتطورهم مهنيا داخل المؤسسة، دون التفكير في ترك أو تغيير المؤسسة.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد الركائز الهامة والأساسية للقيام بأي بحث علمي أو أي دراسة أخرى يجب الاعتماد عليها، وبما أنها أساس القيام بالبحوث والاعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا فسوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة والتي نراها تقترب من موضوعنا أو نستفيد منها، وسنحاول من خلال هذا العرض تقديم أهم الدراسات الحديثة وفق ترتيب زمني من الحديث إلى الأحدث.

6-1- الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي:

1) دراسة كوش وفرانش (1948): تتعلق دراسة كوش وفرانش حول إدخال تغيير تكنولوجي في المؤسسة حيث شكل الباحثان ثلاثة مجموعات من العمال ثم أدخل التغيير التكنولوجي في مجموعة مع اختلاف الظروف لكل واحد منها.

- المجموعة الأولى: تنظم اللحظة التي تدخل فيها الآلات لكي تعطي لها المعلومات على التغيير المقرر إحدائه وهذه المجموعة ترغم على قبول ما تفرض تغيير في الإشباع.
- المجموعة الثانية: تفسر لها أسباب التغيير وتدعي إلى التعاون بوضع معايير للإنتاج.
- المجموعة الثالثة: نفسر بها أسباب التغيير وتعطي لها الفرصة للمناقشة كما تطلب منها المشاركة في وضع المعايير الجديدة للإنتاج.

وتوصل الباحثان إلى النتيجة وهي أن المجموعة الأولى كان إنتاجها ضعيف والمجموعة الثانية تجاوزت المعايير وكانت معنوياتها منخفضة وهذا ما أكدته احتياجات العمال المتبعة باستقالة بعضهم أما المجموعة الثالثة فكانت تعمل بصفة عادية. وتبرز الدراسة أهمية المنافسة والتعاون بين العمال المسؤولين في تحقيق أي تغيير.

(2) دراسة الساعدي (1996) الأردن: أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للبنك وعددهم 140 موظفا وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالعمال إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب.

وتوصلت الدراسة بأن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي وأن أكثر الأسباب التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناضج وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل .

(3) دراسة محمد بن حمود عواد الجهني 1998 السعودية: هي دراسة تحليلية لكمن التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية لقسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية وذلك باستخدام النموذج التحليلي مدخلا لاقتصاد السياسي الذي وصفه ميير ناثان زالد Mayer Nathan Zeld في عام 1973 كأحد المداخل التحليلية لتفسير وشرح التغيير التنظيمي وقياس الفاعلية التنظيمية في علم اجتماع التنظيم والذي يفرض على الباحث استخدام المادة الوصفية الخام لتاريخ حياة التنظيم مجتمعا لدراسة، أو دراسة اثنوغرافية تنظيمية باستخدام منهج

دراسة الحالة وذلك من أجل إيجاد المادة الوصفية الخام والتي تستخدم كمادة أولية في تفسير وتحليل التغيير التنظيمي وقياس فاعلية التنظيمي.

حيث قام الباحث بتصنيف عناصر التغيير التنظيمي والذي يقترحها نموذج زالد (المتغيرات المستقلة) من أجل شرح وتفسير الخمسين عاماً (50) من التحولات التاريخية لمجتمع البحث، وأشارت النتائج إلى هناك مجموعة من عناصر التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) كانت وراء تطور ونجاح قسم الخدمات الفنية من أهمها الدعم الحكومي المستمر، القيم المهنية والاجتماعية والاتجاهات التجارية، مرونة هيكل السياسة الداخلية وتوطين التقنية، وقد أشارت نتائج قياس فاعلية قسم الخدمات الفنية، أن القسم فعال بشكل عام، واندرجت فاعلية متغيراً تاريخياً، وقد كانت درجة فاعليته في عقد الثمانينيات أعلى من درجة فاعليته في السبعينات.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العقبات والمشاكل التي تواجه قسم الخدمات الفنية ليست بقدر ما هي متغيرات اقتصادية وسياسية داخلية، وخارجية. (محمد نقادي وآخرون، 1998، ص 173).

4) دراسة العمري ظافر بن مناع (2000) السعودية: تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجيات إدارتها، وقد بلغت عينة الدراسة 495 فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، وقد اعتمدت الدراسة في أدائها على تصميم الاستبانة لجميع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير وضعف مشاركة الموظفين، والخوف من نتائج التغيير وغموض أهدافه للموظفين .

5) دراسة مبارك ضامن العنزي (2004) الرياض : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمديرية مرور الرياض، انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على

موقف العاملين من التغيير التنظيمي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من الأسباب المؤدية إلى عملية التغيير تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم إجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.
- وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.
- التغيير التنظيمي في إدارات المرور أدى إلى تحسين أداء العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 فما فوق).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير المستوى من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي المستويات العالية (ماجستير ودكتورا).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب الخبرة العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي.

6) دراسة ريم رمضان (2005) سوريا: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، تقدمت بها الباحثة من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة دمشق سوريا، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال وأنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية .

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

✓ اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي .

✓ تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في العام في تبني النماذج العلمية .
 (7) دراسة ضياف زين الدين (2006): السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي والتي تقدم بها الباحث من أجل الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس العمل جامعة قسنطينة، كما تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

✓ ماهو واقع الإشراف بالتنظيم الصناعي الجزائري وماهو أثر السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير التنظيمي، وأي الأنماط الإشرافية التي تساهم في إنجاز التغيير التنظيمي وتقلل من آثار التغيير التنظيمي لدى العمال بوحدي مطاحن الحروش؟
 وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف ومقاومة التغيير، فكل ما كان نمط الإشراف عام كلما قلت مقاومة المرؤوسين للتغيير التنظيمي، وكلما كان النمط الإشرافي بالوحدة كانت مقاومة المرؤوسين بالتغيير شديدة .

(8) دراسة شتاحة عائشة (2007): إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة -دراسة حالة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، وذلك من أجل الحصول على شهادة الماجستير من جامعة الجزائر تخصص إدارة الأعمال، حاولت هذه الدراسة أن تتعرف على أنسب المداخل المعتمدة لإحداث التغيير من قبل المنظمة وما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟

وقد توصلت الدراسة أن المنظمة قد تلجأ إلى عدة مداخل لإحداث تغيير يختلف من خلال الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها كما يتميز كل مدخل بثقافة مميزة تخدم المبادئ والقيم التي يأتي بها، فقد يكون المدخل سلوكيا عن طريق التطوير التنظيمي أو تتخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لإحداث التغيير، أو تعتمد إعادة الهندسة، وكلها مداخل مهمة تعتمد المنظمة من أجل إحداث التغيير التنظيمي .

ولا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير، إحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكيف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

6-2 الدراسات المتعلقة بالاستقرار المهني:

1) دراسة ناجي سفير (1980) الجزائر: عالجت ظاهرة التغيب وحركية العمال في الصناعة الجزائرية، أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سوناكوم وتناولت فرع صناعي واحد وذلك من أجل تجانس مجتمع البحث، حيث يرى الباحث أن الصلة بين التغيبية وحركية العمال تربطها أربع سمات مشتركة:

- ناجمتان عن إرادة واعية.
- تتمثل في جميع المستويات.
- يتم فيهم الانسحاب ورفض العالم الصناعي.
- تتمان خارج وحدة الإنتاج وتحدثان اضطرابا في التسيير العادي لمسارات العمل.

ولذا أصبح من الضروري دراستها والبحث في العوامل المؤثرة فيهما خاصة في هذه المرحلة أين الصناعات الميكانيكية تعرف حركية مهنية كبيرة، فتوصلت الدراسة إلى أن هناك الاستقرار في اليد العاملة في هذه المؤسسة والتي بلغت **3832** مغادرة سنة **1980**.

توصلت الدراسة أن مغادرة العمال تختلف باختلاف وظيفة العامل، فنجدها مرتفعة لدى عمال التعدين، المعالجة الحرارية والصيانة الميكانيكية، كذلك السلم التأهيلي يلعب دورا مهما في استقرار العمالة؛ فالعمال ذوي التأهيل الضعيف تعود أسباب مغادرتهم للمؤسسة أنهم عمال شباب وتعتبر هذه أولى الوظائف التي تحصلوا عليها وبذلك فهم يعتقدون أن هذه الوظيفة لا تتماشى مع قدراتهم ولا يعود السبب إلى الأجر وحده.

أما العمال الذين تحصلوا على شهادة الكفاءة المهنية من المؤسسة، يرى الباحث أنه نتيجة تلقي العمال تكوينا رفيعا لمستوى لدى المؤسسة هذا سهل لهم الطريق إلى مغادرة

المؤسسة والانضمام إلى مؤسسة أخرى كعامل رفيع المستوى أو كشريك في شركة خاصة.

(2) دراسة صالح بن نوار (1995) الجزائر: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية بالديوان الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، حيث انطلقت من

فرضية عامة مؤداها أن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه خلال المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي:

- 5- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- 2- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- 7- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.
- 4- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل داخل المؤسسة.
- 1- إذا أتيحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

وبما أن هذه الدراسة كان غرضها وصف مدى استقرار العامل أو عدم استقراره استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة بالأجور وملحقاتها واعتمد على العينة العشوائية لجمع البيانات فكان عددها 69 عامل من أصل 131 عامل، أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق والاستمارة.

فمن النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 81 % من أفراد العينة يقل سنهم ما بين 20-25 سنة، فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشراً لترك العمل، خاصة أن أكثر من 46% هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم، فنسبة 78% يشكون ضعفاً للأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساساً بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة

66% من العمال لم يسبق لهم وأن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتذمرون ويبتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء، أما في ما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم.

وما لاحظته الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل المؤسسة فأغلب العمال غير راضين وما نسبة 81% أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة في ذلك ما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التآلف والتكيف.

أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج فنؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

3) دراسة جبلي فاتح (2006) الجزائر: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، عالجت

هذه الدراسة وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك، وهذا بإسنادها إلى أسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضا الوظيفي للعمال وبالتالي الاستقرار المهني وعلى هذا الأساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات هي: التدرج المهني، الأجر، المكافآت والعلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية، حيث استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى أساليب المنهج الوصفي مستخدما الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات وقد استعمل الباحث الأسلوب الإحصائي في تحليله للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الترقية والاستقرار المهني للعامل.
- كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما ازدادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم لأنها مطلب أغلبية العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم.

- كلما كان العامل راضيا على الأجر كلما زاد ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.
- الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة، ويبقى ضعف السياسيات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العملي كثير من المصالح عامل يخلق نوعا من التذمر والشكاوى وما يؤكد ذلك ترجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة أنه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن، بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ أن فتحت المؤسسة أبوابها.

4) دراسة سمير حليس (2006) الجزائر: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، حيث انطلق الباحث من فرضية أساسية مفادها يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم وأعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاز عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، اعتمد البحث في هذا الموضوع على المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة واستخدم لجمع البيانات مجموعة من الأدوات كالملاحظة، المقابلة، والاستمارة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

وتوصلت الدراسة إلى ان العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة بين الفترة والأخرى إذا كان هذا التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط المدروسة ويشارك فيه كل العمال المعنيين بالأمر، كما أن التغيير التكنولوجي لا يمثل لهم تهديدا ويؤثر بشكل واضح على البناء التنظيمي للمؤسسة، فالتغيير التكنولوجي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا وبالتالي هذا يعرضهم للاضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية.

تعتمد المؤسسة في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية فهي تقسي العمال وتعتمد على الأوامر الصارمة التي تصدر من الإدارة العليا ولهذا نجد القرارات فيما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء

التنظيمي في المؤسسة فهم متجاهلون رغم أنهم عصب العملية الإنتاجية وبالتالي هذا يخفض من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم ويخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل.

(5) دراسة زياد محمد علي الصمادي وفارس محمد الرواشدة (2009) الأردن: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عاملا من عمال مؤسسة الموائى تم اختيار هذه العينة بطريقة طبقية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموائى لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية لذا أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية"

- يتمتع موظفو مؤسسة الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
- هنا كعلاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي.
- لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لأن العمال مؤمنون بأن استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لاستخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية.

(6) دراسة علي الضلاعين (2009) الأردن: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في

الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي وتمتص ميم استمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركة الصناعية وتوصلت إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمال.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمال.
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة المهنية الاستقرار المهني للعمال.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأمين طبيعة العمل على استقرار العمال.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال على استقرار العمال.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات بين العمال على استقرارهم المهني.
- (7) دراسة بن منصور رفيقة (2014) الجزائر: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لا نفقد ان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تمجمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان وبعدها تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية وبعد تحليلها وتفسيرها توصل الباحث إلى نتائج أهمها:
- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

- أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظراً لعدم حصولهم على الاثباتات الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

08) دراسة محمد أبو حوزة، (2010) السعودية: مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (742) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل بيانات الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان لأبعاد الاستقرار النفسي، وأن تصوراتهم لأبعاد الاستقرار المادي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في الدوران الوظيفي.

- وجود أثر لأبعاد الاستقرار المادي في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار المادي تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين في الدوران الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي والمادي من خلال تحديث وتغيير الأنظمة والتعليمات بشكل يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي، ووضع برامج تدريبية لتمكين العاملين وزيادة المساندة الإدارية لهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم، للتخفيف من حدة دوران العمل.

خلاصة الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسات في تناولها لأحد المتغيرين سواء التغيير التنظيمي أو الاستقرار الوظيفي و ربطه مع متغيرات أخرى كالفاعلية التنظيمية، أداء العاملين، مقاومة التغيير، ثقافة المنظمة، و الترقية الوظيفية و غيرها.

و تشترك اغلب هذه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة كالملاحظة و المقابلة والاستمارة و كذا الوثائق والسجلات.

و تتقاطع دراستنا مع الدراسة السابقة الثامنة لمحمد أبو حوزة (السعودية) حول مدى توافر الاستقرار النفسي و المادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية في استعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من جهة أخرى تجمع كل الدراسات التي أوردناها على أن الاستقرار الوظيفي يرتبط بعدد العوامل وكل دراسة ركزت على متغير محدد، ونحن بدورنا نريد من خلال هذه الدراسة أن نبين العلاقة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية.

كما تجمع هذه الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة موضوع التغيير التنظيمي أيضا بوجود مقاومة للتغيير على اختلاف درجة شدتها وشكلها حسب معطيات عدة متعلقة أساسا بسن وأقدمية العامل ومستواه التعليمي ومؤهلاته المهنية.

وقد حاولنا توظيف ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج في صياغتنا لفرضيات دراستنا الحالية خصوصا الفرضيات الجزئية.

الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية و مسألة التغيير التنظيمي

تمهيد

1. التغيير التنظيمي

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي

2.1. نظريات التغيير التنظيمي

3.1. أسباب التغيير التنظيمي

4.1. مقومات التغيير التنظيمي وخطواته

5.1. أشكال التغيير

6.1. مجالات التغيير

7.1. استراتيجيات التغيير

8.1. نماذج التغيير

9.1. أسباب التغيير

2. مقاومة التغيير

3. أساليب تجاوز المقاومة

4. السرعة والبطء في التغيير

5. إدارة فاعلة للتغيير

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة، والمنظمة بالأساس في إمكانية البقاء والاستمرار وسط تعقد واضطراب المتغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والتي تتصف بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها هو اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي لقد أصبح التغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا ما من التحضير بل أصبح حتميا، خاصة في ظل عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي وبالتالي فالسبيل الوحيد بقاؤها في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في جميع مكوناتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية.

1. التغيير التنظيمي

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

حسب علي السلمي فإن التغيير هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

وعرف عبد الباري درة التغيير بأنه: عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أما اندرودي سيزولسيزلاقي ووالاس فقد عرفا التغيير والتطوير التنظيمي بقولهما: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (موسى اللوزي، 2003، ص 50).

2.1. نظريات التغيير التنظيمي:

أ. نظرية السلوك الفردي:

تحاول هذه النظرية فهم عملية التغيير من خلال ما يحدث للفرد، ويمكن أن نعرف ما يحدث من تغيرات على الأفراد عند عملية التغيير من خلال معرفتنا لما يحدث له أثناء الحوادث السلبية، والتغيير دال المؤسسة مهما كان نوعه يعتبر من الحوادث السلبية بالنسبة للعمال لأن معظم الدراسات التي أجريت في الميدان وجدت أن مواقف العمال كانت معظمها سلبية وذلك لكون هذه العملية تجعل العمال يشكون ويخافون على رواتبهم الحظ من الرتبة المهنية وبالتالي المركز الاجتماعي.

وهدف هذه النظرية يتمثل في معرفة ما يحدث للعامل داخل المصنع على إثر إجراء عملية التغيير وذلك من خلال فهم ما يحدث للناس داخل المجتمع حين تعرضهم لمواقف سلبية من مواقف الحياة.

وتمكن أصحاب هذه النظرية من تمييز صنفين من العوامل التي تساعد الأفراد على الخروج من الموقف الجديد إلى التكيف والعودة إلى الحالة الطبيعية.

1- **الصنف الأول:** يتمثل في الفرد ونمط شخصيته فهناك صنفان من الناس:

- أناس يبحون السعي دوما وراء المشكلات.

- أناس يسعون للتخلص من هذه المشكلات

2- **الصنف الثاني:** يكمن في البيئة أو الدعم الاجتماعي وأشكال المساعدة التي من

المعتاد أن يقدمها الناس للفرد الذي يمر بحالة موقف سلبي " دعم مادي، عاطفي

واجتماعي".

ب. **نظرية الدور:**

بما أن القيادة هي عملية تأثير على الآخرين من طرف شخص لتحقيق هدف معين، والقائد هو الكفيل بتغيير نشاطات وأفعال الجماعة نحو أهداف أخرى، وبما أن دور القائد يتمثل في التدخل عند حدوث بعض المشاكل أو عن أي تغيير طارئ على مستوى التنظيم وليس لاتباعه خبرة وذلك لتسيير نشاطاتهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة ورضا العمال، فإن نظرية الدور تحاول أن تدخل إلى مجال التغيير، انطلاقا من الجماعة

حيث أنها تعتمد كثيرا على تأثير الجماعة على الأفراد، والقائد غير الرسمي له اثر كبير داخل الجماعة أكثر من الأثر الذي يحققه القائد الرسمي داخل نفس الجماعة، والقائد غير الرسمي يكون له الدور الكبير في تهيئة الجماعة إلى عملية التغيير وذلك للالتفاف الأفراد الالتفاف الكامل والمباشر بالقائد غير الرسمي.

ج. النظرية الثقافية:

يمثلها " هوريزو -HORIZON" بحيث قسم التنظيمات إلى اربع "04" أصناف وذلك حسب الثقافات.

- **مؤسسات ذات ثقافة القانون:** مثل البنوك، وهي تختلف عن المؤسسات الانتاجي ويصنفها HORIZON بأنها ضعيفة التعامل مع الظروف المعقدة والمشكلات التي تواجهها، إذ يغلب عليها الطابع القانوني وبالتالي لا توجد بها الجماعات السيكلوجية.
 - **مؤسسات ذات ثقافة النشاطات:** يكون هدفها منصب على تحقيق اغراض يغلب عليها طابع النشاط مثل: مقاولات البناء التي عادة ما تكون قصيرة ات وسائل اتصال بسيطة يكون تعاملها مع الظروف على الدرجة لأنها تتكون من جماعات صغيرة وقنوات اتصالها بسيطة وقصيرة.
 - **مؤسسات دان ثقافة المنافسة والسيطرة:** يكون هدف هذه المؤسسات الأساسي المنافسة وتمثلها الشركات الاحتكارية الكبرى وتكون كبيرة في عدد العمال والشرفين وبالتالي تكون اهدافها كبيرة مما يعقد العلاقات ويطول السلم الهرمي وتكون قنوات الاتصال طويلة، وبالتالي تنتج مشاكل في الاتصالات وفي الاشراف، مما ينتج عنه ضعف في المؤسسة وبالتالي يكون تعاملها مع ظروف التغيير صعبا للغاية.
 - **مؤسسات ذات ثقافة إنسانية:** وهي الجماعات التي يكون هدفها العام خدمة الافراد ولا يكون هدفها الربح أو المناقشة، لا تحكمها قوانين صارمة، تكون هذه المؤسسات بسيطة جدا، علاقات أفرادها تكون مباشرة.(ضيايف زين الدين، 2006، ص158)
- د. نظرية النظم المفتوحة:

تنظر هذه النظرية إلى التنظيم من خلال تفاعله مع المحيط الاجتماعي الذي يحيط به وكذلك التنظيمات الأخرى، وبما تهتم بالتنظيم لمؤسسة متفاعلة، فإنها نظرت إلى التغيير نفس النظرة التي رأتها في المؤسسة، حيث أن أي تغيير داخل هذه المؤسسة فإنه يؤدي إلى إحداث تغيير في المؤسسات المحيط بها.

أما بشكل خاص فإن أي تغيير يحدث جزء معين من المؤسسة، فإن الأجزاء الأخرى تتأثر بهذا التغيير باعتبارها أجزاء متفاعلة مع بعضها البعض مثال: إذا تغير قسم الإنتاج بإدخال تكنولوجيا جديدة فإن قسم المستخدمين يتأثر وذلك بنقص عدد العمال والاستغناء عن اليد العاملة وتعويضها بالآلات.

ومن أهم الخصائص التي تضعها هذه النظرية للمؤسسة خاصة الاتزان وتغيير جزء منها لا بد أن يكون مصحوبا بتغييرات في الأجزاء الأخرى لضمان الاتزان.(ناصر محمد العديلي، 1987، ص 415).

3.1. أسباب التغيير التنظيمي:

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية، ولهذا تدعوا الحاجة إلى التغيير كل من المديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، ويحدد كل من "هيت" "Hitt" وزملائه أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:

- **عوامل البيئة التقنية:** تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم، بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الانتاج أو اساليبه التنظيمي أو مشاعر العاملين.
- **عوامل البيئة الاجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

ج. العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

د. العوامل التنظيمية: وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية والإدارية حجم منظمات العمل، زيادة مهارة العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين. (ناصر محمد العديلي، 1987، ص 547).

الجدول رقم (01): يوضح أسباب التغيير

العوامل	المصدر
1- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. 2- التطوير في عمليات الإنتاج. 3- التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج. 4- الانفجار في المعلومات والاتصالات.	البيئة الفنية " التقنية "
1- تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. 2- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. 3- الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية. 4- النمو السكاني.	البيئة الاجتماعية
1- السوق العلمي الاستهلاكي. 2- التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وفضليات موارد الإنتاج. 3- نمو الاعمال المختلفة والمتداخلة.	البيئة الاقتصادية
1- متطلبات الموظفين والعاملين، والمشاركة في الانهماك في العمل. 2- الانسحاب العائد للتقنية التقدمة وحجم المنظمة. 3- تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.	البيئة التنظيمية " الإدارية "

المصدر: (ناصر محمد العديلي، 1987، ص 584)

كذلك نجد أحمد سيد مصطفى قد ذكر بأنه من أسباب التغيير هو حاجتنا للاستفادة مما تنتجه لنا المتغيرات البيئية من فرص ونتوخى أو نحجم أو نحيد عما تفرضه من تحديات، ولهذا فإن المتغيرات التي تواجه المنظمات العربية تعد تحديات كبرى وهذه المتغيرات تتمثل في

- المتغيرات البيئية: فيما يلي باختصار نورد المتغيرات
 - تفرز البيئة الاقتصادية المحلية تغييرات ارتفاعا أو انخفاضا في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم، وعرض العمالة وخريطة تخصصات المعروض منها، ومستويات الأجور وأسعار مستلزمات الإنتاج كما تفرز البيئة الاقتصادية الخارجية تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات.
 - تفرز البيئة السياسية الداخلية تغيرات في التوجيهات السياسية الحكومية المالية والنقدية " متفاعلة مع المتغيرات الاقتصادية" وفي المواصفات القياسية للجودة وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغييرات تتمثل في الآثار السوقية والاقتصادية للاتفاقيات السياسية الاقتصادية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية.
 - تفرز البيئة التشريعية المحلية متغيرات تتمثل في تشريعات أو تعديل لتشريعات مثل تشريعات الاستثمار، والبنوك، الصناعة والزراعة واستصلاح الأراضي، كما تفرز هذه البيئة في الخارج تشريعات في دول تتعامل معها منظماتنا، وقد تفرض هذه التشريعات قيودا على صادراتنا أو تهيء فرصا أفضل لها.
 - تفرز البيئة الفنية أو التكنولوجية محلية كانت أو خارجية تغييرات مادية في التجهيزات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمة...إلخ، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى.

- تفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية في عالم تتفاعل وتتداخل ثقافته تغييرات في قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمرؤوسين ورؤساء، ويؤثر التغيير في سلوكيات الرؤساء والمرؤوسين على فاعلية الأداء التنظيمي.
- **تحديات اقتصادية وسياسية:** يمكن تحديد أهم التحديات في هذا المجال في ظهور واستمرار تكتلات سياسية اقتصادية مؤثرة تتمثل في تحالف شركات قوية على الساحة العالمية بعدما انهكها التنافس نجدها تحولت من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف مثل تحالف "شركات بوينغ" و"ماكدونيل دوجلاس" الامريكية كذلك صناعة السيارات فمثلا جنرال موتورز تجمع سيارات مع تويوتا، وظهرت الشراكة بين عدة شركات مثل ميتسوبيشي مع هونداي على شك أسهم بما أدى إلى ظهور السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات ستجني هذه الشركات المتحالفة ميزات تنافسية لاسيما في الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصص السوقية على حساب منافساتها على المستوى العالمي ومن شأن هذا التنامي العالمي والاقليمي أن يشكل سبا للتوجهات العربية نحو التغيير في أساليب التنمية الصناعية والتسويق الدولي.
- **تحدي الجات: (GATT):** مع بدأ العمل بالاتفاقية العامة للتعريف والتجارة "الجات" ظهرت خريطة تجارية جديدة كرست تحرير التجارة العالمية من قيود التعريف الجمركية وقيود الحصص المفروضة على صادرات بعض الدول ويشمل تحرير التجارة كل من السلع والخدمات ويعني هذا أن منظماتنا ستواجه منافسة قوية سواء في سوقنا المحلية أوفي الأسواق الخارجية الأمر الذي يتطلب تغييرا يجعلها على مستوى هذه المنافسة.
- **تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** ستزيد درجة الأداء الآلي التلقائي "AUTOMATION" في العمليات المكتبية والانتاجية سواء كانت في المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدمية وسيطلب ذلك تغييرات مؤثرة في هيكل العمالة من حيث الخلفية المهنية والتخصصات وكذا في معدلات استخدام عنصر العمل البشري

سيتطلب هذه التحديات تغييرات مواكبة في برامج التعليم والتدريب، بالإضافة للتغيرات في برامج تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

- **تحدي معايير الجودة العالمية:** تشهد أسواق العالم اليوم سباقا بين شركات كثيرة على التوافق مع مواصفات وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات "ISO 9000" ولهذا فإن عالم اليوم والغد أسواقه لا تستقبل سوى منتجات التي تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمي "ISO 9000" فالأسواق ستميل لأن تفضل المنتج الذي تستوفي منتجاته مع متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمي.

ولهذا فإن منظماتنا تواجه تحديات يمكن أن تتحول إلى تهديدات ما لم يتم الاستعداد لها بتخطيط استراتيجي فاعل لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة "لأن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة يكمن في حسن تفاعلها مع بنيتها الخارجية بحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة ومتغيرات البيئة التي تعمل بها.

إذن التغيير مطلوب لمواكبة متغيرات تحدث للاستباق متوقعة والاعداد لها. بحيث تكون المنظمة فاعلة ويمكن لها التحول من حال إلى حال أحسن. (أحمد سيد مصطفى، 1994، ص 67).

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمات ضرورة التطبيق والتغيير وإلا واجهت هذه المنظمات المتحجرة والغير قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بمصير قائم من التخلف. (أحمد ماهر، 2000، ص 435).

4.1. مقومات التغيير التنظيمي وخطواته:

أ. المقومات: تحتاج المنظمة لإحداث عالية التغيير مجموعة من الأمور نذكر منها:

- الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم وتكافئهم عليها إن كانت جيدة عملية قابلة التطبيق.

- معلومات عن التغيير الذي ندرسه-أهدافه-أنواعه وتأثيره، إن نظام المعلومات إذا كان دقيقا ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة، ويمكن أن يفيد الإدارة كثيرا.
- المعرفة والمهارات الإدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث وأما المهارات فإنها تجيء من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشية المستمرة للمشكلات الفنية والإنسانية.
- ويلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير والتغيير وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغيير وتكييفه ثم الاستفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.
- ويجب على المديرين والرؤساء والمشرفين إن تتوفر فيهم مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع:
- **المهارة الفنية:** وتعني الفهم المتعمق للعمل وأهدافه وطرقه ودورته وعلاقاته والمشكلات التي تحيط بتنفيذه والإمكانات المطلوبة لإنجازه.
- **المهارة التنظيمية:** وهي النظر إلى المنظمة بوصفها كيانا متكاملا "مفهوم النظم" يتكون من أجزاء متداخلة تشد بعضها بعضا علاقة تآثر وتأثير وفهم أبعاد هذه العلاقة والنتائج العلمية والإنسانية المترتبة عليها، هذا إلى جانب فهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة.
- **المهارة الإنسانية:** ويقصد بها فهم الناس والقدرة على الاتصال، وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم والتعرف على أفكارهم وقدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية.
- **المهارة الفكرية:** وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، وتشمل أيضا القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها وفهم مدلولاتها والخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها. (سعيد عامر، 1997، ص 206).

ب. مراحل وخطوات التغيير: تتلخص في تحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعو إليه، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعدادا العدة لتنفيذها، وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج.

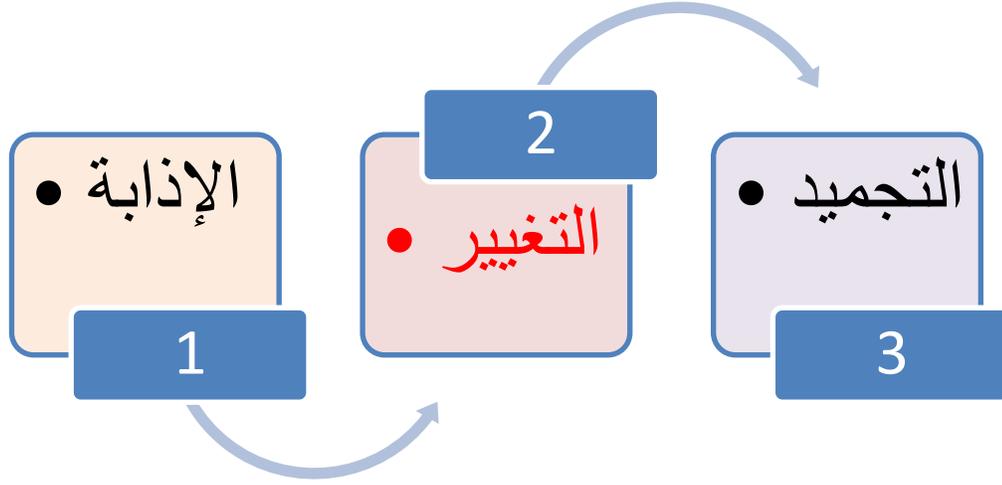
وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة، وذلك لأن الإدارة يجب أن تتحصل على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة المناسبة حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب على أسس موضوعية، وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة، يتوقف اختيار الطريقة الملائمة على نوع البيانات المطلوبة والأدوات والإمكانات المتوفرة لجمعها، فإذا كانت الإدارة تريد الحصول على بيانات أولية ومن مصادرها الأصلية فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات مثل الاستقصاءات والمقابلات والتجارب وإلى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة مما يحتفظ به في إدارات مختلفة مثل إدارة التخطيط وشؤون الموظفين، والشكل التالي يوضح الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عند مواجهة التغيير. (ياسين عامر، 1997، ص 209).

الشكل رقم (01): الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عند مواجهة التغيير



المصدر: (سعيد ياسين عامر، 1997، ص 209).

ويؤكد كيرت ليفن بأنه توجد هناك ثلاثة (03) مراحل لتنفيذ التغيير وهي:



الشكل رقم (02): مراحل التغيير

• الإذابة:

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم فلا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الافراد، ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، بحيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف مايلي:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط سلوكية تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- توجيه انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل بحيث يصل أمر الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

- نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك حتى يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد أقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية كالتأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فالتغيرات تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات تتمثل في تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلا.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تشمل القائمين على التغيير ولمزيد من التصبر يمكن الاستعانة بمقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضاء، وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والأساليب الفنية، وعادة ما يعقب ذلك مناقشة مخططة بين الافراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات.

• التغيير:

وتمثل هذه المرحلة التدخل INTERVENTION الذي يقوم به القائمون على التغيير على أنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، ويمكن كذلك أن تكون هذه المرحلة مرحلة تعلم يكتسب فيها الافراد وجماعات العمل أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتتميز هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير في هذه المرحلة إلى الوصول إلى نتائج نهائية المطلوب الحصول عليها، كأرقام نتائج أرقام مربعات، دافعية ورضا عالي انخفاض نسب الشكاوي ضد المنظمة، انخفاض نسب ترك العمل والغياب والتأخير.

كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين انماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والقرابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة فمن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير وتطبيق التغيير يستوجب تور أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير وأن تحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير من عمال والمشرفين ورؤساء أقسام والمديرين في احداث التغيير والشكل التالي يوضح ذلك:

• أهداف وأدوات التغيير:

الجدول رقم(02): أهداف وأدوات التغيير

اهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
<p>الأفراد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاتصال - التأثير - اتخاذ القرار - الدافعية - توافق مع العمل - أداء عالي - انضباط والتزام - مهارات فنية 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب لرفع المهارات الفنية. - التدريب لرفع المهارات السلوكية. مثل الدافعية والاتصال والادراك والتأثير والقيادة والصراع والجماعات وغيرها. - تدريب الحساسية. - تحليل تفاعلات الاتصال. - الاستشارات والتوجيه. - سياسات الاختيار والتعيين. - تخطيط المستقبل الوظيفي. - الشبكة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين. احصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوى. -فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات. -استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والافراد. - اجتماعات ومناقشات بين المستشارين والمديرين بالمنظمة.

		<u>الجماعات:</u>
- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها.	- جماعات العمل المستقلة.	- إعادة بناء جماعات العمل.
- استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينها.	- مشاركة العمال في الإدارة.	- استقلال الجماعات.
- الاجتماعات بين جماعات العمل.	- مشاركة العمال في الأرباح.	- الاتصالات الجماعية.
- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.	- لجان الإنتاج.	- اتخاذ القرارات الجماعية.
	- جماعات الرقابة على الجودة.	- حل الصراع الجماعي.
	- مجالس الإدارة المصغرة.	- التعاون.
	- تدريب الحساسية.	- تبادل المعلومات.
	- مراكز الربحية.	- الحساسية للآخرين.

• التجميد:

بعد مرحلة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى التدخل بإدخال تغييرات يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بحماية وصيانة التغيير، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات واكتسب الأفراد أنماطا جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان استمراريته وثباته، يتضح من مخطط ليفين الثلاثي المراحل بأن إحداث التغيير يجب المرور على هذه المراحل الثلاثة والوصول بالتغيير إلى مرحلة التجميد والمحافظة، ويتم تدعيم ذلك بواسطة بناء نظام يعتمد على المتابعة، وتدريب العمال وتوفير سبل الاتصالات وبناء نظام الحوافز وتشجيع الأفراد الناجحين، مع إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير والتطوير.

(أحمد ماهر، 2003-2004، ص634)

5.1. أشكال التغيير:

يتخذ التغيير عدة أشكال في الكيفية أو الطريقة التي تقوم بها المنظمة في إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة وفي هذا الصدد هناك ثلاثة (03) بدائل يمكن للمنظمة أن تستعين بها للقيام بالتغيير وهي:

1. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير
2. أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير
3. أن تقوم الإدارة العليا بنفويض هذه السلطة لمستويات أدنى

أ. الإدارة العليا: *Top management unilateral action*

يستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أوكل السلطات الخاصة بعمليات التغيير فهم يخططون وينظمون عملية التغيير، فيقومون بالتعرف على المشكلات بالاعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال مراسيم أو قرارات إدارية، ويعد هذا الاتصال ذو اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، وتصاحب هذه القرارات اعتماد حوافز واجراءات كمحفزات لقبول وامتنال المرؤوسين لها .

وتميل الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات في المجالات التالية:

• تغيير الأفراد: Replacement

فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين وذلك بافتراض أن هذا الإحلال يؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم .

• تغيير الجماعات: Groups change

يتم ذلك من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل .

• تغيير هياكل التنظيم: Structures change

تشمل التغييرات أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للتنظيم من أماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية. (أحمد ماهر، 2003، 2004، ص 637)

ب. المشاركة Participation

تقوم الإدارة العليا بإشراف باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة، وبالتالي يستلزم وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية وتتم مشاركة العاملين في التغيير بأحد الشكلين الآتيين:

• اتخاذ القرار الجماعي: Group DécisionMakung

تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل، واختيار القرار المناسب، وهنا يقوم العمال ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار أنسب الحلول.

• حل المشكل الجماعي: Group ProblèmesSolving

هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين يقومون بدراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها واختيار الحلول لها.

ج. التفويض Délégation

تقوم الإدارة العليا هنا بتفويض باقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة، وعلى العاملين في جميع المستويات والأقسام أن يضطلعوا بمهام التغيير من تحديث للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحلول المناسبة باتخاذ القرار المناسب، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأح الأسلوبين التاليين:

• مناقشة الحالة: Case discussion

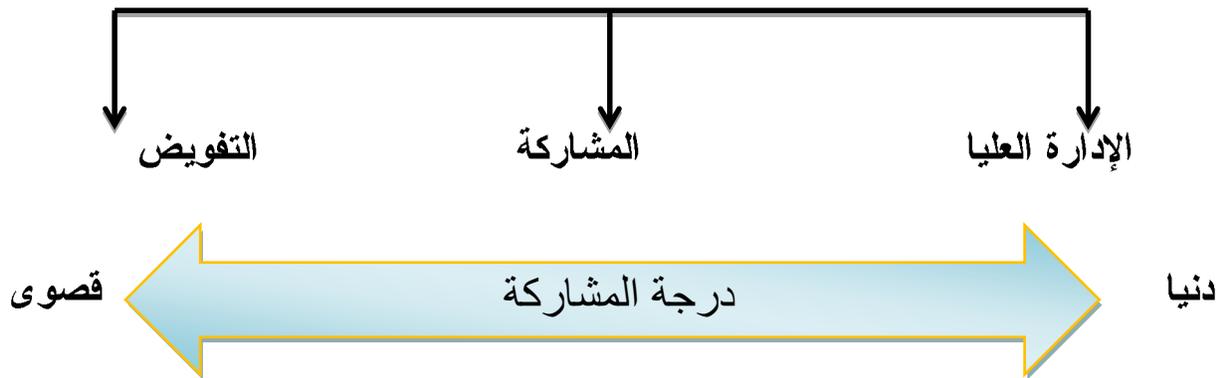
في هذه الحالة يقوم المشرف بتوجيه مناقشة بين العمال، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارات على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديم لهم معلومات قد تفيد في حل المشكلة. (أحمد ماهر، 2003، 2004، ص 638، 639)

ولهذا فإن تدخل الرئيس أو المشرف ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لمساعدتهم على الوصول إلى حلول ذاتية لمشاكلهم. (أحمد ماهر، 2003، 2004، ص 640)

• تدريب الحساسية: Sensitivity Training

يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وذلك بإكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، ويعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة، وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال يمكن تغيير وتطوير العمل بشكل أفضل، وهذا الشكل التالي يوضح مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي. (Larry greiner ,1967,P119)

من يقوم بالتغيير التنظيمي:



الشكل رقم(03): يوضح من يقوم بالتغيير التنظيمي ودرجة المشاركة

(ضياف زيد الدين، 2006، ص66)

6.1. مجالات التغيير:

يمس التغيير التنظيمي عدة مجالات فقد يشمل ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد والإستراتيجية أو يمكن أن يشمل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ونذكر أهم هذه المجالات كالتالي:

أ. **تغيير في الإستراتيجية:** تتجه المؤسسات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام موارد جديدة، أو جذب أسواق جديدة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات أخرى، وتقوم المؤسسة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاثة مراحل أساسية وهي (حميد دليل، 2007، ص38)

- **الإحساس بالتغيير:** تدرك المؤسسات أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة لهذا يجب الخروج منها وفي الوقت المناسب، وأن النتائج التي حصلت عليها لا تتناسب مع البيئة ولا مع المستقبل، ولهذا فمن الضروري تغيير هذه الإستراتيجية، وتعمل الإدارة العليا على توجيه ثقافة المؤسسة والأفراد لكي يدركوا ضرورة وإلزامية هذا التغيير.

- **وضع بدائل التغيير:** تقوم الإدارة في هذه الخطوة بوضع رؤيتها على التغيير والتي تركز حول الإستراتيجية والثقافة والهيكل التنظيمي.

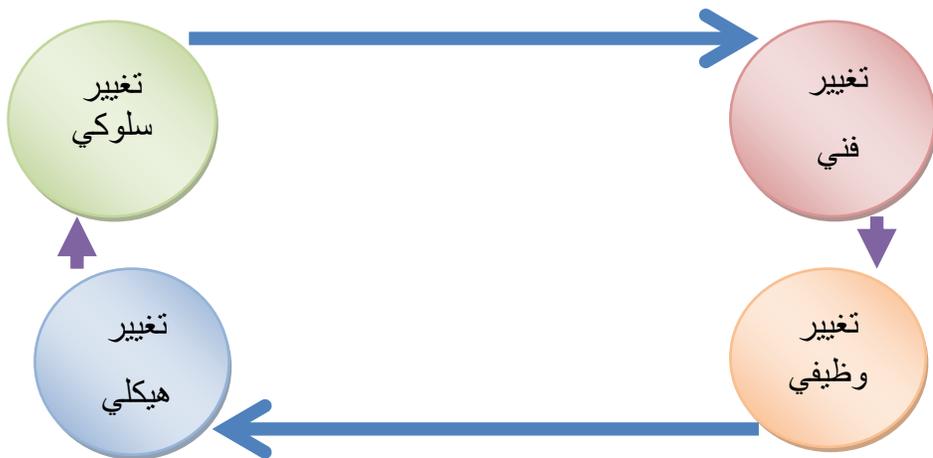
- **تنشيط وتدعيم الطرق الجديدة:** في هذه الخطوة يتم تنشيط جوانب القوة والسلوكات الجديدة وتدعيم هذا التغيير، وذلك من خلال وضع نظام للرقابة يحافظ على الاتجاه الصحيح.

ب. **تغيير في الهيكل التنظيمي:** يقصد بالتنظيم توضيح مواقف الوظائف المتعددة للمؤسسة (إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد) وأيضا يحدد أسلوب العلاقة بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات والأفراد داخل المؤسسة، علاوة على ذلك يوضح حجم السلطة الممنوحة والمسؤولية المعطاة لكل جزء، فالتغيير يشمل:

- تحجيم بعض الأقسام أو الإدارات وإدماجها.
- قواعد ونظم العمل، أهداف المؤسسة مما ينتج عنه حدوث تغيير في الوظائف والأنشطة.
- الآلات والمعدات والأجهزة ورأس المال.

ج. تغيير التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي والعلمي الحاصل على مستوى العالم يدفع بالإدارة إلى إدخال تكنولوجيا، والمتمثلة في إحداث تغييرات في الآلات والأدوات، والمعدات المستخدمة لمواكبة هذا التقدم، ويسمح هذا التغيير بتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة، ومن الممكن أن يتمثل في تصميم العمل وتتابعه.

د. التغيير في الأفراد: إن البعد الإنساني هام وأساسي في كل تغيير تنظيمي إذ أن التصرف الشخصي لإدارة المؤسسة والعناصر الفنية والفئات الأخرى من الموظفين هو الذي يقرر ما هي التغييرات التنظيمية الممكن القيام بها. وما هي الفوائد الحقيقية المتوقعة من هذه المتغيرات، ويجب أن يتوافق التغيير التنظيمي مع تغيير الأفراد إذ يجب عليهم اكتساب ومهارات جديدة وامتصاص واستيعاب معلومات أكثر، وأن يؤديوا مهام جديدة، وأن يحسنوا مواقفهم ويطوروها نحو كيفية تسيير أمور المؤسسة من الإدارة العليا إلى العمال. (كسنة أحمد، 2009، ص 205)



الشكل رقم (04): المجالات الأربعة الرئيسية للتغيير

المصدر: سعيد يسين عامر، 1997، ص292.

7.1. استراتيجيات التغيير:

توضح البحوث والدراسات وكتب إدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لإحداثه أهمها ما كتبه CHIN و BENNIS.BINNE عن الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط وهي ثلاث استراتيجيات:

- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي.
- إستراتيجية القيم- إعادة التعليم.
- إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان.

وتقوم استراتيجيات الرشد والتطبيق على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد الأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض الأقوى على الأفراد.

ويعترف مدخل القيم وإعادة التعليم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض ان تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعليم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

إن هذا المدخلين معا يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات وأيضا تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات ويقوم نظام التطوير التنظيمي Organisation développement كما وضعه هؤلاء المؤلفون على أساس هاتين الإستراتيجيتين الأولى والثانية.

أما المدخل الثالث وهو مدخل استخدام القوة والقهر والذي يتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال . (Bennis Benne & Chin ,1991,p154,156)

8.1. نماذج التغيير:

نفيد الدراسات وتجربنا الإحصائيات المختلفة بتواجد عدد كبير من المنظمات التي لا زالت تحتفظ بالطابع التقليدي إلى جانب المنظمات التي يمر بالمرحلة الانتقالية سواء حكومية أو شبه حكومية أو خاصة بالإضافة إلى ما يوجد في عالم الأعمال من منظمات تتسم بالاستجابة الفعالة للتغيير ويمارس النموذج التقليدي للإدارة من منطلق مركز السلطة حيث يتم التعرف على المنظمة كتركيبة من السلطات وعلاقات مهمة ومن ثم النظر إليها من منطلق ميكانيكي من أجل المخرجات الاقتصادية.

أما النموذج السلوكي فيمارس في ضوء النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من القيم والاعتقادات والعلاقات والأحاسيس والمشاعر والاتجاهات وبالتالي يغلب عليها الطابع الإنساني أكثر من الطابع الاقتصادي وبالنسبة للنموذج الثالث نجد أنه ينظر للإدارة من حيث توصيفها بأنها عبارة عن اتخاذ القرارات كوثيقة رئيسية للإداري، وبالتالي يتعين الالتفاف حول هذا الهدف الإداري المتمثل في انجاز القرارات .

ويتميز النموذج الحالي للإدارة في وقتنا الحاضر كما يجب أن يكون عليه بالاستجابة إلى مناخات واتجاهات أوريح التغيير الفعال، والتعامل مع الأزمات الناجمة عن إحداث التغيير. (سعيد يسين عامر، 1997، ص100)

9.1. أسباب التغيير:

هناك أسباب تجعل من العمال يتقبلون التغييرات وهي كالتالي:

أ. التغيير اختياريهم الخاص: لأنهم يريدون ذلك وليسوا مضطرون، إذ لا يوجد من يجبرهم على التغيير، وهذه الفرصة في تحديد مصير الفرد بنفسه شيء هام، ولذا فإن المقاومة تحدث عندما يفرض التغيير فرضاً.

ب. التغيير نحو الأفضل: كل العمال يتوقعون حصول خبرة إيجابية، هذه النتيجة مؤكدة لأنهم قاموا بنفس الخبرة من قبل، أو لأنهم تكلموا مع غيرهم من الذين مروا بمثل هذه الخبرة.

ج. التغيير يلبي احتياجا عندهم: هناك عدة دوافع قبول التغيير.

د. كل عامل لديه المعلومات اللازمة: كل شخص مشترك في عملية التغيير من البداية تكون المعلومات المطلوبة للقيام بالتغيير قد توفرت لديه مما يؤدي إلى التحقيق من مقدار القلق المرتبط بعملية التغيير.

ه. التغيير مخطط ومنظم: فالعمال يخططون لعملية التغيير من قبل بحيث يكونون جاهزين تماما من الناحية الجسمية والنفسية عندما يحدث التغيير.

وعلى هذا الأساس لكي نجعل الموظفين أكثر استعدادا لتقبل التغيير يجب تهيئة هذه الأسباب. (مصطفى عشوي، 1992، ص220)

2. مقاومة التغيير:

1.2. تعريف المقاومة وأسبابها:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبيين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي، وتتعد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات، ويمكن عرض أهم هذه الأسباب في ما يلي:

أ. أسباب اقتصادية:

كثيرا من العمال يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغييرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين، والدكتور مصطفى عشوي يؤكد في كتابه " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي بأن هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا بسيطا "

ولهذا فإن العامل المهم هنا هو الإدراك الموجود لدى الفرد بحيث إذا أدرك العاملون بعم وجود تهديد حقيقي عليهم، قبلوا بالتغيير والعكس صحيح. (مصطفى عشوي، 1992، ص223)

ب. أسباب اجتماعية:

إن العلاقات الاجتماعية القائمة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة، فالكثير من التغييرات التي يحدثها المشرفون مثلا كتغيير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة تؤثر على سير العمل والوحدة، ولهذا فكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة .

ج. أسباب ضمان وحماية: يسعى الموظفون للوصول في حياتهم لحصول على نوع من الضمان والاطمئنان في بيئتهم وقوة هذه الحاجة تختلف من موظف إلى آخر، إلا أن جميعهم له حاجة لبعض الضمان.

وهذا ما يتطلب منهم وقائياً أن يقاوموا التغييرات التي تخلق الشك فكثيراً من التغييرات مصممة من قبل المستويات العليا من التنظيم، وتلقى على عاتق المشرفين تنفيذها، هذه الأنواع من التغييرات تخل عدم الاطمئنان لدى الموظفين لأنهم لم يكن لهم دور في تصميمها ولا يقل التأثير السلبي لحالة عدم الاطمئنان إلا عندما نستطيع التحكم في التغييرات المطلوبة بأنفسنا.

د. أسباب ذاتية: المقاومة التي تحدث بسبب الذات (الأنا الأعلى) تتعلق كثيراً وتقترب من مشكلة المكانة أو المركز يشيع بين المنظمات، ولكن نادراً ما يمكن فهمه، كثيراً من التغييرات لها تأثير سلبي وهو اشعار الموظف الكفاء بأنه غير ذلك، بحيث نجد بأن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي يلائم هذه الفئة.

هـ. سبب اتخاذ الطريق الأقل مقاومة: المصدر العام لمقاومة التغيير يسمى عادة بظاهرة الطريق الأقل مقاومة، وهذا يعني أن الموظفين كثيراً ما يقاومون التغيير لأنه لا يوجد سبب أمامهم يدفعهم إلى مسابرة التغيير الجديد، والأمر ليس لأنهم لا يريدون ذلك بل لأنه من السهل لهم (نفسياً ومادياً) الابقاء على الوضع الحالي، فالكسل والجمود في الموقف الحالي والرضا بالواقع الموجود، وفقدان السبب المقبول للتغيير، كلها تؤدي إلى خلق مقاومة لكثير من التغييرات . (مصطفى عشوي، 1992، ص224)

غير أن الدكتور احمد سيد مصطفى 2000 يحدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات فيما يلي:

- مخاوف فقدان مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وهنا الفرد يفكر في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه وفي هذه الحالة تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها كذلك قد يخشى

البعض من القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني انتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

• **قصور فهم وثقة:** سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم الأهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه، سواء كان رئيسه(مشرفه) أو مستشار التغيير.

• **تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:** تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، بينما يرى مخطو التغيير بأنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له يرون فيه ضررا، فمثلا عند بداية استخدام الإنسان الآلي كانت الإدارة ترى في ذلك فائدة محققة بينما يرى العاملون ذلك إشارة لفقدان وظائفهم.

• **ليس في الإمكان إبداع أكثر ما هو كائن:** نجد اقتناع الفرد أو البعض بأن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة

• **مرونة محدودة إزاء التغيير:** يقوم العمال للتغيير لأنهم يتوقعون ألا يقدرُوا على تطوير مهارات جديدة لازمة، للأداء الجيد، قد يفهم الأفراد تماما بأن التغيير ضروري لكنهم يكونون _ عاطفيا _ غير قادرين على ممارسته مثلا نجد هذا النمط من المقاومة في أقسام تسيير بنظم تشغيل الآلات والأجهزة، بدلا من الاستعمال اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات .

فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجؤون لأساليب خفية وغير مباشرة كالتمارض، واختلاق الأعذار لعد الاستجابة للتغيير، وعدم إيداء الحماسة تجاهه وقد يحدث

ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تتفق الجماعة على معايشرة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص501،502)

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش الى اختلاف بسيط لا يؤثر جوهر التغيير. (سعيد عامر، 1997، ص212)



و. المقاومة الانفعالية والمقاومة العقلانية للتغيير:

إن التميز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية أو أسبابا انفعالية أمر صعب في الواقع، إذ أن المشرف لا يمكن أن يسأل المرؤوسين إذا كانت مقاومتهم للتغيير لأسباب منطقية أو انفعالية، لأننا دوما نرى أنفسنا أناسا منطقيين، ولكن في النهاية يجب على المشرف أن يحكم على هذه الأسباب، والاختيار الأفضل هو أن يوفر للموظفين بكل الحقائق والأسباب وراء إحداث التغيير، مما يرضي الموظفين وأي مقاومة منطقية يقومون بها، ولكن إذا لم يكن هناك أي تأثير على المقاومة فهي من المحتمل مقاومة انفعالية فيها مشاعر وعواطف.

في المقاومة الانفعالية للتغيير تثار مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدة تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الانفعالية فإنها غالبا ما يصعب فهمها من قبل الآخرين، يمكن للمشرف أن يرى بسهولة كيف أن التغيير سوف يفيد الموظف، ولكن هذا الأخير لا يستطيع أن يفهم ذلك بسبب الحواجز والعقبات الانفعالية، فالتغيير يرى من جهة منظور الفرد نفسه، ولكي تفهم كيف يرى الشخص الآخر التغيير يجب أن تضع نفسك مكانه. (د.سعيد عامر، 1997، ص214)

ز. أنواع التغييرات التي تثير المقاومة:

بالإضافة إلى المصادر العامة لمقاومة التغيير، هناك أنواع من الأحداث التي يمكن أن تسبب المقاومة، وهذه الأحداث تظهر نتيجة لعدة تغييرات يوجهها المشرفون أثناء العمل، ويمكن القول بأن هذه الأنواع من التغييرات تتم مقاومتها بشكل عام.

والتغييرات التي تقاوم عادة هي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل
- عندما تكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير، أو رضا عن الوضع الحالي.
- عندما تكون هنا التخوف من فشل التغيير .
- عندما تكون التغيير سريع جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- تقلل من المركز الوظيفي .
- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.
- تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس.
- تضعف العلاقات الاجتماعية المكونة.
- تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي.
- لا تفهم كاملا.
- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.
- تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.
- يكره الناس عليها إكراها.
- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.

- تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.
- تقلل من نفوذ وتأثير الناس.
- تقلل من خصوصية الفرد.
- تقلل من السلطة الشخصية.
- تبين العيوب الشخصية.
- تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.

وعلى هذا الأساس تبدو من خلال هذه القائمة بأنه من المستحيل على المشرف تنفي أي تغييرات، وهذا صحيح لأن معظم التغييرات صممت لتقلل من التكاليف وتحسن من الفعالية، ولكنها غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على خبرات الموظفين في العمل، إلا أن فهمنا الجيد لأسباب مقاومة التغيير. (أحمد ماهر، 2004، ص439)

يمكن أن يساعدنا على فحص ومقارنة الطرق التي يمكن أن تساعدنا على تخفيف مقدار المقاومة. (أحمد الماهر، 2004، ص439)

3. أساليب تجاوز المقاومة:

نادرا ما تكون عملية تجاوز مقاومة التغيير نتيجة لاستراتيجية واحدة فقط، ولأن التغيير نفسه عملية معقدة ولها عواقب كثيرة، فإن عللا وكيل التغيير أن يستخدم عدة استراتيجيات في وقت واحد، وحتى هذا أحيانا لا يكفي للتغلب على المقاومة الشديدة: هناك عدة أساليب لتجاوز المقاومة وهي كالتالي:

أ. المشاركة: هي إحدى الطرق المستعملة لتجاوز مقاومة التغيير، بحيث تشرك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، هناك قول قديم "الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه تقبا" وإشراك الموظفين يمكنهم من الحصول على معلومات كثيرة عنه، فيعرف عالم الاجتماع " ايموري بوجاردس" Emery s bogardues المشاركة بأنها تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال.

- يذكر باركر S.R.OARKER أن " المشاركة في أدنى مستوياتها تتمثل في وجود تنظيمات خاصة ومعينة لمشاركة العمال في الإدارة " .

- ويمكن تعريفها إجرائيا كما عرفها "دافيز" DAVIS بأنها: الاشتراك العقلي والعاطفي للفرد في موقف جماعي مما يشجعه على ان يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل مسؤولياتها . (طلعت ابراهيم لطفي، 1982، ص34)

وبالنسبة لتأثير إدخال المشاركة في اتخاذ القرارات لمدى قبول التغيير في التنظيم وجد أنه في حالة إشراك العاملين في التحضير والتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم للتغيير، بل يعملوا على إدخاله في المنظمة، ففي إحدى تجارب "كورش" و"قرانش" COCH And FRANCH عن مشاركة أو عدم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ORGANISATION CHANGE وإثر ذلك الإنتاجية، كانت وأربع مجموعات في التجربة .مجموعة لم تشترك في التغيير التنظيمي (المجموعة 01)، ومجموعة اتخذت الإدارة قرارات التغيير التنظيمي ولكن سمحت بوجود ممثلين عن العمال عند اتخاذ هذه القرارات وذلك بالإجابة عن بعض الأسئلة (المجموعة الثانية 02) أما المجموعتين الثالثة والرابعة فقد تم إشراك أفرادهم بشكل كامل في إدخال عملية التغيير التنظيمي وظهر تأثير ذلك على الإنتاجية .

من هذه التجربة تبين أن المجموعة الضابطة التي لم تشترك في التغيير التنظيمي أظهرت مقاومة شديدة للتغيير، زاد عدد شكاوى العمال في هذه المجموعة 17% من العمال تركوا العمل خلال أربعين يوما من بداية تنفيذ التغيير، بينما مجموعات المشاركة الكاملة لم تبد مقاومة للتغيير، ارتفعت انتاجيتهم بعد التغيير ولم يترك أحد منهم العمل ولذلك نجد أن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تجعله أكثر قبولا بواسطة العاملين وتعطي له فرص أعلى للنجاح .(حامد بدر، 198، ص134)

ب.تقديم الحوافز من أجل التغيير: إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به

المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة على ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة، أنفسهم عكس المنفذين.

ولهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير عن شيء إيجابي منه.

ولكي تكون عملية التغيير بالتنظيم ذات فعالية ونجاح كبيرين وجب الاهتمام بتحفيز الموظفين فأغلب التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي (نظري)، وبدون الاهتمام بمن سيتأثرون بالتغيير فإذا توسع الهدف وأصبح يضم احتياجات ورغبات المرؤوسين فلا بد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية، ويجب التنبيه من أن الفوائد المقدمة للموظفين تعتبر فوائد لهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في هاته العملية التغييرية.

ج. استخدام الاتصال: إن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين سوف تزيد من قلقهم وبالتالي تزيد درجة المقاومة للتغيير، ولذلك فإن الاتصال يعتبر ضروري للإدارة والعمال في حالة إحداث تغيير معين، حتى يكونوا على علم مسبق، وكقاعدة عامة تقلل الاتصالات المفتوحة من مقدار القلق والمقاومة، خاصة تلك المقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة .

د. إدخال تغييرات متعددة: إن المنطق وراء إستراتيجية إدخال التغييرات متعددة، هو أنه طالما أنك ستواجه مقاومة التغيير المقترحة فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة ستكون أقل قوة مما أننا أدخلنا التغييرات بشكل منفصل، وهذا يعود إلى أن جزءا من كل المقاومة يعود أساسا للقلق الناتج عن حقيقة التغيير، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد والسبب الآخر في هذه الإستراتيجية هو أنها تعطي فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها بينما يقدم التغيير الواحد فرضا محدودة لوجود الحوافز وبالتالي يزيد من فرصة زيادة مقدار مقاومة التغيير.

هـ. تغيير ما هو مألوف: من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها إذ أن شيئاً مختلفاً يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لهم (العمال) لأنهم لم يتعودوا عليه .

وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولاً وعادياً جداً، لكن هذا لا يعني ان يقوم المشرفون بوضع تغييرات من أجل صنع التغييرات فقط، بل إن الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل، ومنعها من أن تصبح ملة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغيير الذي تنفذه الإدارة

و. العمل من خلال القادة غير الرسميين: إن جماعة العمل غير الرسمية وقادتها يمكنهم أن يلعبوا دوراً هاماً في عملية تنفيذ التغيير، ذلك بسبب تأثيرهم على الجماعات، فإذا استطاع المشرف الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير من قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيراً. والطريقة المفضلة هي أن نشركهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر، ولهذا فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن ان يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير بشكل جيد .

ز. استخدام الدوافع الطبيعية في الناس: إن المقاومة تزداد لدى العمال إذا كانت التغييرات التي يواجهونها لا توافق دوافعهم الطبيعية، وسوف تقل المقاومة كثيراً إذ استغلت هذه التغييرات دوافع المرؤوسين الطبيعية لصالحهم بدلاً من معاكستهم .

ح. فرض التغيير: سيواجه كل مشرف موقفاً يجب أن يجبر فيه الموظفين على التغيير، قد يكون سبب ذلك الشعور الراسخ لدى التغيير أو بسبب فرض التغيير على المشرف، وليس هناك وقت أمامه ليستخدم عمليات المشاركة والاتصال بالموظفين

ط. التكوين: يعتبر التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة إن هي أحسنت استغلالها وتسخيرها لخدمة المؤسسات الإنتاجية وذلك من خلال اكتساب المهارات والمعارف الضرورية

وتهيئة العمال لأي تغيير مرتقب كما أنه يساعد على التقليل والتخفيف من مقاومة العمال وتسهيل تفهمهم وتقبلهم للتغيير.

• الآثار النفسية للتكوين:

تبدو جليا آثار التكوين على العمال في مختلف مستوياتهم المهنية حيث أن هذا النشاط يؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات لتعديلها في المؤسسات أين ستكون الأفراد يسود جو من الود والجدية، فالتكوين يؤثر على المؤسسة بطريقة غير مباشرة وذلك على الجانب المعنوي لها، ووحدتها النفسية وأخيرا على استمرارها، وفيما يخض الجانب المعنوي فإن التطور التقني الذي يحط من قيمة قسم من المعرفة لدى العمال حيث يجعلهم يشكون في قدراتهم، على تعلم هذه المعارف والتقنيات الجديدة والتخوف من الحط من الرتبة المهنية، وبالطبع المركز الاجتماعي.

فقد استخرجت وسائل جديدة للتعديل وهذا حتى يتخلص العمال من هذا القلق وبذلك يصبح كل عامل يعمل بدون أفكار خلفية لأنه يعلم بأنه سعى لوظائفه المستقبلية " ويخلق التكوين داخل المؤسسة علاقات جديدة وذلك بين المكونين والمتكونين حيث أن سنوات التكوين المهني تخلق علاقات مهنية وذلك عن طريق التعلم المقدم والمكتسب فمتربصو نفس الدفعة ومكونو نفس البرنامج يخلقوا بينهم علاقات أخوية أكثر منها صناعية "

بينما الدكتور أحمد سيد مصطفى يؤكد على سبعة مراحل يمكن إتباعها لتخفيف مقاومة التغيير بحيث يستحسن ان تتبع بشكل متدرج .وقد يمكن اتباع بعضها أوكلها مجتمعة وذلك بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها مخطط التغيير وهي كالتالي:

- الاتصال للإقناع: تعتبر هذه المرحلة أكثر الطرق لخفض مقاومة التغيير شيوعا حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عملية الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير و شحن حماسهم للإسهام الإيجابي فيه وهنا نقول للمدير أو المشرف الذي يتعامل مع معارضة التغيير، أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت.
- المشاركة: إن اخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به، فإن شعور الأفراد بأن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار لممارسة الرؤساء والمشرفين كما أنها متضمن في جهود التغيير سيميلون لأن يكونوا أقل مقاومة للتغيير، ويجب لإدراك بأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيب جو الإبداع والتطوير.
- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف: قد يتوقع المستهدفون بالتغيير فلا يقدر على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يبتعد مخطو التغيير بتقديم الدعم المعنوي لتهيئة برامج التدريب بما يهيب أداء أفعالا للمشاركين في برنامج التغيير.
- التفاوض: إذا أسفرت المراحل السابقة في اقتناع بسيط فبطبيعة التغيير و ضل طرف أو أكثر بمقاومته، فيتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية التفاوض الفاعلة، ويهدف التفاوض لتحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته والمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة. وللنجاح في هذه المهمة يجب التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض واختيار التكتيكات المناسبة لذلك.
- المناورة: إن لم تنجح مراحل الإقناع والمشاركة أو التفاوض في تخفيف حدة المعارضة للتغيير قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة وذلك من خلال الإقدام والإحجام والتقديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف بجعل المستهدف بالتغيير يفتنع به دون مقاومة .

- الإلزام الضمني الصريح: عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني في أي جهد للاقتناع بالتغيير والالتزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الالتزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهها رسميا يتعين الالتزام به في كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبد والأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها .
- النقل والفصل والتعيين: تعتبر هذه الوسيلة كآخر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير إن كان المقاوم على درجة عالية من التعنت والتطلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير بحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص505-506)

يتضح لنا في هذا الجانب بأن هناك طرق ووسائل متبعة يمكن استعمالها لمجابهة مقاومة التغيير وذلك حتى نفلل أو نلطف المقاومة للتغيير ويرتبط مدى فعالية ونجاح الطرائق على مدى قدرة المشرف في التحكم والاستغلال الأحسن للأساليب في معالجة ظواهر المقاومة، ولذا وجب تدريب المشرفين في طرق تنفيذ التغيير، وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم.

الجدول رقم (03): أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير

المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل وتصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على التجاوب سريعاً مع برنامج التغيير
التفاوض	حيث سيخسر فرداً مجموعة من جراء التغيير ويكون له أولها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلفاً إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره
المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً إزاء مشكلات المقاومة	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناورة
الإلزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطرة إن ترك الأفراد خائفين على مخطط التغيير
النقل أو الفصل	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	التخلص من مقاومة مؤثرة ودع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية

ويمكن تبسيط أساليب خفض مقاومة التغيير كمايلي:

4. السرعة والبطء في التغيير:

من أصعب القرارات التي يجب على المشرف أو وكيل التغيير اتخاذها هو إذا كان سينفذ التغيير بسرعة أو ببطء، والصعوبة في تحديد ذلك هي أن التنفيذ أن يحدث كما يريد المشرف أو الوكيل، ولا يوجد إجابة مفضلة بين الاثنين،ولهذا سوف نقدم فوائد ومضار كل استراتيجية، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار أي منها:

■ السرعة في التنفيذ:

يعتمد استخدام السرعة في تنفيذ التغيير على مسلمة وهي أنه طالما أن صدمة إحداث التغيير كبيرة، فإن ذلك يجبر العمال على التكيف بسرعة، وإذا تم تنفيذ التغيير ببطء، فإن العمال يبقون على سلوكهم القديم بدلا من استخدام السلوك الجديد، وبما أن الصدمة ستحدث على أي حال فمن الأفضل الانتهاء من الألم بدلا من جعله يستمر لفترات طويلة يعتمد هذا المبدأ في تنفيذ التغيير ببطء على مسلمة وهي أن العمال يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات، ولهذا فإن التغيير البطيء يعطيهم الفرصة للتكيف على مراحل صغيرة بدلا من القيام بتغييرات كبيرة في وقت واحد.

فإذا استخدمت عملية تقسم إحداث التغيير فإن مقدار القلق يكون اقل بكثير لدى العمال ولا يتم تنفيذ مرحلة قبل تحقيق وإتقان العمل في المرحلة التي تسبقها.

■ الاختيار بين السرعة والبطء في التغيير: إن الاختيار بين الطريقتين السريعة والبطيئة في التغيير تعتمد على مقدار القبول بالمقابل مع الحاجة إلى السرعة بالتنفيذ بشكل عام، كلما ازدادت توقع مقاومة للتغيير كلما ازدادت الحاجة إلى إجراء تنفيذ بطيء للتغيير، فالتنفيذ البطيء يعطي المشرف وقتا أكبر ليعلم العمال ويعددهم لإحداث التغيير، كما يعطيه فرصة أكبر بتوفير الدعم الحقيقي والانفعالي خلال اوقات التكيف الصعبة .

هناك عدة عوامل تؤثر في قرار تنفيذ التغيير ببطء او بسرعة وعليه يمكن تنفيذ التغيير بسرعة في الحالات التالية أو عندما:

_ يكون التغيير صغيرا (بسيطا).

_ يكون هناك اتفاق كبير على الحاجة للتغيير.

_ تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقلل من فائدة التغيير.

_ لا يهم اي موظف ولا يتأثر بإحداث تغيير.

كما يمكن تنفيذه ببطء عندما:

_ يتطلب التغيير إحداث تغييرات كبيرة في الاتجاهات والسلوك.

_ ستكون مقاومة التغيير قوية.

إذا كان يتوقع أن هناك حاجة إلى إجراء تعديلات على الخطة الأصلية.

يكون هناك اتفاق مبدئي على الحاجة لإحداث تغييرات. (ضيايف زين الدين، 2006، ص213)

5. إدارة فاعلة للتغيير:

لقد قدم الكثير من العلماء والكتابات نصائح للمديرين بشأن التخطيط للتغيير وتنفيذ التغييرات التنظيمية، فالكتابات الحديثة اهتمت بتهيئة رؤى مستقبلية مرغوبة، والحصول على دعم سياسي لتحقيقها وإدارة عملية التحول.

ويمكن تقسيم النصائح العملية التي ركزت عليها دراسات التغيير للمديرين في خمسة محاور رئيسية:

فالمحور الأول: يتناول إثارة دوافع التغيير، متضمنا خلق الاستعداد للتغيير وخفض المقاومة له بين أعضاء التنظيم ومساعدتهم على التغلب على هذه المقاومة، وهذا يتطلب تهيئة بيئة يتقبل الناس فيها الحاجة للتغيير ويلتزمون بتقديم وقت وطاقة نفسية ودهنية وجسمية لهذا التغيير، ويعد دفع الناس مسألة جوهرية في بدء التغيير، بحيث يسعى الناس والمنظمات للمحافظة على الوضع الراهن، ويكونون مستعدين للتغيير فقط عندما تضطرهم الأسباب لذلك.

ويتناول المحور الثاني: تهيئة رؤية للوضع المستقبلي المرغوب للمنظمة بحيث تتيح هذه الرؤية للوضع المستقبلي المرغوب للمنظمة بحيث تتيح هذه الرؤية اتجاها للتغيير، وتعد معيارا يقاس عليه في تقييم جهود التغيير.

والمحور الثالث للتغيير يتناول: تهيئة دعم سياسي للتغيير، فالمنظمة تضم أفرادا وجماعات ذوي نفوذ يستطيعون أن يوقفوا التغيير أو يسيروه.

ويحتاج المشرف أو المستشار أو وكلاء التغيير الحصول على دعم لتنفيذ التغيير.

أما المحور الرابع: فيعنى بإدارة عملية التحويل من الوضع الراهن أو الحالي إلى الوضع المرغوب، وهذا يتضمن تصميم خطة لإدارة أنشطة التغيير إلى جانب تصميم نظم وهياكل إدارية تستخدم خلال فترة التحول.

ويتناول المحور الخامس: تهيئة والمحافظة على قوة دفع لبرنامج التغيير حتى الوصول إلى مرحلته النهائية، ويتضمن ذلك تهيئة الموارد البشرية والمالية والمادية الأمانة لتنفيذ التغيير، وتهيئة نظم داعمة لعمل مستشاري أو وكلاء التغيير، وتطوير قدرات ومهارات جديدة، وتعزيز سلوكيات جديدة لازمة لتنفيذ التغييرات.

وتعد هذه المحاور هامة جدا لإدارة التغيير، فبدون دفع الأفراد للتحفيز وتوليد التزامهم تجاهه سيصعب تغيير وضع أو مسار الأداء الحالي. وفي غياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وما نود ان تكون عليه مستقبلا، ستكون خطوط التغيير غير واضحة غير منظمة وبدون دعم أفراد وجماعات ذوي نفوذ وسلطان في المنظمة من المرجح ان تسد مسالك التغيير وتتوقف مساراته وما لم تحسن إدارة عملية التحول سيصعب على المنظمة أن تعمل وهي تتحول من وضعها الحالي إلى وضعها المأمول، وبدون الجهود المبذولة لتهيئة قوة دافعة ومواتية للتغيير ستواجه المنظمة مشكلات في سعيها لتنفيذ برنامج التغيير، وعلى ذلك يتعين أن تدار هذه الأنشطة الخمسة بفعالية كاملة إذا أراد للتغيير النظامي أن ينجح.

6. المشرف والتغيير:

يلعب الإشراف دورا أساسيا في التنظيمات الصناعية الحديثة وهذا انطلاقا من كون الإشراف عملية قيادية توجيهية ووظيفة علمية موجودة في مختلف مستويات التنظيم وتعتبر ادارة التغيير جزء من مهام المشرف، وهذا لان ادوار المشرف تتغير باستمرار وبالتالي هو مطالب بأدوار لم يقم بها سابقا، ومع التغييرات السريعة التي يشهدها عالمنا الحديث يقتضي من المشرف مسايرة هذه التحولات والقيام أكثر فعالية للإسهام في تحقيق الوظيفة التغييرية للتنظيم.

ومن المعروف أن نجاح العملية الإشرافية التي من المفترض أن تعتمد على أساليب قيادية تمكنه من تكوين علاقات حسنة، واتجاهات ايجابية نحو التغيير مع مختلف

الشخصيات البشرية والتي تتطلب من المشرف الإدارة والابتكار وروح المبادرة والتجربة وقابلية التكيف مع المتغيرات الجديدة، وان يعمل على تحفيز وتشجيع العامل لقبول التغيير وتوليد لديه القوة الدافعة لإحداث التغيير المرغوب فيه، ولكي تكون الطريقة ناجحة في تحقيق وظيفتها التغييرية ينبغي على المشرف تبصير الموظفين بالتغيرات المطالبة للتقدم العملي والتكنولوجي وآثارها الايجابية والسلبية، ومساعدتهم على التكيف مع هذه الوضعيات الجديدة ودفعهم للتفاعل الايجابي مع مشكلات التنظيم وتنمية روح المساهمة وتحمل المسؤولية اتجاه المتغيرات المشاركة الفعلية في إحداث التغيير، مع تهيئة الشروط المناسبة لإحداث التغيير وتقبله وذلك بغرس القيم وتكوين اتجاهات ايجابية للتكيف مع الوضع الجديد للتغيير. (ضياف زين الدين 2006، ص215)

خلاصة:

إن إدارة فاعلة للتغيير هو جزء جوهري من عمل كل مشرف ومع ان مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا انه يجب للتغلب على المقاومة تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والأيدولوجي الذي تنشط فيه المنظمة وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها في ذلك وهي: إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير وتقديم الحوافز لتشجيع المواطنين على قبول التغيير، واستخدام أساليب الاتصال والإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الأخرى، وعلى المشرفين أيضا إن يقرروا ما إذا كانوا يودون تنفيذ التغيير ببطء او بسرعة، وتطرقنا للمعايير التي يجب استخدامها لاتخاذ هذا القرار. ومن الأهمية إذن عند إدخال التغيير القيام بمتابعة عملية التغيير وإجراء القياس الضروري لاستخلاص النتائج وإجراء عملية تقويم شاملة وذلك لان اي عجز أو فشل في إحداث التغيير التنظيمي المرغوب فيه بالأساليب المذكورة قد يؤدي لنتائج سيئة على مستوى الأداء مما يؤثر على استقرار المنظمة وبالتالي سيرورة التغيير.

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- 1- مفهوم الاستقرار الوظيفي
- 2- الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري
- 3- محددات الاستقرار الوظيفي
- 4- مظاهر الاستقرار الوظيفي
- 5- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
- 6- الاستقرار الوظيفي والمهام القريبة
- 7- عوامل الاستقرار الوظيفي
- 8- أهمية الاستقرار الوظيفي

خاتمة

تمهيد:

يعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلوه من جهد، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان استقرار وديمومة المؤسسة، هذا الأداء الذي يرتبط مع المناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم ببعض من جهة، وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة، وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم، وتحقق بذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع الاستقرار الوظيفي، والتعرف على محدداته وأهم الأسباب المؤدية إليه وتثيره على العمال وعلى المؤسسة ككل.

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالبا ما يربطون بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكر منها:

- **تعريف محمد علي محمد:** الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (محمد ماهر، ب ط، ص 34)

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى المؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

- **تعريف أحمد عبد الواسع يعرفه على أنه:** إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته. (أحمد عبد الواسع، 1973، ص 81)
- ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن

والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، والاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد، ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد.

والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم .

والاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم. (محمد علي محمد، 1972، ص 162)

وإذن ومن خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة، وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل.

2. الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذي أسهموا في وضع الخطوة الأولى لتفسير موضوع الرضا عن العمل واستقرار العامل في مكان عمله، وإدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وبالتالي استقرار العامل في عمله، وهناك عوامل كثيرة منها تنظيمية ومنها شخصية تتعلق بقدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتعامل معها.

1.2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

يرى ماسلو أن احتياجات الإنسان تنظم حسب أولويات حيث افترض أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار.

وتتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين:

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع
- قوة المثير.

وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاثة افتراضات أساسية:

- الإنسان كائن محتاج، من الممكن أن تؤثر احتياجاته على سلوكه، فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء وتليها حاجات الذات والمركز والاحترام وفي

الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تتدرج هرميا تبدأ بالأساسية إلى المركبة.

- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة. (عبد الباقي، 2001، ص98)

فالفرد العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى مثل : انجاز العمل الموكل إليه بنجاح. فهذه النظرية تعد موجهة فعالاً للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق استغلال أمثل لهذه الموارد، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها ويولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي ما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية واستخدام أفضل لإمكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم طالما المنظمة تعمل على إشباع حاجاتهم.



الشكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ

تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أوفي حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإحاحها على الفرد.

2.2. نظرية الحاجات المعدلة لأدلفر

قدم أدرفر هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل والنمو، حيث قدم أدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

- حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفزيولوجية عند ماسلو .
- حاجات الانتماء: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير .
- حاجات النمو: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو .



الشكل رقم (06): هرم أدلفر للحاجات

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، وفي أن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية أدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، إذ يرى أدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه

ألدرفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

3.2. نظرية الانجاز لماكلياند

تقف هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لانجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها وهذا يشعرهم بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض.

من هذه الفكرة انطلق ماكلياند في كتابه الذي اشتهر به "مجتمع الانجاز" وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله. (عمار بوحوش، 2006، 47)

فهو يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير الاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الانجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد. فمن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

أ. الحاجة إلى القوة: أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي هم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

ب. الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من انجازهم وفعاليتهم.

ت. الحاجة إلى الانجاز : الدافع إلى الانجاز هو رغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون.

والأفراد يختلفون طبعا في قوة هذا الدافع ، فالذين يمتلكون دافع انجاز قوي لديهم اتجاه ايجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد ذوي دافع الانجاز الضعيف.

فالأفراد الذين لديهم دافع انجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

- يقبلون على أداء المهام التي يشعرون عند أدائها بالقدر الكافي من الاستقلالية والمسؤولية.
- يفضلون دوما الأهداف الصعبة لأن لديهم دافع قوي على المثابرة والتصدي لحالات الفشل عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع انجاز ضعيف.
- تسيطر عليهم مشاعر الرضا عند تحقيقهم نتائج جيدة حتى ولم تكن متبوعة بعوائد مادية.

إن فإبحاث ماكلياند أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية وهدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين ويتمتعون دوما بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الانجاز الضعيف.

إن الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الانجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دوافع الانجاز القوي في أعمالهم يمكن أن يساعد المديرين على تفسير سلوك العمال والتنبؤ به. (سلطان، 2003، ص145)

4.2. نظرية التوقع فكتور فروم:

ترى هذه النظرية التي أسسها فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة أساسية هي : الجهد ، الأداء والجزاء.

لقد بين فروم أن هذه النظرية تقوم على مسلمة أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل أيضا في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ويمكن تبسيطها كما يلي:

$$\text{احتمال تحقق العوائد} \times \text{الدافعية لأداء معين} = \text{منفعة العوائد}$$

والسؤال الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار؟

أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين هذه البدائل وللإجابة على هذا الانشغال زود فروم نظريته بمجموعة من الخصائص هي:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده.
- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما يلي:
 - ✓ العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.
 - ✓ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
 - ✓ توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.
- تعتمد العناصر السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر. (سلطان، 2003، ص151)

إذن يبني فروم نظريته على مفاهيم ثلاثة هي: القيمة، التوقع والقوة ومن مميزات

- نظريته أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر إشباعا لحاجاته ورغباته.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته هذه أثرا ملموسا في تحسين الدوافع والأداء بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وأنه وضع نظم مكافئات للأداء المتميز بحيث يكون الفرد

على علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولاء له.

5.2. نظرية العدالة (المساواة) آدمز:

ترتكز هذه النظرية التي أسسها آدمز سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فلا يخفى على أحد أن العاملين يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد. (سلطان، 2003، ص172)

وحسب نظرية آدمز فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه والمجهود الذي يبذله ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة. والمقصود بالمدخلات:

- المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل.
- مستوى التعليم.
- الأقدمية .
- الأداء.
- صعوبات العمل. (عمار بوحوش، 2006، ص59)

أما المخرجات فهي النتائج والمكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر، العلاوات، الأمن الوظيفي والشعور النفسي بالارتياح والاستقرار في العمل.

إن هذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد والفرص فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في الفاعلية وتقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة طالما أن النواتج لم تتغير بالمقابل لم تتغير المدخلات، أما إذا كانت هناك لاعدالة في التوزيع بين المدخلات والمخرجات .

هذا بالمقارنة بين العمال في نفس المستوى سواء في نفس المنظمة أوفي منظمة أخرى مشابهة من حيث المدخلات، إلا أننا نجد بعض المزايا في هذه الأخيرة من حيث المخرجات، فهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين ويقلل من أدائهم وربما يخل باستقرارهم الوظيفي لكونهم يشعرون باللاعادلة في العائد.

6.2. نظرية العاملين لهرزبرغ:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها. حيث يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي عوامل

وقائية وعوامل دافعة، فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجر... الخ.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الانجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة. (ناصر عدون، 2003، ص80)

بالإضافة إلى هذه العوامل يؤكد هرزبرغ على ضرورة إعطاء العامل مزيداً من الحرية والمسؤولية في عملية إتمام وانجاز أعمالهم. (مسلم، 2007، ص66)

فهذا الإثراء في المهام يفتح المجال لهم لاكتساب المزيد من الخبرة والنمو الوظيفي وبالتالي التقدم في السلم الوظيفي، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من التزامهم الوظيفي.

7.2. النظرية Z ويليام هوشي:

لقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية. تعود أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على فرق العمل المتآخية والمتجانسة وإلى الثقة المتبادلة بين الإدارة وعمالها، بمعنى آخر فان مؤسس هذه النظرية وليم اوشي يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية أو مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة وإنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج إيجابية. (عمار بوحوش، 2006، ص45)

ولهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين والعمال وتنتهج السياسة التالية:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة.
 - المشاركة الجماعية في صنع القرار.
 - الاهتمام الشمولي بالموظف.
 - التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية (رفاعي، 1984، ص86)
- وفي هذه الحالة تتوفر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وتنشأ المودة في المعاملات بين طرفي العملية الإنتاجية وبالتالي تتولد مشاعر الرضا عن البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى التمسك بالوظيفة وعدم التفكير في ترك العمل.

3. محددات الاستقرار الوظيفي:

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه.

وقد حددها فروم بالعوامل الستة الآتية: الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل. (الرواشدة، 2009، ص332)

فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي : مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

4. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي:

1.4. تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في : جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة. (شتا، 1997، ص36)

والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي. ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف

المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة. (عبد الباقي، 2001، ص160)

وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

2.4. الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي :

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاء، وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي (الصرايرة، 2009، ص09)

ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد ، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية ولو أخذنا على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة، حيث نجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة . (حمود، 2002، ص 168)

هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويتفانى في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته.

3.4. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد

في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة.

وقد أشار بلاك وأكرز أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل. (لطفى، 2008، ص236)

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

4.4. تخطيط الموارد البشرية:

يرى والكر WALKER أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية، لإشباع هذه الحاجات. (القحطاني، 2008، ص73)

ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة. فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة.

فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة. عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة ومن جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل.

5. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وعدة أساليب أخرى، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية

1.5. **التغيب:** في البداية يجب التفريق بين الغياب والتغيب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه.

ويعرف ناجي سفير التغيب " على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه" (سفير ناجي، 1989، ص151)

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل . إن تغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال.

وأَسباب التغييب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل، وجماعة العمل والإدارة أو اللامعالية في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعد المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... الخ ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما تتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أولا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإذا كانت هذه الفرص المغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. فقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة

1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنترناشيونال يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (-0.38).

2-5 الشكاوي والتظلمات:

تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة، بين العمال أنفسهم أو بين المشرف المباشر عليهم. (بن نوار، 1995، ص54)

والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها إلى أزمات، فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة

3.5. الإضراب والاحتجاج : يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام، وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار، يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزعات مع الإدارة ، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية.

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم، فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات، والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة. (بلعير، 1994، ص26)

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي

بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقراراً ورضاً في مكان عملهم .

4.5. ترك العمل:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل

ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير مناسب للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة. (موسى، 2009، 81)

وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي % 50 منها تتعلق بالعمل وظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية.

أما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي :

- عدم رضا العامل عن مركزه في عمله،
- الرغبة في عمل آخر،
- عدم الرضا عن العمل بوجه عام،
- قلة الأجور،
- صعوبة العمل،
- الإشراف غير الموفق،
- سوء ظروف العمل الفيزيائية.

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها، أسباب صحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل، ولهذا فقد يترتب على مثل هذه الدراسات إعادة النظر في السياسات الموضوعية والأساليب المتبعة بخصوص تسيير العمل.

5.5. التغيير التكنولوجي

إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغييرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيناً أو غير مهيناً للقيام به. فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله. (موسى، 2009، 211).

وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية. (حليس، 2008، 106)

6- الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة:

6-1 الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعلّ غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية

(المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.

ومهما يكن، فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأنّ السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار والتفاهة وعدم الانتماء والولاء، ولعلّ إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع هو الذي أدى إلى التخبّط في معالجة هذا المفهوم.

ونجد هرزبرغ قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا. أما فروم فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته. (سيزلاقي، 1991، ص71)

حيث خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم. (مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الجزائر، ص176). ومن هذه التعاريف:

- تعريف طلعت إبراهيم لطفى: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد". (إبراهيم لطفى طلعت، مرجع سابق، ص134).
- تعريف فروم: "الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".

- تعريف ستون: "الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص195).

2.6. آثار عدم الرضا الوظيفي. لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

أ. الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغييبين عن العمل. (أندرودي سيزلاي ، مارك جي والاس، 1991، ص432)

ويعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، وأسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة .

وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية

وأخرى مهنية: (Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN, 1984, p2.)

- **العوامل الشخصية:** وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.
- **العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Vroom و Herzberg ، Brayfield, Crockett وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفستر أنترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) . (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص205)

دوران العمل: يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (راوية حسن، 2001، ص175).

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص205)

ب. التمارض والإصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

والتمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله . (سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص432)

ت. حوادث العمل: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أوترك العمل،

وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث

والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص205)

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي .

ث. الشكاوى والإضرابات: الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

حيث أظهرت دراسات Harris و Fleishema 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها (سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص433)

كما يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. (سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص433)

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا - تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة -؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-

1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل. (عادل حسن، 1998، ص466).

والمسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص434)

ج. مظاهر الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

• الأداء: يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا" (أحمد صقر عاشور، 1983، ص50).

فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

الاتجاه الأول: ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح. (نفس المرجع، ص 55)

أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحت تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم (نور الدين شنوفي، 2005، ص201)

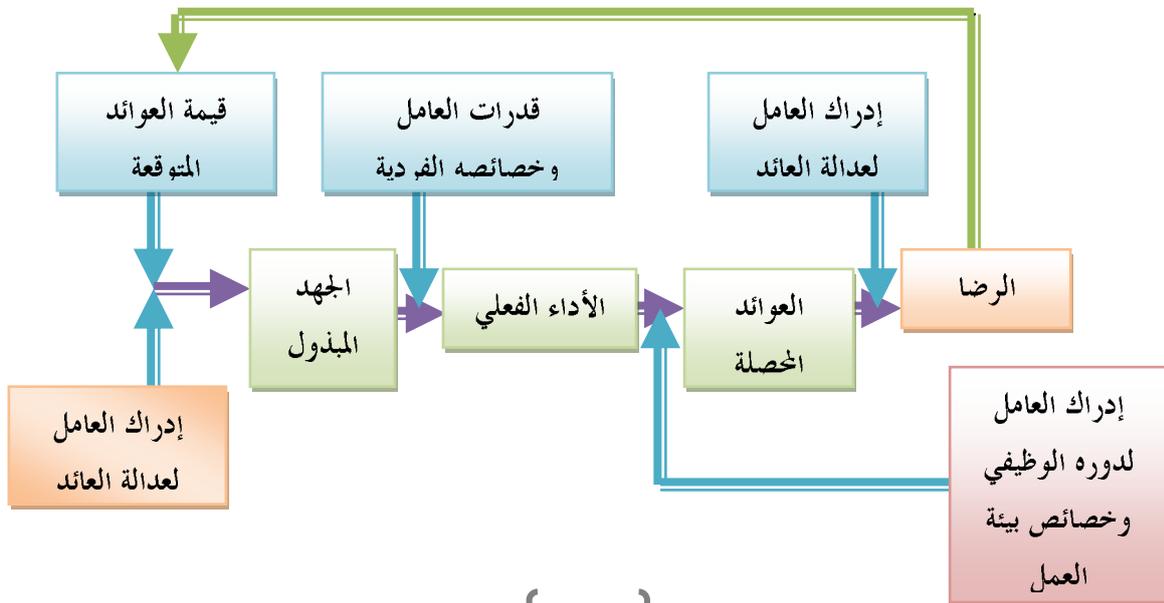
الاتجاه الثاني: ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي

تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية. (أحمد صقر عاشور ، ص 57)

الإتجاه الثالث: ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه. (أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 57)

الإتجاه الرابع: والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي. (أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 59)

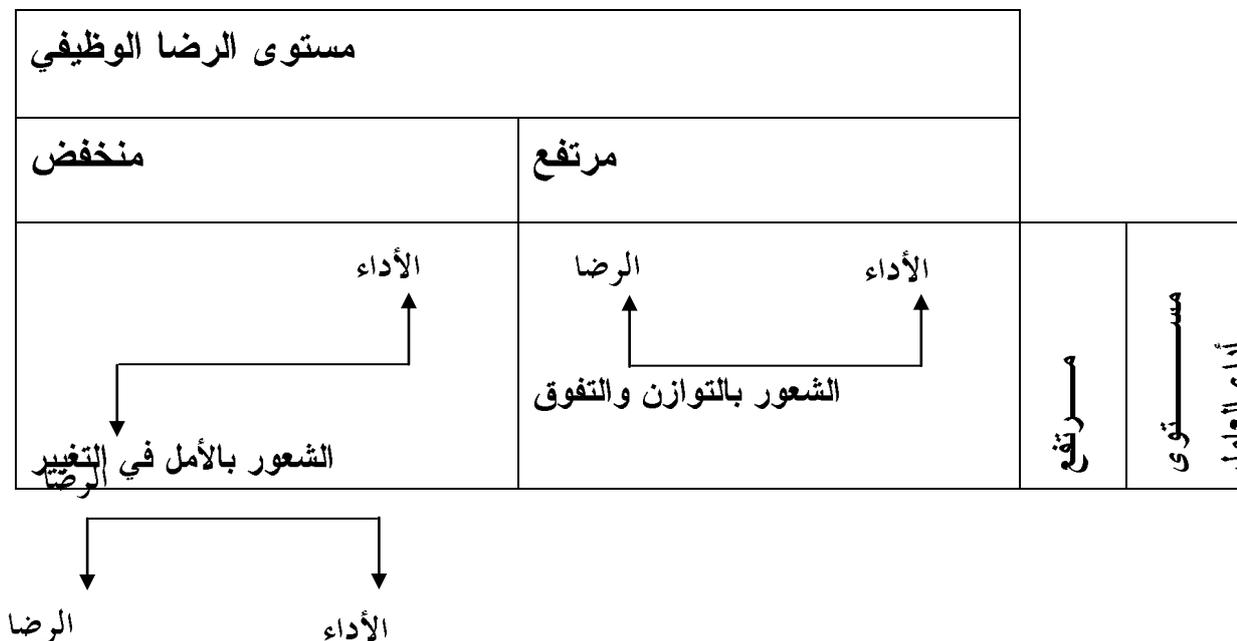
الشكل (07): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر : أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 60.

ويصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

الشكل (08): نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحدثها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.



الشعور بالإحباط والكسل		<p>حفظ</p>
------------------------	--	------------

المصدر: نور الدين شنوفي: مرجع سابق، ص 201.

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

ح. **الولاء التنظيمي:** يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثراً واضحاً حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي . (محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 208)

خ. **الصحة العضوية والعقلية :** بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقاً هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلباً وإيجاباً وهو الأمر الذي أكده Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيداً عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل كورنهاوسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

د. علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار الوظيفي: إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل .

حيث يرى محمد سلطان في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. (محمد سلطان، 2003، ص24)

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الاستقرار الوظيفي إلى الانخفاض. وأوضح جرينبرغ وبارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل إلا أن هذا محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلا نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل. (حويجي، 2008، ص24)

3.6. الالتزام الوظيفي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل. (خالد محمد الوزان، 2006 ، ص 37)

وعلى الرغم من شيوع مصطلح الالتزام وتناوله من خلال الدراسات أو من خلال العمل الميداني، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، فقد أشار Mowdey إلى عشرة منها، فيما حدد له Morro تسعة وعشرون مفهوما، ويعزى

السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر البعض الآخر إليه من خلا الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر البعض الآخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر له على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (الطجم عبد الله، 1995، ص 106)

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتر وسميت Porter et Smith سنة 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" (القيوتي محمد قاسم، 2000، ص 16)

وهو التعريف الذي اعتمده أغلب الباحثين في علم النفس، فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها،

أما الدخيل فيشير إلى أن تعريف بورتر وسميت من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، ويعد هذا دليلاً على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال (الالتزام، الولاء) هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة للمصطلح Commitment .
أما صلاح عبد الباقي يعرف الالتزام الوظيفي بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (عبد الباقي، 2004، ص 181)

وباستعراض المفاهيم السابقة الذكر، يلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- الرغبة القوية للبقاء عضواً في التنظيم.

أ. آثار الالتزام الوظيفي:

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:

• شعور العاملين بروح معنوية عالية: لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية هو ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. والروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسة هي:

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

• الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعنى التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.
- تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل م ن العام لين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء، بل تؤثر على

درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

■ **انخفاض المعنويات:** عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.

■ **زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:** فكثيراً من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عندهم ظهور أول فرصة.

ب. علاقة الالتزام الوظيفي بالاستقرار الوظيفي:

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام والولاء للمنظمة من طرف العمال ذا أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء. القريوتي محمد قاسم، (2000، ص25) إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

ومن خصائص الالتزام والاستقرار الوظيفي ما يلي:

- أن الالتزام حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم أن الالتزام بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

7. عوامل الاستقرار الوظيفي:

1.7. المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (عبد الفتاح الشربيني، 1987، ص 20)

يعرف الزهراني المناخ التنظيمي بأنه الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة، بحيث يساعد على بدل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً والتي تتعلق بالعمال ومدى رضاهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعمال. (خصران الزهراني، 1992، 08)

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكات التي يبدونها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، (عامر لكبيسي، 1998، ص66)

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية

منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فان عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا، كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الايجابية لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ورسالته وإما أن يكون غير ملائم فيحد من إمكانياتهم ويقلل من دافعياتهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته.

يمكن أيضا اعتبار المناخ التنظيمي متغيرا له أهمية كبيرة من خلال تأثيره على نجاح وتميز المنظمات وتحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التجديد والابتكار وطبيعة المناخ السائد، وهوما توصل إليه كل من ماك كاري Mc carry وإدواردز Edwards من خلال دراستهما حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري، ودلت النتائج على تأثر انتاجية العاملين بالتغيرات في المناخ التنظيمي الخاص بسهولة الاتصال ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في إجراءات العمل وسياسة المكافأة والترقية. (ابراهيم بن حمد البدر، 2006، ص20)

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي أيضا من خلال العلاقة التي تربطه ببعض المتغيرات كالأداء والرضا الوظيفي، وعلى اعتبار أن الفرد يقضي معظم وقته في عمله فإن للمناخ تأثير كبير على الجوانب النفسية له.

وتشير الكتابات إلى أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي اتجه ليكون ذا طابع تقليدي نسبيا Restrictive Climate وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق ويتزايد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائي بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية. (سعود محمد النمر، محمد سيد الحمزاوي، 1986، ص92).

وتضيف كتابات عديدة أن غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد مما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا ومرونة لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها، في حين تتفق الكتابات على أن وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو ايجابية وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، وكنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مم يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

ومن الشائع أن معظم الأفراد قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات. حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون. (زهير الصباغ وآخرون، 1982، ص118)

وينظر من خلال هذا المدخل على أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين، هي حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وينظر إلى العاملين على أنهم بشر، لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة. حيث يركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كموارد وليسوا كعوامل إنتاج، وهو أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين.

وإذا وقفنا عند مختلف الدراسات التي تناولت أحد متغيرات السلوك التنظيمي داخل المنظمات فإننا نلمس العلاقة الوطيدة بين مختلف العمليات التنظيمية والمناخ التنظيم السائد، ومهما تنوعت هذه العمليات فإنها لا تخرج عن كونها داخل بيئة

تنظيمية وجو سائد يؤثر ويتأثر بكل عناصر التنظيم داخل المنظمة، وإذا كان الأداء الوظيفي هو الشغل الشاغل لمختلف الفاعلين في المجال التنظيمي، وتحسين الأداء وتجويده يعد هدف سام تسعى إليه مختلف منظمات العصر خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تميز عالم المؤسسات، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلى بتوفر بيئة مناسبة ومناخ تنظيمي محفز وفعال، مناخ يشعر خلاله العمال بالرضا الوظيفي وترتفع فيه الروح المعنوية والدافعية للإنجاز، ومن تم يشعر العامل بالانتماء والولاء لمنظمتها، ويسود الالتزام والذي من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة.

2.7. الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير قيام وكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

مفهوم الحوافز: هناك الكثير من العلماء الذين أسهموا في وضع تعاريف للحوافز،

نذكر من بينها:

- تعريف علي السلمي الحوافز على أنها " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه " (صلاح عودة سعيد، 1994، ص 289)
- كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً" (محمد علي السلمي، 1983، ص 15)
- تعريف عاطف محمد عيد هي " الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر" (صلاح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 289 .)
- تعريف طاهر محمود كلاله: الحوافز إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما ، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة

على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل" (ظاهر محمود كلاله، ص 221)

- تعريف ديموك DIMOCK الحوافز هي: العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم". (صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 289)

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.

3.7. الترقية:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي بها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء ومسؤولية العمل، والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

أ. مفهوم الترقية:

الترقية في الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفي ما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب. (أحمد زكي بدوي، 1978 ، ص332)

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية . (أحمد زكي بدوي، 1978 ، ص333)

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبته أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل ورفع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يفترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973 ، ص22)

ب. أنواع الترقية:

- **الترقية في الدرجة:** ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصاحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل. محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 123)
- **الترقية في المرتبة:** ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 125)
- **الترقية في الفئة:** تنظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد، وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل. (عادل حسن مصطفى زهير، دس، ص 132)
- فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالاختيار يتم وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.
- **الترقية الجافة:** وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحياناً كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم. (صلاح الشناوي، 1973، ص 96)

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص125)

● **الترقية السائلة:** ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فينتقنها. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص125)

● **الترقية الاجتماعية:** ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص125)

4.7. السلوك الإشرافي:

أ. تعريف الإشراف:

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي حاولت في مجملها أن تفسر وتحدد وتبين معنى الإشراف، ونحن سنحاول أن نوضح هذا المفهوم من خلال كل ما يتعلق به من مصطلحات، والتي تستعمل في كثيرا من الأحيان بالتبادل بين القيادة والرئاسة، وكثيرا ما ينتاب الخلط في استعمال هذه المصطلحات .

● **تعريف محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان:** الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه " (محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان، 1962، ص 273)

● **تعريف تريكي ديموك Triki dimok:** "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم

وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. (فتوح ابوالعزم، فارس خليل وهبة، 1966 ص 16).

- تعريف هالسي HALSY : يعرف الإشراف في كتابه supervising people 1958 بأنه الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته، وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول (حسين رشدي، مصطفى زيدان، 1974، ص 88)

8. أهمية الاستقرار الوظيفي:

1.8. بالنسبة للعامل

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتنشيط للمعنويات.

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال، بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها، وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها، ما يحتمل تفككها، فالوافد الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها، لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة

العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة بالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين، التكوين والتدريب.

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا.

2.8. بالنسبة للمؤسسة

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة، يتطلب من المنظمات قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة عن حاجة العمل

- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
 - ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر. (الديب، 2006، ص85)
- فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تعميد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

2-1 المجال الزمني

2-2 المجال المكاني

2-3 المجال البشري

3- عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة موضعا مجتمعا وعينة الدراسة وحدودها، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي يتم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها كما سيوضح الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها في معالجة بيانات الدراسة.

1. منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة. وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميرأوي، دس، ص 96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (عمار بوحوش والدنبيات، 1995، ص 29).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا

لاستخلاص دالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، ص 59).

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال معرفة طبيعة التغيير التنظيمي ومستوى الاستقرار الوظيفي وقبول أو مقاومة عمال المؤسسة ميدان الدراسة للتغيير المذكور.

2. مجالات الدراسة:

1.2. المجال الزمني:

تم إجراء دراستنا ي الفترة الممتدة من 15 إلى 31 مارس 2014

لقد كان لهذه الدراسة الميدانية خصوصية تتمثل في كوننا احد إطارات هذه المؤسسة ونشغل منصب رئيس قسم الموارد البشرية، هذا القسم الذي يوجد من بين مهامه استقبال الطلبة الباحثين والمتربصين ونحرص شخصا على توجيههم وتحضير أفراد العينة لتقديم الشروحات اللازمة لتمكينهم من ملء الاستمارات والإجابة بكيفية سليمة عن الأسئلة المطروحة.

وبما أننا تعمدنا أن لا نذكر اسم الباحث على الاستمارة ولم نعلم حتى اقرب مساعدينا بأننا نحن أصحاب البحث لتفادي أية تسريبات والتي من دون شك ستؤثر على إجابات المبحوثين كان يبدو جد طبيعي أن نتصل بهم دون أدنى إشكال وسارت العملية على ما يرام.

2.2. المجال المكاني:

أ- تقديم عام لمؤسسة سونلغاز:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

وينطوي تعريف مؤسسة سونلغاز على تقديم التطور التاريخي لها انطلاقاً من مرحلة ما قبل الاستقلال وصولاً إلى مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي، كما يتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي وتوضح أهم المديرية التي تتوفر عليها ثم إبراز أهم الخصائص التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بسطيف) كمجتمع للدراسة.

أ. المراحل التي مرت بها المؤسسة:

عرفت مؤسسة سونلغاز على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغييرات في طرق تسييرها بصفة مباشرة وشكل تنظيمها، ويمكن تمييز أربعة مراحل مرت بها يمكن تلخيصها فيما يلي:

• مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة (Electricité et Gaz d'Algérie) EGA كانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الانجازات التي أوكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلوفولت يربط بين الشرق والغرب بشكل شبكة مكونة من ثلاثة أجزاء : مركب وهران، مركب عنابة ومركب الجزائر الذي يعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

• مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

بعد استقلال الجزائر عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:

- في 31-12-1962 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين وبذلك احتفظت "EGA" بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.
- نتيجة خروج المستعمرين وكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء تراجع استهلاك الكهرباء ب 22% والغاز 88% مما أدى بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50% وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز من حصيلة انجازات سونلغاز منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز بمناسبة

- الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989، إلا أنه بالرغم من ذلك بقيت مؤسسة "EGA" مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا "EGF" بسبب:
- طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها.
 - سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من أهمها:
 - اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة وكهرباء وغاز فرنسا.
 - التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد.
 - عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى غياب الاستثمارات.
 - التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتدريب.
- **مرحلة التسيير الاشتراكي: 1959-1990:** بمقتضى القانون رقم 69/ 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية "EGA" تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها:
- يمنح لسونلغاز احتكار وإنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.
 - تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.
 - تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني وتميزت هذه الفترة بما يلي:
- كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها: إيطاليا، الاتحاد السوفياتي سابقا، ألمانيا الشرقية، المجر، تونس، السويد، وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90% سنة 1969 إلى 14% سنة 1980.

- بموجب القانون 35/75 المؤرخ في 29 أبريل 1975 عملت مؤسسة سونلغاز على الاشتراك في المخطط الوطني المتعلق بالإنارة بغية تلبية حاجيات حوالي 1200000 مشترك، إذ قامت في سنة 1978 باستحداث خطوط جديدة قدر طولها بحوالي 60000 كم.
- إعادة هيكلة سونلغاز: ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات وهي:

الجدول رقم (04) يبين فروع المؤسسة بعد إعادة هيكلتها

المؤسسة	وظيفتها
- كهريف Kahrif	- مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية
- كهركيب Kahrakib	- مكلفة بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي
- كنگاز Kangaz	- مكلفة بانجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
- التركيب Etterkib	- مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات
- أنرغا Inerga	- مكلفة بانجاز الأشغال الهندسية الكبرى
- AMC	- مكلفة بإنتاج عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة

المصدر: من وثائق المؤسسة

- ب. بموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جانفي 1988 الذي عمل على إدماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الاقتصادية للسوق تم تحويل المؤسسة إلى المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية سونلغاز Epic Sonelgaz
- ت. خلق وحدات مرافقة: من أجل القضاء على العجز في الكهرباء وزيادة نسبة التغطية تم خلق صناعة مرافقة للسوق الوطنية تتمثل في:
- وحدة صناعة الكوابل بسكرة.
 - وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور.
 - وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.

• وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

• المرحلة الرابعة (ما بعد التسيير الاشتراكي):

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية مما عطل من وتيرة نموها وذلك بسبب انهيار أسعار البترول سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 500 % بين سنتي 1995 و2000 واهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

○ تغيير الإطار القانوني لمؤسسة سونلغاز: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والذي يقضي بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

○ تحديد المهام الواجب القيام بها: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-2008 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 والمتعلق بالقانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبمقتضى الامتياز الممنوح لها من طرف الدولة فإن سونلغاز تلتزم بـ:

• تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بتوعية وانتظام في الخدمة.

• وضع برنامج عمل المؤسسة ومراقبة التسيير الحسن لعملية الإنتاج والتوزيع.

• تطبيق العدالة بين الزبائن المشتركين من خلال:

✓ التسعيرة المحددة تبعا للمراسيم التنظيمية.

✓ دفتر للبنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل الطاقة.

ث. الاستثمار في إكمال المشاريع الاستثمارية وذلك بالرغم من الضائقة المالية التي عرفتها مؤسسة سونلغاز، حيث أنها لجأت للاستدانة الخارجية.

ج. التدريب (التكوين المستمر) وذلك من خلال توفير الدعم الكامل للمنشآت التي تتوفر عليها المؤسسة في مجال التدريب، بالإضافة إلى الاعتماد على المعاهد المتخصصة وتنظيم دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه.

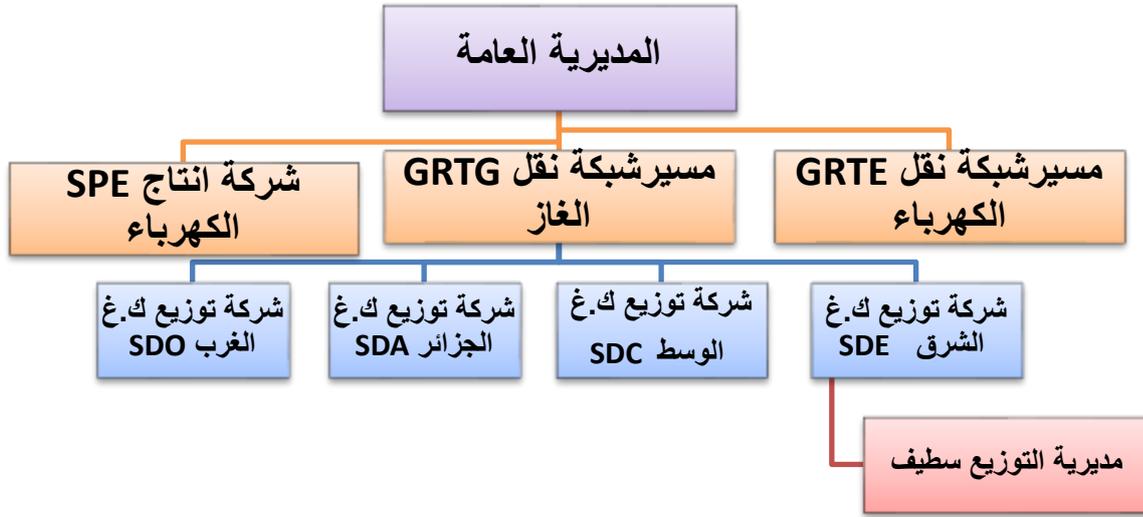
ح. التحول: في مطلع القرن الواحد والعشرين أي في بداية 2002 وبمقتضى الأمر 02-95 المؤرخ في 01 جويلية 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA.

ب. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز Sonelgaz:

بالرغم من الخبرة المكتسبة لمؤسسة سونلغاز، وزيادة عدد زبائنها في استهلاك الكهرباء والغاز مع مرور الوقت، مما حتم عليها مضاعفة القدرة الإنتاجية في مجال إنتاج الكهرباء والغاز، وكذلك تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم سنة 2002 وعملية بيع قروض سنديه في سنة 2005 بمعدلات فائدة محددة فإن كل ذلك من شأنه أن يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاهدين وإنشاء سوق داخلية للطاقة في السنوات المقبلة، وتحسبا لهاذ التطور فإن مؤسسة سونلغاز عملت على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة مع المتغيرات البيئية ويتمشى مع أهدافها، إذ انه خلال سنة 1991 كانت الهيكلة الأولى ثم تم تعديلها فيما بعد.

وانطلاقا من إعادة الهيكلة والتوزيع التي تمت في جويلية 2004 والتي تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل على توفير أحسن الظروف وتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، حيث تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات والتوجيه والمراقبة الذي يحضى بها مجلس الإدارة.

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



د- خصائص مؤسسة سونلغاز:

بعد العرض المقدم حول التطور التاريخي والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، يمكننا استنتاج الكثير من العناصر التي تتميز بها هذه المؤسسة ومنها:

1- توسيع دائرة التغطية: نظرا لأهمية الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز وشساعة مساحتها وزيادة عدد زبائنها من مادتي الكهرباء والغاز الأمر الذي نتج عنه زيادة في نسبة التغطية في استهلاك الكهرباء بحوالي 96% كما أن المخطط الوطني للغاز (PNG) يهدف إلى تزويد 140 تجمع سكاني بالغاز الطبيعي وبغاز البترول المميع.

2- من المؤسسات الرائدة وطنيا وإفريقيا: تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني والإفريقي، حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني فهي تأتي في المرتبة الثالثة وطنيا بعد مؤسسة سونطراك ومؤسسة نافطال من حيث رقم الأعمال، والمرتبة الثامنة إفريقيا.

3- الاحتكار: منح لمؤسسة سونلغاز احتكار إنتاج، نقل أو توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي على مستوى التراب الوطني وذلك بموجب أوامر قانونية، إلا أنه بموجب المرسوم الرئاسي 02-95 الصادر في 02 جوان 2002 القاضي بتحويل المؤسسة

العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز Groupe sonelgaz والتي تتكون من عدة مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض منها:

- ❖ مؤسسة إنتاج الكهرباء.
- ❖ مؤسسة نقل الكهرباء.
- ❖ مؤسسة نقل الغاز.
- ❖ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي تتكون من:
 - ✓ المديرية العامة للتوزيع غرب.
 - ✓ المديرية العامة للتوزيع شرق.
 - ✓ المديرية العامة للتوزيع وسط.
 - ✓ المديرية العامة للتوزيع الجزائر.
 - ✓ المديرية العامة لمجموعة سونلغاز.

حيث أن تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز والتي تتكون من المؤسسات السابقة سببه أن عملية الخصخصة تتم على مستوى تلك المؤسسات وذلك بموجب الأمر السابق (02-195) وأن احتمالات المنافسة وإنشاء سوق داخلية للطاقة (خاصة مع صدور قانون الطاقة) سوف تتطلق في السنوات المقبلة.

4- التوجه من النزعة المركزية إلى اللامركزية: يبرز هذا التعبير في سياسة سونلغاز وطرق تسييرها من خلال الإجراءات التي تم القيام بها على مستواها انطلاقا من فترة ظهورها إلى بداية الألفية الثانية حيث تم خلالها القيام بإجراءات عديدة من أهمها:

- التحول من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكل ما نتج عنه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات حيث أنها كانت تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة.
- التحول من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، الأمر 91-975 وكان ذلك سنة 1991 بعد أزمة 1986 وأحداث 1988 حيث لجأت سونلغاز من خلال هذا الإجراء إلى الحفاظ على توازنها المالي واعتماد

مخطط للتطهير المالي خاصة بعد تخلي الدولة عن تمويل المشاريع الاستثمارية الهادفة لتلبية الطلب على الغاز الطبيعي والإنارة الريفية.

- التحول من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم في سنة 2002، ما نتج عنه من إمكانية دخول منافسين في قطاع الطاقة وإنشاء سوق داخلية، كل ذلك أدى بسونلغاز إلى البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لمشاريعها حيث تبنت في سياستها وإستراتيجيتها العديد من العمليات أهمها:
 - ✓ التوجه نحو الزبون باعتباره أساس البقاء وذلك من خلال الأخذ بأراء الزبائن ومعدلات الرضا.

✓ العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة وذلك لمواجهة الطلب المتزايد من الكهرباء والغاز.

✓ الاهتمام بالعامل وإعطاءه الأولوية في كل البرامج.

✓ العمل على تحقيق التنمية الوطنية.

✓ الاهتمام بالتسيير ومستويات التكاليف.

5- الاهتمام بالموارد البشري: يلقى موضوع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

اهتماما كبيرا وهذا من أجل الاستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على:

- التكوين التحسيني المستمر والتأهيل للعمال.
- تكوين موجه للعمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز، ويبرر الاهتمام كذلك من خلال توفر مؤسسة سونلغاز على ثلاث مراكز للتكوين:
 - ❖ مركز عين مليلة للتكوين التقني والأمن الصناعي.
 - ❖ مركز بن عكنون (الجزائر) للتكوين في الإدارة والتسيير.
 - ❖ مركز البليدة للتكوين التقني.

6- التزام الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز:

- القيام بدور اقتصادي واجتماعي.
- تطوير المؤشرات التقنية والمالية.

- وضع نظام للجودة.
- تحسين نظم الاتصال في المؤسسة.

الشكل رقم(10) : يبين فروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز



المصدر: قسم الموارد البشرية

3.2. المجال البشري:

أ. بطاقة فنية لمديرية التوزيع سطيف:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسطيف صورة مصغرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بقسنطينة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال اصغر وبصلاحيات اقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد).

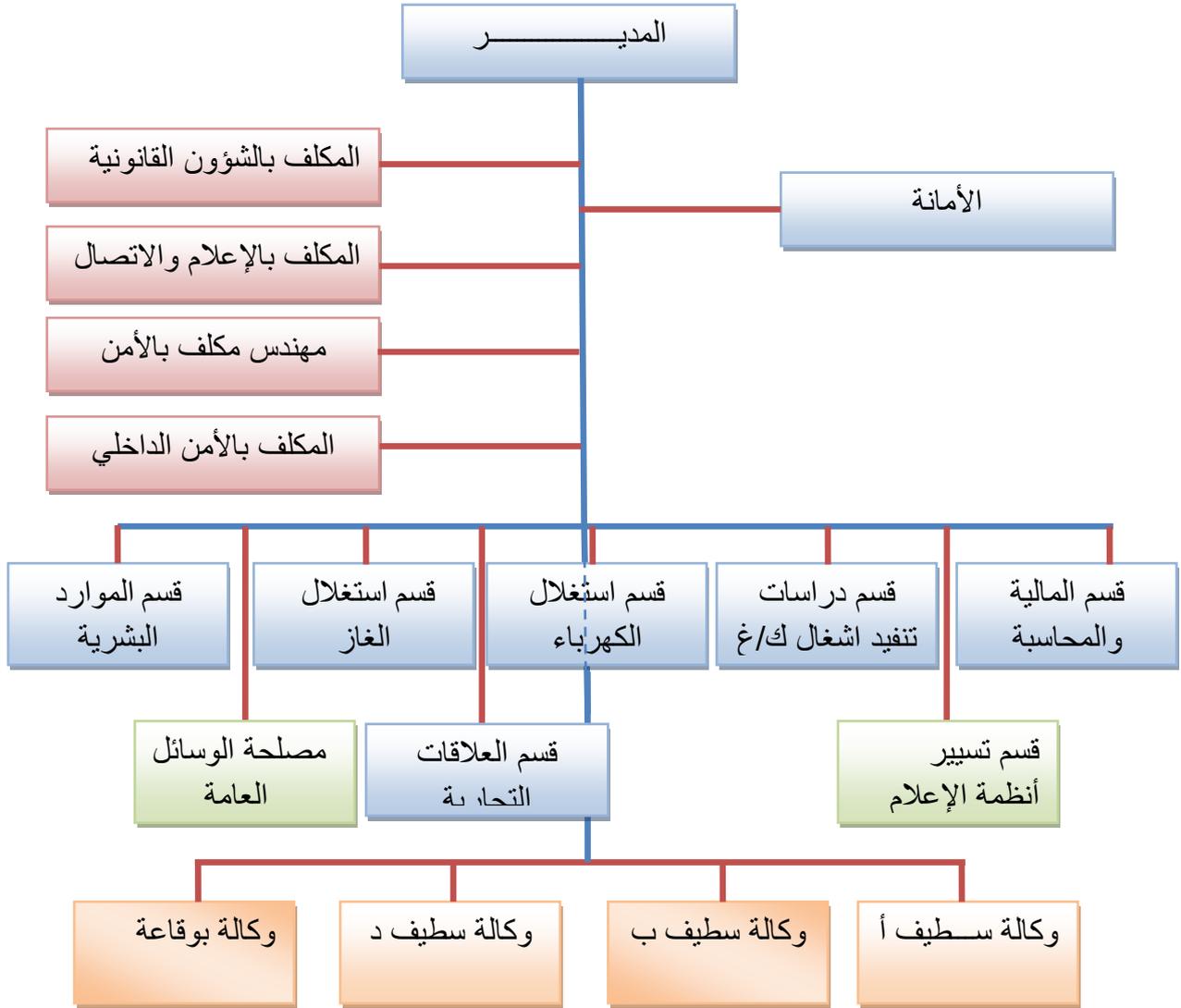
ب. المهام الموكلة إليها: تنفيذ المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الشرق لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز).
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.
- تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من اجل تلبية احتياجات الزبائن.
- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

ت. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سطيف :

تعمل مديرية التوزيع بسطيف تحت وصاية شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بقسنطينة والتي بدورها توجه من طرف رئاسة المجمع ، وتضم مديرية التوزيع لسونلغاز سطيف بكل مقاطعاتها ووكالاتها وكذا مختلف الأقسام والمصالح 412 عامل التي تمثل مجتمع الدراسة الراهنة.

الشكل رقم(11) : يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سطيف



المصدر: قسم الموارد البشرية

- مدير التوزيع: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف في حدود القانون.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية... إلخ).
- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الاجتماعية للمديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- يتعهد بانجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة

التقديرية.

الأمانة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من المديرية وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف الفاكس...إلخ).

مكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

مكلف بالإعلام والاتصال: ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب.

مكلف بالأمن: دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي (حوادث مرور، أو التي تتعلق بالكهرباء والغاز).

قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمديرية وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997 وهو يحتوي على معدات حديثة مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

قسم الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan D'étude والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير الشبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
- مراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة القياس.

- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

- قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المديرية بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)... إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، وتضم شعبة المستخدمين

عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

- مصلحة العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز وتلبيتها.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف الديون مع الزبون.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.
- المحاسبة.

- فرع الإنجازات: وهي بمثابة مؤسسة إنجازات مصغرة لفائدة المديرية وهي تقوم بانجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المديرية وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المديرية.

- فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المديرية والوكالات التابعة له

فهو يوفر:

- المكاتب.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.
- أجهزة الإعلام.
- معدات العمل.
- تجهيزات البناء والترميمات.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

1.3. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وموظف مديرية التوزيع بسطيف والبالغ عددهم 412 موظفاً، موزعين على مختلف الأقسام والمصالح والوكالات، وحسب نوع الوظيفة هم موزعين كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	الوظيفة
23%	92	إطارات
50%	201	أعوان تحكم
27%	107	أعوان تنفيذ
100%	400	المجموع

3.2. عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها "عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة" (القحطاني وآخرون، 2000، ص269).

وفي هذه الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تماشياً مع حجم وتوزيع مجتمع الدراسة، حيث حاولنا الحفاظ على مبدأ العشوائية والاعتدالية في التوزيع وضمان عينة ممثلة للمجتمع.

ولذلك قمنا باختيار 80 عاملاً من عمال المديرية العامة لسطيف، بنسبة 20 % من المجتمع الكلي موزعين كما يلي:

4. أدوات جمع البيانات:

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (سونلغاز) ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1.4. الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها بشكل أفضل عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك على:

- الدراسات السابقة في نفس المجال
- رأي ذوي الخبرة والاختصاص

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على استمارتين:

الاستمارة الأولى- لقياس التغيير التنظيمي: وتتكون من ثلاث محاور

- المحور الأول-طبيعة ومجالات التغيير: يحتوي على 08 بنود (01-08)
- المحور الثاني-المشاركة في التغيير: ويحتوي على 08 بنود (08-16)
- المحور الثالث-تقبل أو رفض التغيير:ويحتوي على 08 بنود (16-24)

الاستمارة الثانية- لقياس الاستقرار الوظيفي: وتتكون من ثلاث محاور

- المحور الأول- الرضا عن العمل: يحتوي على 08 بنود (01-08)
- المحور الثاني- الالتزام الوظيفي: ويحتوي على 08 بنود (08-16)
- المحور الثالث-النمو والتطور المهني: ويحتوي على 08 بنود (16-24)

ويتم الإجابة على مختلف العبارات والبنود وفق البدائل الثلاثة (دائماً- أحيانا-أبدا). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات تتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (06): درجات المقياس الثلاثي لليكرت

الاستجابة	دائماً	أحيانا	أبدا
الدرجة	3	2	1

أ. ثبات وصدق أدوات الدراسة:

• الثبات:

ويقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا طبقت عليه نفس الأداة، وتحت نفس الظروف، ومعامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، ص 359).

وقد قمنا بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقتين وهي: طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين (ألفا كرومباخ)، وذلك كما يلي:

▪ طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم المحور إلى عباراته الفردية والزوجية كما يلي:

الاستمارة الأولى: التغيير التنظيمي

الجدول رقم (07): التجزئة النصفية لاستمارة التغيير التنظيمي

العبارات الفردية	01	03	05	07	09	11	13	15	17	19	21	23
العبارات الزوجية	02	04	06	08	10	12	14	16	18	20	22	24

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل

ثبات نصف الاختبار (ر 1/2)، وقد قمنا باستخراج هذا المعامل، باستخدام برنامج SPSS

(13)، وذلك بحساب معامل الارتباط بارسون فوجدناه يساوي (0.77)، وهو يعكس قوة العلاقة بين جزئي الاستمارة الفردي والزوجي.

الاستمارة الثانية: الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (08): التجزئة النصفية لاستمارة التغيير التنظيمي

23	21	19	17	15	13	11	09	07	05	03	01	العبارات الفردية
24	22	20	18	16	14	12	10	08	06	04	02	العبارات الزوجية

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (ر ½)، وقد قمنا باستخراج هذا المعامل، باستخدام برنامج SPSS (13)، وذلك بحساب معامل الارتباط بارسون فوجدناه يساوي (0.86)، وهو يعكس قوة العلاقة بين جزئي الاستمارة الفردي والزوجي.

▪ طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ :

تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المحور ككل، وذلك حسب صيغة معادلة ألفا كرونباخ كما هو متاح على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (13) :

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل استمارة على انفراد :

جدول رقم (09): معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات لكل بعد	قيمة ألفا
طبيعة ومجالات التغيير	08	0.87
المشاركة في التغيير	08	0.92
تقبل أو مقاومة التغيير	08	0.78
الدرجة الكلية للاستمارة	24	0.91

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات بنود ومحاور استمارة التغيير التنظيمي، وهذه النتائج تدل وبوضوح على وجود دلالة قوية على ثبات محاور الاستمارة، وثبات الاستمارة ككل.

ثانياً: استمارة الاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (10): معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات لكل محور	قيمة ألفا
الرضا المهني	08	0.85
الالتزام الوظيفي	08	0.88
النمو والتطور المهني	08	0.93
الدرجة الكلية للاستمارة	24	0.94

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات بنود ومحاور استمارة الاستقرار الوظيفي، وهذه النتائج تدل وبوضوح على وجود دلالة قوية على ثبات محاور الاستمارة، وثبات الاستمارة ككل.

ب. صدق أداة الدراسة :

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2006:429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة

لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001:179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- **الصدق الظاهري للأداة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ومن جامعات مختلفة، وقد بلغ عدد المحكمين عشرة (10) محكمين. ملحق رقم (1) وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (2) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى العينة، تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت النتائج كما يلي:
 - استمارة التغيير التنظيمي:

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها

الرقم	المحاور	قيمة معامل الارتباط
1	طبيعة ومجالات التغيير	0.74
2	المشاركة في التغيير	0.82
3	تقبل أو مقاومة التغيير	0.73
4	الدرجة الكلية للاستمارة	0.79

يتضح من الجدول رقم (06) أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين المحاور والاستمارة ككل، مما يدل على صدق الاستمارة في قياس ما وضعت لأجله.

- **الصدق الذاتي:** وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. (فؤاد البهي السيد، 1971، ص452).

ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

إن معامل الصدق الذاتي للاستبيان = 0.88

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة. (صلاح أحمد مراد،

وأمين علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 369)

▪ استمارة الاستقرار الوظيفي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين درجات محاور استمارة الاستقرار والدرجة

الكلية

الرقم	المحاور	قيمة معامل الارتباط
1	الرضا المهني	0.71
2	الالتزام الوظيفي	0.74
3	النمو والتطور المهني	0.82
4	الدرجة الكلية للاستمارة	0.76

يتضح من الجدول رقم (06) أن هناك ارتباطا ايجابيا يتراوح قوي بين المحاور والاستمارة ككل، مما يدل على صدق الاستمارة في قياس ما وضعت لأجله.

ج - الصدق الذاتي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.76} = 0.87$$

إن معامل الصدق الذاتي لاستمارة الاستقرار الوظيفي = 0.87، وهذا يعني أن الاستمارة صادقة ذاتيا وثابتة قياسيا.

يستنتج مما سبق أن أدوات الدراسة أوفت صادقة وثابتة، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

2.4 - الملاحظة:

كما اشرنا في بداية هذا الفصل بان الباحث إطار في نفس المؤسسة ولهذا فقد اعتمدنا كذلك على الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات، اد عايشنا كل أطوار البحث وقد لاحظنا بعض سلوك ، مواقف وردود أفعال المبحوثين حول موضوع البحث.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة أصبح لدينا المجالات كالاتي :

- من 1 إلى 1.6 يمثل مستوى ضعيف.

- من 1.7 إلى 2.3 يمثل مستوى متوسط.

- من 2.4 إلى 3 يمثل مستوى مرتفع.

▪ حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

▪ معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)، وكذا لاختبار العلاقة بين كل بعد أو المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

▪ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور (متوسط الاستجابات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور والعبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
- تم استخدام الانحراف المعياري (standard déviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ونكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين أفراد العينة (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة.
- تم استخدام اختبار شيفيه (Sheffé) البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة .
- **الاتحدار البسيط والمتعدد:** لمعرفة أثر التغيير التنظيمي على الاستقرار الوظيفي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

أولا - عرض النتائج

1- نتائج استمارة التغيير التنظيمي

2- مستوى التغيير التنظيمي

3- نتائج استمارة الاستقرار المهني

4- مستوى الاستقرار المهني

ثانيا- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

5- النتائج العامة

6- الاقتراحات.

أولاً- عرض النتائج

1- نتائج استمارة التغيير التنظيمي

تحتوي استمارة التغيير التنظيمي على ثلاثة محاور (أبعاد)، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على محتوى هذه المحاور.

1-1 استجابة أفراد العينة على محور طبيعة التغيير التنظيمي
الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل

الرقم	العبرة	ت	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			مطلقا	أحيانا	دائما			
01	تعمل المؤسسة على تجديد هيكلها	ت	39	25	16	2.28	078	متوسط
		%	48.8	31.3	20			
02	تشهد المؤسسة حملة إعادة توزيع وتقسيم الوظائف	ت	31	31	18	2.16	0.77	متوسط
		%	38.8	38.8	22.5			
03	تقوم المؤسسة باقتناء أجهزة ومعدات جديدة	ت	58	20	02	2.70	0.51	مرتفع
		%	72.5	25	02.5			
04	تبادر المؤسسة إلى تطوير وسائل الاتصال	ت	40	29	11	2.36	0.71	متوسط
		%	50	36.3	13.8			
05	تسعى المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع العمال والموظفين	ت	57	19	04	2.66	0.57	مرتفع
		%	71.3	23.8	05.0			
06	تلجأ المؤسسة إلى تعديل القوانين الداخلية	ت	62	13	05	2.71	0.57	مرتفع
		%	77.5	16.3	06.3			
07	تشهد المؤسسة حالة تجديد واسعة	ت	15	47	18	1.96	0.64	متوسط
		%	18.8	58.8	22.5			
08	يتم تحويل وتدوير العمال والموظفين	ت	61	13	06	2.68	0.60	مرتفع
		%	76.3	16.3	7.5			
المتوسط العام للبعد								
مرتفع	0.74	2.58						

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في أغلب عبارات هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي هو (0.71) والمتعلقة بالعبرة (06) حيث أكد أفراد العينة أن المؤسسة تلجأ دائماً إلى تعديل القوانين الداخلية وهو ما تؤكد نسبة 77.5% ومستوى التعديل عالي، وثاني متوسط حسابي مسجل هو (2.70) خاص بالعبرة رقم (03) وهو ما يدل على أن أفراد العينة أكدوا لنا بأن المؤسسة تقوم دائماً باقتناء الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل وهو ما تؤكد نسبة 72.5% .

كما تبين النتائج كذلك أن المؤسسة تقوم بتحويل العمال وتدويرهم دائماً بين الوظائف والمناصب، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (0.68) ونسبة الموافقة 76.3%، كما أننا

نسجل كذلك أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين العلاقة مع العمال والموظفين وهو ما تؤكدته نسبة 72.3% وبمتوسط حسابي مرتفع (0.66).

أما فيما يتعلق بتطوير وتغيير وسائل الاتصال فإن نصف أفراد العينة (50%) أكدوا لنا أن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير وسائل الاتصال، في حين نسبة معتبرة منهم (36%) يرون ذلك أحيانا فقط، والباقي (13.8%) رأوا بأن المؤسسة لا تبادر مطلقا إلى تغيير وسائل الاتصال. وبالتالي فإن مستوى تغيير وسائل الاتصال كان متوسطا فقط، وهو ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي 2.36، المتعلقة بهذا البند.

وإذا نظرنا إلى النتائج المتعلقة بتغيير وتجديد الهياكل فإن النتائج تبين لنا أن المؤسسة تعمل دائما على تجديد هياكلها بنسبة تحت المتوسط (48%)، وأكثر من 31% منهم يرون بأن المؤسسة تعمل على ذلك أحيانا فقط، في حين نسبة 20% يرون بأن المؤسسة لم تعمل على تغيير هياكلها مطلقا، لذلك فإن مستوى التغيير في الهياكل جاء متوسطا فقط وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.28، المتعلقة بهذا البند.

وفيما يخص إعادة توزيع وتقسيم الوظائف بالمؤسسة باعتبارها جانب من جوانب التغيير التنظيمي، فإن النتائج تبين أن المؤسسة شهدت حملة إعادة توزيع وتقسيم الوظائف بمستوى متوسط، حيث أن نسبة (38.8%) من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تشهد دائما إعادة توزيع وتقسيم الوظائف، ونفس النسبة منهم ترى أن ذلك يحدث أحيانا فقط، و22.5% منهم نفوا ذلك مطلقا، وهو ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.16) والتي تعبر عن توزيع وتقسيم متوسط للوظائف بمؤسسة سونلغاز.

أما فيما يتعلق بحالة المؤسسة، فإن أغلبية أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يرون بأن المؤسسة تشهد أحيانا حالة تجديد واسعة وهو ما بينته نسبة 58.8% من أفراد العينة، في حين سجلنا نسبة 18.8% فقط من يرون بأن هذه الحالة من التجديد والتغيير دائمة، وتبقى نسبة 22.5% أكدوا من خلال اجاباتهم أن المؤسسة لم تشهد مطلقا حالة تجديد وتغيير، لذلك فإن النتائج تبين بأن المؤسسة لم تشهد حالة تجديد واسعة إلى بمستوى متوسط وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (1.96) الخاصة بهذا البند.

2-1 استجابة أفراد العينة على محور المشاركة في التغيير

الجدول رقم (14): استجابات أفراد العينة على عبارات محور المشاركة في التغيير

الرقم	العبرة	ت	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
			مطلقا	أحيانا	دائما			
09	يعلمك مشرفك بالتغيرات التي ستطرأ على منصبك	75 %	60	15	05	2.68	0.58	مرتفع
10	يتم استشارة العمال والموظفين في كل ما هو جديد	57 %	18	05	6.3	2.65	0.59	مرتفع
11	تقوم المؤسسة بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة	39 %	34	07	08.8	2.40	0.64	مرتفع
12	العمال والموظفين على وعي بواقع ومستقبل المؤسسة	58 %	16	06	07.5	2.65	0.61	مرتفع
13	نساهم في مختلف عمليات التحسين والتطوير	52 %	18	10	12.5	2.78	0.39	مرتفع
14	ليس هناك صعوبة في تطبيق القوانين الجديدة بالشكل المطلوب	51 %	26	03	03.8	2.97	0.44	مرتفع
15	يسود روح الجماعة أثناء المراحل الانتقالية بالمؤسسة	60 %	15	05	06.3	2.68	0.58	مرتفع
16	أتابع باهتمام ما يستجد من تعليمات للمساهمة في تطوير المؤسسة.	64 %	14	02	2.5	2.77	0.47	مرتفع
		المتوسط العام للبعد				2.74	0.67	مرتفع

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل العبارات الخاصة بمشاركة العمال في عملية التغيير، وبانحرافات ضعيفة في أغلب الأحيان، حيث نسجل أن نسبة كبيرة من عمال سونالغاز أكدوا لنا ان المشرف المباشر يعلم عماله دائما بالتغيرات التي سوف تطرأ على مناصبهم، وهو ما تؤكدته نسبة 75 % ، وأكثر من 18 % يرون ذلك أحيانا فقط، في حين نسبة العمال الذين عبروا عن عدم إعلامهم من طرف المشرف على مختلف التغيرات التي تهمهم فهي نسبة ضعيفة تقدر بحوالي 6.3 % فقط.

وعليه وحسب قيمة المتوسط الحسابي المسجلة في هذا البند والتي تقدر بـ 2.68 فإن مستوى إعلام المشرف العمال والموظفين بمختلف التغيرات التي سوف تمس مناصبهم هو مستوى عالي (مرتفع)، ويؤكد على نية اشراك العمال والموظفين في عملية التغيير.

أما بخصوص استشارة العمال والموظفين في كل ما هو جديد فإن النتائج تبين مستوى عالي من الاستشارة، حيث نسجل أن أكثر من 71 % من أفراد العينة من عمال سونالغاز أكدوا أنه يتم

دائماً استشارة العمال والموظفين في كل ما هو جديد، وما يقارب 22% منهم يروا ذلك أحياناً فقط، في حين سجلنا نسبة ضعيفة منهم من ترى عكس ذلك، أي 6.3% منهم أكدوا أن استشارة العمال والموظفين في كل ما هو جديد لا تحدث مطلقاً.

ومن خلال النتائج المسجلة فإن مستوى الاستشارة في هذه الحالة مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.65 والتي تعبر عن مستوى عالي من استشارة مؤسسة سونلغاز للعمال والموظفين في كل ما هو جديد.

وإذا نظرنا إلى النتائج المتعلقة بقيام مؤسسة سونلغاز بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة للعمال والموظفين، فإن النتائج تبين أن ذلك موجود لكن ليس بالشيء المطلوب، حيث سجلنا أن 48.8% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم دائماً بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة، وبنسبة أقل 42.5% أجاب أفراد العينة بأحياناً فقط، أما العمال الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم مطلقاً بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة فهي تقدر بحوالي 8.8% فقط.

ومن خلال النتائج فإن مستوى قيام مؤسسة سونلغاز بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة، فإن المتوسط الحسابي 2.40 يبين أن المؤسسة تقوم بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات لكن بمستوى قريب من المتوسط.

أما بخصوص وعي العمال بواقع ومستقبل المؤسسة فإن النتائج تبين مستوى وعي عالي لدى عمال وموظفي سونلغاز، حيث تبين النتائج أن أغلبية العمال والموظفين دائماً على وعي بواقع ومستقبل المؤسسة وهو ما تؤكد نسبة 72.5% منهم، في حين نسجل نسبة 20% منهم يعتبرون أنفسهم أحياناً فقط هم على وعي بحاضر ومستقبل المؤسسة، وتبقى نسبة ضعيفة من العمال ليس لديهم وعي بواقع ومستقبل المؤسسة، وهي نسبة تقدر بحوالي 6.5% فقط.

ومن خلال النتائج فإن عمال مؤسسة سونلغاز على وعي بواقع ومستقبل مؤسستهم، ومستوى الوعي مرتفع (عالي) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.65.

أما بخصوص المشاركة الميدانية للعمال في مختلف عمليات التجديد والتطوير التي شهدتها مؤسسة سونلغاز فإن النتائج تؤكد بأن العمال والموظفين يشاركون في ذلك، حيث أغلبية أفراد العينة بنسبة 65% قالوا دائماً نساهم في مختلف عمليات التحسين والتطوير، وحوالي 22.5% يشاركون أحياناً فقط، وهي نتائج تؤكد عن المشاركة الفعلية في عمليات التجديد

والتطوير التي شهدتها مؤسسة سونلغاز، وهذا لا ينفي غياب المشاركة، فالنتائج تبين ان هناك من العمال من لم يشارك مطلقا في هذه العمليات، حيث نسجل نسبة 13.5% من العمال لم يشاركوا مطلقا، ورغم أن النسبة معتبرة إلا أنها لها عدة قراءات وتأويلات، ولا تعني عدم إشراكهم في عمليات التغيير.

ومن خلال النتائج فإن مستوى المشاركة عمال مؤسسة سونلغاز في عمليات التجديد والتطوير التي شهدتها المؤسسة مستوى عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المسجلة والتي تقدر بحوالي 2.78، وهي قيمة مرتفعة تعكس المشاركة الفعلية في عمليات التغيير التنظيمي.

وفيما يتعلق بمد تطبيق العمال والموظفين للقوانين الجديدة الناجمة عن عملية التغيير التي شهدتها مؤسسة سونلغاز، فإن أغلبية أفراد العينة بنسبة 63.2% أكدوا أنه دائما ليس هناك صعوبة في تطبيق القوانين الجديدة بالشكل المطلوب، ونسبة 32.5% يرون ان الصعوبة في تطبيق القوانين الجديدة أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيف جدا حوالي 3.8% منهم وجدوا صعوبة كاملة في تطبيق القوانين الجديدة الناجمة عن عملية التغيير التي شهدتها مؤسسة سونلغاز.

ومن خلال هذه النتائج فغننا نلاحظ أن مستوى قدرة العمال والموظفين على تطبيق القوانين الناجمة عن عملية التغيير التي عرفتتها مؤسسة سونلغاز هو مستوى عالي جدا، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المسجلة في هذا البند والمقدرة بحوالي 2.97، وبانحراف بسيط، وهي تؤكد على حقيقة تطبيق القوانين عمال سونلغاز للقوانين الجديدة.

أما بخصوص المراحل الانتقالية الناتجة عن التغيير، وكيف يتعامل معها العمال والموظفين، فإن النتائج تؤكد على روح الجماعة السائدة بمؤسسة سونلغاز، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا لنا على أنه دائما تسود روح الجماعة أثناء المراحل الانتقالية بالمؤسسة، وهو ما تؤكد نسبة 75% من إجابات أفراد العينة، بالمقابل نسجل نسبة 18.8% منهم يرون أن روح الجماعة تسود أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة ممن لم يشعروا بروح الجماعة ولم يشاركوا فيها والنسبة تقدر بحوالي 6.3% فقط.

والنتائج تبين كذلك أن مستوى روح الجماعة السائد في المراحل الانتقالية مستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.65 الخاصة بهذا البند.

أما فيما يتعلق بمساهمة العمال في تطوير مؤسسة سونلغاز، فإن النتائج تبين مدى مساهمة العمال في ذلك، ومدى اهتمامهم بكل المعلومات والتعليمات التي تساعدهم على ذلك، حيث نلاحظ ان أغلبية افراد العينة بنسبة 80% يتابعون دائما باهتمام ما يستجد من تعليمات للمساهمة في تطوير المؤسسة، و18.5% يتابعون أحيانا باهتمام التعليمات، وتبقى نسبة ضعيفة من العمال الذين غير مهتمين بالمستجدات والتعليمات الجديدة، والنسبة المسجلة 2.5% فقط، وهي نسبة ضعيفة جدا وتعكس حقيقة مدى اهتمام عمال سونلغاز بكل ما هو جديد وكل التعليمات الي تساعدهم على المشاركة في عمليات التغيير.

والنتائج تؤكد كذلك على ان مستوى اهتمام العمال بما يستجد من تعليمات للمساهمة في تطوير المؤسسة هو مستوى عالي ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.77 المسجلة في هذا البند، وهي قيمة مرتفعة وتؤكد ما جاء من نتائج سابقة.

1-3 استجابة أفراد العينة على محور تقبل (مقاومة) التغيير الجدول رقم (15) : استجابات أفراد العينة على عبارات تقبل أو مقاومة التغيير

الرقم	العبرة	ت	المتوسط الحسابي			المستوى
			مطلقا	أحيانا	دائما	
17	أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده	ت	24	41	15	متوسط
		%	30	51.3	18.8	
18	أعمل كل ما في وسعي لرفض التغيير التنظيمي	ت	05	16	59	مرتفع
		%	6.3	20	73.8	
19	أتمنى لو أن التغيير الحالي تم تطبيقه منذ وقت طويل	ت	10	56	14	متوسط
		%	12.5	70	17.5	
20	لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي في المؤسسة	ت	09	17	54	مرتفع
		%	11.3	21.3	67.5	
21	أعتقد بأن التغيير لا يخدم العمال أكثر من السابق	ت	05	48	27	متوسط
		%	6.3	60	33.8	
22	لا أراغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير	ت	11	26	43	مرتفع
		%	13.8	32.5	53.8	
23	أشعر أنني لا أملك الخبرة الكافية للتغيير	ت	04	09	67	مرتفع
		%	05	11.3	83.8	
24	أقاوم التعليمات التي تدعم التغيير	ت	01	07	72	متوسط
		%	01.3	08.8	90	
	المتوسط العام للبند					مرتفع
			0.74	2.49		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل تباين في استجابات مختلف أفراد العينة على مختلف البارات، وتراوحت قيم المتوسط بين متوسط حسابي مرتفع ، ومتوسط حسابي متوسط، حيث نسجل فيما يخص الشعور الناتج عن عملية التغيير التنظيمي نسجل تباين في الاستجابات، حيث عبر 18.8% من أفراد العينة أنهم دائما يشعرون بالملل من التغيير التنظيمي

الذي تم اعتماده، في حين 51.3% يشعرون بالملل كذلك لكن أحيانا فقط، وتبقى نسبة 30% لا يشعرون بالملل.

كما تبين النتائج أن مستوى الملل متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.88 الخاصة بالبعد الأول.

أما فيما يتعلق بزمن تطبيق التغيير فإننا نسجل أن أغلبية أفراد العينة يطمنون أحيانا لو طبق التغيير منذ وقت طويل وهو ما تؤكد نسبة 70% من أفراد العينة، ونسبة 17.5% منهم يطمنون ذلك دائما، في حين نسجل نسبة 12.5% من لم يطمنون ذلك طلقا.

كمت تبين النتائج ان مستوى تمني العمال بتطبيق التغيير منذ وقت طويل فكان متوسط ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.05، الخاصة بهذا البند.

أما فيما يتعلق برفض التغيير، فإن أغلبية أفراد العينة يرفضون التغيير وأبدو نوع من المقاومة، وهو ما تؤكد نسبة 70% من أفراد العينة الذين يعملون دائما كل ما في وسعهم لرفض التغيير التنظيمي، وحوالي 20% يعملون على ذلك أحيانا فقط. وتبقى نسبة 06.3 من العمال الذين يقبلون بالتغيير ولا بدون أية مقاومة.

والنتائج تؤكد أن مستوى رفض التغيير عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.67 الخاصة بهذا البند.

أما بخصوص أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لعمال سونلغاز، فإن أغلبية أفراد العينة بنسبة تفوق 67% يرون بأنه دائما لا توجد أهمية للتغيير التنظيمي في المؤسسة، كما نسجل 21.3% يرون بأنه لا توجد أهمية أحيانا فقط، وتبقى نسبة 11.3% يعتبرون ان التغيير مهم بالنسبة لمؤسسة سونلغاز.

وتبين النتائج أن مستوى رفض أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لعمال سونلغاز مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.56 .

أما بخصوص اعتقاد العمال بأن التغيير لا يخدمهم، فإن النتائج تتبين ان 33% من افراد العينة يرون بأن التغيير دائما لا يخدم العمال أكثر من السابق، و60% أحيانا فقط، وتبقى نسبة 6.3% يعتقدون أن التغيير يخدم العمال أكثر من السابق.

والنتائج تبين كذلك ان مستوى اعتقاد العمال بأن التغيير لا يخدمهم مستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.05 المتعلقة بهذا البند.

وفيا يتعلق برغبة عمال سونلغاز بحضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير، فإمن النتائج تبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 53.8% دائما لا يرغبون في ذلك، ونسبة 32.5% لا يرغبون في حضورها أحيانا فقط، وتبقى نسبة 13.8% يرغبون في حضور دورات خاصة بعملية التغيير. والنتائج تبين كذلك أن مستوى رغبة عمال سونلغاز في حضور دورات تدريبية خاصة بالتغيير التنظيمي مستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.40 الخاصة بهذا البند. أما فيما يتعلق بمقاومة عمال سونلغاز للتعليمات التي تدعم التغيير فقد سجلنا أن أغلبية افراد العينة بنسبة 90% يقاومون هذه التعليمات دائما، ونسبة 08% يقاومون هذه التعليمات أحيانا فقط، وعليه فإن مستوى المقاومة جاء مرتفع وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.88.

2- مستوى التغيير التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز

وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للتغيير التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (16): ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي حسب المستوى

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
مرتفع	0.74	2.58	طبيعة التغيير	02
مرتفع	0.67	2.74	المشاركة في التغيير	01
مرتفع	0.46	2.49	تقبل أو مقاومة التغيير	03
مرتفع	0.37	2.60	التغيير التنظيمي	

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد التغيير التنظيمي مرتفعة، وجاء بعد المشاركة في التغيير في المرتبة الأولى بمتوسط 2.74 وبانحراف معياري ضعيف (0.67)، ثم بعده بعد طبيعة التغيير بمتوسط 2.58 بانحراف ضعيف 0.74، وأخيرا بعد تقبل أو مقاومة التغيير بقيمة المتوسط 2.49 وبانحراف 0.46، وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أفراد العينة.

وكنتيجة عامة فإن مستوى التغيير التنظيمي الذي عرفته مؤسسة سونلغاز مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام 2.60 وبانحراف ضعيف 0.37، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.

3- نتائج استمارة الاستقرار المهني

تتكون استمارة الاستقرار المهني من ثلاثة محاور (أبعاد)، وكل بعد يتكون من ثمانية (08) بنود أو عبارات، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على هذه المحاور.

3-1 استجابات أفراد العينة على الرضا الوظيفي
الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	أحيانا	نادرا	مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية	68	11	01	2.83	0.40	مرتفع
		85	13.8	01.3			
02	أنا راضي عن عملي بمؤسسة سونلغاز	56	18	06	2.62	0.62	مرتفع
		70	22.5	07.5			
03	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالمؤسسة	71	09	00	2.88	0.31	مرتفع
		88.8	11.3	00			
04	اعتز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة	64	15	01	2.78	0.44	مرتفع
		80	18.8	01.3			
05	أعتبر نفسي فردا مهما في مؤسسة سونلغاز	66	05	09	2.71	0.65	مرتفع
		82.5	6.3	11.3			
06	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بمؤسسة سونلغاز	56	22	02	2.67	0.52	مرتفع
		70	27.5	02.5			
07	لن أتخلى عن العمل بمؤسسة سونلغاز مهما كانت العروض	8	17	05	2.66	0.59	مرتفع
		72.5	21.3	06.3			
08	العمل بالمؤسسة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.	49	26	05	2.55	0.61	مرتفع
		61.3	32.3	06.3			
مرتفع	المتوسط العام للبند				2.71	0.19	

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وهي تعكس المستوى العالي من الرضا لدى عمال مؤسسة سونلغاز، فبالنسبة لطموحات العمال فإن النتائج تبين أن العمال يشعرون بتحقيق طموحاتهم، وهو ما تؤكد استجابة أغلب أفراد العينة 85% يشعرون بذلك دائما ونسبة 13.8% يشعرون بذلك أحيانا فقط.

والنتائج تبين كذلك أن مستوى الشعور بتحقيق الطموحات عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.83 الخاصة بهذا البند.

ومن جهة أخرى فإن النتائج تبين أن عمال سونلغاز راضون دائماً عن العمل بمؤسسة سونلغاز بالأغلبية بنسبة 70% ، و 22.5% راضون عن ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة لا تشعر بالرضا في المؤسسة.

كما تؤكد النتائج كذلك أن مستوى الرضا عن العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز هو مستوى عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.62 المتعلقة بهذا البند. وعلى نفس المنوال جاءت استجابة أفراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز حول مدى شعورهم بالراحة أثناء تأدية مهامهم بالمؤسسة، فالأغلبية 88.8% يشعرون بذلك دائماً والبقية أحيانا فقط، والنتائج تبين كذلك أن مستوى الارتياح عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.82 الخاصة بهذا البند.

وحتى من ناحية الاستقرار، فإن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يشعرون بالاستقرار النفسي والاجتماعي وهو ما تؤكد نسبة 70% من الذين يشعرون بذلك دائماً، ونسبة 27.5% يشعرون بالاستقرار النفسي والاجتماعي أحيانا فقط. والنتائج تبين أن مستوى الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى عمال مؤسسة سونلغاز عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المسجلة 2.67 بهذا البند.

وللوقوف على مدى راحة وولاء عمال مؤسسة سونلغاز، نجد أن النتائج تبين أن أغلبية العمال بنسبة 72.5% متمسكون بمؤسستهم ، ولن يتخلوا عنها مهما كانت العروض، تعبيراً منهم عن رغبتهم في البقاء بالمؤسسة، ورضاهم التام عن العمل بها، كما ان هناك نسبة 22.3% متمسكون بذلك بدرجة أقل ، والنتائج في مجملها تبين وبوضوح مدى تمسك عمال سونلغاز بالعمل داخل المؤسسة وعدم تركها، ومستوى ولائهم وتمسكهم بها عالي (مرتفع) وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.66 الخاصة بهذا البند.

وإذا كان الهدف من العمل هو تسديد وتحقيق مختلف الحاجيات المادية والمعنية، كحاجات المسكن والملبس وغيرها، فإن عمال مؤسسة سونلغاز مرتاحين من هذا الجانب، والنتائج تبين بأن أغلبية العمال 61.3% ساعدهم العمل بالمؤسسة على تحقيق دائم لحاجياتهم الاجتماعية، ونسبة 31.3% أحيانا فقط يساعدهم العمل على ذلك، والنتائج في مجملها تبين لنا أن مستوى شعور العمال بأن عملهم بمؤسسة سونلغاز يحقق لهم حاجاتهم الاجتماعية هو مستوى عالي (مرتفع)، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.55 الخاصة بهذا البند.

2-3 استجابات أفراد العينة على محور الالتزام

الجدول رقم (18): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الالتزام

الرقم	العبرة	ت	المتوسط الحسابي			المستوى	الانحراف المعياري
			دائما	أحيانا	مطلقا		
9	التحق بالمؤسسة في الوقت المحدد لبداية العمل	80 100%	00 00	00 00	00 00	مرتفع	03
10	أبذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	42 52.5%	37 46.3	01 01.3	01 01.3	مرتفع	2.51
11	أفكر في التغيب عن العمل	10 12.2%	07 08.8	63 78.8	06 07.5	ضعيف	1.33
12	أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة	45 56.3%	29 36.3	06 07.5	06 07.5	متوسط	2.48
13	أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج ذلك.	21 26.3%	53 66.3	06 07.5	06 07.5	متوسط	2.18
14	أسعى للحصول على العطل المرضية	03 03.8%	30 37.5	47 48.5	06 07.5	ضعيف	1.45
15	أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل	14 17.5%	48 60	18 22.5	06 07.5	متوسط	1.95
16	أزيد أوقات إضافية لإكمال مهامتي المختلفة	10 12.5%	53 66.3	17 21.3	06 07.5	متوسط	1.91
المتوسط العام للبعد						متوسط	2.28

من خلال النتائج التي يبينها الجدول والتي تقيس في مجملها مدى التزام عمال مؤسسة سونلغاز واحترامهم للقوانين الداخلية والمناخ السائد هناك، فإننا نلاحظ ان تباين في استجابات أفراد العينة حول مختلف البنود والعبارات، ففما يتعلق باحترام الوقت فإن النتائج تبين أن كل أفراد العينة بدون استثناء يلتحقون بالمؤسسة في الوقت المحدد ودون أي تأخر، بالمقابل فإن خروج العمال من المؤسسة يختلف من عامل إلى آخر، حيث نسجل أن نسبة 17.5% فقط يخرجون من المؤسسة دائما بعد انتهاء الدوام الرسمي، وحوالي 60% منهم أحيانا فقط يخرجون بعد انتهاء الدوام الرسمي، وتبقى نسبة 22.5% لا يحترمون وقت الخروج ولا ينتظرون انتهاء الدوام الرسمي.

لذلك فإن النتائج العمة تبين أن مستوى التزام العمال بانتهاء الدوام الرسمي مستوى متوسط فقط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.95 الخاصة بهذا البند.

ونفس النتائج تقريبا فيما يخص الأوقات أو الساعات الإضافية، فأغلبية أفراد العينة بنسبة 66.3% يزيدون أحيانا أوقات إضافية، ونسبة 12.5% يزيدون دائما أوقات إضافية فوق الدوام الرسمي، ونسبة معتبرة كذلك 23% لا تتعامل مع الساعات والأوقات الإضافية مطلقا.

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن مستوى تعامل عال مؤسسة سونلغاز مع الساعات الإضافية متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.91، والتي تمثل مستوى متوسط.

أما فيما يخص التغيب، وحسب النتائج المسجلة فإننا نلاحظ ان عمال مؤسسة سونلغاز لا يتغيبون ولا يفكرون في التغيب دون أسباب، وهم منضبطون في عملهم، حيث أن أغليبتهم 78.8% لا يفكرون نهائيا في التغيب، وهناك من يفكرون أحيانا بنسبة 08.8%، كما نسجل نسبة 12.3% يفكرون دائما في التغيب، وهي طبعا حسب الأسباب والظروف الخاصة بكل عامل من العمال

وحسب النتائج دائما، فإن مستوى التغيب ضعيف، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المسجلة، والتي تقدر بـ1.30 فقط.

وبالنسبة للعطل المرضية فإننا نلاحظ ان عمال مؤسسة سونلغاز عادة لا يسعون للحصول على العطل المرضية، حيث نسجل 47.5% منهم لا يسعون لذلك مطلقا، ونسبة 37.5% يسعون أحيانا فقط، أما العمال الذين يبحثون دائما عن العطل المرضية فهم قليلون ولم نسجل سوى نسبة 03.8% فقط، لذلك سجلنا مستوى ضعيف للسعي نحو العطل المرضية، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.05 الممثلة لهذا البند.

أما فيما يخص احترام القوانين الداخلية للمؤسسة، فإن النتائج تؤكد أن عمال مؤسسة سونلغاز يحترمون قوانين مؤسستهم، فأغلبية أفراد العينة بنسبة 56.3% يحترمون دائما القوانين الداخلية، ونسبة 36.3% يحترمونها أحيانا فقط، وهذا لا ينفي وجود عمال لا يحترمون القوانين الداخلية فالنتائج تبين ان هناك حوالي 07.5% لا يحترمونها.

3-3 استجابات أفراد العينة على محور النمو المهني

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد النمو والتطور المهني

الرقم	العبرة	ت	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	المستوى
			مطلقا	أحيانا	دائما		
17	مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالمؤسسة	3 43.8%	34 42.5%	11 13.8%	0.70	متوسط	
18	أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية	74 92.5%	02 02.5%	04 05%	0.46	مرتفع	
19	أسعى للمشاركة في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة.	57 71.3%	15 18.8%	08 10%	0.66	مرتفع	
20	أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية	47 58.8%	17 21.3%	16 20%	0.80	متوسط	
21	أملك الثقة في قدراتي وكفاءتي المهنية.	57 71.3%	15 18.8%	08 10%	0.66	مرتفع	
22	استفد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.	24 30%	48 60%	08 10%	0.60	متوسط	
23	لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالمؤسسة.	51 63.8%	20 25%	09 11.3%	0.69	مرتفع	
24	عملي بمؤسسة سونلغاز منحنى مكانة اجتماعية مرموقة	29 36.3%	43 53.8%	08 10%	0.63	متوسط	
	المتوسط العام للبعد				2.47	0.38	مرتفع

من خلال النتائج التي يبينها الجدول والمتعلقة بمحور النمو والتطور المهني فإننا نلاحظ أن استجابات أفراد العينة تتباين من عبارة إلى أخرى، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون مهامهم من عوامل التميز في المؤسسة، حيث عبّر 43.8% منهم على أنهم دائما يعتبرون مهامهم من عوامل التميز، وحوالي 42.5% أحيانا فقط، والباقي لا ينظرون إلى مهامهم على أنها من دواعي التميز.

وبخصوص اتقان العّل وعدم الوقوع في الأخطاء المهنية، فإن النتائج تبين لنا أن عمال مؤسسة سونلغاز أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية فإن أغلبية أفراد العينة بنسبة 92.5% يعملون دائما جاهدين لتجنب الوقوع في الأخطاء والحوادث المهنية، والباقي

يعملون على ذلك أحيانا فقط، وعليه فإن مستوى تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية لعمال سونلغاز مستوى عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.87 الممثلة لهذا البند.

أما بخصوص المشاركة في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى وقدرات العمال، فإن النتائج تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة 71% يسعون دائما إلى المشاركة في مختلف الدورات، ونسبة 18.8% منهم يسعون إلى ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسبة 10% لا تهتمهم الدورات التدريبية وليس لهم الرغبة مطلقا في الاستفادة منها أو حضورها.

ومن خلال النتائج فإننا نلاحظ ان مستوى المشاركة في الدورات التدريبية والسعي على حضورها لدى عمال مؤسسة سونلغاز هو مستوى عالي (مرتفع) وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.5 الخاصة بهذا البند.

أما فيما يخص المسؤوليات المهنية، فإن النتائج تبين لنا ان افراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز يعملون على تطوير مسؤولياتهم المهنية ، وهو ما تثبته النتائج المسجلة، حيث نلاحظ أن أكثر من 58% منهم يعملون على تطويرها دائما، وحوالي 21.3% يعملون على تطويرها لكن أحيانا فقط، وتبقى نسبة 20% لا يعملون على تطوير مسؤولياتهم المهنية ، والنتائج المسجلة بين لنا كذلك ان مستوى تطور المسؤوليات المهنية متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.31 الخاصة بهذا البند.

ومادام ان نجاح أي عامل في منصب عمله وتميزه مرتبط أساسا بالقدرات والكفاءات التي يملكها، فإننا نلاحظ من خلال النتائج المسجلة ان اغلبية افراد العينة من عمال مؤسسة سونلغاز بنسبة 71% يملكون دوما ثقة في قدراتهم وكفاءاتهم المهنية، أملك الثقة في قدراتي وكفاءتي المهنية، وحوالي 18.8% منهم لهم ثقة في قدراتهم أحيانا فقط، والنتائج تبين كذلك ان مستوى ثقة عمال سونلغاز في قدراتهم وكفاءاتهم مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.61 الممثلة لهذا البند. ونفس النتائج تقريبا فيما يتعلق بطموح العمال لشغل مناصب إدارية عليا.

أما فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية للعمال، فإن النتائج تبين أن عمال مؤسسة سونلغاز يعتبرون أن عملهم بالمؤسسة منحهم مكانة اجتماعية مرموقة، حيث نلاحظ أن أكثر من 53% من العمال أحيانا فقط يمنحهم عملهم بالمؤسسة هذه المكانة، وحوالي 36.3% يعتبرون عملهم بالمؤسسة يمنحهم دائما مكانة اجتماعية مرموقة.

4- مستوى الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب الاستقرار الوظيفي التنظيمية حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للمواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (20): ترتيب أبعاد الاستقرار الوظيفي حسب المستوى

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الرضا الوظيفي	2.71	0.19	مرتفع
03	الالتزام الوظيفي	2.28	0.18	متوسط
02	النمو المهني	2.47	0.38	مرتفع
	الاستقرار المهني	2.49	0.16	مرتفع

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد الاستقرار الوظيفي مرتفعة، وجاء بعد الرضا المهني في المرتبة الأولى بمتوسط 2.71، ثم بعده بعد النمو المهني بمتوسط 2.47، وفي الأخير بعد الالتزام بمتوسط 2.28، وهو ذو مستوى متوسط فقط، على خلاف البعدين السابقين. وكننتيجة عامة فإن مستوى الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام 2.49 وبانحراف ضعيف 0.16، وهو ما سجلناه في أغلبية البنود والأبعاد، رغم تسجيل مستوى متوسط لبعد الالتزام.

وحسب النتائج المسجلة فإن عمال مؤسسة سونلغاز راضين إلى ابعده الحدود عن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وعن العمل الذي يقومون به، والظروف المحيطة بالعمل، وحسب الانحراف المعياري الخاص بمحور الرضا الوظيفي فإنها لا توجد اختلافات كبيرة في استجابات أفراد العينة، لأن الانحراف المسجل ضعيف جداً، فنفس الثقافة التنظيمية ونفس المناخ أعطت للعمال انطباع جيد حو العمل بالمؤسسة وجعلتهم يحسون بالرضا الوظيفي والمهني.

أما فيما يتعلق بالنمو المهني، فهو ناتج عن مستوى الرضا المهني السائد بين العمال، فكلمة شعر العمال بالرضا تولدت لديهم رغبة في بدل المزيد من الجهد، وتحسين إمكاناته وقدراتهم وكفاءاتهم، ومن تم التفكير في شغل وظائف أرقى، وبلوغ مستويات أعلى من الداء والعطاء العام للمؤسسة، ويكبر بذلك الطموح لشغل المناصب الإدارية خاصة أن هناك ثقة كبية لدى العمال في قدراتهم وكفاءاتهم المهنية. وهو ما جعل العمال يشعرون باستقرار مهني ووظيفي داخل المؤسسة.

ثانيا- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين طبيعة التغيير والاستقرار الوظيفي

الاستقرار الوظيفي	طبيعة التغيير التنظيمي	المتغيرات	
0.08	1.00	بارسون	طبيعة التغيير التنظيمي
0.45		مستوى الدلالة sig	
	0.08	بارسون	الاستقرار الوظيفي
0.45		مستوى الدلالة	

من خلال الجدول و بعد تطبيق معامل الارتباط برسون نجد أن معامل الارتباط $r=0.08$ و هي علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 في جداول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين طبيعة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.45) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)

2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية

توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

المشاركة في التغيير	الاستقرار الوظيفي		
بارسون	1.00	0.18-	المشاركة في التغيير
مستوى الدلالة	0.1		
بارسون	0.18-		الاستقرار الوظيفي
مستوى الدلالة	0.45		

من خلال الجدول و بعد تطبيق معامل الارتباط بارسون نجد أن معامل الارتباط $r = 0.18-$ و هي علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 في جداول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.1) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05).

3- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

تقبل (مقاومة) التغيير	الاستقرار الوظيفي		
بارسون	1.00	0.16-	تقبل (مقاومة) التغيير
مستوى الدلالة	0.1		
بارسون	0.16-		الاستقرار الوظيفي
مستوى الدلالة	0.45		

من خلال الجدول و بعد تطبيق معامل الارتباط برسون نجد أن معامل الارتباط $r = -0.16$ و هي علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 في جداول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.1) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05).

4- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لتأثير نوع الوظيفة على الاستقرار الوظيفي

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
0.85	0.42	2.75	2.3	2.11	4.70	2
				77		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\leq 0.05\alpha)$ ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.85) والدلالة الإحصائية (0.42) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير نوع الوظيفة في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة

5- بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين لتأثير العمر (السن) على الاستقرار الوظيفي

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.45	0.24	2.71	3.93	2.08	7.87	
				77	2	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$) ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.60) والدلالة الإحصائية (1.26) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير العمر (السن) في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

فأفراد الحماية المدنية لا تمنعهم سنوات العمل بالمؤسسة من التطوع في سبيل إنقاذ الأرواح وحماية الممتلكات، فالفرد الجديد مثله مثل صاحب الأقدمية يجتهد ويعمل في نشاط دائم وبروح إنسانية عالية، وكل فرد يدرك بأنه مسؤول عن عمله، وهناك من هو بحاجة إليه وينتظر مساعدته، وأي تأخر منه أو تهرب قد يؤدي إلى كارثة إنسانية أو طبيعية، فالواقع يفرض عليه كإنسان واع وكفرد من أفراد المجتمع أن لا يتأخر في تأدية واجبه الانساني قبل واجبه المهني.

6- بالنسبة للفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (26): نتائج معامل ارتباط أبعاد التغيير التنظيمي مع الاستقرار المهني

الاستقرار الوظيفي			المحاور	
الدلالة	القرار	sig	R	
لا توجد دلالة احصائية	علاقة موجبة ضعيفة	0.45	0.08	طبيعة التغيير
لا توجد دلالة احصائية	علاقة سالبة ضعيفة	0.1	0.18-	المشاركة في التغيير
لا توجد دلالة احصائية	علاقة سالبة ضعيفة	0.1	0.16-	تقبل (مقاومة) التغيير
لا توجد دلالة احصائية	علاقة سالبة ضعيفة	0.27	0.12-	التغيير التنظيمي

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول تتضح لنا مختلف معاملات الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز، وفي جميع الحالات توجد علاقة رغم انها ضعيفة، والنتيجة العامة المسجلة تدل على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وهو ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط (-0.12) بين المتغيرين. هذه النتائج تبين وبوضوح أن عملية التغيير التنظيمي تتناسب عكسا مع الاستقرار الوظيفي للعمال مؤسسة سونلغاز، أي كلما كانت هناك عملية التغيير، وكلما ضعفت مشاركة العمال في هذه العملية زادة مقاومتهم للتغيير وأثر عكسا على استقرارهم المهني والوظيفي.

5- النتائج العامة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج ندرجها في ما يلي:

- 1- مستوى التغيير التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 2- مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال في مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في التغيير بمؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- 5- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تقبل التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- 6- ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.
- 7- ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

6- الاقتراحات:

من خلال ما تمّ معالجته في دراستنا هذه، وحسب ما لمسناها طيلة مدة الدراسة، فإننا سجلنا العديد من الملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء تعلق الأمر بالجانب العلمي أو الجانب الميداني، لذلك سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي لها علاقة بالموضوع وتفيد من يريد دراسة كل من التغيير التنظيمي، والاستقرار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

- 1- نعيش في عصر التغيير، والذي يفرض علينا دراسة موضوع التغيير التنظيمي من جميع جوانبه، كمتغير مستقل وكمتغير تابع.
- 2- الاستقرار الوظيفي من مؤشرات نجاح المؤسسة وديمومتها، لدى وجب على المهتمين والباحثين إعطاء أهمية كبرى لموضوع الاستقرار الوظيفي.

- 3- التغيير التنظيمي عملية تنظيمية معقدة وهامة، تتطلب مشاركة جميع العمال والموظفين وفتح أبواب النقاش والاستشارة واسعة النطاق، تجنباً للمقاومة التي يتبناها العمال والتي تسبب فشل عملية التغيير.
- 4- ضرورة الاستفادة من الدراسات الميدانية وتطبيق نتائجها على أرض الواقع لعلاج العديد من المشكلات التنظيمية في المؤسسة.
- 5- هناك العديد من القطاعات والمؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي، في مجال السلوك التنظيمي، ومؤسسة سونلغاز هي إحدى المؤسسات التي توفر للباحث مناخ جيد يساعد على البحث والدراسة.
- 6- ضرورة تكثيف العمل الاتصالي تجاه جميع فئات العمال للتعريف بعملية التغيير التنظيمي واهم المراحل التي ستمر بها زيادة على الأهداف التي ترمي إليها وما هي الإضافة و الفائدة المرجوة. لقد كان للمخطط الاتصالي التي سطرته مؤسسة سونلغاز قبل الشروع في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، الدور الفعال في تفادي مقاومة شديدة لهذه العملية وتمت بنجاح معتبر.
- 7- التأكيد على وجوب ترسيم العلاقة بين الجامعة و المؤسسة الاقتصادية عن طريق إبرام اتفاقيات بين الجانبين تمكن الطلبة الباحثين من القيام بعملهم تفادياً لضياع الوقت والتركيز لديهم في البحث عن مؤسسة تسمح باستقبالهم .

خاتمة:

إن عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ضرورة لا مناص منها، وحثمية فرضتها متغيرات العصر ومتطلبات الميدان، فالتطور التكنولوجي الذي شهدته كل دول العالم بمؤسساتها وهيكلها خلق موجة كبيرة وواسعة من التغيير، خاصة في ظل الميزة التنافسية الناتجة عن هذا التحول والتغيير، فالعديد من المؤسسات بدلت مجهودات جبارة وصرفت مبالغ مالية معتبرة من أجل الحفاظ على كيانها وضمن استمرارها في بيئة تنظيمية عالمية معقدة لا ترحم الضعيف.

ومؤسسة سونلغاز من المؤسسات الكبرى في بلادنا، والتي داع صيتها في كل أنحاء الوطن، ووصلت إلى المناطق بفضل ما تقدم من خدمات، وأصبحت المؤسسة الأولى في الوطن من حيث التوسع والانتشار، ومن حيث استقطابها لليد العاملة، وما تقدمه من امتيازات خاصة لأفرادها وعمالها، على اختلاف مهامهم وتخصصاتهم الوظيفية، وهو ما لمسناها من خلال دراستنا هذه ومن خلال معايشتنا الميدانية داخل المؤسسة.

وعلى مر السنوات الأخيرة شهدت المؤسسة جملة من التحولات وموجة من التغييرات التنظيمية، سواء على مستوى الهياكل والفروع، أو على مستوى الأجهزة والمعدات، وصاحب هذه التغييرات استقطاب طاقات وموارد بشرية متخصصة ومؤهلة، لمواكبة التطورات الحاصلة، وضمن تقديم أحسن الخدمات لربائنها في كل ربوع الوطن، دون المساس باستقرار عمالها وموظفيها، مما خلق حالة استقرار ورضا وظيفي ومهني، والتزام داخلي بكل ما هو متعلق بالمؤسسة، وهذا ما يساهم في تحقيق البقاء والتطور والاستمرار في بيئة تنافسية حادة.

والنتائج التي توصلنا إليها تعكس حقيقة الواقع المياني الذي تعيشه مؤسسة سونلغاز، والمناخ التنظيمي السائد، ودرجة الالتزام التي تميز كل عمالها وموظفيها،

ومهما كانت هناك نقائص ومشكلات تنظيمية، فإن حملات التغيير التي شهدتها المؤسسة لم تؤثر سلباً على حياتها، وعلى تحقيق أهدافها، والحفاظ على عمالها وموظفيها.

خلاصة:

لقد كان للعولمة التي مست كل نواحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية عبر أصقاع العالم آثارا عديدة كانت ظاهرة للعيان مما أدى بمختلف المجتمعات القيام بالعديد من العمليات التغييرية لمحاولة التأقلم و التكيف مع هذه المتطلبات.

و في هذا الإطار قامت السلطات العمومية في الجزائر بجملة من التعديلات الهيكلية التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية, التربوي, السياسي والتشريعي.. وعليه شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية إعادة نظر في نظم تسييرها خلافا لما كانت عليه في السابق .

ادن يعود الاهتمام بتنظيم العمل بما يشكله من علاقات وتحفيز,زيادة الإنتاج(الربح) لدى مختلف المدارس الفكرية (تاييلور,مايو,فايول ...) إلي وقت غير قريب .

ولهذا يشكل التغيير التنظيمي ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسة الاقتصادية و ذلك للحفاظ على الفاعلية و تنمية القدرة على التطوير ومحاولة التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها وكذا البحث عن تحقيق الأهداف التي أسست من اجلها ومن جهة أخرى تعتبر هذه التغييرات تهديدا لاستقرار العامل مع ما تجلبه من المجهول .

فالتغيير ادن عملية مقصودة و مبرمجة و هادفة غير التغيير إلي هو عملية غير مقصودة أي تلقائية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

Résumé

La mondialisation a touché à travers le monde les différentes parties de la vie sociale et économique.

Les conséquences de cette mondialisation sont apparentes c'est ainsi que les différentes sociétés ont procédé à plusieurs opérations de changement en vue de s'adapter avec ses exigences.

Dans ce cadre les pouvoirs publics algériens ont décidé d'opérer plusieurs aménagements structurels touchant plusieurs secteurs économique, politique, législatif etc..

A cet effet l'établissement économique public algérien a revu son organisation et son système de gestion .a rappeler que l'intérêt accordé à l'organisation du travail sur le plan relationnel, la motivation ou la productivité (profit) par les différents écoles (taylorisme, Mayo, Fayol..) depuis le début du 20^e siècle.

C'est donc dans le souci de préserver la vie de l'établissement économique public et sa continuité, son efficacité, et son développement il doit s'adapter avec les différents changements existants dans son environnement et l'atteinte des objectifs pour lesquels a été crée d'une part et d'atténuer ce que peut engendrer ces changements de menaces de la stabilité professionnelle du travailleur d'autre part.

Ce changement étant une opération volontaire planifiée ayant des objectifs précis est différent du changement spontané.

Cette étude a pour objectif de déterminer la relation entre le changement organisationnel et la stabilité professionnelle. Ces changements peuvent engendrer des effets négatifs sur la stabilité et la sécurité de l'emploi.au niveau de l'établissement économique public algérien.

المراجع:

1-المعاجم:

1. ابراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.
2. ابن منظور، لسان العرب، ج4، دار المعارف، القاهرة.
3. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، ط1، 1984.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دط، 1978

2- الكتب:

5. أحمد الشناوي، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1967.
6. أحمد سيد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير في مواجهة التحديات لرؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية آفاق اقتصادية، 1994.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983
9. أحمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، 2009.
10. أحمد مصطفى عيسى، القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، القاهرة، 1963.
11. أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2003.
12. أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991،
13. بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث 2000.

14. بلعور طاهر، الاستقرار في العمل، ماجستير علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 1995.
15. بن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
16. بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط 2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
17. بوحوش عمار، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
18. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
19. جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر 1985، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
20. حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
21. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
22. حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
23. الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
24. الديب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2003.
25. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
26. رفاعي رفاعي محمد، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ما الذي يمكن أن نتعلمه الإدارة العربية منها؟، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد 12، عدد4، 1994.

27. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان الأردن، 2007.
28. سعود محمد النمر، محمد سيد الحمزاوي، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم، الأردن، 1986.
29. سعيد يسين عامر، الإدارة في ظلال التغيير، الإرادة للطباعة، مصر، 1997.
30. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2006.
31. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. السيد، معين أمين، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، 2010.
33. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
34. صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة
35. الصرايرة خالد أحمد، الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 2، عدد 6، 2001.
36. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973.
37. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
38. الصمادي، زياد محمد علي الرواشدة، فارس محمد " محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2، 2001 عدد 6.
39. الطجم عبد الله، السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995.

40. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985.
41. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكنتات عكاظ للنشر والتوزيع، ط1، 1982.
42. ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان الأردن.
43. عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، دس.
44. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
45. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
46. عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
47. عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990.
48. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط 1973.
49. عدون، ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006.
50. عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
51. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، دار أم رمرم، الرياض للطباعة الالكترونية، 2011.
52. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 3، دار المعارف، القاهرة، 1999.
53. فيفترجون م، شيروود فرنك، التنظيم الإداري ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1965.

قائمة المراجع:

54. القحطاني محمد بن ديلم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، ط2، الرياض، مكتبة العبيكان، 2001
55. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
56. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993.
57. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
58. لطفي، طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001
59. محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1989.
60. محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
61. محمد على محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية، ب ط، 1972
62. محمد علي السلمي، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
63. محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت ب ط.
64. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2001
65. محمد نجيب توفيق، عبد الله بارزعة، العلاقات الصناعية، ط1، مكتبة القاهرة، 1966.
66. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

67. مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع2، 2003، جامعة سطييف، سطييف، الجزائر.
68. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، الأردن، 1998.
69. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان، الأردن، 2003.
70. موسى فتحي محمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001
71. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2005.
72. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية،

3- المراجع باللغة الأجنبية:

73. Bennis Beene &Chin, the planning of change ,Rinchart Winstiann,1991.
74. David Buchanan,organizational behaviour (Harlow prentice Hall,2001)
75. Gerald,J.Skibbins,organizational evolution Program for managing radical Change American management,1994.
76. Larry Greiner. patterns of organizations change,Harvard .Business,1969

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2



قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



استمارة بحث

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار انجاز مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث الميداني، وذلك من خلال الإجابة على كل العبارات بما ترونه مناسباً، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، ونعدكم بالسرية التامة وتقبل مختلف أفكاركم.

السن:.....

الجنس:

ذكر أنثى

الأقدمية: من 01 - 5 سنوات 6-10 11-15 16-20 سنة

نوع الوظيفة:

تقني إداري

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

محور التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
مجالات التغيير				
01	تعمل المؤسسة على تجديد هياكلها			
02	تشهد المؤسسة حملة إعادة توزيع وتقسيم الوظائف			
03	تقوم المؤسسة باقتناء أجهزة ومعدات جديدة			
04	تبادر المؤسسة إلى تطوير وسائل الاتصال			
05	تسعى المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع العمال والموظفين			
06	تلجأ المؤسسة إلى تعديل القوانين الداخلية			
07	تشهد المؤسسة حالة تجديد واسعة			
08	يتم تحويل وتدوير العمال والموظفين			
المشاركة في التغيير				
09	يعلمك مشرفك بالتغيرات التي ستطراً على منصبك			
10	يتم استشارة العمال والموظفين في كل ما هو جديد			
11	تقوم المؤسسة بعقد لقاءات ودورات لشرح المستجدات القادمة			
12	العمال والموظفين على وعي بواقع ومستقبل المؤسسة.			
13	نساهم في مختلف عمليات التحسين والتطوير			

			ليس هناك صعوبة في تطبيق القوانين الجديدة بالشكل المطلوب	14
			يسود روح الجماعة أثناء المراحل الانتقالية بالمؤسسة	15
			أتابع باهتمام ما يستجد من تعليمات للمساهمة في تطوير المؤسسة.	16
تقبل أو مقاومة التغيير				
			أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده	17
			أعمل كل ما في وسعي لرفض التغيير التنظيمي	18
			أتمنى لو أن التغيير الحالي تم تطبيقه منذ وقت طويل	19
			لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي في المؤسسة	20
			أعتقد بأن التغيير لا يخدم العمال أكثر من السابق	21
			لا أراغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير	22
			أشعر أنني لا أملك الخبرة الكافية للتغيير	23
			أقاوم التعليمات التي تدعم التغيير	24

محور الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
الرضا العام				
01	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية			
02	أنا راضي عن عملي بمؤسسة سونالغاز			
03	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالمؤسسة			
04	اعتز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل المؤسسة			
05	أعتبر نفسي فردا مهما في مؤسسة سونالغاز			
06	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بمؤسسة سونالغاز			
07	لن أتخلى عن العمل بمؤسسة سونالغاز مهما كانت			

			العروض	
			العمل بالمؤسسة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.	08
الالتزام				
			التحق بالمؤسسة في الوقت المحدد لبداية العمل	09
			أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	10
			أفكر في التغيب عن العمل	11
			أحترم القوانين الداخلية للمؤسسة	12
			أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج ذلك.	13
			أسعى للحصول على العطل المرضية	14
			أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل	15
			أزيد أوقات إضافية لإكمال مهام مختلفة	16
النمو والتطور المهني				
			مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالمؤسسة.	17
			أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.	18
			أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها المؤسسة.	19
			أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية	20
			أملك الثقة في قدراتي وكفاءتي المهنية.	21
			استفد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.	22
			لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالمؤسسة.	23
			عملي بمؤسسة سونالغاز منحني مكانة اجتماعية مرموقة.	24