



التغيير التنظيمي و علاقته بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية البويرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علم نفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

د. سلام يونس

من إعداد:

- يحيى اوي تيزري

- بوقليمينة محمد

- نايلي لينة

السنة الجامعية: 2023/2022



كلمة الشكر

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله و نحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل الذي بذلنا فيه أقصى جهودنا.

أما بعد نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : الدكتور " سلام يونس " الذي لم يتوانى يوماً عن تقديم العون و المساعدة بكل ما يتطلبه العمل ، و الامداد بفيض من التوجيهات و الإرشادات التي أفادتنا كثيراً في إطار إنجاز هذه المذكرة من بدايتها إلى نهايتها ، فجزاه الله كل خير.

و في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع.

ثيزري /محمد/الينة.



أهدي ثمرة جهدي هذا إلى رمز العطاء ونبع الحب أُمي الغالية، وإلى سندي في الحياة أبي الغالي حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى كل أفراد عائلتي، إلى من قاسموني حب أبي وحنان أُمي إخوتي الأعزاء.

إلى من أشرف علينا في هذا البحث الأستاذ الدكتور "سلام يونس" الذي لم يبخل علينا بنصائحه المفيدة طيلة فترة هذه الدراسة.

إلى جميع أصدقائي وصديقاتي الذين ساندوني لإكمال هذا العمل المتواضع.

إلى كل من شق طريقه في طلب العلم.

تيزيري





الاهـداء

- إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام { أمي } .

- نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة , فلم يبخل علي طيلة حياته { والدي العزيز } .

- كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي الكرام متمنيا لهم الصحة والعافية .

- وإلى أصدقائي وزملائي وجميع من وقفو بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة .





أهدي هذا العمل المتواضع الى اعز الناس واقربهم الي قلبي والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا كونا و سندا لي و كان دعائهما المبارك أعظم الأثر في تسير سفينة البحث

حتى ترسو على هذه الصورة

الى اخوتي حفظهم الله عز و جل إلى كل العائلة الكريمة و زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

الى المساند والداعم و الكتف الذي اتكى عليه عندما تقرر الحياة ان تميل بي خالي الغالي

الى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة و ساندني و خطى معي خطواتي الى أستاذي الفاضل الذي كان له الفضل الاول في ارشادي و توجيهي الاستاذ المشرف سلام يونس

إلى أساتذتي و أهل الفضل علي الذين غمروني بالحب و التقدير و النصيحة و التوجيه و الإرشاد

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع؛ سائلاً الله العلي التقدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

لينة



فهرس المحتويات:

صفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب ج د	اهداء
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الاشكال
ح	فهرس الجداول
ط	الملخص بالعربية
ط	الملخص بالإنجليزية
1-2	مقدمة

الجانب النظري

3-18	الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة
4	1-الإشكالية
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
8	4- أهمية الدراسة
9	5- أهداف الدراسة

9	6- تحديد المفاهيم
11	7- الدراسات السابقة
18	8- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
20-39	الفصل الثاني: التغيير التنظيمي.
20	تمهيد.
20	1- تعريف التغيير التنظيمي.
21	2- أهمية التغيير التنظيمي.
22	3- خصائص التغيير التنظيمي.
24	4- أهداف التغيير التنظيمي.
26	5- أسباب التغيير التنظيمي.
28	6- أنواع التغيير التنظيمي.
31	7- مراحل التغيير التنظيمي.
34	8- عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله.
35	9- مجالات التغيير التنظيمي.
36	10- مقاومة التغيير التنظيمي.
39	خلاصة الفصل.
40-53	الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي.
41	تمهيد.

41	1 - تعريف الاستقرار التنظيمي.
42	2- المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي.
43	3- أهمية الاستقرار الوظيفي.
45	4- فوائد الاستقرار الوظيفي.
46	5- عوامل الاستقرار الوظيفي.
47	6- أهداف الاستقرار الوظيفي.
47	7- مظاهر الاستقرار الوظيفي.
49	8- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.
51	9- المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل.
53	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي:

54-58	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني.
55	تمهيد.
55	1 - الدراسة الاستطلاعية.
55	2- منهج الدراسة.
55	3- مجتمع وعينة الدراسة.
57	4- أدوات الدراسة.
57	5- ادوات الإحصائية.

58	خلاصة الفصل.
59	استنتاج عام.
60-64	قائمة المراجع.
65-68	قائمة الملاحق.

قائمة الاشكال:

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
22	أهمية التغيير التنظيمي.	1
26	أهداف التغيير التنظيمي.	2
30-31	انواع التغيير التنظيمي.	3
33	مراحل التغيير التنظيمي.	4
35	مجالات التغيير التنظيمي.	5

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
45	فوائد الاستقرار الوظيفي	1
66-67	استبيان التغيير التنظيمي	2
67-68	استبيان الاستقرار الوظيفي	3

الملخص بالعربية :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالبويرة ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة و الذين تم اختيارهم بطريقة العشوائية ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المناسب للدراسة وقد تم تصميم أدوات لجمع البيانات الأول المتعلق بالتغيير التنظيمي و الثاني متعلق بالاستقرار الوظيفي ، و في الأخير معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

بالانجليزية: Abstract

The study aimed to reveal the nature of the Relationship between organizational change and job stability among the employees of the Sonelgaz Corporation in Bouira. Tools for data collection, the first related to organisationnel change, the second related to job stability, and finally data processing using statistical methods represented in percentages, frequencies, arithmetic mean, and standard devia

مقدمة:

يعتبر التغيير بأنه العملية التعديلية التي يقوم بها الإنسان بطريقة مقصودة كنتيجة لظهور عدد من المشاكل التي تهدف إلى الوصول أوضاع جديدة خالية من المشاكل ، فهو ظاهرة تقوم على أساس عدة عمليات إدارية ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، و يمكن رؤيته كمجموعة من المراحل المتسلسلة التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد أي التحول من نقطة التوازن الى النقطة المستهدفة، لذلك أصبح الاهتمام بالتغيير التنظيمي ضرورة أساسية لنجاح المنظمات و سببا رئيسيا لقدرتها على البقاء و مواجهة التغييرات البيئية الحاصلة في محيط العمل ، حيث يتم في ظروف تتسم بالديناميكية و الحدة و سرعة التغير، في حين أنه وسيلة تستعملها المنظمة للبقاء و التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، و لهذا يشكل التغيير التنظيمي ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسات الاقتصادية و ذلك للحفاظ على الفعالية و تنمية القدرة على التطوير و محاولة التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها و كذا البحث عن تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها، ومن جهة أخرى تعتبر التغييرات تهديدا لاستقرار العامل مع ما تجلبه من مجهول لذلك يتوجب توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتكون داعمة لاستقرار العامل فيها ، فالاستقرار الوظيفي يشير إلى إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله و توافر الكفاية اللازمة لسير العمل و الثبات و عدم تعرضه للتقلبات المختلفة ، فمن خلال ما ذكرناه سابقا حاولنا معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالبويرة ، وعليه قسمت هذه الدراسة الى جانبين ، جانب نظري و جانب تطبيقي ، اذ شمل الجانب النظري ثلاثة فصول :

الفصل الأول: حيث تم فيه إدراج الإطار العام للدراسة واشتمل على إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها.

وفي الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي حيث يضم تمهيد، مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وخصائصه، أهدافه، أسبابه وأنواعه، ومراحل التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه وأسباب فشله، ثم مقاومة التغيير التنظيمي تعريفها وأسبابها وفي الأخير علاج مقاومة التغيير التنظيمي، و خلاصة للفصل.

أما في الفصل الثالث: الذي تناولنا فيه العناصر المتعلقة بالمتغير التابع أي الاستقرار الوظيفي الذي يضم تمهيد، تعريف الاستقرار الوظيفي وأهم المصطلحات المرتبطة به، وأهمية الاستقرار الوظيفي، وفوائد الاستقرار الوظيفي وعوامل الاستقرار الوظيفي وأهدافه ثم مظاهر الاستقرار الوظيفي ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي، والداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل، ثم خلاصة للفصل.

أما في آخر الدراسة فتناولنا **الجانب التطبيقي**: تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني، حيث تطرقنا الى تمهيد والدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة والعينة وتحديد مجالات الدراسة (المكان والزمان) وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية، خلاصة الفصل، واختتمت الدراسة باستنتاج عام وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

- الإشكالية.
- فرضيات الدراسة.
- أسباب اختيار الموضوع.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تحديد المفاهيم.
- الدراسات السابقة.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

تشهد المنظمات الحديثة تطورات وتغييرات عميقة وشاسعة النطاق في مختلف المجالات المعرفية والنفسية، والإدارية والمعلوماتية إذ انها تحيط بالإنسان من كل الجوانب، حيث تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الإنسانية، فالمنظمات التي تهدف الى تحقيق التطور هي تلك التي تعمل على التأثير في أداء أفرادها وتحقيق أهدافها، حيث يجب المحافظة على كيانها واستمرارها وضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها.

ويشار الى التغيير التنظيمي بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، أي الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان (جمال محمد ، 2014، ص57) بمعنى الانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الآن بهدف زيادة الفعالية، في حين عبد الباري درة أشار أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا، وذلك من خلال تنمية القوى البشرية و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد مناخ مناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية(سماتي، 2018، ص 41) حيث أن التغيير داخل المنظمة يكون بهدف زيادة الفعالية من خلال توفير عوامل أساسية ، حيث أشار بيكار أن التغيير جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة و يعني هنا أن عملية التغيير تتم من أعلى هيئة الى أدنى هيئة ، بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (دودين، 2020، ص18).

و من هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين و الزبائن و المنظمة متمثلة في الحفاظ على الحيوية و تنمية القدرة على الابتكار وزيادة الرغبة في التطوير و أيضا التوافق مع متغيرات الحياة و الحفاظ للوصول الى درجة أعلى من القوة على الحيوية الفاعلة (مجوج، 2015، ص13) و من بين الأسباب التي تدفع نحو التغيير التنظيمي الأزمة أي إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير و الرؤية أي الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير ، إضافة الى الفرصة أي التنبؤ بأن التغيير سيكون للأفضل ، والتهديد أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنظمة واستمراريتها(الصيفي، 2016، ص49) و يتبين بأن التغيير التنظيمي يتميز من منظمة الى أخرى بمؤشرات تميزها فمثلا التطوير التنظيمي الذي يعتبر من بين أهم مؤشرات التغيير التنظيمي و أنه الانتقال بالمنظمة من الوضع القائم الى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة و ذلك في اطار كلي من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة و البيئة المحيطة بما يمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعه الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية ، أي أنه جهد شمولي مخطط لتحسين قدرات المؤسسة على حل مشاكلها بمساعدة خبراء التغيير و البحث العلمي و عن طريق

تغيير التكنولوجيا المستعملة (أمل مجدى ، ب س ، ص105)، إضافة إلى الإبداع التنظيمي الذي يعتبر أحد مؤشرات تبيان التغيير التنظيمي مما يدل على انه من غير المنطقي ان نعلم على تفعيل الإبداع من في المنظمة دون أحداث تغيير في العقلية أولاً ثم في التسيير ثانياً (حمزة فيلاي، 2010)، ويقصد به انه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج او العملية او الخدمة و يمكن ان يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من أحداث تحسينات طفيفة على الأداء الى أحداث تطوير جوهري و هائل (داود، 2020، ص9).

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي نجد دراسة حمصي سعيدة التي كانت حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، سنة 2019، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

إضافة إلى ذلك نجد دراسة الصميلي أحمد بن علي التي كانت حول القيم التنظيمية و دورها في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات (2015)، و من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان هناك اربع قيم تنظيمية احتلت نفس الأربعة مراكز الأولى في المؤسسات الأمنية و المدنية ، وتم التوصل الى ان اكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية (قيمة عدالة الإجراءات و قيمة الابداع)، و تم التوصل الى ان أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية هي (قيمة المشاركة و قيمة الابداع).

حيث يؤثر التغيير الذي يحدث في المنظمة على عدة جوانب فمنها التي تكون سلبية و منها الإيجابية و مثالاً على ذلك الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر أنه الاستقرار النفسي و الذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي و الذي يؤدي الى خلق جو تسوده الثقة و المحبة و التألف بين العاملين في المنظمة (جاسم و مجبل، 2013، ص142)، بمعنى أنه يتمثل في الحالة النفسية التي يكون فيها الموظف ، بهدف تحقيق الأمن و الوقاية في العمل ، أي توفير الكفاية اللازمة لسير العمل ،بالإضافة الى محمد علي محمد أشار أنه ثبات العامل في عمله ، و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلاً مهنيًا له وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار (حليس، 2009، ص25) ، بمعنى أن يشعر العامل بالأمن أي ثباته في عمله دون تغييره ، مما يدفعه إلى بذل الجهد و التطوير لتحقيق الأهداف ،في حين ألتون مايو أشار الى الاستقرار الوظيفي

بأنه إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و ترقية (زبيدي، 2019، ص35). ومن المزايا المترتبة عن الاستقرار في العمل أي إتقان العامل لعمله و التمرس فيه و السيطرة على ألياته ، مما ينعكس إيجابا على التقليل من عوامل التعب و التخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل ، كما ان عامل الاستقرار العمل يتيح للعامل حظوظا اكبر من تحسين مساره المهني و الوصول الى اعلى درجات السلم الهرمي الوظيفي، متقدما على غيره من العمال بفضل ائقانه لعمله و و تنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة ، فضلا على ان استقرار اعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها ، في حين ان استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءتهم (حجاج ، 2021، ص50).

و من بين محددات الاستقرار الوظيفي طبيعة الإشراف و جماعة العمل و محتوى العمل و الأجر الذي يتقاضاه العامل و فرص الترقية و ساعات العمل فكلها تؤثر إيجابا او سلبا في الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة (سيدعلي، 2022، ص419)، و يتبين الاستقرار الوظيفي من منظمة لأخرى من مؤشرات تميزها فمثلا الرضا الوظيفي الذي يعتبر انه ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الإحساس بالثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤشرات الأخرى ذات العلاقة (نواوي ، 2009، ص9)، إضافة الى الالتزام الوظيفي الذي يقصد به انه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها ، أي ايمانا و قبولاً قويا لأهداف قيم التنظيم الذي يعمل فيه الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم و العمل قدر المستطاع و بذل أقصى درجات الجهد للحفاظ و الدفاع عن مصالح ذلك التنظيم(حجاج ، 2021، ص71).

و من بين الدراسات التي تناولت موضوع الاستقرار الوظيفي نجد دراسة سيد أحمد عايس و زهير عرابة التي كانت حول أثر تطبيق إجراءات السلامة المهنية على الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بولاية غرداية _ فرع العطف_ (2022)، و من بين النتائج التي توصلوا إليها أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إجراءات السلامة المهنية والاستقرار الوظيفي في مديرية الحماية المدنية، فرع العطف، لولاية غرداية، و وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمدى التزام إدارة المديرية بتطبيق إجراءات الصحة و السلامة المهنية على الاستقرار الوظيفي ، و انه لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية و مستوى الاستقرار الوظيفي في مديرية الحماية المدنية فرع العطف لولاية غرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. و أيضا نجد دراسة عزاوي حمزة التي كانت حول ظروف العمل و علاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار (2019)، و من بين النتائج التي

توصل إليها ان الظروف الفيزيائية و المكانية في معظمها لا تشجع على الاستقرار الوظيفي من منطلق شيوع حالات عدم الرضا عن طبيعتها من وجهة نظر المبحوثين , و لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر و التغيب عن العمل و تدني مستوى الشعور بالأمان و الاطمئنان في العمل، و أيضا ليس هناك علاقة واضحة بين الأجر المقدم و استمرار عضوية العمال بالمؤسسة وانطلاقا من الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي داخل المنظمة كأحد العناصر المهمة في زيادة الاستقرار الوظيفي في المنظمة ، و بناء على ما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالبويرة ، و من هنا تظهر إشكالية دراستنا و التي تتمثل في التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالبويرة؟

الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال الإطارات؟
- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال التحكم؟
- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال التنفيذ؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

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

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال الإطارات.
- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال التحكم.
- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال التنفيذ.

3- أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أسباب موضوعية:

- تنمية وتطوير البحث العلمي.
- إضافة علمية خاصة في مجال التخصص.
- إثراء البحث العلمي.
- محاولة الفهم والإحاطة بموضوعي التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

3-2- أسباب ذاتية:

- . الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالتغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- . حب التخصص.

- الرغبة في التعرف على كيفية تجسيد وتطبيق عملية التغيير التنظيمي في مختلف المنظمات.
- الرغبة في التعرف على كيفية المساهمة في دفع العمال للاستقرار المهني.

4- أهمية الدراسة:

إن بداية الاهتمام بموضوع التغيير يرجع إلى فترات زمنية طويلة ، فالاهتمام بالتنظيم يشغل مواضيع الدراسات و البحوث ، نظرا لسعي العلماء للتغيير و التطوير ، حيث يعد التغيير التنظيمي من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور في العالم، و يعتبر أنه من أهم العوامل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي فمن خلال هذه الدراسة نحاول معرفة طبيعة التغيير التنظيمي و علاقته بالاستقرار الوظيفي ، و معرفة المستوى الذي يتركه التغيير داخل المنظمة ، أضف إلى ذلك توضيح أهمية الاستقرار بالنسبة للعمال داخل المنظمة، و بناء على ما سبق أردنا أن نبحث في هذا الموضوع لمعرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي ، والكشف عن بعض الجوانب المؤثرة والمرتبطة به.

5- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يلي:

- معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .
- التعرف على الاستقرار في مؤسسة سونلغاز .
- معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال الإطارات والتحكم والتنفيذ .
- معرفة أهمية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .
- معرفة مدى تجاوب العاملين مع عمليات التغيير التنظيمي .
- معرفة أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للعمال والمؤسسة .

6- تحديد المفاهيم:

التغيير التنظيمي:

التغيير:

لغة: هو من الفعل (غير) يقال غير فلان عن بعيره: حط عنه رحله وأصلح من شأنه، يقال نزل القوم يغيرون وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه (المجالي، 2011، ص24).

اصطلاحا: يرى علي عبد الوهاب ان التغيير سنة الحياة وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت انشاء التغيير وهذهالعوامل هي نمو عدد السكان وازدياد اعداد الافراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلمين منهم المتقنين وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الاعمال وتنوع طرقها وورقي اساليبها وادواتها (الوهاب، 2011، ص 205).

التنظيم:

لغة: مصدر "نظم" والنظم التأليف وظم شيء لأخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما ونظاما أي جمعه فاننظم (ابادي، ص346).

اصطلاحا: التنظيم هو الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة او عدة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما (كرمي، 2010، ص20).

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه ظاهرة صحية، وهو عملية حتمية في المنظمات، لضرورة تأقلم المنظمة مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا، ووجد تحت تسمية التطوير (كرمي، 2010، ص22).

كما يعرفه (French & bell) على أنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل (دودين، 2020، ص18).

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة وفقا لاستراتيجية مخطط لها مسبقا، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بمؤسسة سونلغاز بعد تطبيق أداة الدراسة.

الاستقرار الوظيفي:

التعريف اللغوي: من القرار والثبوت (منظور، 2005، ص897).

التعريف الاصطلاحي: ويعرف حبيب الصحاف الاستقرار الوظيفي على أنه استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها، لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي، وتعمل على تكريسه (بن منصور، 2014، ص11-12).

التعريف الاجرائي للاستقرار الوظيفي:

هو بقاء عمال مؤسسة سونلغاز في خدمة مؤسستهم و إشعارهم بالأمن و الاستقرار دون التفكير في تغيير مكان العمل رغم توفر فرص بديلة في مؤسسات أخرى، ويقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها العامل في سونلغاز بعد تطبيق استبيان الاستقرار الوظيفي.

العامل:

التعريف اللغوي: العامل جمع عمال وعاملون وعملة، كل من يعمل بيده، من يتولى أمور رجل في ماله ومملكه (بن منصور، 2014، ص17)

التعريف الاصطلاحي: كل من يؤدي عملا لقاء اجر ويكون تبعا لإدارة وتوحيد الجهة التي يعمل لحسابها (الياس، 1973، ص33).

التعريف الإجرائي: العامل هو كل شخص يؤدي مهامه أو عمله في المؤسسة، ويأخذ أجرا ماديا أو معنويا.

المؤسسة:

التعريف اللغوي: مفرد مؤسسة هي صيغة المؤنث لمفعول أسس وأسس الشيء أي وضع قاعدته (إيهاب، 2021، ص 128).

التعريف الاصطلاحي: المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى اشباع هدف اقتصادي واجتماعي (بن سعد، 2016، ص7).

التعريف الإجرائي: هي منظمة تجمع فيها مجموعة من الأفراد اللازمين للإنتاج الاقتصادي، أي أنها المحيط الذي يعمل فيه العامل بهدف تحقيق أهداف معينة.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

- دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004): بعنوان التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، بكلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، "جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"، و قد انحصرت مشكلة البحث في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض و بيان مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين بها، و بيان أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي .

و قد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي المسحي و سبب الاختيار أن من أهم خصائصه أو سماته أنه يسعى إلى جمع بيانات و معلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد يهدف وصف الظاهرة بشكل دقيق، و مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، و من بين أهم النتائج التي توصل إليها:

من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير

نظم وإجراءات 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.

- اشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

- أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق) ، و وجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير ، ودكتوراه) ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و الرتبة و عدد الدورات التدريبية و موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

- **دراسة علاوي عبد الفتاح (2013):** بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "، دراسة حالة شركة سونلغاز -وحدة الاغواط-، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

حيث هدفت إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة سونلغاز -

وحدة الاغواط- اعتمد على الاستبيان، استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات، اعتمد المنهج التحليلي في الجانب النظري لفهم محتوياته وتحليل أبعاده، كالمقسم التطبيقي منهج دراسة حالة كالمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي.

ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي المستخدمة، اتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري وبأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) كالتعلم مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، تعزى لمستوى المتغير الوظيفي في الوحدة محل الدراسة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة.

-**دراسة بلحمديو خولة (2014):** بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال 2014/2013.

توصلت الباحثة من خلال الدراسة التي تأسست هبا حول مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغييرات -ان التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهاذف يسعى لتكيف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة الى حالة أفضل من سابقتها ، -تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من ارباك وازعاج وتوتر داخلي فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر متوقع ، -هناك مجموعة من الأساليب التي بإمكانها معالجة وتخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها الاتصال حيث يهدف لتوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده ويتيح مناقشة الأفكار والمسائل و المطروحة.

- **دراسة أحمد مناهل أحمد يوسف (2015) :** بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية ، دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم(الرئاسة)، رسالة دكتوراه، الدراسات التجارية، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، و قد هدفت الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم (الرئاسة) و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم صياغة مجتمع البحث من المدراء و الموظفين بالشركة ، و لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له.
- التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.
- الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافئات تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً على قرارات العاملين.
- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.
- ومن أهم توصيات الدراسة:
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية لتحسين الأداء الإداري.
- إتاحة الفرص للعاملين بالشركة للمشاركة في تطبيق مناهج التغيير التنظيمي.
- وضع هياكل تنظيمية فاعلة تساعد في عملية التغيير التنظيمي.
- تدريب العاملين بالشركة لإرساء قواعد التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة عالية، وذلك للوصول إلى التحسين الإداري المستمر ليسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

- دراسة محمد أبو حوزة (2010): بعنوان مدى توافر الاستقرار النفسي و المادي 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 التصورات 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 تقسر ما مقداره "49.6%" من التباين في الدوران الوظيفي.

- وجود أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار النفسي تقسر ما مقداره "49.6%" من التباين في الدوران الوظيفي.

- وجود أثر لأبعاد الاستقرار في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار المادي تقسر ما مقداره، %67.3 من التباين في الدوران الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي و المادي من خلال تحديث 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 بنفسهم و للتخفيف من حدة دوران العمل .

-دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل (2011): بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية حيث اعتمدت هذه الدراسة على:

المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة بحث مكونة من 4905 مفردة يعملون في وزارة التربية والتعليم، معتمدا في ذلك على الاستمارة في جمع المعلومات حول العينة، ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي: تدريب العاملين بوزارة التعليم على الإلتقان والقيام بمهام وظائفه وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي مناصب الرفيعة إثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهماكهم في العمل.

- أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي هي التفكير بالبحث عن عمل خارج الوزارة والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة.

- أن المتطلبات الأساسية الأولى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين هي تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتطوير سياسات إدارة شؤون العاملين.

- أن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية بدرجة قوية جدا هي قلة الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.

ومن بين التوصيات التي توحد إليها الباحث كأن يتم تأسيس نظام اتصال متطور بين إدارات التربية والتعليم وتزويد العاملين في إدارات التربية والتعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين مجال تخطيط المسار الوظيفي وإثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصا أكبر للتقدم في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله.

-دراسة الرفوع صبري خالد (2013): بعنوان أثر الاستقرار الوظيفي في فاعلية المنظمة ، دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جامعة مؤتة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستقرار الوظيفي في فاعلية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتم مسح جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (199) مفردة واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1-إن تصورات الباحثين للاستقرار الوظيفي كانت متوسطة بشكل عام.

(فتصوراتهم لمستوى الاستقرار النفسي كانت ذات مستوى مرتفع، أما تصوراتهم لمستوى الاستقرار المادي فكانت ذات مستوى متوسط)

2-إن تصورات الباحثين لدرجة فاعلية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت متوسطة بشكل عام.

3-يوجد علاقة إيجابية بين الاستقرار الوظيفي {كمتغير مستقل} وفاعلية المنظمة {كمتغير تابع} في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وكل بعد من أبعادها.

4-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقرار النفسي في درجة فاعلية المؤسسة وكل بعد من أبعادها.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقرار المادي في درجة فاعلية المؤسسة وكل بعد من أبعادها أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعليمات وإجراءات منح المكافأة المادية والمعنوية ووضع تعليمات وإجراءات لترقية

الموظفين تعتمد على الكفاءة والأداء والتنافس وتتم إجراءاتها بشفافية و عدالة، وإعادة هيكلة الرواتب بما يتناسب مع الوظائف وأهميتها وصعوبتها والمهام المناط بها.

دراسة بن منصور رفيقة (2014): بعنوان الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و العمل ، جامعة الحاج لخضر- باتنة . هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص و تقصي العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية، و الاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين ، و محاولة التأكد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، و خاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل و ضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع انواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة ،حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف ، على عينة تكونت من 53 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، واستمارة الاستبيان وبعد ما تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية وبعد تحليلها وتفسيرها توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت الى أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.
- الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الاشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.*

8- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة المنطلق الأساسي لكل بحث وعليه من أهم ما تم الاستفادة منه ما يلي:

- المساعدة في الالمام بالموضوع.

- المساعدة في جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- المساعدة في بناء إشكالية البحث.

- المساعدة في اختيار المنهج.
- المساعدة في اختيار أدوات الدراسة.
- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

- تمهيد.
- تعريف التغيير التنظيمي.
- أهمية التغيير التنظيمي.
- خصائص التغيير التنظيمي.
- أهداف التغيير التنظيمي.
- أسباب التغيير التنظيمي.
- أنواع التغيير التنظيمي.
- مراحل التغيير التنظيمي.
- عوامل نجاح التغيير التنظيمي و أسباب فشله.
- مجالات التغيير التنظيمي.
- مقاومة التغيير التنظيمي.
- خلاصة.

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي تشغل بال المنظمات في الوقت الحالي ، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير المعتقدات و الاتجاهات و القيم ،حيث يهدف الى بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا ، و تبطل فيه البيروقراطية ، و يعمل على زيادة فاعلية و قدرة التنظيم على الأداء الأفضل ، و تحقيق التميز ، منه فجوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و جماعة العمل في المنظمة ، حيث تعتبر هذه العملية ضرورية و لازمة لكل المنظمات لتستطيع أن تتفاعل مع التطورات و المتغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل بها ، لذا يجب إحداث التغيير الذي يحمل قيم علمية و تربوية و إنسانية من أجل زيادة جودة المخرجات التعليمية.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

يعرف بأنه تطبيق استراتيجيات من العلوم السلوكية التي تهدف إلى تغيير العمل التنظيمي لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تعديل سلوك الأفراد (شوابي، 2018، ص27).

كما يعرف كذلك بأنه ادخال التجديد و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشاكلها و مواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات و التقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية، و إعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية و دراسات العمل و الاستعانة بخبراء التغيير و التطوير من داخل المنظمة و خارجها لوضع خططها و الاسهام في متابعة تنفيذها (شهاب،2014، ص17).

كما يوجد تعريف آخر هو إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية و السلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي ...)، و ذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، و ذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات و معارف العلوم السلوكية (عبوي، 2006، ص172).

ويعتبر التغيير التنظيمي بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة قادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك

بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الافراد والاتصالات والعلاقات بين الافراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة (المغربي، 2016، ص354).

هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى (الفتاح، 2013، ص17).

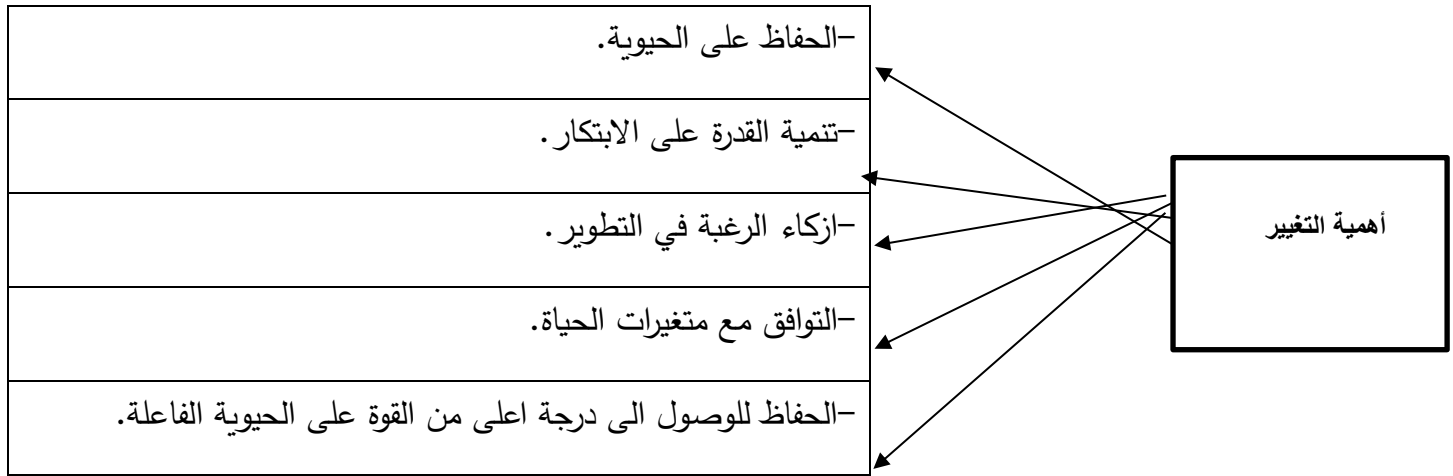
هو عملية إدخال و تحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (جمال، 2018، ص30).

2. أهمية التغيير التنظيمي:

تعتبر مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات سواء اكان ذلك وجهة نظر المنظمة و العاملين فيها أو المتعاملين معها، و تبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد و تحقيق الرفاهية الاجتماعية، و تؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمات تواجه تغيير سريع و مستمر، ففي البيئة الخارجية للمنظمة يلاحظ أن الظروف البيئية كلها تكون مستقرة، و على النحو العام فالأوضاع الاقتصادية و الإمكانيات المادية و تذبذب أسعار العملات، و التطور التكنولوجي، و تطور المعرفة و نظم الاتصالات المتطورة و الأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستجوب من إدارات المنظمات اجراء التغييرات المناسبة إزائها ، و مؤشرات تدفع المنظمة الى احداث (henriegle,1991)بدورها تشكل العوامل الداخلية و العوامل الخاصة . التغييرات المطلوبة حيالها

حيث يعتبر التغيير شديد الأهمية و يتضح لنا ان هناك خمسة جوانب أساسية كأهمية للتغيير و هي كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يوضح أهمية التغيير التنظيمي:



المصدر: (حنان أمجوج، 2015، ص13).

4- خصائص التغيير التنظيمي:

من بين أهم خصائص التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

1- الإستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و مواقف عليها و مقبولة من قوى التغيير .

2- الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ك أن يتم في إطار إمكانياتهاومواردها و ظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4- الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أم تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة علالتأثير على الآخرين، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5- المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد.

7- الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8- القدرة على التطوير و الابتكار:

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، حيث يعمل التغيير نحو الإرتقاء و إلا فقد مضمونه.

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، و لكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

10- الرشد:

هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، و كل تصرف

لعتبرات الكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر (عباس، 2008، ص181).

من بين أهم خصائص التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

- يحتاج التغيير التنظيمي الى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي و لا يحدث التغيير بمنعزل عن الافراد كما ان دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه

- يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف والتخطيط والعمل وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.

- التغيير التنظيمي عملية مستمرة و عمل مخطط و مسؤولية ادارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة (أبو نوار، 2022، ص115).

4- أهداف التغيير التنظيمي:

- للتغيير المخطط و المدروس عدة أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وهي كالاتي:
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها و تنمية الولاء لدى العاملين.
 - يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.
 - الارتفاع بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون ، و أساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع ، و تحقيق التكاليف المنخفضة.
 - إحياء الركود التنظيمي و تجنب التدهور في الأداء ، و تحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - التخلص من البيروقراطية و الفساد الإداري.
 - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة و تنمية الولاء لدى العاملين.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة و فعالية الأداء و حسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، و الموارد و الطاقة و رأس المال.
 - زيادة قدرة المنظمة على الابداع و التعلم.
 - بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع و رغبة فيه.

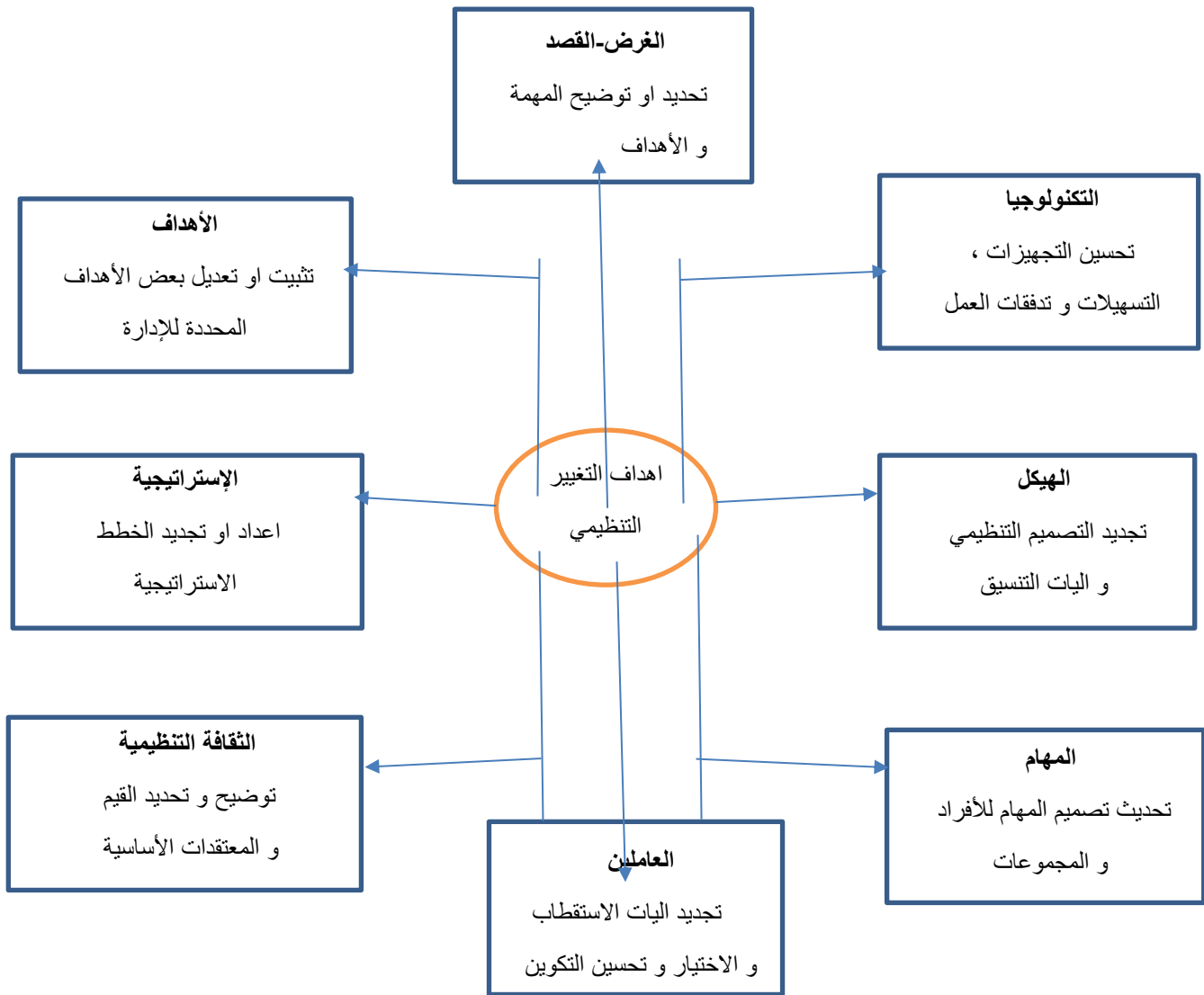
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو.

وعليه يمكن القول أنه من المهم ان تتطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، و هذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير و تنمية حوافز عمالها، و بالتالي تطوير و تنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة" (محمد، 2014، ص 61-62).

ومن خلال الشكل التالي يمكن تلخيص اهداف التغيير التنظيمي بصفة واضحة :

الشكل رقم 2:



المصدر : (المجالي، 2011، ص 16).

5- أسباب التغيير التنظيمي:

أشار **GRENIER** بأنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح و شرح أسباب التغيير و ليس التغيير

في حد ذاته و محاولة إقناع العاملين بصحته و نزاهة القائمين عليه، لذلك تعددت التصنيفات التي ذكرت

أسباب و دوافع التغيير التنظيمي و لعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين (قوى داخلية و قوى خارجية) ، و ذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية:

- **القوى الداخلية:** إن من أهم الأسباب التي تجبر المنظمة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخليا أي يكون منطلقه من داخل المنظمة بحيث صنف كريتير و كينيكي القوى الداخلية إلى نوعين: Kinicki&Kreitner

- **مشكلات:** امكانات تتعلق بالقوى العاملة و هي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المنظمة لهم.

- **سلوك:** قرارات المديرين فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و المرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

و لقد أشار القريوتي إلى تلك القوى:

- تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم.

- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية و بين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

- إدراك الصلة بين اسلوب التعامل مع العامل و افساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات و انتاجه.

- تغيير في طرق القيادة من القيادة الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل من القائد دوماً يتبنى التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل و الإنتاج.

القوى الخارجية: تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيراً لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة و هي تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمة القيام بعملية التغيير و لعل أهم هذه القوى هي:

- **المنافسة** : إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين فيمنتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استقرارها.

- **الأسباب التكنولوجية**: و هي من بين اهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تأثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة و تقديم الخدمات و عمليات البيع و الشراء ، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها و ذلك كيتجاري هذه التكنولوجيا.

- **الأسباب الاقتصادية** : بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم و ارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يآثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

- **الأسباب التشريعية** : و هي التي تتضمن تغيير في التشريعات و القوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كان تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد مثلا.

- **الأسباب السياسية** : إن الحروب و النزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن يآثر تأثيرا كبيرا للقيام بعملية التغيير في المنظمة ، كاعتماد المنظمة على استيراد المواد الخام من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها او قد يؤديها إلى تغيير نشاطها.

- **الأسباب الاجتماعية** : تزايد الاهتمام بالقضايا و المسائل الاجتماعية و تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية (سماتي، 2018، ص 43-44).

6- أنواع التغيير التنظيمي:

يتكون التغيير التنظيمي من عدة أنواع و أشكال و أنماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

أولا: حسب الأسباب:

-تغيير استجابة للظغوط الخارجية :

ففي هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي و ليس اختياري ، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة و متطورة .

- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:

حيث تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أدائها.

- تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة و وفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانيا: حسب أسلوب مواجه تغييرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال:

-تغيير المخطط : تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ، و لهذا تستعد لمواجهتها.

- تغيير دفاعي : تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها فهذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا و هو يأخذ شكل من أشكال ردود فعل المنظمات.

-تغيير هجومي: يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة ، فهو سياق للتغيير ، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه يفرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثا: حسب مدة إحداث التغيير:

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة ، و يتعلق بالاحص بالمجال الإنساني و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذ اصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ و المعارض حيث لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه الآثار ظاهرة و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعا: حسب موضوع التغيير التنظيمي :

- التغيير المادي : و هو الذي يتضمن التغيير و التطوير للتكنولوجيا و المعدات و الأجهزة.

- التغيير المعنوي: فهو يتضمن التغيير النفسي و الاجتماعي للعاملين، و أيضا أنماط سلوكهم.

خامسا: حسب سرعة التغيير و التطوير :

- التغيير السريع: يعتمد على طبيعة ظروف المنظمة.

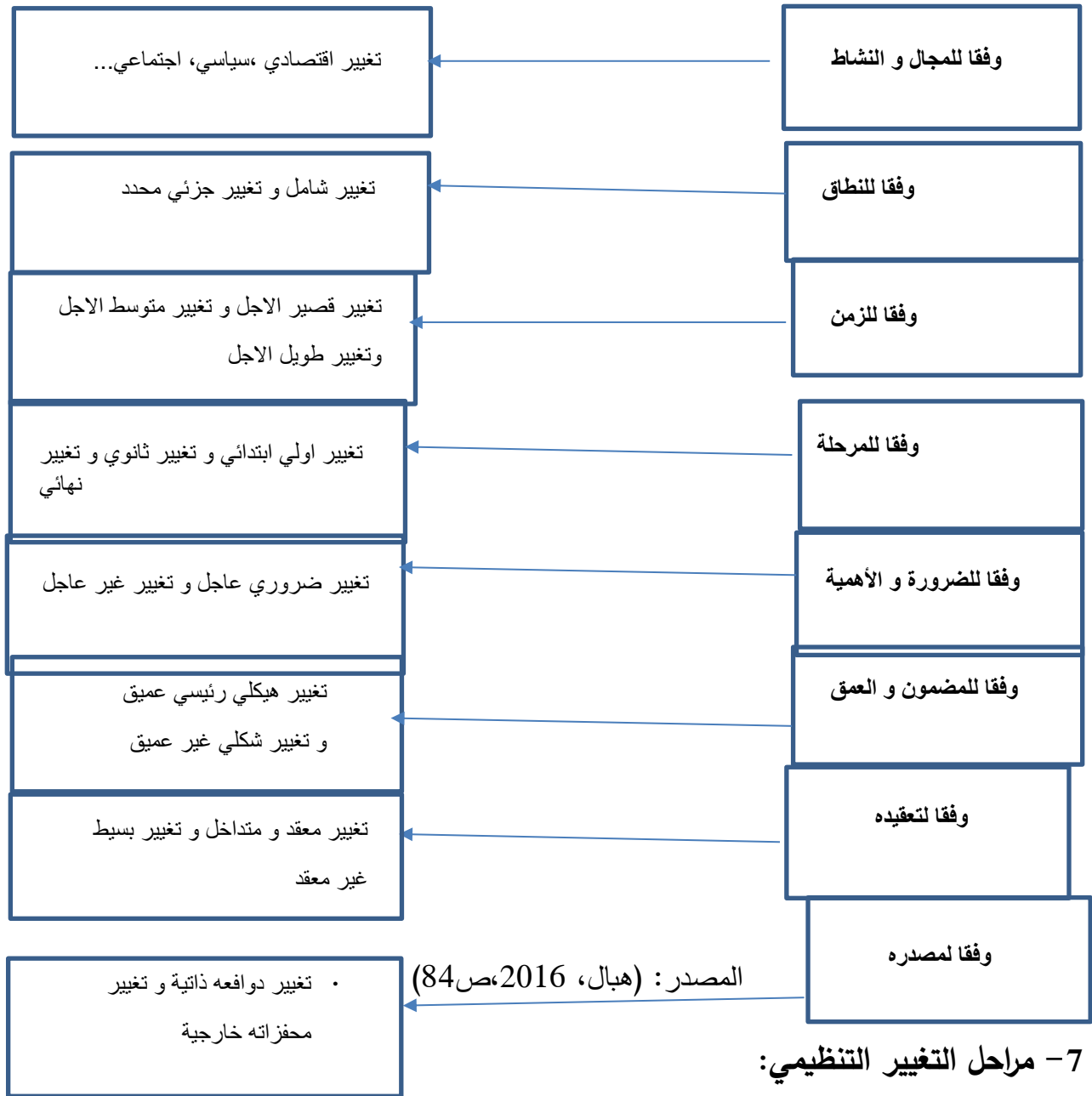
- التغيير البطيء: يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع

(الزبياري، 2020، ص 47-49).

حيث تعددت أنواع التغيير و تختلف باختلاف اراء الكتاب ، و اجمالا يمكن تصنيف أنواع التغيير في الشكل

التالي:

الشكل رقم 3:



يقترح كيرت لوين أن التغيير مخطط و واع و هو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

أولاً: مرحلة إذابة الجليد :

و تسمى ايضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود و تتمثل في محاولة اثارة ذهن الافراد و الجماعات من العاملين في المؤسسة و المديرين بضرورة الحاجة لي التغيير و هي محاولة لجذب انتباههم الى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل و اثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و ابداعية لهذه المشاكل اذ لا يمكن للمؤسسة ان تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الافراد و المديرين و يطلق على عملية التهيئة الاذابة حيث يتم اذابة الموقف الذي

يتعرض له الافراد و المؤسسة من اي تغييرات من خلال منع اي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها و انتقاد التصرفات و السياسات و اساليب العمل التي تؤدي الى المشاكل و قد يصل الامر بالانتقاد الى زرع الاحساس بالذنب هذا الى جانب اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات و يتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير كما و تعمل الادارة المسؤولة عن عملية التغيير على نفل الفرد من القسم او بيئة العمل التي تشجع اساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف و قد يكون ذلك النقل مؤقتا الى احد الاقسام الاخرى او الى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينة و في هذه المرحلة يتم تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فاذا كان التأخير او التوقف عن الاداء قبل مواعيد العمل الرسمية فان التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور و الانصراف او عدد ساعات العمل .

(العطوي، 2012، ص 35).

ثانيا: مرحلة التغيير:

يتم في هذه المرحلة الشروع في عملية التغيير ، حيث يقوم خبراء التطوير في البدء بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري ، المهام ، الهيكل التنظيمي ، العنصر التكنولوجي)، و ذلك بعد التشخيص المتعمق للمشكلة و تحديد البدائل الممكنة.

و يعتقد لفين أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون بالفشل ، بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، و بالتالي فهم يخلقون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير ، و ذلك بسبب جهلهم بإستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه (الطجم، 2019 ، ص32).

حيث يكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير ، و لذلك يزود بالمعلومات و البيانات التي تستهدف بطريقة و بالممارسات و السلوك و المبادئ و القيم و الآراء الجديدة ، كما يدرّب أيضا الفرد على الأنماط و الأساليب الجديدة (النعيمي، 2014 ، ص6).

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد:

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة

الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
 - توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
 - إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية
 - الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
 - إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محلهم.
- (الصيفي ، 2016 ، ص52-53).

الشكل رقم 4: مراحل التغيير التنظيمي:

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3
إذابة الجليد.	التغيير.	إعادة التجميد.
. إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير.	. تغيير الناس.	. تعزيز النتائج.
. تقليص المقاومة للتغيير.	. تغيير الاعمال .	. تقييم النتائج.
	. تغيير البناء التنظيمي.	. إجراء تعديلات بناءة.
	تغيير التقنيات	

المصدر: (حريم حسين، 2013، ص377)

8- عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله:

8-1- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير و التخطيط له و تنفيذه.
- توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزها.
- بيان الفوائد المادية و المعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
- تشخيص سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة احداثه .
- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري (نوار، 2020).

8-2- أسباب فشل التغيير التنظيمي: نذكر منها ما يلي:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.
- الاتفاق على ان برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس.
- البداية الخاطئة كعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.(نوار ، 2022)

9- مجالات التغيير التنظيمي:

من الممكن أن يشمل التغيير التنظيمي واحدا أو أكثر من المجالات التالية: هيكل المنظمة و تصميمه و التقنيات و الأفراد ، و يلخص الشكل التالي بعض المفردات المهمة التي يمكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط او المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة:

الشكل رقم 5: مجالات التغيير التنظيمي:

مجالات التغيير	أمثلة للأساليب في كل مجال	النتائج المتوقعة
هيكل المنظمة و التصميم.	. التخصص في العمل . المركزية . . تصميم الوظائف . الرسمية . . توزيع السلطة . إثراء الوظيفة . . نطاق الإشراف . إدارة الموارد البشرية	تحسين في: الإشباع الوظيفي . — معدلات الغياب و دوران العمل . الأداء .
التقنيات .	. التشغيل . . العمليات الإنتاجية . . أساليب العمل . . الأجهزة .	الإنتاج . الجودة . التكاليف . تشغيل الوقت .
الأفراد .	. السلوكيات . المهارات . . الاتجاهات . القيم .	الاتجاهات . الإدراك الذاتي . حل المشكلات .

.الاتصال.	. الشخصية . . الإدراك .	
	. الأداء .	

المصدر: (بوديب، 2014، ص6).

10. مقاومة التغيير التنظيمي:

المشكلة الأساسية التي تواجهها اغلب المؤسسات هي ان التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، فهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير (بالكبير، 2019، ص74).

10-1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: من بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي نجد:

1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: فقد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها تلقى على اداري المستويات الوسطى والعاملين، حيث يتحول هذا الاعتقاد إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، ووفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر.

2- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وهذا مالا يجعله مرتاحا في الانخراط في عملية التغيير، حيث ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي مراعاة هذا البعد وإدارة المزيج الثقافي بعناية.

3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: يفرض أحيانا التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، و حتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، و هذا قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي و مقاومة ما هو جديد ، لذا يجب على مديري التغيير إقناع الافراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل و المعاملات.

4 - عدم التأكد: من بين أكبر أسباب مقاومة التغيير هي حالة عدم التأكد، ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق و التوتر ، بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية و السبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد، و قد يشعرون أن هناك تهديدا لأمنهم الوظيفي ، حيث يتطلب هذا تقاهم العاملين في المنظمة.

5- تهديد المصالح الشخصية: قد يهدد التغيير التنظيمي بعض المصالح الشخصية للمديرين في المنظمة

فقد يترتب عليه تقلصا في سلطاتهم أو في نفوذهم داخل المنظمة و هذا ما يدفعهم لمحاربة هذا التغيير .

6 - اختلاف الإدراك : تنتج مقاومة التغيير من اختلافات في الإدراك بين الأفراد ، فمثلا أن المدير ذو الخلفية التسويقية يمكن أن يشخص الموقف و يطالب بان يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية و الإعلامية ، و في نفس الوقت فإن المدير ذو الخلفية الإنتاجية يصل إلى إدراك آخر هو رفع مستوى الجودة و زيادة الإنتاجية .

7- الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة: عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين و هذا ما يدفع الأشخاص لمقاومة هذه الأوامر ، أو أية محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية و الاعتماد على النفس .

8- عدم قبول التغيير و عدم السماح بحدوثه: أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير ، على سبيل المثال فإنه لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير ، كذلك إنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة ، أي أن السلوكيات و التصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة. (الطاهر ، 2018، ص436).

10-2- علاج مقاومة التغيير التنظيمي:

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف و القلق المصاحب لعملية التغيير ، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة و تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة و تحديد انسب الطرق للتغلب عليها و التي نذكر منها:

- إشراك الأفراد العاملين في التغيير .
- بناء منظومة اتصالات متطورة تمد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل دائم.
- عدم تجاهل عادات و قيم العمل الحالية لدى العاملين.
- رفع الروح المعنوية و إشعال الحماس نحو التغيير .
- الاهتمام بالتنظيمات النقابية و التنظيمات غير الرسمية و كسب تأييدها و ثقتها.
- اعتماد البرامج التدريبية.

- استخدام أسلوب حل المشاكل و الاهتمام بالابتكار و الإبداع

(بن عبد العزيز و معزوز، 2011، ص12).

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نتوصل إلى أن موضوع التغيير التنظيمي له أثر مهم على الأفراد والهيكل والإستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمنظمات، فهو عملية هامة في نجاح المنظمات في وقتنا الحالي، حيث يعتبر أنه تغيير واعي يسعى لتحقيق التكيف في المنظمة، فهو الخطة الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها، فالتعرف على التغيير التنظيمي يكون بالاطلاع على طبيعة الظاهرة و ما يترتب عنها، و منه يجب مراعاة أحسن الطرق و الوسائل لإحداث عملية التغيير مما يساعد المنظمة على الثبات و الاستمرار.

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

تمهيد

- تعريف الاستقرار الوظيفي.
 - المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي.
 - أهمية الاستقرار الوظيفي.
 - فوائد الاستقرار الوظيفي.
 - عوامل الاستقرار الوظيفي.
 - أهداف الاستقرار الوظيفي.
 - مظاهر الاستقرار الوظيفي.
 - مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.
 - المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي.
- خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من بين المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع العمل حالياً ، و نحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه ، و قد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد و لفترة طويلة من الزمن أن الوسائل و الآلات والمعدات و المواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة و تحقيق الفعالية اللازمة ، إلا أن هذا الاعتقاد قد ازل تدريجياً بعد سلسلة الدراسات و البحوث التي أجريت على الدور و المكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية انطلاقاً من أهمية الاستقرار بالموارد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم و ضمان استمرارية العملية الإنتاجية ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تبيان عوامل الاستقرار في العمل و أهم مظاهره في المؤسسة و المفاهيم المرتبطة به ، فهذا الأخير لا يتحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية.

1- تعريف الاستقرار الوظيفي:

يعرف الاستقرار في اللغة أنه: ثبوت الشيء في مكانه، ويأتي معنى الاستقرار مضاف للدلالة على استمرار حالة صحية معينة، كالاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي (زبيدي، 2019، ص35).

اصطلاحاً:

يقصد به بقاء الموظف في وظيفته داخل الشركة لفترة طويلة نظراً لشعوره بالأمان والحماية وضمان استمراره في العمل من خلال توفير بيئة وظروف عمل داعمة له، وترقيته وتحفيزه باستمرار، وان الاستقرار الوظيفي يزيد من ولاء وانتماء العاملين للشركة، ويشجع العاملين على الابداع والابتكار و مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف، و يعزز من بقاء واستمرار الشركة في العمل (الرميدي، 2022، ص110).

هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، وتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحريةها لنقابية وأمنه الصناعي وترقيته (عزاوي، 2018، ص81).

هو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والالتقان ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد (الحرارشة، 2011، ص97).

وهو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما يعرف أنه شعور العامل على الدوام والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي و ترقيته (أقطي، 2020، ص195).

2- المصطلحات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي:

2-1- الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي وعموما لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون فيعرف " دانيس " الرضا الوظيفي على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف من العمل وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وتطورات وسلوكيات العامل.

2-2- الشعور بالولاء والانتماء:

يشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة، ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمل مع أهداف المؤسسة.

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمل ورغباتهم.

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين.

وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملاتهم ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في المسؤولية بالإضافة إلى تنمية العلاقات الانسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة.

2-3- الروح المعنوية:

الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وارتباطهم به، حيث يصف مصطلح الروح المعنوية شعور متصلا ومتعلقا بالروح والحماس، ويرى كيرت ليفين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتمكن النماذج الخاصة بالجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

2-4 دوران العمل:

ورد مفهوم دورات العمل بمصطلح التسرب الوظيفي أو تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة ويقصد به خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الإجازة وتعود أسباب الدورات في العمل ربما إلى عدم الدقة في الاختيار والتعيين من جانب المنظمة أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة لانتقال إليها لإشباع حاجاتهم (جبلي، 2015، ص22-23).

3- أهمية الاستقرار الوظيفي:

3-1- أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للإطارات المسيرة:

يمكن إيجاز أهمية ارتفاع شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي في النقاط التالية:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مع ارتفاع نسبة الانتماء والولاء الوظيفي إذا أن البيئة المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وبالبيئة المحيطة ويدفعها للمحافظة عليه.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم الوظيفي فالموارد البشرية التي تستمتع بالاستقرار الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية وغير المادية من تقدير واحترام و امان وظيفي كما تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة إبداعية مميزة ومبتكرة.

3-2- أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسات:

يمكن إيجاز انعكاس ارتفاع شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي بالإيجاب على مؤسستهم في النقاط

التالية:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية الوظيفية لمواردها البشرية فالاستقرار الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا في عملهم وينمي طموحهم الذي يكبر ونجاح المؤسسة.
- ارتفاع في مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية ويرافق ذلك انخفاض في مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه جل المؤسسات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحفز الشعور بالانتماء الى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة مما يرفع نسبة الولاء الوظيفي للجماعة ويساعد على تحقيق اهداف المؤسسة في النمو والازدهار الاجتماعي (قاسم سمية، 2021، ص 69-70).
- وفيما يلي مجموعة من النقاط على المنظمة 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 عمالة زائدة عن حاجة العمل.
 - قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
 - ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب و التعاون و التكامل بين العاملين و ضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم و بين العمال و الإدارة لضمان ولأنهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر (بونويقة و بوجلال، 2021، ص 737).

4- فوائد الاستقرار الوظيفي:

تتبين فوائد الاستقرار الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1:

للمنظمة:	للفرد:
<p>- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد و المواصفات و في الوقت المطلوب.</p> <p>- التخطيط و الإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.</p> <p>- عدم وجود وظائف شاغرة و مطلوبة بالمؤسسة.</p> <p>- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.</p> <p>- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال و التفاعل المستمر في سوق العمل.</p> <p>- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات و التحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، و المواصفات الفنية المطلوبة فيها.</p> <p>- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.</p> <p>- سلامة البيئة الداخلية للعمل و سيادة روح الحب و التعاون و التكامل بين العاملين.</p>	<p>- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.</p> <p>- الاستعداد النفسي و العقلي و المهارة للفرد للتعلم و النمو و الترقى المستمر .</p> <p>- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد .</p> <p>- قابلية و تفاعل الفرد مع برامج التدريب و التأهيل التي تقدمها المؤسسة و ظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.</p> <p>- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة و التمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.</p> <p>- العلاقة الجيدة بين الفرد و رؤسائه في العمل.</p> <p>- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي و الاقتصادي و الاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.</p> <p>- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصا عليه و على بقاءه بالمؤسسة.</p>

المصدر: (نادرة، 2019، ص38).

5- عوامل الاستقرار الوظيفي:

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر في الاستقرار الوظيفي، حيث يمكن تلخيص اهم العوامل نذكر منها:

العوامل المادية: وتحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها، حيث أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة، من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاية الانتاجية ورفع الروح المعنوية للعمال، وتساعد على الرضا والاستقرار.

العوامل الاجتماعية: لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل ، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات. **القيادة:** فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة، وتقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء والاستمرار فيها.

العوامل النفسية : ومن هذه العوامل نذكر منها:

-الشعور بالرضا عن العمل و الانتماء و الأمن داخل المؤسسة.

-الإحساس بالتقدم فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرار فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخيرات والاحترام والتقدير.

(طويل ومباركي، 2021، ص982).

6- أهداف الاستقرار الوظيفي:

لا بد أن الاستقرار المهني كأحد أهم العوامل التي يطلبها الأفراد العاملين في منشأتهم يهدف إلى مجموعة من النقاط و هي كالآتي:

- تحقيق الفرد لمكاسب مادية ومعنوية جراء استمراره وبقاءه في عمله
 - توفير الجو الملائم الذي يساعد العاملين على الإبداع وعلى شحن طاقاتهم.
 - تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
 - إعطاء الفرصة الأوفر للعمال من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مساهمهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.
- من خلال هذه النقاط يمكن القول إن المؤسسة التي تسعى إلى توفير الاستقرار المهني فإنها تحاول تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخلها بطريقة ما من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير على اعتبار أن عامل الاستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (بن منصور، 2014، ص110).

7- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يمكن ان يتضح الاستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة من خلال المظاهر التالية:

1- تماسك جماعة العمل:

يدل تماسك جماعة العمل وتفاعلها الإيجابي في المنظمة على الاستقرار الوظيفي للعامل.

7-2- ارتفاع الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية محرك العامل للبقاء في المنظمة، كما تعتبر استعداد وجداني للاستمرار يشد العامل نحو عمله ونحو المنظمة ونحو رؤسائه، فيبعث في نفسه نشاطا وحماسا يجعله يعمل بكل ارتياحيه بتأثير دافعية والتي توفر له بيئة تنظيمية للإبداع و الإنجاز.

ويتضح الروح المعنوية المرتفعة للعامل في المنظمة من خلال الشعور بالانتماء للعمل و القدرة على التأقلم مع مستجدات التغيير التنظيمي، قلة الصراعات بين العمال، تماسك جماعة العمل بكل إرادة و أضف الى ذلك الالتزام الوظيفي بمواقيت العمل.

7-3- التكيف الوظيفي:

ويقصد به تأقلم العامل مع البيئة التنظيمية وتبرز من خلال كيفية أداء العامل لعمله، و سعيه لتطويره بشكل مستمر، وسعي المنظمة لتحسين الظروف العامة للعمل فيها.

7-4- التوافق الوظيفي:

يقصد بالتوافق الوظيفي تلك العملية الديناميكية التي تحقق الانسجام بين العامل والبيئة الوظيفية ويكون بشقيه النفسي -الذاتي- أو الاجتماعي .

7-5- الرضا عن العمل:

يعد الرضا عن العمل أهم مؤشرات نجاح المنظمة والذي يؤثر إيجابا على الصحة النفسية للعامل في المنظمة حيث يعتبر العامل جزء من المنظمة وبالتالي يخلص لها و يسعى لتحقيق أهدافها.

7-6- تطوير الأداء الوظيفي:

يشكل الأداء الوظيفي احدى العوامل المهمة لنجاح المنظمة في حال كونه جيدا، ويدل على مدى استقرار العامل وظيفيا في المنظمة؛ حيث في حالة كونه أداء متميزا يؤثر إيجابا على المنظمة ويدل على الاستقرار الوظيفي، اما إذا كان طبيعة الأداء الوظيفي ضعيف فهذا يوحي بعدم وجود الاستقرار الوظيفي للعامل وهذا يؤثر سلبا في نجاح المنظمة.

7-7- الولاء التنظيمي:

يدل درجة الانتساب والانتماء للمنظمة على الاستقرار الوظيفي للعامل، حيث عندما يكون العامل مسقرا في عمله داخل المنظمة، ومتأقلا مع البيئة التنظيمية فقد يشعر بالانتساب للمنظمة، وهذا من خلال الدفاع عنها، و الإخلاص لها باعتباره جزء منها.

7-8- المشاركة في اتخاذ القرارات:

ان العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرارات تدفعهم الى التفاعل الإيجابي والعمل بكل اتقان من اجل نجاح المنظمة، حيث المنظمة التي ترغب في النجاح لا بد من إعطاء الاهتمام لعمالها واحساسهم بروح المسؤولية اتجاهها.

7-9- الشعور بالراحة النفسية و الأمان الوظيفي:

فالعامل الذي ينعم بالاستقرار الوظيفي في عمله داخل المنظمة تبعث في روحه الشعور بالأمان الوظيفي والراحة النفسية وما يؤثر إيجابا على صحته النفسية والجسمية، مما يدفعه للعطاء أكثر من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويسعى جاهدا من اجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. (سيدعلي، 2022، ص 420-422).

8- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

من مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة نجد المؤشرات التالية:

8-1- 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، حيث يعرف التغيب على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه. وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العالقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللاعدالة 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.

8-2- الشكاوى والتظلمات: تظهر حالة الشكاوى 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 إلى الدفاع عن نفسه مثلا، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم.

والشكاوى هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، والشكاوى 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 و بين الإدارة.

8-3- 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.

8-4- ترك العمل إراديا: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل و في 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 و الاطمئنان 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 الذي لا يسمح بالاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.

8-5- التغير التكنولوجي: إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات 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 تأثيرا كبيرا 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 يفاجئ 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 مهياً أو غير مهياً للقيام به فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله (منصور، 2014، ص63-65).

9-المدخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي:

أ- النظريات الكلاسيكية في دراسة الاستقرار في العمل:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا بدايات القرن العشرين و يرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور و ماكس ويبر و هنري فاييل على مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة كما يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل.
- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع الى جزئياته الصغيرة، وبشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم والاستيعاب من أجل الرفع من قدرات الافراد في زيادة الإنتاج.
- يعد الأجر والمكافئات المادية الحافز الوحيد.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك ان الانسان كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية.
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة والتبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي: التبادلات الرسمية بين افراد التنظيم والمرتبطة أساسا بتحقيق اهداف المؤسسة.

ب-النظريات الإنسانية في دراسة الاستقرار في العمل:

يسمى هذا الاتجاه بالاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم و يضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول و من اهم الاسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية و مؤسسها التون مايو ، و اسهامات كل من دوغلاس ماكغريغور و فرنسيس ليكرت و كريس ارغريس و اخرون اسهموا في اثراء هذا الاتجاه و بناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من

البحث بتحليل اسهامات كل من : التون مايو و دوغلاس ماكغريغور، حيث تعتبر من اكثر النظريات تناولاً لمسألة الاستقرار الوظيفي و العوامل المساعدة على ذلك (حجاج، 2021، ص74-75).

خلاصة:

نتوصل في الأخير أنه لا توجد مؤسسة ناجحة و متطورة إلا و كان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ، و يتمتع به الموظفين ، حيث يعتبر أنه أحد أهم العوامل تأثيرا في أداء الموظفين و إنتاجيتهم، و أنه من أهم الحوافز التي يجب توفرها و الاهتمام بها في بيئة العمل ليضمن الموظفين مستقبلهم في العمل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

تمهيد

- الدراسة الاستطلاعية.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- الأدوات الإحصائية.

خلاصة

تمهيد:

يستدعي استكمال البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة من خلال النزول إلى الميدان واتباع خطوات منهجية سوف نقوم بعرضها في هذا الفصل من أجل الوصول في الأخير إلى النتائج المرجوة، حيث تطرقنا في هذه الدراسة لأهم النقاط حول موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، حيث سنحاول في هذا الفصل إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى من الخطوات التي يقوم بها الباحث قبل شروعه في الدراسة الأساسية، فهي تعتبر من الجوانب الأساسية في بناء البحث كله، حيث أجرينا دراستنا الاستطلاعية في مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة ، واستطعنا التعرف على مكان الدراسة و مجتمع البحث و عينة البحث ، حيث يتم من خلال هذه الدراسة التعامل مع أفراد العينة و معرفة مدى تجاوبهم مع أداة الدراسة من حيث الصياغة و معاني الفقرات من أجل التغيير في البنود، واكتشاف العراقيل و النقائص و الصعوبات التي تواجه الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية، و أيضا تساعد الدراسة الاستطلاعية على ضبط أداة الدراسة اعتمادا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات .

2-منهج الدراسة :

اعتمدنا من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع حيث يصفها وصف كمي وكيفي، ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لدراسة ووصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطنية و الجيلاني،2012، ص5).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بالبويرة حيث ينقسم إلى ثلاثة أصناف وظيفية من عمال الإطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ، حيث تم حصر العينة في (50) عامل تم اختيارهم عشوائيا من كل المستويات الوظيفية ، و هذا لكي تكون الدراسة أكثر موضوعية.

4- أدوات جمع البيانات:

يمثل اختيار الباحث لمنهج بحثه المرحلة الأولى في إعداد خطة يتبناها لطبيعة المنهج أولاً ولخصوصيات الظاهرة موضوع الدراسة، حيث سيتم من خلال هذا البحث الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وكذلك تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق.

الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية في البحث ، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه ، وترسل الاستفسارات المكتوبة الى مجموعة من الافراد او المؤسسات الذين اختارها الباحث كعينة لبحثه و من المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات و تعبئة الاستبيان بالبيانات و المعلومات المطلوبة فيها و اعادتها الى الباحث ، و يكون عدد الأسئلة التي يشمل عليها الاستبيان كثيرة او قليلة تبعا لطبيعة الموضوع و حجم البيانات التي يطلب جمعها و تحليلها و لكن المهم ان تكون الأسئلة وافية و كافية لتحقيق هدف او اهداف البحث و معالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث (قنديلجي، 2018، ص201).

وعليه استعمل الباحثين أدوات دراسة مصممة من طرفهم تتمثل في:

4-1- استبيان التغيير التنظيمي: ويتكون من 03 أبعاد وهي:

- البعد الأول: مجالات التغيير التنظيمي:

1-2-3-4-5

-البعد الثاني: المشاركة في عملية التغيير التنظيمي:

6-7-8-9-10

-البعد الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي:

11-12-13-14-15

4-2- استبيان الاستقرار الوظيفي: ويتكون من 03 أبعاد وهي:

-البعد الأول: الرضا العام عن العمل:

5-4-3-2-1

-البعد الثاني: الالتزام المهني:

10-9-8-7-6

- البعد الثالث: التطور المهني:

15-14-13-12-11

5-الأدوات الإحصائية:

بعد جمع البيانات نقوم بمعالجتها، واستعمال مجموعة من الوسائل التي من خلالها يمكن تحليل مختلف نتائج الدراسة ومنها:

-النسب المئوية: الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجابات افرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

-معامل ارتباط بيرسون.

-الحزمة الإحصائية spss.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يتبين لنا ان الجانب التطبيقي يعتبر من بين أهم المراحل التي يمر بها الباحث من خلال الدراسة التي يقوم بها نظرا للخبرة الميدانية المكتسبة والمعلومات والنتائج التي يأتي بها، حيث يعتبر انه جانب مهم من البحث العلمي.

استنتاج عام:

يتسم محيط المؤسسات الاقتصادية بكثير من التغييرات و التقلبات الديناميكية و عدم اليقين مما هو حاصل وواقع ، و الى الصعوبات التي تواجهها في محيط عملها و لذلك بات بقاء المؤسسات واستقرارها خاصة مع التحديات الجديدة يتطلب مستوى عالي من الأداء و الفعالية و كذلك حلولاً معاصرة في استغلال مواردها بشكل جيد خاصة البشرية منها ، حيث يتأثر هذا الأخير بالاستقرار الوظيفي للعمال و بالكثير من العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسات و من أهم هذه العوامل ما سبق و تطرقنا إليه التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالبويرة، و نظراً للأهمية المتوقعة من دراسة هذين المتغيرين في بيئة العمل و التي تكمن في الحصول على معطيات و معلومات حول العلاقة بينها و التي لها أثر على العامل و على المؤسسة ، و كون هذا الموضوع يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية و الثقافية ، و لأن الموضوع يتعلق بالعمل باعتبار هذا الأخير أداة للإنتاج و التقدم و ذلك من أجل الزيادة في المردود و معرفة كيفية اجراء عملية التغيير التنظيمي و مدى مساهمتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المستقبل بشكل تستفيد منه المؤسسات الجزائرية خاصة الناشئة منها و فتح المجال أمام الشباب من أجل القيام بمشاريعهم الخاصة خاصة في ظل المراسيم الجديدة التي أقرتها الدولة فيما يتعلق بمشروع مؤسسات ناشئة .

قائمة المراجع :

المراجع بالعربية:

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، ط 1، دار الفكر ، 2005، بيروت.
- 2- أمل مجدى محمد عبد الجواد، التطوير التنظيمي و تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الاهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، د س.
- 3- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، 2009.
- 4- إيهاب عبد الخالق، الهندسة المالية المعاصرة رؤية شرعية اقتصادية مقارنة، المركز العربي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2021.
- 5- حسونة طويل ومباركي صفاء، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2021.
- 6- حمزة فيلالي، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، 2010.
- 7- حنان أمجوج ، دور التغيير التنظيمي في تحسين دافعية الإنجاز لدى الأطباء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين فكرون، شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2015.
- 8- دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، 2014.
- 9- رحيم جاسم و مجبل دواي، اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلد9، العدد33 ، 2013.
- 10- رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطف-، شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 11- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق، 2006، عمان.
- 12- سارة شوابي التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات ، دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر-2018.
- 13- سمراء عبد الجبار النعيمي ولؤي لطيف الشكر، أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى،2014.
- 14- سمية قاسم، تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة سوسولوجيا، مجلد5، العدد3، 2021.
- 15- سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الاخوة منتوري، 2009.
- 16- سمير عباس، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام lmd، شهادة ماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة،2008.
- 17- عبد الرحمن علي العطوي، واقع التخطيط الاستراتيجي و اثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة قسم جامعة مؤتة،2012.
- 18- عزيز إبراهيم، عبد الواحد كرم و يوسف الياس، مبادئ في قانون العمل ، ط1، دار الحرية ، 1973، بغداد.
- 19- محمد بن ابي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، 1989، بيروت.
- 20- محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط 1، 2020.
- 21- مرام دخيل الله المجالي، الأنماط القيادية و اثرها في التغيير التنظيمي، دراسة حالة في شركة البوتاس العربية، شهادة ماجستير، في الإدارة العامة، 2011، الأردن.
- 22- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2016، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع

- 23- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020.
- 24- الطاهر مجاهدي، مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث، 2018، الجزائر.
- 25- المداني حجاج، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد 5، العدد 1، 2021.
- 26- بلقاسم السلطانية وحسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دس.
- 27- بومدين بالكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
- 28- جعفر الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج، ط1، 2020، عمان.
- 29- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، 2014، عمان.
- 30- جوهرة أقطي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 2، 2020.
- 31- حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2018.
- 32- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 4، 2013، عمان.
- 33 - حسين محمد الحرارشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، 2011.
- 34- حليلة سلاوي ، العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار ، شهادة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجم نت والاتصال، جامعة أحمد دراية -أدرار- 2016.
- 35- حمزة عزاوي و العقبي الازهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة)، مجلة افاق علمية ، مجلد 10، عدد2، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- 36- حمزة عواد أبو نوار، مدخل دور إدارة الموارد البشرية و أثره في إدارة التغيير التنظيمي، المجلة العربية للنشر و التوزيع ، العدد50، 2022.
- 37- ذهبية سيدعلي ، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد10 ، العدد2 ، 2022.
- 38- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري، 2018.
- 39- عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 40- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2009، جدة.
- 41- عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ال م د " في جامعات من الشرق الجزائري، شهادة دكتوراه، 2018.
- 42- فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة الاخوة منتوري - قسنطينة-، 2008.
- 43- فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي (القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية) ، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، 2014، عمان.
- 44- فطيمة بن عبد العزيز ومعزوز رشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار المنظومة، العدد4، 2011.
- 45- كريمة كرمي، الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار -عنابة- 2010.
- 46- ليلى جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- 47- محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 48- نادرة زبدي، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي، شهادة ماستر جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2019.
- 49- نصيرة بنونيقة و مصطفى بوجلال، الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي و عدم الاستقرار المهني، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 11، العدد2 ، 2021.
- 50- هبة الله علي و بسام الرميدي ، أثر السعادة الوظيفية و الاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السياحة المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافةJAAUTH"،مجلد23،العدد1،
- 51 - وسيلة بن سعد، تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس -سيدي بلعباس-2016.

المراجع بالأجنبية:

Henriegle Doan, 1991, organization behvarion, 3rd.ed., panl west publishing.-

قائمة الملاحق :

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل والتنظيم

استبيان التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

سيدي، سيدي

في إطار القيام بدراسة علمية بغرض البحث العلمي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا المقياس بهدف معرفة رأيكم عن بعض المعلومات المتعلقة بالعمل للمساعدة في إجراء هذه الدراسة، لذا نرجو المساعدة و أن تكون الإجابة بكل موضوعية ومصداقية.

ملاحظة: هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض لبحث العلمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منك أن تضع علامة () في العمود الذي يعبر عن رأيك بصراحة وصدق وفق الاختيارات التالية: (أوافق ، محايد ، لا أوافق) .

الجنس: ذكر أنثى

السن: 18 - 25 26 - 33 34 فما فوق

قائمة الملاحق

المنصب في المؤسسة: إطار متحكم منفذ
 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
 الخبرة المهنية: 1- 5 سنوات 6- 10 سنوات 11 سنة فما فوق

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تشهد المؤسسة حملة إعادة توزيع للوظائف			
2	تسعى المؤسسة إلى تجديد هياكلها			
3	تلجأ المؤسسة الى تعديل قوانينها الداخلية			
4	تبادر المؤسسة إلى تطوير وسائل الاتصال			
5	تهدف المؤسسة إلى تدوير و تحويل العمال			
6	تقوم المؤسسة بعقد لقاءات ودورات لشرح الأعمال			
7	تساهم في عملية التحسين والتطوير			
8	يسود روح الجماعة اثناء المراحل الانتقالية بالمؤسسة			
9	يعلمك المسؤول بتغيرات في العمل			
10	اتابع باهتمام آخر المستجدات المتعلقة بالعمل			
11	اشعر بالملل من الوضع الحالي			

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
12	اعمل كل ما بوسعي من اجل رفض عملية التغيير			
13	لا أرى أهمية لتغيير التنظيمي في المؤسسة			
14	أقاوم التعليمات التي تدعم التغيير			
15	أتمنى لو انه تم تطبيق التغير منذ مدة طويلة			
1	انا راضي عن عملي			
2	اعتبر نفسي فردا مهما في المؤسسة			
3	لن أتخلى عن عملي بالمؤسسة			
4	أشعر بالارتياح وانا أؤدي العمل			
5	أشعر بالاستقرار النفسي و الاجتماعي في المؤسسة			
6	أحترم القوانين الموجودة في المؤسسة			
7	أسعى للحصول على العطلة المرضية			
8	ألتحق بالمؤسسة في الوقت المناسب			
9	أقدم المساعدات لكل الموظفين			

قائمة الملاحق

			أخرج من المؤسسة بعد الانتهاء من العمل الرسمي	10
			أسعى إلى تطوير مسؤولياتي المهنية	11
			أملك الثقة في قدراتي وإمكانياتي المهنية	12
			عملي بالمؤسسة منحني مكانة اجتماعية مرموقة	13
			أشارك في الدورات التدريبية و التكوينية بالمؤسسة	14
			أستفيد من فرص الترقية بالمؤسسة	15