

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND  
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

## التغير وعلاقته بالاستقرار الوظيفي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اعداد الطالبة: حدوش لامية

تحت اشراف:

د/ شادي فاطمة

السنة الجامعية: 2023-2022





## التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



أنا الممضي أسفله،

السيد(ة) محمد بن عبد الصمد ..... الصفة: طالب (مستر) / دكتوراه ( 23/01/18 )  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 4.04363354 والصادرة بتاريخ: 23/01/18  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم للإنسانيات والاجتماعيات قسم علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس العملي والتأهيل وتسيير الموارد البشرية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: التقييم التأميري وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقية المهنية والالتزام الأكاديمية المطلوبة  
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 23/06/23

توقيع المعني (ة)

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

2.6 JUN 2023 في البويرة

النسبة:

% 09



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية 7

الحمد والشكر لله أولاً وأخراً على ما تفضل به علينا من نعمة الظاهرة والباطنة، وعلى ما ألهمنا به من صبر ومعرفة وتوفيق والذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأستاذة "شادي فاطمة" التي رحبت بالإشراف على هذه الرسالة، إذ كانت خير عون لي في إعدادها ولم تبخل على بعلمها لم تبخل على بإرشاداتها ونصائحها فجازاك الله خيراً يا نعم الأستاذة.

والشكر الجزيل إلى كل المعلمين والأساتذة من بداية تعليمي إلى ما أنا عليه الآن لقاء مساعدتهم لي وخاصة الأستاذ "لحميدي عادل" والأستاذ "بولبداوي علي" الذين قبلوا مناقشة المذكرة، وشكر للأستاذ "سلام يونس" الذي لم يبخل على لا بالمعلومات ولا بالمساعدة كلما اتجهت إليه.

## الاهداء

الى من رحلت عنى ولم ترحل منى... الى امي الغالية رحمتك الله واسكنك فسيح جناته

الى سندي ومسندي ... الى ابي الغالي

الى من تجعل الحياة أجمل بوجودهم وتسعد عيني برؤية وجوههم إخوتي الأعمام: ليلي، نجيب،

ضريفة، امين، فوزية.

الى الكتاكيت الصغار: انفال، ياسين ومحمد.

الى رفيقتي واحز صديقتي أسماء.

الى من تطيب الأوقات بصحبتهم... الى أصدقاء الجامعة الأوفياء: لبنى، ليديا، سارة وسهام.

لامية

## المخلص:

هدفنا هو معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ولاية البويرة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم جمع المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها احصائيا، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 40 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي:

توجد علاقة بين المشاركة في التغيير والاستقرار الوظيفي

توجد علاقة بين المقاومة في التغيير والاستقرار الوظيفي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي – الاستقرار الوظيفي.

***Abstract :***

The current study aimed to find out the relationship between organizational change and job stability among the workers of the Sonelgaz Corporation in the state of Bouira, and to achieve the purposes of the study, the descriptive approach was relied on to describe the phenomenon as it is in reality, and then collect the information obtained and treat it statistically. This study was applied to a simple random sample consisting of 40 employees. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed as a data collection tool.

The results of the study reached the following:

There is a co-house relationship with change and job stability

There is a relationship between resistance to change and job stability

There are statistically significant differences in the organizational change of Sonelgaz institution due to the gender variable

There are statistically significant differences in the job stability of Sonelgaz due to the gender variable

There are statistically significant differences in the organizational change of Sonelgaz Corporation due to the seniority variable

There are statistically significant differences in the job stability of Sonelgaz institution due to the seniority variable

Keywords: organizational change – job stability.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	شكر وعرهان	
	إهداء	
	الملخص	
<b>قائمة المحتويات</b>		
	قائمة الجداول	
	مقدمة	
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الاول : الاطار العام للدراسة</b>		
	الإشكالية	01
	فرضيات الدراسة	02
	اهمية الدراسة	03
	أهداف الدراسة	04
	أسباب اختيار الموضوع	05
	تحديد المصطلحات	06
	الدراسات السابقة	07
	التعقيب على الدراسات السابقة	08
<b>الفصل الثاني : التغيير التنظيمي</b>		
		<b>تمهيد</b>
	مفهوم التغيير التنظيمي	01
	خصائص التغيير التنظيمي	02
	أهمية التغيير التنظيمي	03
	اهداف التغيير التنظيمي	04
	أنواع التغيير التنظيمي	05
	مراحل ومجالات التغيير التنظيمي	06
	مستويات ومبادئ التغيير التنظيمي	07

	استراتيجيات التغيير التنظيمي	08
	عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعوقاته	09
	تعريف مقاومة التغيير التنظيمي	10
	أساليب وأسباب التغيير التنظيمي	11
	سبل التعامل مع مقاومة التغيير	12
	خلاصة	
<b>الفصل الثالث: الاستقرار المهني</b>		
	<b>تمهيد</b>	
	مفهوم الاستقرار الوظيفي	01
	أهمية الاستقرار الوظيفي	02
	مظاهر الاستقرار الوظيفي	03
	مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي	04
	محددات الاستقرار الوظيفي	05
	عوامل الاستقرار الوظيفي	06
	خلاصة	
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة</b>		
	<b>تمهيد</b>	
	الدراسة الاستطلاعية	01
	المنهج.	02
	مجالات الدراسة.	03
	مجتمع الدراسة	04
	عينة الدراسة	05
	أدوات جمع البيانات	06
	الأساليب الإحصائية	07
	خلاصة	
	خاتمة عامة	/

	قائمة المراجع	/
	الملاحق	/

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	01
78	ثبات الاستبيان	02
83	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	03
84	توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	04
85	نتائج معامل الارتباط لبيرسون	05
85	نتائج معامل الارتباط لبيرسون	06
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار (ت)	07
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار (ت)	08
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية	09
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في الاستقرار الوظيفي تبعا لمتغير الاقدمية	10

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	مراحل التغيير التنظيمي حسب Kurt Levun	01
26	مستويات التنظيمي (المنهج المتكامل)	02
55	التدرج الهرمي لنظرية مايلو	03
57	هرم الدنفر للحاجات	04
83	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05
84	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	06

تلعب المؤسسات دورًا مهمًا في الاقتصاد العالمي من خلال توفير فرص العمل والخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات المستهلكين. ومن خلال توفير هذه الفرص والخدمات والمنتجات، يمكن للمؤسسات تحقيق الأرباح والنمو الاقتصادي. وبالتالي فإن النمو الاقتصادي للمؤسسات يؤثر على نمو الاقتصاد العالمي بشكل عام.

ويعد التغيير عملية تحول يخضع لها الأشخاص والمؤسسات والمجتمعات والعالم بشكل عام، وتشمل تغييرات في الظروف والأفكار والثقافات والتكنولوجيا والسياسات والاقتصادات والموارد الطبيعية والمناخ والبيئة وغيرها. يمكن أن يكون التغيير نتيجة قرارات مدروسة ومنهجية، أو يمكن أن يكون نتيجة ظروف طارئة أو اضطرابات في البيئة المحيطة.

عندما تحدث تغييرات في المؤسسات، فإن هذا يؤثر بالتأكيد على حالة العمال. فعلى سبيل المثال، قد يتم تغيير أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في مسؤوليات العمال وتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة. كما يمكن أن يتم تقليص الوظائف أو تغيير هيكل المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان بعض العمال لوظائفهم

إذا لم يتم التعامل مع التغييرات بطريقة جيدة، فإنها يمكن أن تؤثر سلباً على حالة العمال وتزيد من عدم الاستقرار. يمكن أن يشعر العمال بالقلق والتوتر بشأن مستقبلهم في المؤسسة، ويمكن أن يشعروا بالتحدي الذي تواجههم في التأقلم مع التغييرات واكتساب المهارات الجديدة. كما يمكن أن يؤدي التغيير إلى فقدان الثقة بين العمال وإدارة المؤسسة، من الجانب الآخر، إذا تم التعامل مع التغييرات بشكل جيد وتم توفير الدعم اللازم للعمال، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين حالة العمال والاستقرار في المؤسسة. يمكن أن يتم توفير التدريب والدعم للعمال لمساعدتهم على التأقلم مع التغييرات واكتساب المهارات الجديدة، كما يمكن أن يتم توفير الإرشاد والتوجيه للعمال لمساعدتهم على فهم الأهداف والرؤية الجديدة للمؤسسة لذلك، يجب على إدارة المؤسسات التعامل مع التغييرات بشكل جيد وتوفير الدعم اللازم للعمال لتحسين حالتهم

أما التغيير التنظيمي يعني تغيير جوانب من هيكل وعمل المؤسسة، ويشمل ذلك تغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والعمليات والإجراءات والأنظمة والتكنولوجيا والمهام والمسؤوليات

وغيرها. وتعد أهمية التغيير التنظيمي في تحسين الكفاءة والفعالية، التأقلم مع التغييرات الخارجية، زيادة المرونة والتكيف، تحسين الرضا والمشاركة للموظفين مما يخلق نوع من الاستقرار يعتبر الاستقرار الوظيفي هو الحالة التي يشعر فيها العامل بالأمان والاستقرار في وظيفته، وهو يشمل مجموعة من العوامل المختلفة التي تؤثر على راحة العامل في مكان عمله وقدرته على البقاء في الوظيفة لفترة طويلة. وتعتمد الاستقرار الوظيفي على عدة عوامل، بما في ذلك المهارات والخبرات اللازمة للعمل، والمدة التي يعملها العامل في المؤسسة، والبيئة العامة للعمل، والراتب والمزايا، والعلاقات مع زملاء العمل والإدارة، ومدى توافر فرص النمو والتطور في الوظيفة. إذا كان العامل يشعر بالراحة والثقة في مكان عمله، فمن المرجح أن يظل في الوظيفة لفترة طويلة، ويكون أكثر إنتاجية وتحقيقاً للأهداف المرجوة. بالمقابل، إذا كان العامل غير راض عن بيئة العمل، فمن المرجح أن يترك الوظيفة والبحث عن فرص أفضل في مكان آخر، مما يؤدي إلى تكاليف عالية للشركة في البحث عن عمال جدد وتدريبهم. لذلك، يعتبر الاستقرار الوظيفي عاملاً مهماً في نجاح أي منظمة.

لذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق الى موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعامل وتشمل دراستنا جانبين.

الجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويحتوي على إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية واهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي، ونحاول من خلاله تقديم كل ما هو متعلق بموضوع التغيير التنظيمي مفاهيم من ماهية، أسباب وأنواع، واسباسيات التغيير التنظيمي من مراحل، مستويات، استراتيجيات، عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعوقاته، مروراً بمقاومة التغيير التنظيمي وصولاً الى سبل التعامل معه.

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي وتطرقنا فيه كل ما يخص الاستقرار الوظيفي من مفهوم، أهمية، مظاهر الاستقرار الوظيفي وعدم استقراره، محدداته، العوامل والمرتكزات وأخيراً النظريات.

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة ويشمل كل من الدراسة الاستطلاعية، المنهج، مجالات الدراسة، المجتمع، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي الأخير  
الاقتراحات.

وأنهينا دراستنا بخاتمة متبوعة بقائمة المراجع المعتمدة في الدراسة.



# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
  2. الفرضيات
  3. أسباب اختيار الموضوع
  4. أهداف الدراسة
  5. أهمية الدراسة
  6. تحديد المفاهيم
  7. الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

أصبح التغيير التنظيمي من أهم اهتمامات المنظمات اليوم لأنه يحدث في ظروف بيئية تتميز بالحيوية والشدة والتغير السريع، لأن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً مفروضاً عليها، وذلك لضمان استقرارها ونموها، لتنمو وتتطور وتتفاعل في البيئة التي تعمل فيها وفقاً للفرص والتحديات. تشهد البيئة التي تعمل فيها المنظمات الحديثة تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، وخاصة المعرفة والتكنولوجيا والإدارة والمعلوماتية. تبرز أهمية التغيير التنظيمي كواحد من أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال لأنه يرتبط بكل جانب من جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ورسالتها، أو من حيث عملها التنظيمي. الهيكل، أو من حيث سلوك الموظفين واتجاهاتهم، والإجراءات التنظيمية والأساليب المستخدمة، والأهداف. وراء هذا البحث عن تطابق دائم بين الأنظمة التنظيمية والتغيرات البيئية.

يتميز عصرنا بتزايد عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للأفراد، معتمدة في ذلك على العنصر البشري المدرب والمؤهل ولكي تحقق هذه الأهداف يجب عليها مواكبة التطور الحاصل في عالم الشغل ومن بين هذه التغيرات نجد المنافسة التكنولوجية والاقتصادية، من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر هما بالنسبة للموظف في المنظمة ويعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المنظمة اليوم، وذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطاً متغيراً يحمل في طياته العديد من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل و لهذا فان نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي المؤسسة الى ادارة هذا التغيير وحسن التعامل مع هذا الأخير في الوقت الراهن .

وتشهد المنظمة في الوقت الحالي منافسة شديدة خاصة مع التحرر الاقتصادي والانضمام لمنظمة التجارة العالمية مما أجبر العديد من المؤسسات الى القيام بعدة تغييرات واصلاحات تهدف الى تحسين وزيادة الأداء نوعاً وكماً، وفي مقابل هذه التغييرات والاصلاحات التي تقوم بها المؤسسة عادة ما نجدها تقابل بالرفض أو عدم القبول أحياناً من طرف أعضاء المنظمة وهو ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي. التغيير التنظيمي أصبح ظاهرة في المنظمات وهو عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة وأنشطتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط به (أحمد ماهر، 2000، ص 432).

ويعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمة، ومؤشراً من مؤشرات التنظيم الجيد لها، ذلك أن مثل هذه الظاهرة نجدها في التنظيمات ذات النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظاماً مفتوحاً

فإنظما الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية ، وكننتيجة كذلك لتغير النظم الداخلية الأخرى؛ فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في أحد الدول قد يترتب عليه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة ، ولذا يجب على المنظمة أن تتأقلم مع هذه الظروف الجديدة ، وبالتالي إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وكذا تعيين مدراء جدد ، وإذا لم يتم إحداث هذه التغييرات بشكل سليم فإنه قد يؤدي بالمنظمة للفشل ، لذا تعتبر معالجة التغيير التنظيمي من أهم المهام التي تقع على عاتق الإدارة (ضياء زين الدين ، 2005) .

وتسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، لكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات والصعوبات التي تفرض عليها إجراء بعض التغييرات المختلفة سواء في أنماطها أم في هياكلها أم حتى في أنشطتها، لذلك يتعين على المنظمات لضمان استمرارها وبقائها أن تسعى دائما لفهم المحيط والتغييرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه.

وهذا ما أكدته عدة دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي، ومن بينها دراسة "حنان عثمان محمد" (2008) التي توصلت إلى أنه لا بد من وضع استراتيجيات مناسبة للقيام بعملية التغيير نظرا لما قد يمكن أن يحصل للمنظمة، كما بينت أن للإدارة دورا كبيرا في عملية التغيير التنظيمي (حنان محمد، 2008).

وكذلك دراسة كل من " سليم ملحم ومحمد شاكر ابراهيم " (2008) التي توصلت إلى ضرورة تكيف المنظمات مع البيئة الديناميكية المتباينة، واستغلال الوسائل المتاحة بهدف الرفع من مستوى الأداء، واستغلال كفاءات وقدرات الأفراد العاملين، وكذا اختيار أفضل استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة (سليم ملحم ، 2008).

وتظهر أهمية التغيير التنظيمي فيما سيوفره للمؤسسة من جهود تسمح بتفادي المشاكل والخلافات بين العمال بسبب الخوف من المصير المجهول، والذي أصبح ظاهرة بارزة في السنوات الأخيرة في المؤسسات، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها معظم الدول والتي أصبحت تهدد العمال.

كما توصلت دراسة "kan. Mélanie M Parry. Kan W 2004" أنه إذا توافقت التغيير التنظيمي مع مصالح الموظفين وكان التغيير واقعا فإنه يكون مقبولا والعكس صحيح ، إذا لم يكن التغيير واقعا ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول و بالتالي مقاومه (kan .melanie ,2004) .

التغيير التنظيمي ظاهرة صحية للمنظمة، فهو يهدف الى زيادة الأداء والفعالية في العمل، وهو نتيجة لتغيرات خارجية أو محيطة بالمنظمة، أو داخلية على مستوى هياكلها وأفرادها، لذا يمكن أن تقابل عملية التغيير التنظيمي في المنظمة بالرفض أو عدم القبول لهذه التغييرات التي تحدث في المؤسسة أي ما يعرف بالمقاومة، هذه الاخيرة يجب تفاديها أو الإنقاص من شدتها وذلك لإنجاح العملية من خلال اتباع الأساليب العلمية بالتغيير التنظيمي، والاهتمام الجانب البشري والجانب التنظيمي في هذه العملية. بالنظر إلى أن العالم الجديد من التغيير والتحديث المستمر يتطلب انفتاحًا كبيرًا للتواصل والمرونة لقبول واستيعاب كل ما هو جديد في المجال المهني الذي تعمل فيه المؤسسة. وهنا ظهر الاهتمام بدراسة موضوع الاستقرار الوظيفي والذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المؤسسات على البقاء والاستمرار، لذا نال عناية الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

فالاستقرار الوظيفي والمواضيع التي جرى البحث فيها منذ البدايات الأولى لظهور العمل الإنساني المنظم حيث يوفر الاستقرار الوظيفي ذلك الجو المناسب للإبداع والإنتاج والأداء المتميز، بل يذهب الرأي العام إلى أن عدم الاستقرار في الوظائف يشكل الهاجس الأكبر للعمال ما يدفعهم في الكثير من الأحيان إلى الابتعاد عن العمل لإحساسهم المستمر بفقدانه في أية لحظة، فإذا كان الإنسان يحتاج إلى استقرار نفسي في حياته العادية ليعيش متوازن فهو في ذات الوقت يحتاج إلى الاستقرار وظيفي ينمي فيها ذاته مهنيًا.

يعتبر الاستقرار الوظيفي من اهم درجه الرضا التي يصل اليها اي موظف في مجال عمله او نطاق العمل من حيث العلاقات الجيدة داخل المؤسسة التطور المهني المستمر وجود الحوافز الدورية التي تخلق دوافع الرغبة لدى الموظف للتطور والابداع والتميز والاستقرار الوظيفي هو الاحساس بالرضا والامان الوظيفي والذي يدفع الموظف الى البقاء في العملات المؤسسة وهو اختيار طوعي وارادي استقرار الوظيفي هو ناتج لعديد من العوامل والاجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعاملين الاكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق اهدافها من اهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي في مجمله يجب ان بنفس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط، ايضا الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة ويعني ايضا ان المؤسسة تعتمد في الكافات

والتريقات فقط على مبدا الكفاءة وعلى مقياس عملي في تحديد مستوى الانجاز للأهداف ويعني ايضا بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الابداع وكذلك عدم وجود ما يهدد الموظف من داخل المؤسسة او خارجها ينشر الاحساس لدى لديه باحتمال فقدان وظيفته في اي وقت لأسباب غير عدم الكفاءة وعدم تحقيق الاهداف المؤسسة الجزائرية عموما.

ومن هنا نطرح التساؤلات التالية:

**هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة**

**سونلغاز بولاية البويرة؟**

والذي بدوره يتفرع الى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة بين المشاركة في التغيير في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها؟
- هل توجد علاقة بين مقامة التغيير في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية؟

**2- فرضيات الدراسة:**

**1-2 الفرضية العامة:**

**توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة**

**سونلغاز بولاية البويرة.**

**2-2 الفرضيات الجزئية**

**الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى

عمال مؤسسة سونلغاز.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي والاستقرار لدى العمال في مؤسسة سونلغاز .

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الإقدمية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- أسباب ذاتية:

- الفضول الشخصي في اكتشاف أبعاد هذا الموضوع الجديد الذي يعد من بين أهم مواضيع العصر نظرا لتطور التكنولوجيا في عديد المجالات.
- موضوع من مواضيع التخصص نظرا لاهتمامه بالعنصر البشري.

#### ب- أسباب موضوعية:

- التعرف على أهمية التغيير التنظيمي من طرف العمال على اختلاف طبقاتهم.
- موضوع الاستقرار الوظيفي من مواضيع العصر خاصة في ظل السياسات الاقتصادية الحالية " سياسات النقشف " وتأثيراتها.
- اعتبار موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الحديثة والقليلة التناول، إن لم نقل بأنها نادرة في الدراسات السابقة (حادثة الموضوع).

### 4- أهمية الدراسة:

#### أ- الأهمية النظرية للدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مؤسسة من المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر والتي تُعدّ مصدراً من مصادر الاقتصاد الوطني.
- معرفة الأثر الذي يتركه التغيير التنظيمي على العمال وكذا على المنظمة.
- توضيح أهمية الاستقرار بالنسبة للعمال وهذا بالاطلاع على آخر ما ورد من أدبيات الإدارة الخاصة بتغيير الاستقرار الوظيفي.
- تحاول الدراسة الوصول الى معرفة كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة التعريف بكل من متغيرات الدراسة.

#### ب- الأهمية التطبيقية للدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنّ النتائج قد تُتيح للقائمين على السياسة الصناعية والانتاجية التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ميدانياً، بطرح الحلول لتلك المشكلات التي تُعاني منها المؤسسة الصناعية.
- تقتصر أهمية الدراسة في أن فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها في مؤسسة سونلغاز فقط بل يمكن تعميمها على باقي المؤسسات نظراً لتشابه طبيعة العمل فيما بينها.
- تسعى الدراسة الى تحديد الأسباب التي تؤدي الى التغيير التنظيمي وكذلك معرفة ما مدى استقرار العاملين بمنظمتهم.

#### 5- اهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- معرفة مدى قبول او مقاومة عمال مؤسسة سونلغاز للتغيير التنظيمي



- التأكد من مدى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.
- التأكد من وجود فروق ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- التأكد من وجود فروق ذات دلالة احصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- التأكد من وجود فروق ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوظيفة.
- التأكد من وجود فروق ذات دلالة احصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الوظيفة.

#### 6- المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

#### 6-1: التغيير التنظيمي:

#### التعريف الاصطلاحي:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (العميان، 2004، ص343).

**التعريف الاجرائي:** فالتغيير التنظيمي هو التغيير الجوهرى المخطط له من قبل الادارة الذي يتناول كافة هياكل التنظيم والتي تحدث كنتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في مجال العمل والمنظمات ويقاس في الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال تطبيق مقياس مقاومة التغيير التنظيمي.

#### 6-2: الاستقرار الوظيفي:

#### التعريف الاصطلاحي:

اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعوا للقلق، لذلك يجب ان ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لاشعار العامل بالامن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وامنه الصناعي وترقيته. (عبد الواسع، 1973، ص81).

### التعريف الاجرائي:

الاستقرار الوظيفي: هو 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.

## 7- الدراسات السابقة:

## اولا: الدراسات التي تطرقت للتغيير التنظيمي:

7-1: دراسة موسى اللوزي بعنوان اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير (1997).

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، والتكافؤ، والاستدلال.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد طور الباحث الاستبانة المخصصة لإدارة التغيير التي صممها (Burke)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية وفقا لعدة مراحل، وتم جمع (637) استبانة كان العدد النهائي منها (603) استبانة. وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ- احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات ايجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، ثم تلاه مجال الاستدلال، في حين أن مجال السببية احتل المرتبة الأخيرة.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.

هـ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.

و- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات (موسى اللوزي، 1997).

7-2: دراسة وائل محمد ثابت عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الاداء الوظيفي بمنظمات العمل الاهلي الفلسطيني العاملة في "قطاع غزة" التعلم التنظيمي متغير وسيط (2011).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في احداث التغيير المطلوب من وجهة نظر مدراء المؤسسات. ومن أهم نتائج الدراسة أنها توصلت فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح عملية التغيير وجدت أن آراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وكذا توضيح أهداف المؤسسة مما يساعد في احداث عملية التغيير.

كما توصلت الدراسة الى انه لا بد من تحديد دور كل فرد في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس للقيام بعملية الترقية، واخيرا الاعتماد على فرق العمل التي تتحلّى الذاتية العالية وهو ما يساعد في القيام بعملية التغيير.

كما أكدت الدراسة على ضرورة توفير قيادة واعدة وذات صفات متميزة وتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء، وفي النهاية لا بد من الاعتماد على أسلوب المهارات المتعددة للموظف مما يساعد في انجاح عملية التغيير.

وفي الاخير توصلت الى أنه لا بد من ترجمة خطط التغيير الى خطط عملية واقعية بمسؤوليات واضحة، ورأت كذلك بأنه لا بد للتغيير ان يكون مجدي اقتصاديا وهذا كله يساعد في نجاح عملية التغيير (وائل محمد ثابت، 2011).

7-3 دراسة ريم رمضان (2005) ادارة التغيير في التطوير التنظيمي. دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا.

هدفت هذه دراسة الى معرفة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات السورية والتي تطرقت فيها الباحثة الى الأسباب التي تؤدي الى عدم نجاح عمليات التغيير التي تقوم بها المنظمات والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير وبالتالي معرفة كيفية ادارة كلا من التغيير ومقاومته التي تعد من اختصاص ادارة المنظمة. ومن أهم نتائج الدراسة أنها توصلت الى ما يلي:

- المنظمات السورية تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي. وتخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.
- كما توصلت الباحثة الى ضعف في العملية الادارية في المنظمات السورية خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه. كما يتم الاقبال على التغيير بخطط عشوائية لا تعتمد على أسس علمية.
- كما توصلت الى وجود علاقة بين بعض المقومات السائدة في ادارة التغيير وبين مقاومة التغيير التنظيمي وبالتالي فقد يعود سبب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات السورية الى عدم اتباعها للأسس العلمية لإدارة التغيير التنظيمي.

#### 7-4: ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) بعنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية".

- ركزت هذه الدراسة على تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد توصلت إلى النتائج التالية
- تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
  - كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
  - ان غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تنجح في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

#### 7-5: دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004): بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض،

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان مدى العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها، وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي.

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي المسحي وسبب الاختيار أن من أهم خصائصه أو سماته أنه يسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد يهدف وصف الظاهرة بشكل دقيق، ومقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ومن 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. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات 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)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و الرتبة و عدد الدورات التدريبية و موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

**ثانياً: الدراسات التي تطرقت للاستقرار الوظيفي:**

### 1.2.7- الدراسات الأجنبية:

قام (Meenakshi,2002) بالدراسة لتسرب العاملين في شركتين أحدهما شركة برمجيات واخرى شركة تمويل تعملان في الهند، حيث أخذت عينه عشوائية من عمال هذه الشركات بلغ عددها (107) عمال. حيث تم تطوير استبيان لجمع المعلومات من افراد عين الدراسة، للتعرف على العلاقة بين المتغيرات (الرضا عن الراتب، طبيعة العمل، طبيعة زملاء، فرص الترقية، النوايا لتسرب، الطول فتره الخدمة)

وبعد معالجة البيانات إحصائية اشارت نتائج وبداله إحصائية الا ان (طور فتره الخدمة، فرص الترقية) هي العوامل المسؤولة عن تسرب افراد عين الدراسة وقد اوسط هذه الدراسة بإعادة التصميم الوظائف لجذب الاكفاء منهم والمحافظة عليهم.

### 2.2.7- دراسة زياد محمد علي الحمادي وفارس محمد الرواشدة (2009) الاردن محده الرضا والاستقلال الوظيفة مؤسسة في الأردن:

هدفت هذه الدراسة الى معرفه مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 220 عاملا من بين عمال مؤسسة الموائى تم اختيار هذه العينة بطريقة طبقية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل بأسلوبه النظري والميدان وتأتي اهمية الدراسة لمؤسسة لما لها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني، وقد تبين انه هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات الدلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف مهاراته ومستوى الرضا والاستقرار اما بالنسبة العلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقط كانت سلبية لذا اوصت الدراسة بصوره توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقه العمال مع الإدارة العليا.

وتوصل للدراسة الى نتائج التالية:

- يتمتع موظفو مؤسسه الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي.
- لكن الفرضية التي تفترض بان هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف المهارات ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لان العمال مأمونون بان استخدام الحاسوب ودورات التدريبية لاستخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءات المهنية.

### 3.2.7- دراسة بخلي ريمة (2016):

بعنوان علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز .  
جيجل . ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل .

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة العلاقة الكامنة بين الاستقرار المهني و تخطيط المسار الوظيفي بين فئة الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل ،حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز و معتمدين على الاستمارة كأداة رئيسية ، و قد وجهت الاستمارة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب 51 مفردة ، كما تم معالجة المعلومات التي قامت بجمعها هذه الدراسة عن طريق حساب التكرارات المئوية، و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج :

- توجد علاقة بين ارتفاع الدخل و تخطيط المسار الوظيفي، حيث يتوجه أغلب العمال إلى اعتبار الاجر العامل الأول لاستقرارهم مهنيا، بل يبدي أغلبية العمال رغبتهم في مغادرة مناصب عملهم بحثا عن مناصب أخرى بأجر أعلى و يتوقف تخطيط المسار الوظيفي على درجة تمتع الفرد بدخل مرتفع.

- تقوم الترقية على علاقة مباشرة بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي حيث ان هذا الأخير هو مفهوم يحظى بالاهتمام لدى أغلبية العمال وذلك يتجلى من خلال سعيهم لبلوغ مراتب وظيفية أعلى عن طريق سلسلة من الترقيات التي يحصلون عليها، فالترقية تلعب دورا في استقرار العامل و تعتبر الخطوة الأولى لتخطيط المسار الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطية بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة ببيئة العمل و تخطيط المسار الوظيفي حيث أن توفر مثل هذه العلاقات تساعد الموظف في الحفاظ على دوره و مكانته داخل عمله و يتجلى ذلك من خلال اتجاه أغلب افراد العينة إلى العلاقات الحسنة داخل العمال تساعد على الاستقرار النفسي ما يمكنهم من التخطيط لمستقبلهم المهني بكل راحة وطمأنينة.

**4.2.7- دراسة عشيّش ريم(2018):** بعنوان حوادث العمل و علاقتها بالاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة و الكشف فيما



- إذا كان لانتشار حوادث العمل بالمنظمة علاقة بالاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و السجلات والتقارير الخاصة بالمؤسسة كوسيلة لجمع البيانات ، كما اعتمدت على بناء استبيان موزع على عينة بلغت 50 فردا ، و كانت نتائج الدراسة كالآتي:
- معظم أفراد العينة يعانون من عدم الاستقرار المهني وذلك بسبب الخوف من الوقوع في حوادث العمل.
  - كذلك أن أغلبية الساحقة تؤكد ان طبيعة حوادث العمل هي السبب في عدم استقرارهم المهني بالمؤسسة.
  - ان من بين الأسباب الرئيسية في عدم الاستقرار المهني حسب رأي عمال مؤسسة سونلغاز بأم البواقي هي حوادث العمل.

#### 8. التعقيب على الدراسات :

- بعد ان تم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الاقدم الى الاحدث، والتي قد استخدمت فيها مداخل بحثية مختلفة، كما طبقت على قطاعات متنوعة واتضح لنا ما يلي:
- 1- **من حيث الاهداف:** تميزت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الاهداف التي تناولتها فبعضها كان لها اهداف عدة رئيسية وثانوية، واغلب هذه الدراسات هدفت الى دراسة متغير التغيير التنظيمي او الاستقرار الوظيفي اما الدراسة الحالية فقد تناولت علاقة التغيير التنظيمي بالاستقرار الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بولاية البويرة.
  - 2- **من حيث العينة:** تنوعت عينات الدراسة من باحث لآخر، اما الدراسة الحالية تميزت باختيار عمال مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة.
  - 3- **الادوات المستعملة:** تباينت الدراسات السابقة من حيث الادوات التي استخدمتها ومصادرها واسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها من اجل تحقيق اهدافها، واستفدنا من هذه الدراسات والاطار النظري في اشتقاق فقرات ادوات الدراسة الحالية في حين تميزت الدراسة الحالية باستخدام الاسلوب البنائي بما يتناسب مع اهداف البحث وحدوده وبيئته.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- قد استفادت الدراسة الحالية من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة في النواحي التالية:
- ضبط الفرضيات مع بناء الإشكالية.
  - تصميم الاستبيان.

- إثراء الجانب النظري.
- اختيار منهج الدراسة المستخدم.
- المعالجة الإحصائية.
- تفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنته

# الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

## تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي
- 2- خصائص التغيير التنظيمي
- 3- أهمية التغيير التنظيمي
- 4- اهداف التغيير التنظيمي
- 5- أنواع التغيير التنظيمي
- 6- مراحل ومجالات التغيير التنظيمي
- 7- مستويات ومبادئ التغيير التنظيمي
- 8- استراتيجيات التغيير التنظيمي
- 9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي
- 10- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي
- 11- أساليب وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 12- سبل التعامل مع التغيير

## خلاصة

**تمهيد**

يعتبر التغيير من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة حتمية، والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل تغييرات بيئية تتسم بالقيم سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أم كانت تكنولوجية، وسواءً محلية أو عالمية وغالبا ما تمارس هذه التغييرات البيئية ضغوطا كبيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها مما يدفعها إلى ضرورة التغيير حتى تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو صغيرا، مخططا أو فجائيا بحيث يمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المنظمة أو المنظمة ككل.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية، لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو "التغيير"، فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركة دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات والفكر وأنماط الحياة، أشكال الحكم ... الخ.

### أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

فيما يلي سنتطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي لغة واصطلاحاً كما يلي:

#### أ. التعريف اللغوي:

تهتم المؤسسات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة، وبهدف تحسين مستوى الفعالية والفاعلية، لذلك من الضروري تحديد تعريف للتغيير.

"التغيير هو اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله".

(عبد الرحمان بن ناصر السعدس، 2002، ص 183)

"أو هو الانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الآن". (محمد الدين الفيروز، 2008، ص 12)

#### ب. التعريف الاصطلاحي:

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

(1) " هو تغيير موجه مقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة

تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". (محمود سليمان العميان، 2005، ص 143)

(2) " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع

الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". (روان حسن، 2004، ص 346)

(3) "ويعرف أن التغيير التنظيمي يعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى

حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة

عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل". (خليل محمد شمعان وخطير كاظم

محمود، 2005، ص 369)

(4) "التغيير التنظيمي يعتبر تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في

السلوك التنظيمي، ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية". (محمود سليمان

العميان، 2005، ص 343)

(5) " هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية يمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر". (علي السلمي، السنة، ص256)

(6) "يعرف أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتعبيرها لممارستها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة". (احمد ماهر، 2000، ص132)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير على "أنه عملية حتمية ملموسة ومخططة أي تتطلب الإعداد المسبق وتظافر الجهود وتسخير الإمكانيات، وتشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة".

## 2- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص ومنها ما يلي:

1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن لإدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- الاستمرارية: حيث أن التغيير هو استجابة لتغييرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث، وإن هذه التغييرات غالبا ما يحدث بعضها منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يكون في فترات متباعدة، ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزم الظروف ذلك باعتباره عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.

أ- عملية مخططة: يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تظهر نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغييرات حدثت في الظروف، أو من المتوقع أن تحدث، ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لتجديد ما المطلوب تغييره. وكيف يتم تغيير تكلفته، مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يتم التغلب

عليها ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم تلقائياً مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

ب- **المسؤولية الإدارية:** يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عن أكثر من مستوى، إلا أن تدعيم التغيير مادياً ومعنوياً وعبئ الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل يكون من مسؤوليتها أيضاً أما بالنسبة للمستويات التنفيذية فيقع عليها عبئ المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه.

ج- **النظم المفتوحة:** وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة لتأثير المنظمة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضاً بالظروف الخارجية حتى تنسجم معها.

د- **الفعالية التنظيمية:** يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها والقدرة على توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

خ- **الإصلاح والشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وحتى يتحقق النجاح يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

ح- **القدرة على التطور والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (ثروت مشهور، 1010، ص80)

### 3- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

سنحوض في هذا المطلب إلى أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين والزبائن وبالنسبة للمنظمة ومنه نتطرق إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال التغيير التنظيمي.

#### 3-1 ك أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين والزبائن والمنظمة على النحو التالي:

أ- بالنسبة للعاملين:

وتظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المنظمة وذلك على النحو التالي:

- يريد العاملون وظائف تحدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصيتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبني على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تضع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.
- ما يريد العامل من المنظمة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل.

ب- بالنسبة الزبائن:

التغيير التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا الزبون الصدارة في استراتيجية المنظمة، فالزبون يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصاراً يريد الجودة الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريباً تشرك الزبائن في وضع السياسات والإجراءات، وأصبحت الجودة كل ما يخدم الزبون.

ج- بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، وال فشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر في الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المنظمة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة، وذلك من حيث تصحيح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، بالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للزبائن عن سبب الأخطاء والتأخر في أوقات التسليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة.

(محمد بن يوسف النمران العطييات، 2006، ص 63 و 46)

4- أهداف التغيير التنظيمي:



تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولتنا لخلق التوازن وحفظ الاستقرار في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية، إنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي نجد: (علاوي عبد الفتاح، 2003، ص 21 و 22)

- رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال.
  - خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات وتحقيق تكاليف منخفضة.
  - يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
  - تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
  - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
  - خلق قيم تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.
  - البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.
- والهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتحددة مع ضرورة توافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أول مراحل تطبيقه.

### 1-3- أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم عليها القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى وتتمثل: (علاوي عبد الفتاح، 2005، ص 50)

أولا: الأسباب الداخلية.

هي القوى الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل العاملين معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها: (علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 66)

أ- الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على إظهار الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تزول سياسة عدم الاهتمام الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

ب- المبادرة والطموح: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة، وقيمه فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، وتظهر هذه الطموحات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

ج- البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.

د- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها: (محمد الصيرفي، 2007، ص 32 و 33)

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.
- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
- كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
- كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

فوجود مثل هذه الظواهر السلبيه داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

#### ثانيا: الأسباب الخارجية.

إن القوى الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، فيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي: (مصطفى محمود، 2004، ص 39)

أ- أسباب اقتصادية: إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر، تتم إما بسرعة كبيرة جدا أو ببطيء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو تدفقات نقدية مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

ب- أسباب سياسية وقانونية: التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، هذه القوى تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذن أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في سياسة الحكومة المالية.

والنقدية، أو وجود تغييرات عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية بالإضافة إلى إصدار قوانين جديدة (قوانين العمل، قوانين الضمان الاجتماعي، الضرائب... إلخ).

ج- أسباب تكنولوجية أو تقنية: تؤثر المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام بفاعلية أكبر، وبناءً على ذلك يجب اتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

د- أسباب اجتماعية: وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للزبون احترامه والعمل على إرضائه.

خ- أسباب ثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وزبائن وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائدة ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات الزبائن وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع الزبون ومهما تكون أسباب التغيير التنظيمي فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين (رضوخ المنظمة لضغوط التغيير وإدراك المنظمة أنّ عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها)، أو الاستجابة لهما معاً.

### 5- أنواع التغيير التنظيمي :

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير التنظيمي، فهناك عدة أنواع وأشكال من التغيير التنظيمي حسب المعايير المستخدمة في التصنيف وهي على النحو التالي:

**أولاً: تغيير حسب معيار التخطيط:** يميز بين نوعين من التغيير هما:

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة لطبيعة متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد كما أشار (Bennis) إلى التغيير المخطط "أنه

استجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق"، ويتضح من خلال ذلك أن هذا التغيير يتطلب الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية، وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير. (خليل محمد الشماخ، 2007، ص370)

ب- التغيير التلقائي: عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية، وردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة، مما قد يسفر عن نتائج غير مطلوبة. (زكرياء الدوزي، 2010، ص37)

ثانيا: حسب معيار شكل التغيير: وفي هذا المعيار يأخذ التغيير عدة أنواع وصور وهي كالاتي:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل هو الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات والقطاعات في المنظمة، أما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب المتطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وغير ذلك من مستلزماته. (محمود سلمان العميان، 2005 ص350)

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، والتغيير في الهيكل التنظيمي (الاختصاصات والمسؤوليات) والتعبير في الأعمال والأنشطة التي يزولها التنظيم والوسائل التكنولوجية المستخدمة، التغيير المعنوي والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص262)

3- التغيير السريع والتغيير البطيء: الأول هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تؤثر على مستقبل المنظمة، أما التغيير البطيء فيتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراءه. (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص36)

ثالثاً: حسب معيار المصدر: وينقسم إلى ما يلي: (محمود سلمان العميان، 2005، ص350)

1- التغيير المتعمد: ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.

2- التغيير المفروض: الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكيفي: هو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوسين وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج ويحدث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها: (صالح بن فالح عبد الله البلوي، 2005، ص50)

- تطوير بعض إجراءات العمل؛
- جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة؛
- مواجهة موقف استثنائي؛
- الاستفادة من فرص مواتية.

#### 6- مراحل ومجالات التغيير التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى المراحل المنتهجة لتطبيق التغيير التنظيمي، وكذلك على المجالات التي يتم التغيير فيها في المنظمة.

#### أولاً: مراحل التغيير التنظيمي

حسب نموذج (Kurt Lewin) فنجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- مرحلة إذابة الجليد:

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أفراد المنظمة عبر حشد الجهود لدفعهم إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية: (صالح بن

فالح عبد الله البلوي، 2005، ص 56، 57)

- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

- تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الفشل والمجهول، والمخاطر التي قد تتجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العاملين من بقاء الأوضاع كما هي عليه، ويعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء هذه المقاومة عليها أن تقوم بتقليصها.

ب- مرحلة إحداث التغيير:

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومترابط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفادياً للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير، ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي: (صالح بن سليمان الفائز، 2008، ص 44، 45)

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

- التشخيص السليم: يقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

- تحديد أهداف التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.

- تحديد مجالات وألويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، تكنولوجية ... الخ، إلا أنه هناك أولويات يفترض البدء بها.

- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة، بعد إقناع والتزام أفراد المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي.

- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن اختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير ثري والظروف مهيئة، لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت بدء في تنفيذه، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة ... الخ.
- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق، عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال، وخطوات تنفيذه فعلية، ويواكب هذه المرحلة عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة، من ممارسات سلوكية ومهارات جديدة يحتاجها العمال في عملهم.

#### ج- مرحلة إعادة التجميد:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى العاملين نحو الأنظمة والقواعد، والممارسات والسلوكيات الجديدة من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه واكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا ما يسمى بالتجميد ويتم ذلك من خلال: (سوفي نبيل، 2011، ص42)

- تعزيز النتائج: إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة عن هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.
- إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) مراحل التغيير التنظيمي حسب (Kurt Lewin)

مرحلة إحداث التغيير	مرحلة إذابة الجليد	مرحلة إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير السلوك</li> <li>- تغيير البناء التنظيمي</li> <li>- تغيير التقنيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير</li> <li>- تقليص مقاومة التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز النتائج</li> <li>- تقييم النتائج</li> <li>- إجراء تعديلات بناءة</li> </ul>

المصدر: سوفي نبيل، 2011، ص43.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مراحل التغيير يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور ومجالات التغيير التنظيمي هي كالاتي: (صلاح بن فالح عبد الله البلوي، 2005، ص 73-78)

- أ- المجال الوظيفي: ويمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:
  - فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها، خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات.
  - رسالة المنظمة: تتناول عرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بالحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.
  - أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
  - استراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة.
- ب- المجال الإنساني: يعد العامل جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق من ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في



عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير لدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته ويتم إحداث التغيير في الجانب الإنساني من خلال:

- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك عدة طرق:

- الإحلال وذلك بالاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بعاملين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعمال، بمعنى وضع شروط معايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.
- تكوين العاملين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.
- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية مصطلح "التنمية الإدارية"
- الثقافة التنظيمية: تلعب الإدارة دورا كبيرا وهاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج لهيكل القيم الجدد.

ج- المجال الهيكلي: ويشمل الهيكل التنظيمي، تصميم العمل، التفويض درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... إلخ، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه إعادة التنظيم، والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

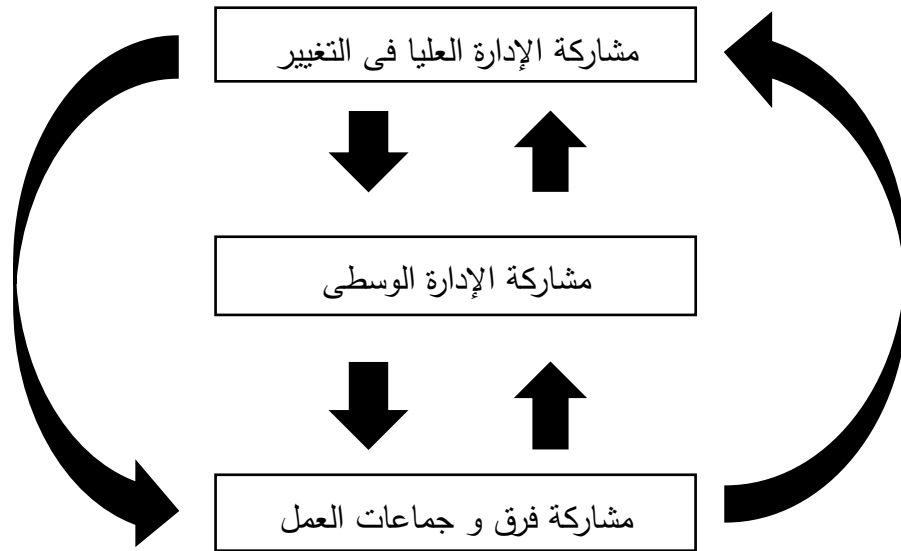
د- المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره للإنسان من جهد ووقت.

#### 7- مستويات ومبادئ التغيير التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى المستويات التي يتم فيها تطبيق وتنفيذ التغيير التنظيمي والمبادئ التي تسير عليها المنظمة.

أولا: مستويات التغيير التنظيمي

الشكل رقم (02) مستويات التنظيم (المنهج المتكامل)



بلكبير بومدين، 2006، ص 66.

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار (Argyris) و (Bennis) و (Beckhard) ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى، وفي جهة أخرى ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي: (سن إبراهيم بلوط، 2005، ص 351)

1- التغيير من الأعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي التي تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافق التشجيع الكافي لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير

في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3- المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب وفي ظل هذه المشاركة يسمح للعاملين، بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته. (بلكبير بومدين، 2006، ص 65)

### ثانيا: مبادئ التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي كما يقولون لا نهاية لها، إذا كانت كذلك، فمن المفيد أن تتضمن مجموعة المبادئ لإرشاد نفسك والآخرين أثناء هذه العملية؟ لأنه ما لم يكن لديك خريطة محددة عن كيفية إدارة التغيير لذا يجب أن تلتزم بمضمون وتوجيهات هذه المبادئ: (موسى اللوزي، 2003، ص 49)

أ- تتوقف سهولة حركة التغيير التنظيمي حسب ما كان موضوع التغيير التنظيمي ماديا أو معنويا، فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صورة الابتكار والإبداع الملموس.

ب- خصوبة الجانب المادي للتغيير التنظيمي وسرعة معدلات الابتكارية المادية.

ج- أهمية العنصر الابتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات.

د- تتم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات بمعرفة مؤسسات أخرى متخصصة، ويقع على الإدارة تدعيم علاقتها بهذه الجهات، والتعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير التنظيمي.

ح- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير التنظيمي مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع معلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير التنظيمي يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

خ- سهولة تطبيق التغيير التنظيمي إذا حظي بتأييد العاملين وذلك بصعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير التنظيمي.

و- يختلف نمط الاستجابة الأفراد والمديرين لقبول أفكار التغيير التنظيمي فبعض الأفراد تسعى إلى تحسين وضعها الاجتماعي والمهني والاقتصادي وهؤلاء تكون استجابتهم أسرع في قبول الأفكار الجديدة

عن هؤلاء الذين لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم والنظرة إلى الأفضل وقد يرفض هؤلاء التغيير بالمرّة لحرصهم على التمسك بأهداف الماضي.

ر- عند قيام المنظمة بانتهاج التغيير التنظيمي فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من الاتصال الرسمي والغير الرسمي في الوقت ذاته.

ز- التدرج في تقديم مشروعات التغيير التنظيمي وتجزئتها يعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق وينبغي أن يتم التغيير التنظيمي في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط المحيط الخارجي.

ي- يزداد قبول الأفراد للتغيير التنظيمي عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

هذه المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي وتؤكد بأنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، إنما هي نقاط

إرشادية على مدير التغيير التنظيمي أن يكيفها حسب المواقف التي يصادفها.

### 8- استراتيجيات التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمة الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير فإنه يمكن استخدام استراتيجيات تحقق التغيير النوعي في المنظمة فيما يتعلق بتوفير الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد من قبل الأفراد حيث يعتمد التغيير على نجاح أو فشل التغيير على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

#### أولاً: استراتيجية المشاركة والإقناع:

تعتبر هذه الاستراتيجية من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له أو فرضته ظروف طارئة، وعليه يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات المتفرعة التالية: (علاوي عبد الفتاح ، 2013، ص 44، 45)

A. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط

للتغيير والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.

B. استراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة قبول التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه

الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب

المشاركة المركزة بحيث يتم إشراك نخبة معينة من العاملين المؤثرين في المنظمة، بسبب كبر عدد

العاملين أو ضيق الوقت مع التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

C. استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة قبول منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأفراد العاملين بضرورة التغيير، فيحاول القائد التغلب على هذه المقاومة بالتوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير.

D. استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المنظمة في أزمة، فيبادر أحد أفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية، والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعية له، مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الأهداف.

### ثانيا: الاستراتيجية القسرية أو الإكراهية

وتنقسم إلى عدة استراتيجيات نذكر منها ما يلي: (علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 45)

أ- استراتيجية أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، ومفاد هذه الاستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من العاملين ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

ب- استراتيجية الالتزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصي باتباع أسلوب الإجبار بسبب عدم توفير متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة أو الإقناع وهنا يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

ج- الاستراتيجية الدكتاتورية (القسرية): حيث يتم استخدام كافة أساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف في بعض الحالات الطارئة لكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم.

د- استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى العاملين، بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى تصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة تعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالوضع الحالي المنقل بالمشاكل. (محمد

صيرفي، 2007، ص86)

ح- استراتيجية التحليل الميداني: مضمون هذه الاستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير حيث تعمل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، ولهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة. (محمد صيرفي، 2007، ص88)

### 9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعوقاته

سننظر في هذا المطلب إلى أهم المعوقات التي قد تعيق عملية التغيير التنظيمي ومن ثم عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

#### أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

تتجح المنظمة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي عندما تتوفر العناصر التالية: (علي شريف، 2003، ص319)

- وضوح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بمعنى أن الأسباب وراء أحداث التغيير التنظيمي ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين.
- الإشراف والقيادة أي يشرف على التغيير التنظيمي قائد (قائد التغيير هو القائد المشارك) يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.
- المشاركة يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير التنظيمي وتخطيط له وتنفيذه لأنهم هم أول من يتأثرون به.
- دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير التنظيمي لما يضمن استمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
- تهيئة الظروف والبيئة المناسبة والتي تساعد على التغيير التنظيمي تجنباً للعراقيل.
- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- معرفة تشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية بأسلوب علمي وواقعي.
- التدريب والتكوين أي أن التغيير التنظيمي يتطلب تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير التنظيمي حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.
- توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ المناسب وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.
- الاتصال تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير التنظيمي لأنها توضح ما هو مبهم، وتجيب عن الكثير من التساؤلات لدى الأفراد.

#### ثانياً: معوقات التغيير التنظيمي

وتعددت معوقات التغيير التنظيمي ونذكر منها ما يلي:

أ- المعوقات البشرية:

- مقاومة الأفراد للتغيير وهذا يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو لتأثير المصالح الشخصية والوظيفية.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- عدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وغيرها.
- ينظم القادة والأفراد أحيانا إلى التغيير التنظيمي على أنه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة وهذا ينطبق على المستهلكين الذين يريدون تعديل سريع على السلع والخدمات.
- كثرة الصراعات بين العاملين.
- عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
- عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام والتغيير التنظيمي في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأشخاص.

ب- المعوقات التنظيمية: وهي:

- خضوع التغيير إلى اعتبارات سياسية خاصة في المنظمات العمومية وبالتالي بمركز السلطة والفضل في الاحتفاظ بالكفاءات.
- ضعف أنظمة المعلومات وعدم كفاءة القوانين والأنظمة.
- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا.
- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.
- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للعاملين.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.
- عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج- المعوقات الاجتماعية: ويتمثل في:

- تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التغيير التنظيمي.
- السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي.

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.
- قوة جماعة الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي.
- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.
- كثرة الصراعات بين العاملين.
- د- المعوقات الثقافية: تتمثل فيما يلي:
  - اختلاف القناعة بأهمية التغيير التنظيمي.
  - تقادم المعارف العلمية لدى العاملين.
  - عدم مناسبة إمكانيات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي.
  - عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
  - اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة.
- ح- المعوقات السلوكية: تتمثل فيما يلي:
  - التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة، ومقاومة التغيير.
  - عدم تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم.
  - عدم جراءة المسؤولين بالمبادرة بالقيام بالتغيير التنظيمي، في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأفراد.
  - الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف الاجتماعية.
  - انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. (علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 47-49)

#### 10- تعريف مقاومة التغيير

إن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بالقوة، فالتغيير من منظور الكثيرين يهدد أنماط العلاقات والمصالح القائمة، من هذا فعلى قائد التغيير أن يركزوا على إثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، ومنه هناك عدة تعاريف لمقاومة التغيير التنظيمي ونعدها كما يلي:

**التعريف الأول:** "هي الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". (حمود سلمان العميان، 2005، ص 355)



**التعريف الثاني:** "أو هي استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي". (حسن محمود حريم، 2004، ص384)

**التعريف الثالث:** "هي ردود فعل سلبية للأفراد اتجاه تغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم". (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص385)

**التعريف الرابع:** تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير، في حين قد يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير". (صالح مهدي محسن العامري، 2007، ص399)

ومنه فإن التغيير سلوك طبيعي يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير، ورغبة الأفراد في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم، ويمكن للمقاومة أن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المنظمة ويستفيدون من خدماتها وتكون إما سرية أي لأسباب شخصية ذاتية، أو علنية أي مقاومة جماعية بعد الاتفاق على الامتناع وخلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو انخفاض في معدل الإنتاج.

#### 11- أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

تعددت أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي، والتي سنخوض فيها كما يلي: (أحمد ماهر، 2007، ص 72، 74)

#### أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير، سنتطرق للأسباب التنظيمية والأسباب الفردية وهي كما يلي:

##### أ- الأسباب التنظيمية:

- الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير أو تطوير لفشلها في تجارب سابقة أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى.

- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج أو الأنظمة الناجحة لها بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة حتى يطيح بالمنظمة.

- عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير.
- التكلفة العالية للتغيير: يمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة.
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها بوضع راهن جيد فترى أن التغيير يهدد استقرار الوضع الراهن مما يؤدي إلى مقاومة.

#### ب- الأسباب الفردية:

- التغيير يهدد وضعية الفرد: يحاول أن يكشف وضعه بعد التغيير من حيث الراتب والحوافز والخدمات التي يحصل عليها وسلطته، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك كافياً لمقاومة التغيير.
- التغيير يهدد الفرد وظيفياً: تغيير الوظيفة بالنقل أو تغيير الزملاء والمرؤوسين، هنا تهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات لا يدري وضعها مما يجعله يقاوم التغيير.
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: الوضع الراهن فيه استقرار بينما التغيير فيه غموض وعدم استقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.
- عدم الوضوح عن التغيير: بسبب عدم التأكد من النتائج والآثار على الأوضاع الوظيفية وعلاقتهم هذا الغموض كافٍ لمقاومة التغيير.
- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التغيير بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، فيشعر الفرد أن التغيير خطر عليه يكشف قدرته على عدم التكيف ويلجأ الفرد إلى المقاومة.
- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في المشاركة في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.
- عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد ما الاستفادة منه، وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط بتنفيذه بحوافز وإلا سيكون مصير هذا النظام المقاومة والتصدي له.
- الخوف من الفشل: تتضمن عملية التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهتز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيه.

#### ثانياً: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي

تعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداءً من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، إلى التحفظات وعدم المبالاة إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولاً إلى الاختلاف في

مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي، خاصة عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة، وهناك ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي: ( صالح بن سليمان الفايز، 2004، ص30)

- الرفض العنيف: ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، وأنه سوف يقضي على مكاسبها وأنه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب مثل: إشاعة القلق والخوف بين العاملين وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي للتغيير.
- تعطيل قوى التغيير: عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وإمكانية القيام به.
- إبطاء سرعة التغيير: قد تتج قوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

## 12- سبل التعامل مع مقاومة التغيير

إن التغيير الفعال هو ذلك التغيير الذي يهدف إلى تحقيق غايات المنظمة لكي تتلاءم مع بيئتها التي تتميز بالتغيير المستمر، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات في شكل المنظمة وفي سبل تحقيق أهدافها ومنتجاتها وطبيعة الأداء فيها، غير أنه ليس بالضرورة أن تقابل هذه التغييرات بالتأييد والموافقة لذلك وجب على كل مدير أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولته تنفيذ وتطبيق برنامج التغيير، ولذلك وجب السعي إلى تقليل حدة المقاومة ومواجهتها، وهو ما يمكن تحقيقه بإتباع الأساليب والإجراءات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدمة فيها هذا الأسلوب	الأسلوب	
قد يستغرق وقتا طويلا إذ كاف عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	الاتصال للإقناع	أساليب لتفادي مقاومة التغيير
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذ ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة	إن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملزمون بتنفيذ التغيير، وتوفر كافة المعلومات لديهم والتي لها علاقة بالتغيير	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير	
يستغرق وقتا طويلا للغاية مع احتمال فشله	تعتبر من أنجع الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة	تشجيع الأفراد ودعمهم	أساليب للتغلب أو التقليل من المقاومة في حالة وقوعها
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا للتخلص على المقاومة	يستخدم هذا الأسلوب عندما تجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذا الجماعة قوة هائلة على المقاومة	التفاوض والاتفاق	

من الممكن أن تحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستعلون أو غر بهم	من الممكن أن يكون حلا عمليا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناوره
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	التهديد الضمني والصریح

بوديب دنيا، 2014، ص 33، 34

كما يتضح لنا من الجدول السابق هناك نوعين من الأساليب، أساليب تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير وبالتالي فهي أساليب سابقة لتنفيذه، وهناك نوع ثاني تلجأ إليه المنظمة عند اصطدامها بالمقاومة، وبالتالي فهي أساليب متزامنة مع تنفيذ التغيير، يمكن جمع كل هذه الأساليب في ستة أساليب شائعة وهي: (محمود سلمان العميان، 2005، ص358)

1. الاتصال للإقناع: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الأفراد العاملين قبل إحداث التغيير وذلك بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الأفراد العاملين مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشن حماسهم وهممهم للإسهال الإيجابي فيه.
2. المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير: يمكن تجنب مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه العامل.
3. تشجيع الأفراد ودعمهم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة يمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4. التفاوض والاتفاق: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تنظر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير كنقل بعض الأفراد إلى مكان أو موقع آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.
5. المناورة: حيث أنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير وإقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم.
6. التهديد الضمني والصريح: من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر محاولة إلى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات يفرض مواكبة جهود التغيير.

## خلاصة

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى أداء عاملها، لذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث، كما أنّ استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاحها ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذه النجاحة متوقفة أيضاً على كسب رضا العاملين واستعدادهم لقبول التغيير وتنفيذه بدل مقاومته وعرقلة سيره.

# الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الاستقرار الوظيفي
- 2- أهمية الاستقرار الوظيفي
- 3- مظاهر الاستقرار الوظيفي
- 4- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
- 5- محددات الاستقرار الوظيفي
- 6- عوامل الاستقرار الوظيفي

خلاصة



## تمهيد:

يعتبر الاستقرار الوظيفي في العمل أحد أهم العوامل تأثيراً في أداء الموظفين ونتاجيتهم، فقد اظهرت العديد من الدراسات الاستقصائية أن أغلب الموظفين اعتبروا أن الاستقرار الوظيفي أكبر عامل يساهم في تحقيق الرضا عن العمل، ومع ذلك، ونظراً لأن انعدام الاستقرار الوظيفي أصبح أكثر شيوعاً في عصرنا، تحتاج المنظمات إلى فهم الظروف التي يمكن للموظفين في ظلها الاستمرار في العمل، وكيفية تقليل السلبية التي يفرضها انعدام الاستقرار الوظيفي.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة، وضمان استقرارها واستقرار موردها البشري من جهة أخرى، إلا أن الاستقرار في المورد البشري مشروط بتوفر مجموعة من العوامل المحققة له ولذلك كان الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للمورد البشري منذ البدايات الأولى للتنظيمات الصناعية، خاصة بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

ويعتبر الاستقرار الوظيفي من الأهداف التي تسعى إليها الإدارة مهما كان نوعها سواء كانت إدارة عمومية أم إدارة خاصة، ونحن في هذا الفصل سوف سنحاول التعرف على الاستقرار الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر فيه.

## 1- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

عند استعراض مفهوم الاستقرار الوظيفي نجد عدة تعاريف من بينها: عرف المبارك الاستقرار الوظيفي على أنه: "الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتالف بين العاملين في المنظمة". (جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، 2013، ص 142)

أبرز علوش أن "الاستقرار الوظيفي يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل، بجانب البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، بجانب الهدوء والثقة داخل العمل، وزيادة قدرتهم على أداء وظائفهم باستقلالية". (هبة الله جعفر ويسام الرميدي، 2022، ص 6)

أشار فاتح إلى الاستقرار الوظيفي بأنه " الحالة التي تتطوي على بقاء الفرد في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها. (محمود شاكر عبد الله أمجد إبراهيم، 2016، ص 324)

يرى العنزي أن "الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا ويعرف الرضا بأنه مفهوم سلوكي يقيسه مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادة واستقراره فيها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة". (جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، 2013، ص 142)

الاستقرار الوظيفي يقصد به "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للأمراض النفسية أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل". (صباح إبراهيم حمد علوش، 2016، ص 234)

ويشير نيومارك لمفهوم الاستقرار الوظيفي بأنه: "الفترة الزمنية التي يبقى فيها الموظف بالعمل وتكون مرتبطة بمدى استمراريتهم وانتمائهم للعمل، فمنفعة الموظف تكون ببذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وفرت له الاستقرار والبيئة الملائمة وساعدته في إشباع حاجاته بينما تقتضي منفعة المؤسسة بتدريب الموظفين واعدادهم بصورة تؤهلهم لتحقيق أهدافها والاحتفاظ ببقائهم بتلك المؤسسة". (طارق زياد أبو صبح واحمد عبد الحليم، 2021، ص 295)

التعريف الاجرائي: "الاستقرار الوظيفي يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله". (عزاوي حمز، 2018، ص 82)

## 2- أهمية الاستقرار الوظيفي:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافه واشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقرار فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيتاً للمعنويات كون العمل هو المصدر للدخل فهو مؤمن للعامل حياته ومعاشه وتبرز إمكانياته وقدراته وثبتت كفاءاته المهنية.

ولثبات العامل في عمله واستقراره، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل الباحث دوماً عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض وبالتالي يصعب عليه الاندماج مع المجتمع في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو هدر للوقت والجهد، وحتى المال تكلفة الإنتاج، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

وفي ظل التغيير الدائم والتحديث 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 المنظمة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها: (نصيرة بونويقة ومصطفى بوجلال، ص 736)

- ✓ قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال 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 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.
- ✓ فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق.

### 3- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يلي: (أحمد لغبي، 2016، ص 81)

**3-1 تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة. والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكل من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

يعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء 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 الولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحتوي هذه الجماعة.

**3-2 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 الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طول 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 والوفاة، وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، وإذا كان امن الفرد أساس توازنه النفسي فامن الجماعة أساس لإصلاح الاجتماعي.

**3-3 المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** أن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها، ورسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإيذاء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية إلى عدم وجود المشاركة العمالية تؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى انه يؤدي إلى الصراع وما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة. وقد أشار بلاك واكر بأن 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.

**3-4 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. ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار المهني، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لان 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 سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى الاستقرار العمالية في المنظمة.

## 4- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة نوجزها فيما يلي: (حجاج المدني، 2018، ص 53)

**4-1 التغيب:** التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج إرادة العامل.

والتغيب هو الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه فكثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس بلاعدالة كما سبق وان ذكرنا، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد تكون سببا للتغيب، عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع العامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله. وقد أثبتت بعض الدراسات الارغونومية لان للمنظمة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لان اغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل. ارجع فريزر أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 30000 عامل عن الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض وان 15% من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدثها منع أصحابها من مزاوله أعمالهم.

**4-2 دوران العمل:** دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

**4-3 الإضراب:** يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بان الهدف واحد وان النتائج سوف تعود على الكل .د. التمارض: يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل من خلالها التظاهر بالمرض، كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، وينشر العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وعموما هروب مقنع من العمل.

**4-4 كثرة الشكاوى:** تظهر حالات الشكاوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه، وعلى العموم تعود الشكاوى إلى تذمر العمال وعد رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه فيترك للمنظمة.

## 5- محددات الاستقرار الوظيفي:

هي مجموعة من محددات التي تؤثر سلبا أو إيجابا لاستقرار الموظف في عمله ومنها ما يلي:  
(الإشراف - فرصة الترقية - الأجر - جماعة العمل - محتوى العمل - ساعات العمل).

### 5-1 المحددات الاجتماعية:

**5-1-1 الإشراف:** يعتبر من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل بحيث يرى البعض انه عملية تعليمية تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية. فعملية الإشراف هي تنظيم المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف وذلك بتنمية الدافع الانجاز وبيت الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة. (يوسف عنصر، ص 15)

**5-1-2 جماعة العمل:** هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر ويحفزه ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسان نتيجة لإشباع حاجاتها الاجتماعية والنفسية. فجماعة العمل تمثل مصدر ومنفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل تحقق له تبادل ومنافع بينه وبينهم، فآثر جماعة العمل يتوقف على قوة حاجة العامل إلى الانتماء، فكلما زادت هذه الحاجة كان أثرها واضحا على تفاعله مع جماعة العمل وكان رضاه قويا، وكلما كانت وكلما كانت تفاعله معها، والمنافع والتوترات الناشئة عنه كثيرة، وهذا ينعكس على درجة رضاه أو عدم رضاه عنها. (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 14)

### 5-2 المحددات الوظيفية:

**5-2-1 الترقية:** الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم وتزيد في شعورهم بأهمية العمل، ويمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة. أن الأفراد يطمحون دائما للحصول على التقدير الشخصي، فالفرد ليس مجرد أحاسيس ومشاعر اجتماعية لنفوذ ومتطلبات اقتصادية، وإنما هو أيضا إنسان سياسي يطمح إلى النفوذ، وتحسين مكانته الاجتماعية، فالترقية تساهم في زيادة الأجر، وقدرة الفرد على التحكم في الأمور من خلال صعوده في السلم التنظيمي السلطوي، وهي من أهم الحوافز الموضوعية التي يتخذها الفرد لإرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية للحصول على القوة والهيمنة الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، ولقد أوضحت بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على العمال في عدد كبير من المنشآت أن الأسباب التطلعات إلى الأسفل. (حسن عادل، 1974، ص 446)

**5-2-2 محتوى العمل:** يعتبر هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة دون بقية العناصر فهو مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة كما انه يتميز بمجموعة من المتغيرات التي لها علاقة بالاستقرار في العمل منها: (حسين عبد الباسط محمد، 1978، ص 6)

– **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.



- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل وحقق الاستقرار.
- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به، ويستخدم قدراته كلما زاد الرضا عن العمل وزاده درجة تعلقه بعمله.

5-2-3 ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الاستقرار، فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنقابات عن موضوع أو عامل الأجور، وإن كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجور، وإن ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجور. فقد حاول تعديل الأجور سنويا بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها، ولكن ساعات العمل لا يمسهما التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمن.

ويختلف خبراء العمل عند البحث في ساعات العمل، فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية ومنهم من يرى التوسع في مجال البحث ليشمل موضوع الإجازات بأنواعها الراحة الأسبوعية، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية... الخ، بل وحتى يشمل أيضا العمل العلمي للعامل من حيث تحديد سن دخوله في مجال العمل ومتوسط السنوات التي يمكن إن يقضيها في العمل وموعد اعتزاله. (أمين عزالدين، 1964، ص 97)

### 5-3 المحددات المادية: وتتمثل المحددات المادية فيما يلي:

5-3-1 الأجر: إن مدى اهتمام الإدارة بالعمال والعناية بهم يتجلى من خلال الحوافز المادية التي تقدمها، ومدى عدالتها، فقد يرى العمال إن كمية الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها، غير متناسبة مع الجهد المبذول فتتقص وتيرة العمل، مما يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، واحتمال نشوء صراع مع الإدارة من جهة أخرى، ذلك أن العمال يعتبرون الإدارة غير عادلة، ولا تقدر مجهوداتهم ولا مكافآتهم على أحسن وجه، وفي هذا الاتجاه أوضحت العديد من الدراسات أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الحديثة، تعبر عن وجود خلل، وعدم التوازن في انساق البناء الاجتماعي للمؤسسة القائمة بالعمل، كذلك وجود فرص غير عادلة في الأجور والحوافز، ومعاملة المشرفين، وعدم إمكانية العمل من أجل تحقيق الذات. (عبد المنعم، 1984، ص 207)

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققا فيها، ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها. (بن منصور رفيقة، 2014، ص 58)

## 6- عوامل الاستقرار الوظيفي:

كان سائدا فيا مضى أن العوامل المادية وحدها كفيلة بتحقيق رضا واستقرار العامل، غير أن تطور الدراسات والبحوث في هذا المجال أثبتت العكس، حيث أكدت أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل ونفسية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقا في تحديد مستوى الاستقرار لدى العامل، ونتيجة لهذه البحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، منها ما هو ماديا ومنها ما هو اجتماعيا ونفسيا، حيث تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى استقرار العامل، وأهم هذه العوامل ما يلي:

### 6-1 ظروف العمل المادية (الظروف الفيزيائية):

يقصد بظروف العمل المادية أو الطبيعية كل من الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، النظافة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة. وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، وكان أول المهتمين بهذه العوامل "فردريك تايلور" الذي أهتم بوصف الحركة والتعريف بالإدارة العلمية وتحديد أغراضها، ولم تكد تظهر هذه الآراء الجديدة حتى انتشرت بسرعة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أين تم التأكيد على "ضرورة الهواء النقي والنور الكافي في المصانع، وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيتهم".

ورغم أن "تايلور" نجح إلى حد ما في استثارة العوامل التي تدفع العمال لإتقان العمل، إلا أنه عزل العامل من كونه كائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته وعواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده "الطن مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، وما يهمنها هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية في تحقيق الاستقرار لدى العامل، لأن درجة تقبل هذا الأخير للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي على رضاه واستقراره. وتتوفر الظروف المادية الملائمة إذا توفرت وسائل الإضاءة

والتهوية المناسبة وسهولة الحركة والنظافة وقلة الضوضاء، ووسائل وقاية العامل ... الخ، ونستعرض فيما يلي أهم الظروف المادية التي يجب توافرها في مكان العمل: (مطلاوي الربيع، ص 269)

**6-1-1 الإضاءة:** تعد إضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل " فقد دلت إحدى الدراسات التي تناولت 61 عاملا صناعيا ومكتبيا، على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال 40% من العمل، إذا كان من الضروري دراسة أثر الإضاءة على العامل. " (20) تثير الإضاءة السيئة في نفوس العمال الشعور بالانقباض، هذا إلى جانب ما تؤدي إليه من إرهاق البصر، وزيادة التعب والأخطاء، وأما الإضاءة الجيدة فتساعد على تخفيض حوادث العمل والتغيب والوقت الضائع أثناء العمل، كما تزيد من دافعية العمال للعمل.

**6-1-2 الضوضاء:** عرفت الضوضاء بأنها الصوت غير مرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل. وقد يترتب عليها أثار ضارة بالنسبة للعمال فتسبب الإجهاد العصبي، كما تؤدي إلى ضعف السمع وأحيانا إلى فقدانها تدريجيا، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المؤسسات وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد تنتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة وزيادة حوادث العمل.

**6-1-3 التهوية:** قرر "جزيلي" و"براون" أن العديد من الدراسات تشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية، كما بينت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، وطلب من رجال إحدى التجارب أن يرفعوا أثقال حديدية وزنها خمسة أرتال عبر مسافة تبلغ قدمين ونصف وحفزهم بمكافآت. وقد أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثر كبيرا في نشاط العامل وإنتاجه، وأن سوء التهوية يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضييق، كما أن التهوية الجيدة تؤدي إلى نقص الوقت الضائع بسبب انخفاض الإجازات المرضية وذلك بنسبة 45%. (أرفيس مريم، 2020، ص 65)

**6-1-4 الأجر:** تشكل الأجور عنصرا هاما في الحياة الاقتصادية، و الاجتماعية، ففي كثير من الدول المتطورة، الأجور المدفوعة تشكل أكثر من 40 % من مجموع الدخل الوطني، وتصل إلى 60% عند الأخذ بعين الاعتبار الموظفين، وعمال الإدارة، لكن في الدول النامية لجد هذه النسبة منخفضة، بحيث تتراوح بين (10 و 15) 2% هذا راجع إلى خصائص الصناعة لكل من الدول المتطورة والدول النامية،

وكلما كانت للتطور الصناعي إيجابيات فهذا يؤدي إلى ارتفاع دخل الأفراد وتحسين ظروفهم المعيشية، مما يزيد من فعالية هؤلاء الأفراد في الحياة الاقتصادية، عكس الدول النامية التي يعاني أفرادها من قلة الموارد المالية بسبب انخفاض الأجور، مما يجعل ظروفهم المعيشية سيئة وصعبة. (حسين محمودي، 2016، ص 78)

**6-1-5 الترقية:** هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الاجتماعي والأدبي في الأجر، وإنما تتطوي فقط على الارتفاع في المركز الأدبي، وهذه الأخيرة تكون مناسبة للأفراد والمستويات العليا في المؤسسة. (جبلي فاتح، 2006، ص 45)

## 6-2 العوامل الاجتماعية:

لكي تحافظ المؤسسة على كوارها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات، وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية: (جبلي فاتح، 2006، ص 45)

**6-2-1 القيادة:** أن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جداً، خصوصاً إذا كان المشرف أو القائد مقدر للمسؤولية، التي يتولاها، ويؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج المؤسسة، وضمان كفاءة انجاز الأهداف فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية الروابط والعلاقات غير رسمية بينه وبين العمال، وخلق جو يبحث على الرضا والارتياح في محيط العمل. فنمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيراً بالغاً سلبياً أو إيجابياً، ليس فقط على توازن المؤسسة، بل أيضاً على استقرار العمال في مهنتهم، وولائهم وشعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.

**6-2-2 الاتصال:** لقد عرف الاتصال بتعريفات عدة منها تعريف وردر Wourder بأنه تبادل أفكار والاتجاهات والخواطر والآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالباً يؤدي وظيفتين: إعطاء واستقبال التوجيهات، ثم إرسالها واستقبال المعلومات، أو الاتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة.

## 6-3 العوامل النفسية:

للعوامل أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات اغلبها مكتفية، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، وعوامل البيئية الثقافية التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعد التوافق والالتزان مع البيئة التي يعمل بها، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرته ومن هذه العوامل نذكر منها: (جبلي فاتح، 2006، ص 45)

- الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة: أن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقات التي مت شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تغلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن ان تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم واحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق و تكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.
- الإحساس بالتقدم: إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما تم انتقال إلى نوع معين من الأعمال.

## - المقاربة النظرية الاستقرار الوظيفي:

لقد ادى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في اواخر القرن 19 وبداية القرن 20 الى صعوبة ادارتها وتمييزها وبرزت الحاجة الملحة الى ارساء مبادئ معينة من اجل تسييرها وتنظيمها الامر الذي ادى الى بروز بعض المفكرين للباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات ابراهم ماسلو ومدرسة الادارة العلمية لتايلور والنظرية الحسابية ونظرية الحاجات المعدلة لادلفر وغيرهم ممن أسهموا في نظرية التنظيم والإدارة.

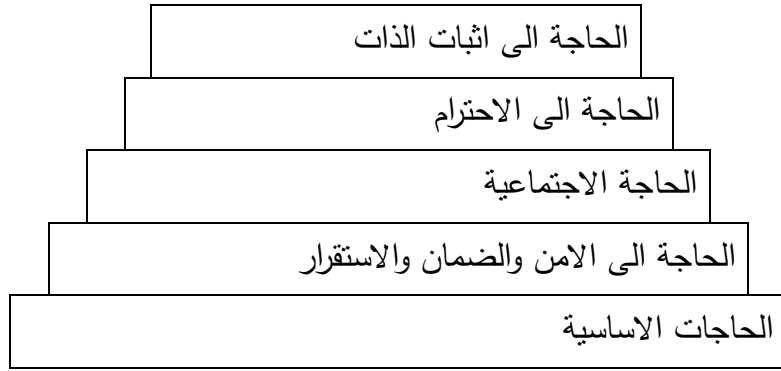
ورغم بعض النقائص والسلبيات التي تميزت بها كل نظرية الا انه والى حد الان لا تزال تمارس وتطبق على تقواسم في الكثير من المنظمات.

ونستعرض بعض النظريات التي لا لها ارتباط بموضوعنا وعن هذه النظريات نذكر

#### أولاً: نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو Maslow)

قضى ابراهيم ماسلو ما يقارب 20 عاما في حياته ليثبت ان امكانيات الانسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات، فهو يرى ان السلوك الانساني يحدد الحاجات، فان الانسان عندما يشبع الحاجات المهمة لديه، يسعى لإشباع الحاجات الاخرى الغير مشبعة وكذلك، ووضع هرم الحاجات، والملاحظ ان الحاجات الدنيا يسهل اشباعها، ثم تأخذ تلك الحاجات بالصعود للأعلى، وكلما ذهب اتجاه الهرم الى الاعلى يصعد اشباع تلك الحاجات، في راي ماسلو ان التدرج الهرمي لا يتم الا بعد ان يتم اشباع الحاجات الدنيا، ولو بشكل جزئي، ثم التي تليها وهكذا، فان هذه النظرية تفترض ان الدافع هو الحاجة الغير مشبعة وكلما اشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي تليها، حسب ترتيب ماسلو في التدرج الهرمي .

الشكل رقم (3): التدرج الهرمي لنظرية ماسلو



#### الحاجات الأساسية المادية (الفيزيولوجية):

وتمثل هذه الحاجات قاعدة هرم ماسلو، مثل (الحاجة الى التغذية الحاجة الى الطعام وللشرب) والغريزة الجنسية والهواء (التنفس) والنوم وهذه الحاجات ضرورية للدعم البقاء وحفظ الحياة، وبإشباع هذه الحاجات يحدث التوازن البيولوجي للإنسان وهي حاجات فطرية يتشرب بها الانسان مع الكائنات الحيه الأخرى.

#### الحاجة الى الامن والاستقرار:

وهي حاجات الضمان، والدخل والامن بشكل عام، والمرتتب والحماية ضد الاخطار والامن الوظيفي وفي الحصول على عمل مستقر يوفر الاجر الكافي والحماية ضد المخاطر والحاضرة المستقبلية.

### الحاجات الاجتماعية:

وهي حاجة العطف والحب والعلاقات الاجتماعية والصدقة والانتماء الى الاخرين كالأسرة والنادي والجماعات والشركة.

### الحاجة الى الاحترام (الحاجة الى تقدير الذات):

وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والمرتبة والمكان الاجتماعية الرفيعة.

### الحاجة الى اثبات الذات:

وهي اعلى المستويات في هرم ماسلو وهي حاجات تحقيق تحقق الاهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات والطموح، وفي هذه النظرية التي مصل بالترقية ودورها في دفع الافراد نحو العمل وتحسين مستوى ادائهم وبالتالي توفير الاستقرار الوظيفي وذلك بوضع الحاجه الى تقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقا من فرض اساسي سواء ان الفرد يبدا اولاً بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والامل الامنية والاجتماعية واذا ما تم ذلك بإشباعها ينتقل لمحاولة اشباع حاجات معنوية في اعلى الهرم حيث ان اشباع الحاجات له تأثير ايجابي وفعال على اندفاع الفرد الى العمل وبدله المزيد من المجهود وتحقيق الاستقرار الوظيفي واشباع الرغبة الملحة لديه في الحصول من خلال في الوصول من خلال تدرج الى مكان اجتماعيه مميزه بمعنى اخر تلك الرغبة تدفع الفرد الى النمو والتقدير والوصول الى اعلى الوظائف وهو تحقيق الترقية وبالتالي سيؤدي الى تحقيق الاستقرار في العمل.

### ثانيا: نظرية الحاجات المعدلة الدلفر:

قدم الدلفر هذه النظرية على اساس دراسة وتحليل لنظريه السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود او الترابط او التواصل والنمو، حيث قدم الدلفر تصنيفا للحاجات في الشكل الهرم يشبع بدرجة عالية للحاجات يحتوي على ثلاث انواع من الحاجات:

- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجيا عند ماسلو.

- حاجات الانتماء: تعتبر عن تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل الحاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية جزء من الحاجات الى التقدير.

- حاجات النمو: وتعتبر عن السعي الفرد الى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم (4): هرم الدلفر للحاجات



وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في مبدأ في كون الرضى لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم، وفي ان يتحرك في سلم من اسفل الى اعلى وان الحاجات الغير مشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح اقل اهمية الا ان نظرية الدلفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى اذ يرى الدلفر ان الفرد يتحرك الى اعلى والى اسفل سلم الحاجات اي انه في حالات اخفاق الفرد في محاولة اشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لاشباع حاجات المترتبة الدنيا وقد نوه الدلفر بانه هناك متغيرات عدة يمكن ان تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات واوليه اشباعها من بيئة لأخرى.

فالفرد الذي يفشل في الوصول الى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الاخرين كذلك إذا لم تسمع سياسة المنظمة وانظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد والجهود نحو اشباع حاجات الوجود والارتباط.

#### ثالثاً: النظرية الحسابية:

يرى أنصار هذه النظرية بانه، كلما زاد استثمار الفرد في المنظمة كلما كان احتمال تركه للعامل ضعيفاً، حيث يرى انه كلما حصل الفرد على ما كان في المنظمة وكلما زاد عمره وخبرته في المنظمة كلما كان ولاءه أكبر، وبالتالي يصعب عليه ترك العمل مغادرة المنظمة، حيث يزيد ارتباطه بها، وترى هذه النظرية ان هناك ثلاث عوامل تسهم في بقاء الفرد في المنظمة وبالتالي عدم تركه للعمل هي:

- الخسارة المادية التي قد يفقدها الشخص من قبل تركه المنظمة.
- فقد ما حصل عليه من مكاسب معنوية، القيادي وما يترتب بحسن مكانته داخل المنظمة.
- يعد العمل ومدة الخدمة في المنظمة العوامل المحدد الاستقرار العامل داخل المنظمة.



وتشرح هذه النظرية عملية الاستقرار الوظيفي وتمتد لعوامل الاستقرار وظيفي كالعمر والخبرة والمكانة المكتسبة في المنظمة، وتوضح هذه النظرية انه طول مدة عمل الشخص في المنظمة يعد أحد عوامل استقراره فيها، وتوضح ان العامل لا يقدم على ترك العمل بسبب ما قد يفقده من مميزات حصل عليها في عمله، بسبب طول المدة التي قامها في المنظمة ومكسبه فيها من خبرات تجعل له تميز في المنظمة بانه قد لا يحصل على مثل تلك الميزات في عمل اخر، والذي قد يبدا من جديد كي يحصل على الميزات التي حصل عليها في عمله السابق.

#### رابعاً: مدرسة الإدارة العلمية:

وتسمى بالنظرية التيلورية نسبة لمؤسسها فليدريك تايلور، ومن خلال مسيرته الطويلة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور الى تحديد حملة في المظاهر السلبية التي كانت سأتده انا ذاك كانخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في انجاز الاعمال، نقص المردودية وضعف العلاقات بين الإدارة والعمل وسوء ظروف العمل.. الخ، حيث يدفع هذه المظاهر بتايلور الى محاولة البحث عن الاسباب الحقيقية التي ادت لظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور واخرون الى احداث تغيير فكري لدى الافراد فجاءت مساهمتهم مكملة لبعضها البعض ومن بين المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية، تقييم العمل و قياس العمل و وصفه ونظام الحوافز.

اكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافأة كحافز مادي للأفراد من اجل ضمان امتثالهم للأوامر والاجراءات المتعلقة بأداء الاعمال في ضوء ذلك فان عملية دفع الاجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية وحجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل ادارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو محدد له من قبل ادارة المنظمة كلما حصل على مكافئات وحوافز زائده وهذا النوع من الاغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال، وان قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيها يتعلق بالسلوك البشري انعكاس على نظريتها للفرد وباعتباره رجل اقتصاد يسعى الى تحقيق اقصى معائد ممكن من وراء عمله الأخير.

ونظرت هذه النظرية التيلورية الى الحوافز المادية لتحقيق اهداف المنظمة مثال الاستثمار او استمرار الافراد، ويرى ان الدارة الناجحة لا بد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل وعمل قوائم وبواجبات كل وظيفة.
- انشاء اقسام خاصة بتخطيط العمل وتدريب العمال.

وهذا ما جاء له يقر حقيقة مفادها ان التنقل المهني للعام يرتبط بالخبرة والانجاز اي كلما انتاج العامل وبذل طاقة كلما حصل على مكافئات اعلى وكلها ما شعر بالرضا والتدرج في عمله ارتبط به وحقق الاستقرار الوظيفي.

وعلى المؤسسة ان تحافظ على كوادرها البشري المؤهلة ويأتي هذا من خلال ايجاد اجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين ضمان الاستقرار ثم فان تايلور ركز على الحوافز المادية لضمان ولاء الافراد وتحقيق استقرارهم اذ يبدو جليا ان المتغير الاستقرار يستند استنادا جوهريا الى التغير وانجاز مكافأة على اعتبارنا للأخر بالحسن.

## الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، وتجعله مطمئناً على مستقبله الوظيفي وراض عنه. والاستقرار الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمؤسسة، وذلك باعتباره حافز من الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل بما له من تأثير على أداء الأفراد وشعورهم بالارتياح في مكان عملهم والأمان وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية

### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. المنهج

3. مجالات الدراسة

4. المجتمع

5. العينة

6. أدوات جمع البيانات

7. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي جد مهم في موضوع البحث وذلك لكونه متصل اتصالا وثيقا بالجانب النظري للبحث، اذ يعمل على تدعيم كل ما جاء في هذا الأخير وتم التطرق اليه، فيقوم إما بإثبات صحته أو خطأه.

ومن هنا فإنه يجب على أي باحث التمكن من التحكم في الجانب الميداني لبحثه، سواء كان ذلك من حيث المنهج، أدوات جمع البيانات، أو الأساليب الإحصائية... وغيرها. وسنحاول في بحثنا هذا المزج والملاءمة والتنسيق بين كل من الجانب النظري والميداني.

ومن هذا المنطلق فقد قمنا في هذا الفصل باستعراض جميع الإجراءات والتقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في بحثنا، من دراسة استطلاعية، منهج متبع، مجتمع وعينة البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## 1- تعريف الدراسة الاستطلاعية:

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه مثلا أو إجراء مقابلة شخصية أو نحو ذلك للتعرف على ظروف الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو تتم معهم المقابلة أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم وأيضا للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث. (سليمان، 2014، ص96)

### أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تعمل الدراسة الاستطلاعية على التحديد الواضح لحقيقة عناصر موضوع البحث العلمي.
- تسهل خطوات السير في المشكلة دون وجود عوائق.
- توظيف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع الذي قام الباحث بتحديد الدراسة.
- بلورة مشكلة البحث وصياغتها في صورة فروض علمية أو تساؤلات وذلك لأجل خدمة فروض البحث.
- التعرف على الإطارات النظرية والمنهجية والمصطلحات والفروض التي تم استخدامها في الدراسات السابقة والفروض هنا تعني العمل على تحديد الفروض دون اختبار هذه الفروض أو حتى اثبات صحتها.

### أهمية الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من وجود عينة الدراسة وتوفر فيها شروط البحث.
- معرفة إذا كانت وسائل البحث أي الاختبار قابل للتطبيق وإعطاء النتائج الموجودة في ضوء الإشكالية والفرضية العامة.
- اختيار الوقت المناسب لإجراء المقابلات وتطبيق الاختبار حتى لا تتعارض مع وقت الأنشطة التي يقوم بها الأحداث. (اسماعيل، 2019، ص83-84)

## 2- المنهج المستخدم:

إن القدرة على اختيار منهج البحث يعتبر من أهم وأبرز المراحل في عملية البحث العلمي، وذلك باعتباره مجموعة من القواعد والاسس والمبادئ العامة التي يركز عليها الباحث في تنظيم وترتيب ما لديه من بيانات أو معلومات أو أفكار قصد الوصول إلى النتيجة المطلوبة.

ولقد قمنا في بحثنا هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المراد دراستها كما هي فقط وإنما يتعدى ذلك الى تحليل وتفسير كافة أبعاد الدراسة وذلك بشكل مفصل، إضافة الى الربط بين مدلولاتها، بهدف الوصول الى استنتاجات تفيد في فهم دراستنا هذه بشكل موضوعي وحقيقي.

## 3- مجالات وحدود الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام أو مجالات، وهي المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة، والمجال الزمني ويُمثل المدة التي استغرقتها الدراسة، والمجال البشري وهم الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث. وهي كالاتي:

### 3-1 المجال المكاني:

#### لمحة تاريخية عن سونلغاز:

تعتبر عامل تاريخي في مجال التمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الأساسية هو الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء وهكذا يتم نقل وتوزيع الغاز عبر قنوات، وقوانينها الجديد أعطي لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات آخر للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة فائدة للمؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

فقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ سنة 1929 التي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1929 و1947 بمجموعة طول قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين متوسط التوتر العالي والمنخفض. HT، BT، مرة شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

1947: تم إنشاء كهرباء الجزائر (EGA) رقم 1002 المؤرخ في 05/06/1947 هذه الأخيرة مؤكدة بالإنتاج لنقل لتوزيع الكهرباء والغاز.

EGA: هي عبارة عن مجمع لأقدم شركة انتاج وتوزيع الكهربائية ذات الطابع الخاص، خاصة le bon ، CIE SAVE، التي سقطت تحت قانون التأمين سند 1946 الصادرة عن سلطة الفرنسية.



**1962: التطورات التي حدثت بعد سنة 1962:**

EGA : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال، في ظروف بضعة سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسات.

**1969: انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:**

بمرسوم رقم 69/59 في يوم 26 جويلية 1969 الصادرة عن الجريدة الرسمية في أول من أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز، في هذا اليوم الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجوز عدد اعمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، ان احتكار ونقل وتوزيع و استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أن سونلغاز قد وجدت نفسها قد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن، المنزل)

وكان تحول الشركة بهدف المساهمة والتفعيل في التنمية الاقتصادية للبلد، وكذا التنمية الصناعية وامداد المواطنين بالطاقة الكهربائية (المناطق الريفية)، وهذا المشروع مسجل في المخطط التنموي للسلطات العمومية.

1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا انشاء وحدات عمل كهرباء، غاز، وترتيب.

1978: وضع حيز تطبيق برنامج وطني للإضاءة PNE لتزويد معظم بيوت الجزائريين بالكهرباء.

1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها سنة مؤسسات، أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة، وبذلك تكتسب خمس فروع لأعمال متخصصة هي:

–KAHRIF: الاشغال الكهربائية.

–KAHRAKIB: تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية.

–KANAGAZ: انجاز شبكات النقل.

–INEORA: اشغال الهندسة المدنية

–AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

**1986-1989: مبادئ وقوانين:**

– قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

- قوانين العلاقات الاجتماعية.

- الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

**1991: نظام أساسي جديد لسونلغاز:**

سونلغاز اصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) (قرار تنفيذي رقم 91\_975 ليوم 14 ديسمبر 1991 وقد فرض هذا الطابع الجديد للتسيير والاقتصادي والاخذ بعين الاعتبار كيفية التسويق المنتوجات.

**1995: سونلغاز (EPIC):**

في سنة 1977 عمومية ذات الطابع الصناعي وتجاري بمرسوم رقم 95\_280 ليوم 17/09/1995 على راسة الى مجلس التوجيه الرقابي.

**2002: تحولت لمؤسسة ذات أسهم:**

هذا تحول اعطى سونلغاز توزيع (لا مركزية) في مبادئ اخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر وباعتبارها مؤسسة أسهم فعالية اكتساب محفظة أسهم وقيم منقولة اخرى مع امكانية مشاركتها في مساهمات لدى شركات أخرى.

**2004: اصبحت عبارة عن مجمع HOLDING:**

خلال سنوات 2004 و 2006 أصبحت سونلغاز مجمع او مجموعة مؤسسات تم اعادة هيكلة الفروع المكلفة بنشاطات الرئيسية بها.

- سونلغاز: انتاج كهربائي (SPE)

- مسير شبكة النقل الكهربائي ((GRTE)

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

**2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربع فروع هي:**

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

وبعيدا عن هذا التطور تعتبر الوظيفة الرئيسية لسونلغاز هي التي تضمن الخدمات العمومية، وتوسيع نشاطاتها، وتحسين تسييرها الاقتصادي، نساهم في الاداء الجيد للوظيفة التي وجدت من اجلها وتمثل بذلك ركيزة ثقافتها كمؤسسة.

#### مهام مؤسسة سونلغاز:

- من اجل تحقيق المنفعة العامة فان المديرية مكلفه ب:
- تساهم في السياسة المنتهية من طرف المديرية العامة فيما يخص الاداء المقدمة للعملاء، تنمية المبيعات وتغطية الحقوق.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها تلبية طلب الزبائن لتغطية الكهرباء والغاز بأحسن طريقه وفي اقل مهله، وامدادها بنصائح ومساعدات اللازمين.
- ضمن التسيير الجيد (استغلال وتصليح) وتنميه شبكات MT/ MP و BT/ BP
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان تسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ضمن امن الاشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

#### اهداف مؤسسة سونلغاز:

تتمثل اهدافها في:

- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر وفي خارج نقلها ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق قنوات سواء في الجزائر او خارج او في خارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر او خارج الجزائر مع شركات اجنبية او جزائرية.

#### اهداف مديريةية التوزيع بالبويرة:

- وتتمثل في التحكم في الاستعمال الامثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهادتها وصورة علامتها.
- تلبية الاحتياجات المتزايدة.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.

المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي.  
- تنويع منتجاتها.

- استقلالية التسيير وادخال قواعد تسيير ذات طابع تجاري.

- الحصول على حصة في السوق العالمية.

وعلى العموم فان هدف المديرية هو ان تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في الاجال المقبلة.

### تحليل الهيكل التنظيمي:

المصلحة المكلفة بالاتصال:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة والزبون خاصة باستعمال الوسائل المناسبة كالإضاءة المحلية.

- المساهمة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية.

- اقتراح مواضيع حول الإعلان والاعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية الجهوية.

- متابعة تطبيق قرارات المحكمة.

ترسيم ومراقبة الملفات.

- تعميم ونشر معلومات القانونية في نطاق الحاجة.

المصلحة المكلفة بالأمن الخارجي:

-المكلف بجدول الزيارات مع برمجة عملية التوعية.

-تحضير اجتماعات لصالح المديرية الجهوية.

تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

المصلحة المكلفة بالأمن الداخلي:

- المتابعة بصفة دائمة لمظاهر الامن الداخلي للمؤسسة الجهوية والمصالح التقنية للكهرباء والغاز وكذا المصالح التجارية.

- القيام بتقاريرات مزامنة مع الاحداث التي تمس SIS .

- القيام بزيارات دورية للهياكل التابعة لمديرية الجهوية لمراقبه حالة الامن الداخلي.

قسم استغلال الشبكات:

يتكفل بكل برامج الاستثمار لضمان وصيانة نوعية الخدمة الجديدة واعطاء صورة أفضل للشركة.

قسم دراسة والتنفيذ الاشغال:

ساهم هذا القسم في اقامة العلاقة بين الاهداف الاجتماعية والاقتصادية للشركة، ويسهر على ضمان هذه المهام:

- خدمة ذات نوعية جيدة.

- استمرارية الخدمة.

- احترام اجال التوصيل.

قسم المالية والمحاسبة:

يسهر هذا على استعمال أفضل تقنيات لمتابعة مختلف النشاطات في المؤسسة ويسجل كل كتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقديم انجازات للمؤسسة.

قسم تسيير انظمة الاعلام الالي:

- وهو مكلف بتسيير المركز المعالجة الالية وترقية النظام على مستوى المديرية الجهوية.

- تسيير كافة المعدات الالية والوسائل التابعة لمديرية الجهوية.

-السهر على صيانة النظام.

تطوير الأنظمة الخاصة بالمديرية الجهوية.

قسم الشؤون الخارجية: وهو مكلف ب

-ضمان تسيير الوسائل المعدات والبنية التحتية للمدير الجهوية.

-متابعة تسيير وصيانة وتنظيم الأملاك.

- استلام وتسجيل ونشر بريد مقر المديرية الجهوية.

- ضمان التكفل بمبعوثي وضيوف المديرية الجهوية.

تحديد ملفات البنية التحتية للمديرية الجهوية.

قسم العلاقات التجارية: ان قسم العلاقات تجاري مكلف بمراقبة كافة المصالح التجارية وهو مكون من

هيكلين مصلحة تقنو تجارية، مصلحة الزبائن.

تقديم مصلحة الموارد البشرية:

تعريف الموارد البشرية: تتكون ادارة المواد البشرية من عدة مصالح وتعتبر القلب النابض للمؤسسة وتهتم بشؤون العمال.

مهام قسم الموارد البشرية: في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبويرة يقوم قسم المولد البشرية بمجموعة من المهام المتمثلة في:

مصلحة المستخدمين: تهتم بكل ما يخص المستخدمين مسرهم المهني:

- دفع الأجور.

- دفع التعويضات.

- حساب مبلغ التقاعد.

مصلحة التكوين: مهمتها تحديد احتياجات المدير الى التكوين والمساعدة على زيادة تأهيلهم العلمي واستقبال المترشحين في عدة المعاهد لتكوينهم.

المكلف بتطوير الموارد البشرية: نظام للترقية في الدرجة والنظام للترقية في المنصب وبالإضافة الى الاعتماد بالتقييم السنوي العمال وتحويل تنقلات التقاعد وملح معطيات العمل.

استراتيجيات ادارة موارد البشرية مطبقة في سونلغاز:

لقد اقتضت المديرية التوزيع الكهرباء والغاز على اهم الاستراتيجيات المطبقة في مصلحة المواد البشرية وهي التوظيف والتكوين وتقييم الأداء.

#### مفهوم التوظيف:

هو مجموعة من الاعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو ايضا مصطلح مرادف للحفظ التشغيل بحيث يراد المعنى الاول استخدام في مناصب الشغل، وفيه معنى تكليف شخص معين مسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة وتعتمد عملية التوظيف على القانون 90/ 11 المؤرخ في 11 ابريل 1990 على:

**المادة 15:** لا يمكن في اي حال من الاحوال ان يقل العمر الادنى للتوظيف عند 16 سنة الا في حالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ولا يجوز توظيف القاصر الا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما انه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الاشغال الخطيرة او التي تستخدم فيها النظافة او تضرر صحته او تمس بأخلاقياته.

**المادة 16:** يجب على المنظمات المستخدمة ان تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كيفية تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 17:** تعد باطله وعديمة الاثر كل الاحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات او الاتفاقيات الجماعية او عقد العمل التي من شأنها ان تؤدي على التمييز بين العمال كيفما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة واو ظروف العمل على اساس السن والجنس او الوضعية الاجتماعية او النسبية والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء الى نقابة او عدم الانتماء اليها.

**المادة 19:** يمكن ان يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر كما يمكن ان ترفع هذه المدة الى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي وحدد المدة التجريبية لكل فئة من الفئات العمال او لمجموعة العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

**المادة 19:** يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئات المستخدمة عندما يثبت انه في منصبه إثر انتهاء الفترة التجريبية.

**المادة 20:** يجوز لاحد طرفي ان يفسخ في اي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير اشعار مسبق.

**المادة 21:** يجوز للمستخدم توظيف العمال والاجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المسؤول بهما.

#### اجراءات التوظيف في سونلغاز:

- تحديد احتياجات المنظمة: تحدد مختلف اقسام المديرية احتياجاتها فيما يخص توظيف العمال ثم يتم انشاء مخطط على ماذا ثلاثة او اربع سنوات بعد انشائه يتم المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة ومنه يتم التوظيف عن طريق: التوظيف الداخلي: يتم الانتقاء داخل الموظفين من اجل الشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية ( انتقال من منصب الى منصب اعلى منه دون مسؤوليات وكفاءات عالية مع الزيادة في الاجر) او النقل، والتحويل ( انتقال من منصب الى اخر في نفس المستوى ذلك لخلق التوازن في عداد العمال) وذلك المؤهلات وهناك حق لكل مديرية للقيام بالمسابقة وذلك بشروط مزايا التوظيف الداخلية يتضمن استخدام هذه الطريقة في التوظيف على العديد من المزايا للمنظمة ولل فرد على حد سواء والتي نذكر منها ما يلي:

\_ توفير فرص التقديم والترقية للعاملين الامر الذي يولد فيهم الدافع والحافز على العمل ويطمئنان على حياتهم في المنظمة

\_ الاستفادة من خيارات العاملين السابقين ومعرفتهم بطبيعة ظروف العمل.

- \_ انخفاض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.
- عيوب التوظيف الداخلي: يوجد ايضا عيوب لهذه الطريقة نذكر منها:
  - \_ حرمان المنظمة من طاقات وكفاءات جديدة ذات خيارات ومعارف وقدرات جديدة.
  - \_ ازدياد الاعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة للعامل للقادمي الامر الذي قد يزيد تكلفة هذه السياسة.
- التوظيف الخارجي:** وفي حالة ما إذا كان الانتقاء الداخلي غير ايجابي عدم توفر مترشحين تلجأ مصلحة التوظيف للانتقال الخارجي للمترشحين وهذه المؤسسة تعتمد بالأكثر على الانتقاء الخارجي وذلك عن طريق:
  - \_ عرض مناصب العمل لوكالة التشغيل.
  - \_ توضيح شروط التوظيف.
  - \_ اجراء مسابقات لاختيار أحسن المترشحين حسب شروط (مقابله من قبل لجنة التوظيف).
  - \_ بعد انتقاء المترشحين نقوم بالفحص الطبي في البلدة.
  - \_ إذا كان جيد يتم تعيينه لفترة تجريبية (تنفيذ ثلاث اشهر، تنسيق ست اشهر، اطار سامي سنه).
  - \_ وفي الاخير يكون تحت وصاية مشرفة.
  - \_ ويكون التقييم الاندماج العامل من قبل لجنة تقييم الموظف من اجل النقائص.
  - \_ وهناك حالات يتم التكوين قبل التوظيف في المدارس التقنية بالبلدة، بن عكنون، عين مليلة.
- مزايا التوظيف الخارجي:** تمثل مزاياه في:
  - \_ الحصول على موظفين ذوي تخصصات جديدة غير موجودة بالمنظمة.
  - \_ الرغبة في اطراء الامكانيات الداخلية.
  - \_ مساهمة في السياسة المنتجة من طرف الدولة فيما يخص التوظيف من اجل النمو وتطوير المنظمة.
- عيوب التوظيف الخارجي:** هناك عيوب نذكر منها ما يلي:
  - \_ وقوع احتلال اثناء عمليه التوظيف مما ينتج عنها توظيف غير اكفاء بدون خبرة.
  - \_ ارتفاع التكاليف المادية مما ينتج عنها مصاريف ضخمة من اجل الاشهار (السمعي والبصري) وغيرها من مصاريف أخرى.



وبصفه عامة مهما كان المصدر مستعمل فان له مزايا وعيوب والمنظمة تهدف قبل كل شيء الى الحصول على أحسن العناصر سواء من الداخل او من الخارج لتحقيق وتلبية احتياجاتها وفق الاهداف المسطرة.

#### استراتيجية التكوين وتقييم الأداء:

التكوين: نضع المؤسسة ميزانيتها الكاملة في استراتيجية التكوين وهذه الميزانية تكون قصيره المدى او بعيدة يتم تنفيذها ومتابعتها وهناك طرق للتكوين وهي:

\_ تكوين متخصص اي جلب موظف والقيام بتدريبه.

\_ تكوين تحسين المهارات اي تكوين يأتي من تقييم الموظف لتحسين أدائه.

\_ تكوين في المكان وهو داخل مؤسسات.

\_ تكوين التمهيد.

\_ تكوين الطلبات وهذا التكوين لديه قوانين تطبق عليه وهناك اطارات سامية لديهم الحق الترشح على

مستوى الوطن. \_ومن مزايا هذا التكوين هو تبادل افكار والتجارب في بعض المدارس من قبل الولايات

وهناك ايضا تكوين في خارج البلاد.

تقييم الاداء يكون كل ثلاث أشهر وهو عبارة عن دفتر لتقييم الفرد الواحد ويكونون عبر سنة كاملة حتى

يتحصل على معدل/ 20.

**3-2 المجال الزمني:**

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023، وذلك خلال الفترة الممتدة من بداية شهر افريل 2023 الى غاية نهاية شهر ماي 2023.

**المجال البشري:**

تمت الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة من 40 عاملا بمؤسسة سونلغاز بالبويرة

**4- مجتمع الدراسة:**

نعني بالمجتمع مجموعة من المفردات والتي قد تكون أشخاص، كتب... الخ تشترك في خصائص وصفات محددة، ومجتمع البحث هنا نعني هـ هو كل ما يتضمن جمع مفردات الدراسة أو البحث، أي هو ذلك الكل الذي يزيد أو نرغب بدراسة مجتمع مؤسسة إنتاج الدهن.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 120 عاملا بالمؤسسة سونلغاز

**5- عينة البحث:**

ويقصد بعينة البحث ذلك الجزء من المجتمع الأصلي التي يتم اختيارها بعدة طرق مختلفة، قصد دراسة ذلك المجتمع وتعميم نتائجها على باقي مجتمع البحث.

ونظرا لكبر حجم العينة في المؤسسة فإنه لا يمكن اجراء عليهم كامل البحث وذلك لقلّة الوقت وكثرة التكلفة، لذلك قمنا باختيار أو تحديد نسبة 20 % من العمال بالمؤسسة والتي هي بمثابة جزء من المجتمع الأصلي للدراسة وبالتالي فان عينة الدراسة هي 40 عامل

**6- أدوات جمع البيانات:**

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها لان اختيار التقنية او الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف اساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول اليه من خلالها وعليه فقد اعتمدنا على:

**البيانات الاولية:** على الكتب والدوريات العربية والاجنبية والمجلات والنشرات التي تناولت كل من موضوع الاتصال التنظيمي والاداء في الجزء الخاص بالدراسة النظرية.

**المقابلة:** لا تقل أهمية عن الملاحظة خاصة في الدراسات النفسية، فالدارس يقوم بمقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى، وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات وأكثر الوسائل شيوعا

وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية، فاستخدمنا المقابلة الموجهة (الحرّة) حيث يتم إثارة الموضوع الرئيسي، ويترك للمبحوث فرصة الحديث عن جوانبه المختلفة.

والتي يعرفها انجلش بانجلش بأنها: محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات. (جودت عزت عطوي، 2000، ص110)

الملاحظة: تعد من أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات وأنماط السلوك المراد دراسته، حيث تمكن من اكتشاف الارتباطات والعناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومعايشتها.

#### الملاحظة البسيطة:

الملاحظة البسيطة هي نوع من الملاحظة غير العلمية ويقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث عن طريق الصدفة بدون إعداد وتخطيط مسبقين وبدون استخدام وسائل وأدوات مقننة. وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث أن يبحثها ويجمع المعلومات عنها. (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص118)

#### 6-1 الاستبيان:

تماشياً مع أهداف الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة، وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي يطرحها في بداية البحث.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

• **المحور الأول:** يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

• **المحور الثاني:** يتضمن التغيير التنظيمي ويتكون من 24 عبارة موزعة على بعدين وكل بعد يحتوي على 08 عبارة.

- **البعد الأول:** ويتمثل في مجالات التغيير ويتكون من 08 عبارة من 01 الى 08

- **البعد الثاني:** ويتجلى المشاركة في التغيير وتتكون أيضا من 08 عبارة من 09 الى 16

- **البعد الثالث:** ويتمحور في مقاومة التغيير ويتكون من 08 عبارة من 17 الى 24 عبارة

• **المحور الثالث:** فيتضمن المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي ويتكون من 24 عبارة.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بـ: دائما\_ أحيانا - أبدا. و قد تم تحديد هذا الجزء

من الاستمارة بإعطاء كل عبارة ثلاثة خيارات هي: دائما (3) - أحيانا (2) - أبدا (1)

### الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

#### صدق وثبات الاستبيان:

**صدق المحكمين:** لتحقيق كم صدق الاستبيان عرضت في صورتها الأولية على 05 محكمين وهم أساتذة بقسم علم النفس بكل من جامعة المسيلة والبيورة وذلك بهدف افادتنا ببعض الملاحظات حول وضوح العبارات ومدى انتمائها للمحور.

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعلمنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار *Test-Retest* وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة من 10 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية. وبعد مدة أسبوع تم إعادة توزيع الاستمارة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج

كالتالي: العينة تساوي = 10 أفراد

نستعمل معامل ارتباط بيرسون والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$R_p = \frac{n\sum(x.y) - \sum(x).\sum(y)}{\sqrt{(n.\sum x^2 - (\sum x)^2).(n.\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

**Rp** = معامل الارتباط ، **x** = عدد درجات الاختبار الأول ، **y** = عدد درجات الاختبار الثاني

n = عدد الأفراد. ( عبد الكريم بوحفص ، 2005 ، ص 214 )

جدول رقم(2): يوضح ثبات الاستبيان

x.y	y <sup>2</sup>	x <sup>2</sup>	y	X	N
24160	22801	25600	151	160	1
19304	16129	23104	127	152	2
24320	23104	25600	152	160	3
26224	22201	30976	149	176	4
24335	24025	24649	155	157	5
30430	28900	32041	170	179	6
25080	23104	27225	152	165	7
21128	19321	23104	139	152	8
24160	22801	25600	151	160	9
18120	14400	22801	120	151	10
237261	216786	260700	1466	1612	المجموع

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.74 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة عالية عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

معامل الثبات = 0.74.

اما الصدق فقد استخدمنا الصدق الذاتي والذي هو مربع الثبات ومعادلته على النحو التالي الصدق الذاتي

$$= \text{معامل الثبات} = \sqrt{0.74} = 0.86$$

وهو معامل مرتفع يؤكد صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	البنود
0.85	0.74	التغيير التنظيمي
		الاستقرار الوظيفي

ومن خلال هذه النتائج تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي كوسيلة مناسبة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالصدق والثبات معا.

## 6. الأساليب الإحصائية:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمه وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام الرزم الاحصائية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

- ✓ حساب تكرار الاستجابات ونسبها على بنود الاستبيان
- ✓ النسب المئوية وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات.
- ✓ التمثيل البياني: قمنا باستعمال الدوائر النسبية والاعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في ادراك الفروق الموجودة و ربح الوقت.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي البحث موضوع الدراسة، وذلك بتحديد المجتمع وأفراد العينة والمنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات فقد استعملنا كلا من الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وبناء على ذلك سيتم في الفصل الموالي عرض وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

3- الاقتراحات

خلاصة الفصل



### تمهيد:

سننترق في هذا الفصل الى عرض النتائج وتحليل البيانات الاحصائية الواردة من خلال استجابات المبحوثين (العمال) على استبيان البحث، ثم مناقشة وتفسير النتائج على ضوء فرضيات البحث، وخالصة عامة للنتائج المتوصل لها مع تقديم بعض المقترحات في ضوء هذه النتائج.

عرض وتحليل النتائج

خصائص العينة:

جدول رقم (03) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60 %	24	ذكر
40 %	16	انثى
100 %	40	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان هناك تباعد في النسب بين الذكور و الاناث حيث تحصلت فئة الذكور على اعلى نسبة قدرت بـ 60 % مقارنة بفئة الاناث التي بلغت نسبة 40 % مما يدل على ان اغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الذكور ، و يمكن تفسير ذلك الى طبيعة الاعمال التي يقوم بها الموظفون و التي تتطلب وجود افراد لديهم قدرة عالية في تحمل العمل . و فيما يلي تمثيل بواسطة الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة وفق متغير الجنس



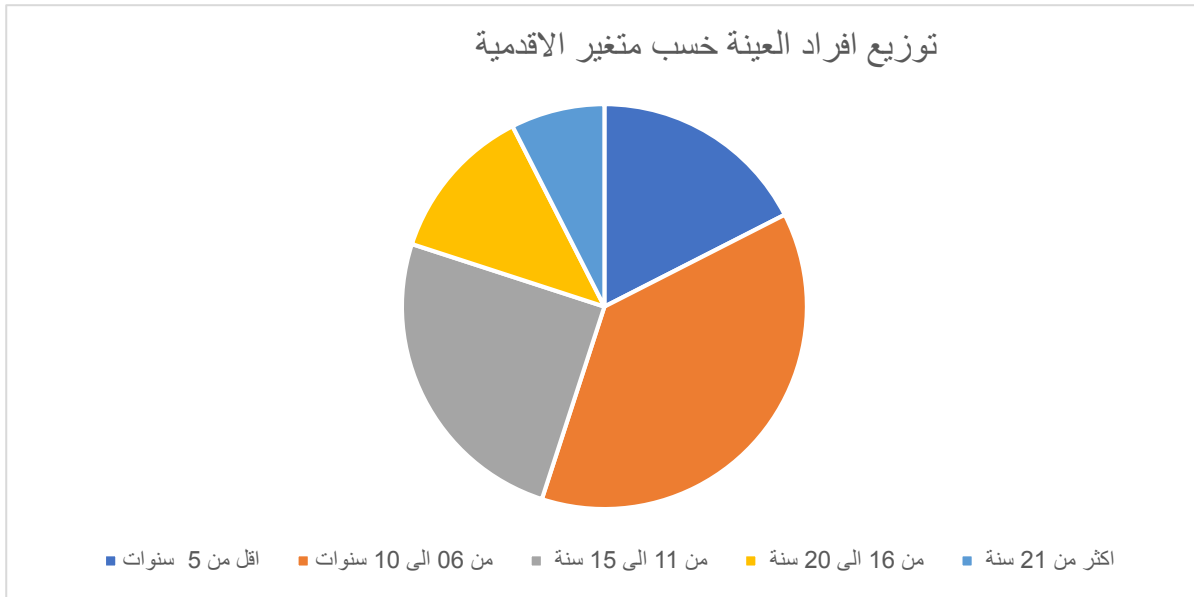
شكل رقم (05) : يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
17.5%	07	اقل من 05 سنوات
37.5%	15	من 06 الى 10 سنوات
25%	10	من 11 الى 15 سنة
12.5%	5	من 16 الى 20 سنة
7.5%	3	اكثر من 21 سنة
100%	40	المجموع

و من خلال استعراض هذا الجدول يمكن استنتاج نسبة العمال الذين تتعدى مدة خدمتهم من 06 الى 15 سنة تتراوح نسبتهم ما بين 25 الى 37.5 % مقارنة بفئة اقل من 05 سنوات التي قدرت بـ 17.5 % و نسبة فئة من 16 الى اكثر من 21 سنة تقدر نسبتهم ما بين 12.5 و 7.5 % وهذا ما يشكل مكسبا بالنسبة للمؤسسة فيما يخص الخبرة التي يتمتع بها العاملون فالخبرة المهنية الطويلة تقلل من الوقوع في الاخطاء و تزيد من الشعور بالرضا و ترفع من الولاء.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة وفق متغير الأقدمية:



شكل رقم (06): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

للتحقق من صحة الفرضية الأولى: التي تنص على وجود علاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي في والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم(06): يوضح نتائج معامل الارتباط لبيرسون

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (Rp)	الدلالة الإحصائية (C)	مستوى الدلالة
المشاركة في التغيير	0.20	0.20	0.05
الاستقرار الوظيفي			

بالنظر الى النتائج أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط لبيرسون قد قدرت ب 0.20 وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي نقول انه هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المشاركة في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية: التي تنص على وجود علاقة بين المشاركة في التغيير التنظيمي في والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم07: يوضح نتائج معامل الارتباط لبيرسون

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (Rp)	الدلالة الإحصائية (C)	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير	0.29	0.57	0.05
الاستقرار الوظيفي			

بالنظر الى النتائج أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط لبيرسون قد قدرت ب 0.29 وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي نقول انه هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المشاركة في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة: التي تنص على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس، ولاختبار الفرضية تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا قيم اختيار (ت) وكانت النتائج ضمن الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار (ت)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة -ت-	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
ذكور	24	43.54	8.70	- 0.45	38	0.64	غير دالة احصائيا عند 0.05
اناث	16	44.81	8.36				

بالنظر الى النتائج أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ 43.54 بانحراف معياري قدره 8.70، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث 44.81 بانحراف معياري قدره 8.36. فبالنظر الى قيمة (ت) والمقدرة ب -0.45 عند درجة حرية 38 نجد انها غير دالة إحصائية عند 0.05، وبالتالي نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس.

اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس لدى عمالها. **للتحقق من صحة الفرضية الرابعة:** التي تنص على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس، ولاختبار الفرضية تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا قيم اختيار (ت) وكانت النتائج ضمن الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار (ت)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة -ت-	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
ذكور	24	53.75	7.30	- 1.23	38	0.22	غير دالة احصائيا عند 0.05
اناث	16	56.62	7.08				

بالنظر الى النتائج أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ 53.75 بانحراف معياري قدره 7.30، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث 56.62 بانحراف معياري قدره 7.08

فبالنظر الى قيمة (ت) والمقدرة ب 1.23- عند درجة حرية 38 نجد انها غير دالة إحصائية عند 0.05، وبالتالي نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس. اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة: التي تنص على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الاقدمية،

ومن اجل اختيار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة - ف - المحسوبة	الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	103.671	04	25.918	0.33	0.85	غير دالة عند 0.05
داخل المجموعات	2702.229	35	77.207			
المجموع الكلي						

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه، يتضح لنا ان قيمة 'ف' قد بلغت 0.33 عند درجتى حرية 4 و35 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة: التي تنص على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي لدى عمال سونلغاز تبعا لمتغير الاقدمية.

ومن اجل اختيار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في الاستقرار تبعا لمتغير الاقدمية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة - ف - المحسوبة	الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	124.986	04	25.918	0.565	0.689	غير دالة عند 0.05
داخل المجموعات	1934.614	35	77.207			
المجموع الكلي	2059.600	39				

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه، يتضح لنا ان قيمة 'ف' قد بلغت 0.565 عند درجتى حرية 4 و35 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي تبعا لمتغير الاقدمية.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:** والتي تنص على وجود علاقة بين المشاركة في التغيير في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية محققة وعليه ترى الباحثة بان المشتركة في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ساهمت في الاستقرار المهني للموظفين، وقناعتهم بالاستمرار بها، ويعد السبب في ذلك لأنهم اقتنعوا بانه لا جدوى من الخروج منها وانما الاستمرار بها من اجل تحقيق الأهداف، كذلك يمكن اعتبار ان التغيير سلاح ذو حدين اولهم، إذا كان يتماشى مع ما يتطلبه العمال فانهم يساهمون فيه ويشاركون في عملية التغيير من اجل انجاحها، لانها تصب في مصلحتهم وتساهم في زيادة الاستقرار لديهم، وبالبقاء في المؤسسة. ثانيا قد يكون التغيير في غير مصلحة الطرفين، حينما لا يتقبل العمال عمليات التغيير تظهر مشاحنات وخلافات، وهو ما يهدد استقرار المؤسسة.

عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى المؤسسة وتحقيق الاستقرار الوظيفي، فإنهم عادةً ما يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في التغيير التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** والتي تنص على وجود علاقة بين مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية محققة وعليه ترى الباحثة بانه إذا كان العمال يظهرون مقاومة للتغيير، فقد يكون لديهم صعوبة في التكيف مع التغييرات المستجدة، مما يؤثر على استقرارهم الوظيفي. وإذا كان العمال يعانون من عدم الاستقرار الوظيفي، فقد يكون لديهم تأثير سلبي على أدائهم ومشاركتهم في عملية التغيير

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:** والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية غير محققة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس، ومن النتائج نجد ان معظم العمال لديهم نفس التوجه نحو عملية التغيير، فان كان في صالحهم ويخدم أهدافهم التي يسعون لتحقيقها فانهم يتقبلون سواء كان إيجابيا او سلبيا لان ما يهمهم هو تحقيق ما يسعون اليه، من جهة أخرى يمكن ان نظيف بان التغيير قد يأخذ المسلك السلبي وتجد ان العمال يتقبلونه لأنه ببساطة يخدمهم، اما في حالة



عدم استفادتهم منه لانهم يقاومونه نظرا لأنه جاء متعارض لمصالحهم واهدافهم وعليه نتائج الفرضية المطروحة لا توجد فروق بين الجنسين سواءا بإيجابية التغيير ام بسلبية

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:** والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية غير محققة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس، ومن النتائج نجد ان كل العمال لديهم نفس المفهوم عن الاستقرار، ونفس مستوى الرضى الوظيفي،

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:** والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الاقدمية.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية غير محققة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الاقدمية،

**مناقشة نتائج الفرضية السادسة:** والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الاقدمية.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية غير محققة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الاقدمية

**مناقشة نتائج الفرضية العامة:** والتي تنص على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان الفرضية محققة وعليه ترى الباحثة بان تفاعل هاتان العنصران في البيئة التنظيمية بشكل متبادل. وان عملية التغيير التنظيمي تتناسب عكسا مع الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز، أي كلما كانت عملية التغيير كلما ضعفت مشاركة العمال في هذه العملية زادت مقاومتهم للتغيير وأثر عكسا على استقرار المهني للموظفين

الاستقرار الوظيفي يشير إلى راحة وثقة الموظفين في وظائفهم ومكانتهم في المؤسسة، عندما يحدث التغيير التنظيمي بشكل مفاجئ أو غير مدروس، فإنه يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي للموظفين، قد يشعرون بالقلق بشأن مستقبل وظائفهم، وتغير متطلبات العمل، وعدم اليقين بشأن التغيير.

ومع ذلك، يمكن أيضًا أن يكون التغيير التنظيمي فرصة لتحسين الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، عندما يتم التغيير بشكل منهجي ومدروس، ويشمل مشاركة الموظفين وتوفير الدعم والتدريب اللازمين، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الثقة والاعتماد على المؤسسة وإيجاد فرص جديدة للنمو والتطور المهني

### الخاتمة:

سونلغاز هي شركة مختصة في قطاع الطاقة، تتأثر بعدة عوامل. التغيير التنظيمي يشير إلى التغييرات التي تطرأ على هيكل المؤسسة وعملياتها بهدف تحسين أدائها تكييفها مع المتطلبات الجديدة والتحديات التي تواجهها. التغيير التنظيمي قد يؤثر على استقرار الوظائف في مؤسسة سونلغاز. عندما يحدث تغيير في هيكل المؤسسة، قد يترتب عليه تغيير في واجبات ومسؤوليات الموظفين. قد يشعرون بالقلق بشأن مستقبل وظائفهم وقدرتهم على التكيف مع الأدوار الجديدة. وبالتالي، يمكن أن يحدث عدم الاستقرار الوظيفي بين الموظفين.

إدارة التغيير في سونلغاز تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق استقرار الوظائف. عندما تتبنى المؤسسة إستراتيجية تغييرية، يجب أن يتم التخطيط للتغيير وإشراك الموظفين في هذه العملية. يتعين على الإدارة أن توفر الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين للتكيف مع التغيير وتطوير المهارات الجديدة. بإدارة التغيير بشكل فعال، يمكن تقليل حدة الاضطرابات والقلق بين الموظفين وبالتالي تحقيق استقرار أكبر في الوظائف.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحسين استقرار الوظائف في المؤسسة. عندما يتم تحسين هيكل المؤسسة وعملياتها، يمكن أن يتبع ذلك تحسين في الكفاءة والفعالية. قد يؤدي هذا التحسين إلى توفير فرص أفضل للموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. علاوة على ذلك، إذا تم تطبيق التغيير بنجاح، فقد يتم تعزيز ثقافة المؤسسة وروح الفريق، مما يساهم في الاستقرار الوظيفي للموظفين بشكل عام، العلاقة بين التغيير التنظيمي

والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز هي علاقة تبادلية ومتداخلة. يمكن أن يؤثر التغيير التنظيمي في الاستقرار الوظيفي، وفي الوقت نفسه، يمكن أن يؤثر الاستقرار الوظيفي على نجاح التغيير التنظيمي. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التغيير والحفاظ على الاستقرار الوظيفي يعد تحديًا هامًا لإدارة المؤسسة.

### قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور، (1979)، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
2. أحمد لغبي، (2016)، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.
3. أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
4. أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، ط7، دار الجامعية، القاهرة، مصر.
5. ارفيس مريم، (2020)، أهمية العوامل الفيزيقية في المنظمة، مجلة افاق لعلم الاجتماع، المجلد 10، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. أمين عز الدين، (1964)، مدخل شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.
7. بلكبير بومدين، (2006)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة.
8. ثروت مشهور، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
9. جاسم رحيم عزاره ومجبل دوارى إسماعيل، (2013)، أثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية للمؤسسة التعليمية، مجله العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، جامعة البصرة، العراق، تموز.
10. جبلي فاتح، (2006)، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
11. حجاج المدني، (2018)، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
12. حسن إبراهيم بلوط، (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان.
13. حسن عادل، (1975)، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
14. حسن محمود حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن.

15. حسين عبد الباسط محمد، (1978)، التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة.
16. حسين محمودي، (2016)، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
17. خليل محمد الشماع، (2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط05، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
18. خليل محمد شمعان وخطير كاظم محمود، (2005)، نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
19. رواية حسن، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر.
20. ريم رمضان، (2005)، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
21. زكرياء الدوزي، (2010)، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
22. سوفي نبيل، (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
23. صالح مهدي محسن العامري، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
24. صباح إبراهيم حمد علوش، (2016)، دور الامان والاستقرار الوظيفي في ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قناة السويس.
25. صلاح الدين عبد الباقي، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر.
26. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
27. ضياف زين الدين، (2005)، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمطاجن الحروش، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
28. طارق زياد ابو صبحي واحمد عبد الحليم، (2021)، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار، مجله التربية، العدد 192، جامعة الازهر، القاهرة.

29. عبد الرحمان بن ناصر السعدي، (2002)، تفسير الكريم الرحمان في كلام المنان، مكتبة صفا، مصر.
30. عزاوي حمزة، (2018)، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة أفاق مجلة علمية، مجلد 10، العدد 02، جامعة العقبي الازهر، بسكرة.
31. علاوي عبد الفتاح، (2003)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
32. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون تاريخ نشر.
33. علي شريف، (2003)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
34. عمار بوحوش، (1999)، مناهج البحث العلمي وطرق إعادة البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، الجزائر.
35. عمسيب حنان عثمان محمد، (2007)، استراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل الى إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان، السودان.
36. محفوظ أحمد جودة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
37. محمد الدين الفيروز، (2008)، القاموس المحيط، دار الحديث، مصر.
38. محمد الصيرفي، (2007)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر.
39. محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد للنشر، الأردن.
40. محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
41. محمود سليمان العليان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
42. محمود شاكر عبد الله أمجد إبراهيم، (2016)، الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني، مجلة أبحاث العراق.

43. مرزوق نسيمة، (2013)، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة.
44. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
45. مطلاوي الربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والاساسية، العدد 13، جامعة العربي التبسي، تيسة.
46. موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، الأردن.
47. موسى اللوزي، سلامة، (1997)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 02.
48. هبة الله جعفر ويسام الميدي، (2022)، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد 23، العدد 1، جامعة البصرة، العراق.
49. وائل محمد ثابت، (2011)، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 2.
50. يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة.

## Test T

## Statistiques de groupe

العينة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
فئة نظيا	7	64,7143	2,21467	,83707
فئة دنيا	7	49,7143	4,57217	1,72812

## Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl
الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,885	,365	7,812	12
	Hypothèse de variances inégales			7,812	8,669

## Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,000	15,00000	1,92018
	Hypothèse de variances inégales	,000	15,00000	1,92018

## Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	10,81630	19,18370
	Hypothèse de variances inégales	10,63081	19,36919

## التحليل الكمي

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total		20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.730	25

Alpha معامل التباين  
 (قوة التباين الاستيعاب)  
 كما كان أكبر من 0,60

\* المتوسط الحسابي  
 \* الحروف الظهارية

حل الصلة الذاتية الاستيعاب =



Test T

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التغير التنظيمي	7	57,7143	3,30224	1,24813
لا يتغير	7	37,1429	4,22013	1,59506

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

التغير التنظيمي	Hypothèse de variances égales	F	Sig.	Test t pour égalité des moyennes	
				t	df
	Hypothèse de variances égales	,503	,492	10,157	12
	Hypothèse de variances inégales			10,157	11,344

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

التغير التنظيمي	Hypothèse de variances égales	Sig. (bilatéral)	Différence	
			moyenne	erreur standard
	Hypothèse de variances égales	,000	20,57143	2,02535
	Hypothèse de variances inégales	,000	20,57143	2,02535

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

التغير التنظيمي	Hypothèse de variances égales	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
	Hypothèse de variances égales	16,15857	24,98429
	Hypothèse de variances inégales	16,13010	25,01275

Corrélations

	الاستقرار الوظيفي	مقدرة التعبير
الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	,857
مقدرة التعبير	Corrélation de Pearson	,020
	Sig. (bilatérale)	,857
	N	40

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=التعبير، الاستقرار  
 /CRITERIA=CI (.95).

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	المتوسط الحسابي للتعبير		Moyenne erreur standard
		Moyenne	Ecart type	
ذكر	24	43,5417	6,70272	1,77644
نساء	16	44,8125	8,36037	2,09009

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التعبير التطبيقي	Hypothèse de variances égales	,194	,662	-,459	38
	Hypothèse de variances inégales			-,463	33,200

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
التعبير التطبيقي	Hypothèse de variances égales	,848	-1,27083	2,76570
	Hypothèse de variances inégales	,846	-1,27083	2,74303

كـ 0,5 لـ ساءتاك فوق

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
التعبير التطبيقي	Hypothèse de variances égales	-6,86971	4,32804
	Hypothèse de variances inégales	-6,85029	4,30862

### Corrélations

[Jeu\_de\_données0]

#### Corrélations

		التغيير التنظيمي	الاستقرار الوظيفي
التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,276
	Sig. (bilatérale)		,084
	N		40
الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,276	1
	Sig. (bilatérale)	,084	
	N	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES= التغيير. المشاركة. في. التغيير.  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Corrélations

		الاستقرار الوظيفي	المشاركة في التغيير
الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,205
	Sig. (bilatérale)		,204
	N	40	40
المشاركة في التغيير	Corrélation de Pearson	,205	1
	Sig. (bilatérale)	,204	
	N	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES= التغيير. مقاومة. التغيير.  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

الارتباط

### Corrélations

## الإستقر الدقيق

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	25

