

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

-قسم علم الاجتماع-



عنوان المذكرة:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

د. بوبكر هشام

- قبائلي مريم

- سعديو مسيكة

أعضاء لجنة المناقشة:

1- الأستاذ : بوقلمون داوود رئيسا.

2- الأستاذ : بوبكر هشام مشرفا ومقرا .

3- الأستاذ : شتيوي ربيع عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2016/2015م

شكر و عرفان

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا
كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه بأن تفضل علينا وهدانا إلى سبيل العلم
ويسره لنا وأنعم علينا بالصبر لإتمام هذه الدراسة
وبداية نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ "بويكر هشام"
على كل الدعم الذي قدمه لنا
وعلى إرشاداته وتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجازنا للبحث
كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذين "كعبار جمال" و "عبد المولى وليد"
الذان لم يبخلا علينا بأي مساعدة لإتمام هذه الدراسة
كذلك "عمامرة ناصر" رئيس مصلحة الإقتناء بالمكتبة المركزية
و "أميرة" العاملة بالمكتبة اللذين ساعدانا كثيرا
وكانا معنا في كل خطوة من خطوات البحث
كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لعمال الشركة الإفريقية للزجاج
بالتأخير على مساعدتهم لنا في إنجاز هذه المذكرة
وإلى كل من ساندنا سواء كان من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات حاليا، لأنها أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل العديد من المتطلبات التي لم تعرفها من قبل، ونجاح هذا التغيير يتوقف على مدى قدرة المنظمة على إدارتها وذلك بمحاولة تحقيق الإستقرار لعمالها الذين يمثلون جزءا مهما من هذه المنظمة، وقد هدفت هذه إلى محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني لدى العمال في الشركة الإفريقية للزجاج.

ولتحقيق ذلك تم الإنطلاق من التساؤل الرئيسي التالي:

➤ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي التغيير في الظروف الفيزيكية للعمل إلى إلتزام العمال داخل المؤسسة؟
- هل يؤدي التغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء لدى العاملين؟
- هل تؤثر الترقية على درجة ولاء العاملين؟

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، حيث إشتملت عينة الدراسة على 45 عامل من أصل 181، أختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، كما تم الإعتماد على الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات و الوثائق كأدوات لجمع البيانات في ميدان الدراسة. واعتمدنا لإختبار صحة الفرضيات على أسلوبين: الأسلوب الكمي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، والأسلوب الكيفي الذي يشمل تحليل وتفسير البيانات.

وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة بين الظروف الفيزيكية وِالتزام العاملين.
- توجد علاقة بين التكنولوجيا وزيادة الأداء.
- توجد علاقة بين الترقية وولاء العاملين.

وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة التي مفادها: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني في الشركة الإفريقية للزجاج.

Résumé :

Le changement organisationnel est l'un des défis les plus importants des organisations aujourd'hui, le succès de ce changement dépend de la capacité de l'organisation à le gérer en créant la stabilité de travail aux employés. Cette étude tente de révéler la relation entre le changement organisationnelle et la stabilité au travail chez les travailleurs de la Société Africaine du Verre.

Pour atteindre cet objectif, le début c'est la problématique suivante:

- Est-ce qu'il y'a une relation entre le changement organisationnel et la stabilité au travail chez les travailleurs de la société industrielle algérienne?

D'autres sous-questions imposent:

- Est-ce que le changement des conditions physiques du travail mène à l'engagement des travailleurs ?

- Est-ce que le changement de la technologie augmente la performance ?

- Est-ce que la promotion affecte la loyauté des travailleurs

L'étude est basée sur la méthode descriptive qui décrit le phénomène tel quelle est en réel ?

L'échantillon de l'étude contient 45 de 181 travailleurs choisis d'une manière simple, ainsi on utilise le questionnaire, l'observation, l'entretien, les registres et les documents comme outils de recueil de données.

Pour tester la validité des hypothèses, on utilise deux méthodes: la méthode quantitative qui comprend les fréquences et les pourcentages et la méthode qualitative, qui comprend l'analyse et l'interprétation des données.

L'étude a permis d'aboutir aux résultats suivants:

- Il y a une corrélation entre les conditions physiques et l'engagement des travailleurs.

- Il y a une corrélation entre la technologie et l'augmentation de la performance.

- Il y a une corrélation entre la promotion et de loyauté des travailleurs.

Cela souligne la validité de l'hypothèse générale "il y'a une relation entre le changement organisationnel et la stabilité au travail dans la Société Africaine du Verre.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظرية للدراسة
04	تمهيد.....
04	أولاً: الإشكالية
05	ثانياً: فرضيات الدراسة
06	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
06	رابعاً: أهمية الدراسة
07	خامساً: أهداف الدراسة.....
07	سادساً: تحديد المفاهيم
17	سابعاً: الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
35	تمهيد
35	أولاً: النظريات الكلاسيكية
35	1-نظرية الإدارة العلمية
36	2-نظرية التقسيم الإداري
38	3-النظرية البيروقراطية
39	4-نظرية الفلسفة الإدارية
41	5-النظرية البنائية الوظيفية
42	ثانياً: المدرسة السلوكية

42	1-نظرية العلاقات الإنسانية
43	2-نظرية الحاجات الإنسانية
45	3-نظرية العدالة
46	4-نظرية دوافع العاملين
46	5-النظرية الموقفية
47	ثالثا: النظريات الحديثة
47	1-نظرية اتخاذ القرار
49	2-النظرية البسيكولوجية
49	3-النظرية السوسيوثقنية
51	4-النظرية اليابانية Z.....
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي	
54	تمهيد.....
54	أولاً: أهداف التغيير التنظيمي
55	ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي
62	ثالثاً: عناصر التغيير التنظيمي
64	رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي
66	خامساً: أنواع التغيير التنظيمي
67	سادساً: أسباب التغيير التنظيمي
69	سابعاً: أساليب التغيير التنظيمي
71	ثامناً: عوامل التغيير التنظيمي
74	تاسعاً: مقاومة التغيير التنظيمي
77	عاشراً: معالجة مقاومة التغيير
78	خلاصة الفصل

	الفصل الرابع: الإستقرار المهني
80	تمهيد
80	أولاً: علاقة الإستقرار المهني ببعض المصطلحات
80	1-بالرضا الوظيفي
82	2-بالروح المعنوية
83	3-بالولاء والانتماء
84	4-العدالة التنظيمية
85	ثانياً: أهمية الإستقرار المهني
86	ثالثاً: عوامل الإستقرار المهني
91	رابعاً: مظاهر الإستقرار المهني
92	خامساً: مظاهر عدم الإستقرار المهني
94	سادساً: أساليب التغلب على عدم الإستقرار المهني
96	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
98	تمهيد
98	أولاً: حدود الدراسة
101	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
104	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
104	رابعاً: أدوات جمع البيانات
107	خامساً: أساليب التحليل
108	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
110	تمهيد
110	أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

117 ثانيا: عرض وتحليل وتفسر بيانات الفرضية الثانية
124 ثالثا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
131 خلاصة الفصل.....
	الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة
133 تمهيد
133 أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
135 ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
136 ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة.....
137 رابعا: النتائج العامة للدراسة
138 خلاصة الفصل.....
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	102
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	103
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	103
06	توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن	103
07	يبين إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لفترات الراحة	110
08	يبين إجابات أفراد العينة حول الإضاءة الموجودة في المؤسسة	111
09	يبين إجابات أفراد العينة حول نوع الإضاءة الموجودة في المؤسسة	112
10	يبين إجابات أفراد العينة حول درجة الحرارة الموجودة في المؤسسة	112
11	يبين إجابات أفراد العينة حول وجود التهوية في مكان العمل	113
12	يبين إجابات أفراد العينة حول وجود الضوضاء في مكان العمل	114
13	يبين إجابات أفراد العينة حول العلاقة الموجودة بين الانضباط والضوضاء	115
14	يبين إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لمعدات التخفيف من الضوضاء	115
15	يبين إجابات أفراد العينة حول دور الظروف الفيزيائية في مدى التزام العمال	116
16	يبين إجابات أفراد العينة حول هدف المؤسسة من تحسين الظروف الفيزيائية للعمل	116
17	يبين إجابات أفراد العينة حول مواكبة الإدارة للتغيرات التكنولوجية	117

117	يبين إجابات أفراد العينة حول تجديد الآلات التكنولوجية المستخدمة	18
118	يبين إجابات أفراد العينة حول نوع الآلات التي يشملها التغيير التكنولوجي	19
118	يبين إجابات أفراد العينة حول طريقة إدخال التكنولوجيا	20
119	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة التكنولوجيا الجديدة في تقليل الجهد وتوفير الوقت	21
119	يبين إجابات أفراد العينة حول قيام الإدارة بإشراك العاملين في إختيار الآلات	22
120	يوضح العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والمبادرة في العمل	23
121	يبين إجابات أفراد العينة حول موقف الإدارة في حالة عدم تكيف العمال مع التكنولوجيا الجديدة	24
121	يوضح العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا ومكانة العامل في المؤسسة	25
122	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى صعوبة التعامل مع الآلات	26
123	يبين العلاقة بين إتقان العمل على الآلة ومضاعفة الجهد	27
123	يوضح مدى حصول أفراد العينة على الترقية ونوعها	28
124	يبين سبب حصول أفراد العينة على ترقية	29
125	يبين مدى معرفة العمال بالقوانين المطبقة في مجال الترقية من طرف الإدارة	30
126	يبين تأثير التطبيق غير الموضوعي للترقية على الرضا عن العمل	31
126	يبين إجابات أفراد العينة حول الأساس الذي يجب الإعتماد عليه في مجال الترقية	32
127	يوضح هدف العمال من وراء حصولهم على الترقية	33
128	يوضح العلاقة بين الترقية وزيادة الولاء والإرتباط بالمؤسسة	34

128	يوضح أهداف المؤسسة من الترقية من وجهة نظر العمال	35
129	يوضح فرص العمال في الحصول على الترقية	36
130	يبين العلاقة بين الترقية وزيادة الطموح لدى العمال	37
130	يوضح إجابات أفراد العينة حول فرص الترقية الموجهة من طرف المؤسسة	38
131	يوضح موقف العمال من نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة	39

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	يمثل هرم ماسلو للحاجات	01
57	يمثل مراحل عملية التغيير عند كيرت ليفين	02
59	يوضح المراحل الأربعة لعملية التغيير التنظيمي	03
61	يمثل نموذج Huse للتغيير التنظيمي المخطط	04
63	يوضح عناصر عملية التغيير	05
70	يمثل أساليب التغيير التنظيمي	06
81	يوضح أثر الرضا الوظيفي	07

مقدمة

مقدمة:

يعد التغيير التنظيمي ضرورة من ضروريات العصر ولا بد على كل منظمة مواكبته لضمان التكيف مع المتغيرات العديدة التي تفرزها البيئة الخارجية ، وبما أن التغيير يتسم بحركية وديناميكية دائمة، هذا يجعل منه عنصرا أساسيا للاستمرارية والمنافسة، لأنه يعتبر من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على تجاوز العديد من المشاكل التي تواجهها، إذ لا يمكن أن تقوم بحل هذه المشاكل دون إجراء أي تغيير مهما كان نوعه، كما أن ضمان نجاحه ليس بالشيء المؤكد، لأنه في الكثير من الأحيان يسجل إخفاقا كبيرا بسبب انعدام أو نقص المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد إحداثه، وهذا ما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بمقاومة التغيير والتي تعود أسبابها أحيانا إلى الخوف والشعور بالخطر منها، لذلك نجد أن المنظمات دائما ما تسعى إلى الاهتمام بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعاملين من أجل أن تحقق الاستقرار لهم. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تشخيص الواقع الفعلي لموضوعنا في "مؤسسة إفريقيا للزجاج" بجيجل وقد تضمنت الدراسة جانبين: الأول نظري والآخر ميداني. حيث إحتوى الجانب النظري على أربعة فصول.

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي الخاص الإطار المفاهيمي للدراسة وما تعلق به من إشكالية، فرصيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: ويضم المقاربات النظرية المفسرة للموضوع ، و تم تقسيمها الى نظريات كلاسيكية، وبعدها المدرسة السلوكية وتليها النظريات الحديثة.

الفصل الثالث: وتطرقنا فيه إلى العناصر المتعلقة بالمتغير المستقل الذي تضمن أهداف، مجالات، مراحل، وختاما بالطرق التي يتم إتباعها للتقليل من مقاومته داخل المؤسسات .

أما الفصل الرابع فقد تطرقنا فيه للاستقرار المهني حيث تناولنا فيه علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات، أهميته، عوامله، مظاهره، وأخيرا أساليب التغلب على مظاهر عدم الاستقرار.

أما الجانب الميداني فقد ضم ثلاثة فصول:

الفصل الخامس: وتم فيه عرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بتحديد مجالات الدراسة، ثم العينة، والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل. أما الفصل السادس فقد قمنا فيه بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها.

وأخيرا الفصل السابع الذي قمنا فيه بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية الأولى، الثانية، الثالثة، وفي ضوء الدراسات السابقة والنظريات، ثم قمنا بعرض مجموعة من النتائج العامة، وأخيرا التوصيات والاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

كل البحوث لها أهمية بالغة في دفع الباحثين للوصول إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتهم، والإطار النظري للدراسة يعتبر خطوة أساسية في البحث الاجتماعي، لأن فيه يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي سيتناولها في بحثه ونحن في دراستنا هذه سوف نتطرق إلى موضوع من المواضيع التي لا تزال تشغل بال الكثير من الباحثين والمفكرين، ألا وهو التغيير التنظيمي والإستقرار المهني، وسنتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية البحث، الأهداف والأهمية، كذلك أسباب إختيار الموضوع، وختاماً الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً - الإشكالية:

منذ أن أسس الإنسان أول منظمة، وهي تشهد تغيرات مستمرة حتى أنها لم تبقى ساكنة، بل كانت تواجه تحديات كبيرة، تتجلى في تعقد واضطرابات إمكانية بقاءها وإستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة وسرعة التغيير في شتى مجالات الحياة، وأهم ما نتج عنها هو إشتداد المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى الدولي لذلك فإن إحداث التغيير أصبح حتمية ضرورية أمام المنظمات الحديثة لضمان بقاءها ونموها وإستمرارها، لهذا فإن التغيير لا يكون عفوي بل تفرضه الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات، ولكي يصبح ذو فعالية وجدوى يجب أن يكون مخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتوافق مع متطلبات المنظمة ودرجة التغيير تتفاوت من منظمة لأخرى فنجد أنها قد شملت جميع أنواع المنظمات وما تقدمه كل منها سواء كانت خدماتية، اقتصادية، غيرها..، ولكي تتكيف المنظمة مع البيئة التي تعمل بها وتتجاوز العقبات التي تعترض مسيرتها فإنه لابد من إدراك هذه التغيرات والتعامل معها، الأمر الذي يفرض على مسيرتها إعادة هيكلتها وإدارتها وإجراء العديد من التغيرات، وذلك في سبيل الحفاظ على موقعها في المجتمع الذي تعيش فيه ويمكن أن نلمس هذه التغيرات من خلال إستبدال أساليب الإنتاج، أو الأساليب التكنولوجية المستخدمة، طرق الاتصال، الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، وفي مقابل هذه التغيرات والإصلاحات التي تقوم بها هذه المنظمات عادة ما نجدها تقابل وتواجه بالرفض وعدم القبول من طرف أفرادها، وهو ما يعرف بمقاومة التغيير التي تنشأ في بعض الأحيان من قيم واعتقادات وسلوكيات واتجاهات الأفراد المشتركة داخل المؤسسة، إلا أنه مما لا شك فيه أن لهذه التغيرات أثر كبير على العاملين أفراداً كانوا أو جماعات، لأن الفرد داخل التنظيم يعتبر أهم مورد لذلك يجب أن يكون مستقراً في عمله، حيث يعتبر الإستقرار المهني عنصر مهم ورئيسي من أجل تكوين

اتجاهات العاملين تجاه المنظمة والتي يجب أن تكون اتجاهات إيجابية من أجل النهوض والرفع بإنتاجية الفرد والمنظمة معا، والإستقرار المهني مرتبط بالإشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تكون هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة له، بقدر ما يزيد رضاه عنها ويزداد تمسكه وارتباطه بها، مما يرفع من مستوى أداء العمال وزيادة المبادرة، الإبتكار والإلتزام ولا يمكن تحقيق كل هذه المزايا إلا عن طريق تقديم تحفيزات للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، ويرى الكثيرون أن المنظمة التي لا يتمتع عمالها بالاستقرار يكون مصيرها الفشل والزوال.

ومن هذا المنطلق سوف نحاول الوقوف عند هذه الظاهرة لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، ولذلك سنتناول في موضوع دراستنا، علاقة التغيير التنظيمي بالإستقرار المهني لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- وذلك لأنها مؤسسة إقتصادية، صناعية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح، ويظهر هذا من خلال التغييرات التي قامت بها سواء كان في الهيكل التنظيمي أو في الأجهزة المستخدمة، كما أنها تسعى إلى تكييف عمالها مع هذه التغييرات من أجل ضمان إستقرارهم.

ومن خلال ماسبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وإندرج ضمن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يؤدي التغيير في الظروف الفيزيقية للعمل إلى إلتزام العاملين داخل المؤسسة الصناعية؟

2- هل يؤدي التغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء والمبادرة لدى العاملين؟

3- هل تؤثر الترقية على درجة ولاء العاملين داخل المؤسسة الصناعية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

الفرضية عبارة: عن مقترح أو تفسير غير مثبت علميا، أو هو حل معين لمشكلة. (1)

أو هي عبارة عن تفسيرات مفتوحة لعلاقة بين متغيرين، أحدهما المتغير المستقل، والآخر هو التابع. (2)

وقد جاءت فرضيات دراستنا على النحو التالي:

(1) دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص87.

(2) خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص119.

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني لدى العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

و تتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يؤدي التغيير في الظروف الفيزيكية للعمل إلى التزام العمال داخل المؤسسة.
- 2- يؤدي التغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء والمبادرة لدى العاملين.
- 3- تؤثر الترقية على درجة ولاء العاملين داخل المؤسسة.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع معين لا يكون اعتباطيا أو عفويا، بقدر ما هو مبني على محددات ومبررات تنبئ الباحث إلى القيام بهذا الموضوع دون غيره، وعليه فإن إختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة للمعطيات التالية:

1- الأسباب الذاتية:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص كون هذا الموضوع يندرج ضمن التخصص.
- ✓ الرغبة في معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على العمال في المؤسسة ومدى تقبلهم للتغيير.
- ✓ الرغبة الملحة في فهم هذا الموضوع وتحديداه بالإضافة إلى استعدادنا للدراسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- ✓ إثراء المكتبة بموضوع من هذه المواضيع.
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة العلمية.
- ✓ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات.

رابعا- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ التغيير التنظيمي يتيح المجال للإطلاع على طبيعة الظاهرة وما يترتب عنها من نتائج.
- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي من بين أهم العوامل التي تؤثر على الإستقرار المهني.
- ✓ أن التغيير التنظيمي أصبح موضوع الساعة في الجزائر وقد مس معظم المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ يبين أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وكيفية معالجتها والقضاء عليها.

خامسا- أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على الآثار التي نجمت عن التغييرات التنظيمية التي تم إدخالها على أبنية المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني.
- ✓ معرفة مدى تقبل العاملين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها.
- ✓ الكشف عن رضا العامل داخل المؤسسة الصناعية.
- ✓ توضيح الإيجابيات والسلبيات التي يخلفها التغيير التنظيمي.
- ✓ معرفة أثر التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية على المؤسسة.

سادسا- تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية لما لها من أهمية كبيرة في البحث العلمي، فهو يعتبر من أولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في العلوم الإجتماعية عند إجرائه لأي دراسة، لأن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها ويجب على الباحث تحديد مضامينها حتى يزيل هذا الغموض. وقد تم تحديد المفاهيم الأساسية كما يلي:

01- تعريف التغيير التنظيمي:

1-1: التغيير:

- * في اللغة: مشتق من الفعل غير، وغير الشيء بدله وجعله على غير ماكان عليه،وغير الأمر،حوله وتغير الشيء عن حاله تحول. (1)
- * وعرفه le petit robert: على أنه الفعل الذي تتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر. أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة. (2)
- * كما يعرف أيضا: أنه "حركة ديناميكية تتسم بالاختيارية أو الإرادية في الوقوع،حتى وإن بدا في حدوثه لا إراديا لبطئ الحركة التغييرية في بعض الأحيان إلا أن التخطيط له يكون مقصودا وإراديا. (3)
- بمعنى: أن التغيير يحتاج إلى التخطيط والدراسة المسبقة لتفادي الأخطاء المحتملة التي يمكن أن تصاحبه لأنها لا تتم بطرق عشوائية وأهدافه يجب تكون محددة بدقة.

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، إسطنبول، ج2، ص668.

(2) بوعلاق نوال-سعيدى يحيى: "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، العدد2014، 11 ص 183.

(3) جارة عطية جبارة:الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية،

* ويعرفه سيد مصطفى: أنه جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره. (1)

- بمعنى أن: التغيير هو نشاط حتمي مخطط أو غير مخطط يؤثر في التغييرات البيئية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

التعريف الإجرائي:

التغيير هو تلك العملية التعديلية التي تقوم بها المؤسسة بطريقة مقصودة نتيجة ظهور عدد من المشاكل، أو من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، و تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

1-2 التنظيم:

* **إصطلاحاً:** هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية، وتنقسم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة وموضحة خطوط الإتصال بينها. (2)

- **بمعنى:** أنها عملية يتم بمقتضاها تحديد الأعمال والمهام التي يجب القيام بها وتصنيفها وتقسيمها حتى يتمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف.

* **كما يعرفه معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه:** "العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي. (3)

* **ويعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه:** عملية تجميع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يهدف إلى تسهيل الإتصال وتخفيف صعوبات العمل وتسريع إتخاذ القرارات. (4)

- **بمعنى:** أنه عملية ترتيب أو تدبير الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات ماهرة و التنسيق بين الجهود المبذولة.

* **ويعرفه طارق طه:** أنه الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية، مادية، معلوماتية) اللازمة لإنجاز مهامها، وتحقيق أهدافها. (5)

(1) ماجد عبد المهدي: **إدارة المنظمات**، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص340.

(2) حبيب الصحاف: **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، عربي-إنجليزي، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1997، ص120.

(3) موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي** - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 116.

(4) حسن إبراهيم بلوط: **المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص282.

(5) عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية - رؤية معاصرة** - دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص120.

- بمعنى أن: التنظيم عبارة عن عملية لتجميع وترتيب الأعمال والأنشطة، من أجل تحقيق الأهداف بفعالية.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو: عملية متعلقة بترتيب وتحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها داخل المؤسسة، وتصنيف هذه الأنشطة وتقسيمها من أجل تحديد الواجبات والمسؤوليات حتى يتمكن العمال من العمل بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.

1-3 التغيير التنظيمي:

* هو ترتيب الموارد المادية والبشرية وفق نموذج بنائي معين يقوم على تبادل العلاقات الوظيفية والتنسيق بين النشاطات مع تدعيم المشاركة العمالية وهو منفتح على محيطه الخارجي، لما له من تبادلات من أجل تحقيق أهدافه.⁽¹⁾

* **كما يعرف أنه:** رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة ويتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة وهو يشمل محاولة لإستغلال فرص وإمكانيات معينة للإستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

* **ويعرف التغيير التنظيمي أيضا:** أنه إستجابة مخططة من قبل منظمات العمل للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير التنظيمي الملموس في الماديات والأفكار.⁽²⁾

- **بمعنى:** أن التغيير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير السريع في القوى التي تشمل عليها.

* **ويعرف أيضا أنه:** تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁽³⁾

- **بمعنى أن:** التغيير التنظيمي هو نشاط حتمي مخطط يؤثر في التغييرات البيئية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

⁽¹⁾ محمد علي محمد: علم إجتمع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، بيروت، 2003، ص 16.

⁽²⁾ أحمد مصنوعة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة، جامعة الشلف، ص5.

⁽³⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص 343.

* كما يعرف أنه: تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

- بمعنى أنه: تغيير في سلوكيات أعضاء المنظمة بغية ضمان نمو المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

التغيير التنظيمي: عبارة عن التعديلات التي تقوم بها مؤسسة إفريقيا للزجاج، سواء كان ذلك في الهياكل التنظيمية، أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو غيرها من أجل تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية لضمان نجاحها وإستمرارها،

2- تعريف الإستقرار المهني:

1-2 الإستقرار:

* لغة: مصدر استقر، يستقر، إستقرار بمعنى بقي ثابتاً ولم يطرأ عليه تغييراً.

* ويعرف محمد علي محمد: الإستقرار على أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار.⁽²⁾

- بمعنى أن: الإستقرار هو بقاء العامل في مكان عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في الإنتقال أو تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى ما دام هذا العمل يوفر له مختلف احتياجاته المادية والإجتماعية والنفسية ويجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه.

* ويعرفه علماء الفيزيولوجيا: أنه حالة التوازن الداخلي بين عدد كبير من التغيرات متوقفة بعضها على بعض في استجابة الكائن للمجهود الخارجي، هذا التوازن بين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية والتي بدونها لا يمكن الإستقرار في العمل.⁽³⁾

* كما يعرف الإستقرار أيضاً: أنه مدى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وعملية تحقيق أهداف المنظمة وإلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم.⁽⁴⁾

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 278.

(2) محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ص 34.

(3) إلتون مايو: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة: مبارك إدريس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1966، ص

12.

(4) محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب الإسكندرية، 1972، ص 162.

- **بمعنى:** أن الإستقرار هو مدى ارتباط الفرد بالنظم وتواجدهم به وتحقيقهم لأهدافه وأهداف المنظمة معا وإدراكه لفرص التقدم المتاحة أمامهم.

* **و يعرف أحمد عبد الواسع الإستقرار:** على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وإنتاجه لا يدعوا إلى القلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته.⁽¹⁾

- **بمعنى:** أنه يجب خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه كذلك بقاء العامل في منصبه حتى سن التقاعد.

التعريف الإجرائي: الإستقرار هو بقاء العامل في عمله وعدم تنقله إلى مكان آخر، مادامت المؤسسة توفر له جميع الظروف الملائمة للعمل.

2-2 المهنة:

* **يعرف المعجم الفلسفي المهنة:** أنها العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.⁽²⁾

* **أو هي:** مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة بمعنى أن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يتحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.

* **ويعرف تايلور المهنة:** بأنها ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الإجتماعي للفرد.⁽³⁾

- **بمعنى:** أن نظرة تايلور هي نظرة اقتصادية، اجتماعية يكتسب صاحبها عددا محددا من المهارات بحسب النشاط الاقتصادي المتمركز في بيئة معينة، يتقاضى فيه الفرد أجرا معيناً لإشباع حاجاته الأساسية .

(1) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض ، 1973، ص 81.

(2) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص162.

(3) كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني - الأسس النظرية والمنهجية-، دار غريب للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002، ص 142.

* ويعرف ريتشارد هول المهنة: أنها العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع، حيث اهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي.⁽¹⁾

بمعنى: أن المهنة التي يمارسها الفرد هي التي تحدد المستوى الاجتماعي الذي ينتمي إليه.

التعريف الإجرائي: المهنة هي العمل الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة، والتي يحدد من خلالها مكانته، ويتقاضى من خلالها أجر.

2-3 الإستقرار المهني:

* يعرف الإستقرار المهني: أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتخديمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعوا إلى القلق لذلك لابد أن يستغل المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته.⁽²⁾

- بمعنى: أن الإستقرار المهني هو شعور العامل بالأمن والحماية في عمله وعلى المؤسسة الإهتمام به باستخدام كل الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لجعله أكثر استقرار بما أن المؤسسة تجني منه فائدة.

* كما يعرف الإستقرار المهني: على أنه درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجههم بها وتمثيلهم لأهدافها وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.⁽³⁾

- بمعنى أنه: درجة اقتران الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهدافها وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في العمل واضطلاعهم على الفرص المتاحة.

* ويعرف أيضا محمد علي محمد: الإستقرار المهني أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار.⁽⁴⁾

- بمعنى أن: الاستقرار يشير إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل بها وثباته في عمله، بمعنى أن تلك المهنة تضمن لهم مستقبلهم وتقوم بتحفيزهم سواء ماديا أو معنويا.

⁽¹⁾ جميل صليبيبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، 1973، ص 302.

⁽²⁾ عبد الوهاب عبد الواسع: مرجع سابق، ص 8.

⁽³⁾ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 6.

⁽⁴⁾ محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 34.

التعريف الإجرائي:

الإستقرار المهني: هو بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل بها واستمراره في عمله، لشعوره بأن المهنة التي يشغلها تضمن له مستقبله وتقوم بتحفيزه سواء ماديا أو معنويا، وتوفر له ظروف عمل مريحة ومرضية.

3- المفاهيم الفرعية:

3-1 العامل:

* يعرف أحمد زكي بدوي: العامل على أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.⁽¹⁾

* كما يعرف بأنه: كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل تحت إدارته وإشرافه مقابل أجر معين ولو كان بعيدا عن ناظره.

* أو يعرف أنه: الشخص الذي تستأجر خدماته في مقابل الحصول على راتب للقيام بمهام مختلفة في شتى المجالات.

* ويعرف العامل أيضا: أنه كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر معين ولو كان بعيدا عن نظرية.

3-2 المؤسسة:

* هي مصطلح اشتق من لفظ En treprendre والتي تعني التعهد والإلتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى.

* أوهي: الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.⁽²⁾

* وتعرف المؤسسة أيضا أنها: تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.

* كما يعرفها مكتب العمل الدولي: أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات

مستقلة.⁽³⁾

(1) أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، ط2، 1972، ص 89.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010، ص 11.

(3) المرجع نفسه، ص 14.

* كما تعرف أيضا: أنها المكان الذي ينظم الناس فيه شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض والمؤسسة هي جهاز عمل وتشمل على تجهيزات ونظم وأدوات.⁽¹⁾

3-3 التطوير التنظيمي:

* هي نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.

* كما يعرف أنه: عملية مخططة ومقصورة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع البيئة وتحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات والأنشطة والعمليات.⁽²⁾

* ويعرف أيضا: أنه ظاهرة مستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية.
* وهو تغيير ينجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.⁽³⁾

4-3 الوظيفة:

* **التعريف اللغوي:** هي جمع وظائف بمعنى المنصب، العمل في شركة أو دائرة أو مؤسسة مقابل أجر.⁽⁴⁾

* ويعرفه معجم المصطلحات الاجتماعية: على أنه متعدد الاستعمالات والدلالات ففي الرياضيات تعني دالة وفي علم الأحياء استعملها برنارد بمعنى توليد "وظيفة توليدية سكرية" وفي علم السياسة وعلم التنظيم استعملت بمعنى منصب، قيادة، أما في علم الاجتماع فلها نفس المعنى.⁽⁵⁾

* أما صلاح الدين عبد الباقي: فيقول أن الوظيفة يقوم بها أكثر من فرد لأن المركز لا يشغل إلا بفرد واحد فقط، فالمنظمة قد يكون لديها شخصين يقومان بنفس الوظيفة ولكن يشغلان مركزين منفصلين.

* كما تعرف: أنها مجموعة من العمليات أو الواجبات التي يكلف بأدائها فرد واحد.⁽⁶⁾

* ويعرفها ناصر دادي عدون: في كتابه اقتصاد المؤسسة أن الوظيفة تتخذ أهمية وأدوار متعددة وتعريفات تختلف من شخص لآخر وتجتمع في أنها مجموع ما يكلف به من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة له في منصبه.

(1) المرجع نفسه، ص 15.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 344.

(3) المرجع نفسه، ص 344.

(4) خليل خليل أحمد: معجم المصطلحات الاجتماعية، عربي-فرنسي-إنجليزي، ط 1، دار الفكر اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 1995، ص ص 399-400.

(5) عبد الباقي صلاح الدين وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 436.

(6) دويدار عبد الفتاح محمد: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 147.

3-5 الإلتزام:

- * يعرف على أنه: إلتزام الموظف بتحقيق معايير وظيفته ومركز العمل الذي ينتمي إليه، ومنظمته وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة ويدعمه تحقيق نتائج العمل.⁽¹⁾
- * كما يعرف أنه: الحالة البسيكولوجية التي تجعل العمال مرتبطين بمؤسستهم وتدفعهم لتبني قرار الاستمرار فيها.⁽²⁾
- * و يعرف الإلتزام أيضا أنه: عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.⁽³⁾

3-6 الولاء:

- * يعرف الولاء: على أنه الإرتياح الذي ينبع من الرضا عن المتغيرات مثل المكافآت، وظروف العمل، التعاون العمل الجماعي والعلاقة مع المشرف.⁽⁴⁾
- * و يعرفه "أورلي" و"جاتمان" على أنه ذلك الإمتثال وإرتباط الفرد بالمنظمة مما يجعله منتسبا لها ويعيش بقيمتها⁽⁵⁾
- * ويعرف أيضا: أنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهدافها والقسم الذي يعمل فيه ، كذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني.⁽⁶⁾

3-6 الأداء:

- * يعرف الأداء بأنه: تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مديرين، قادة رؤساء، مهندسين⁽⁷⁾

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مرجع سابق، ص26.

(2) Mohamed azeem sayed: **job satisfaction and organization commitment**, employees in the sultane of omane psychologique review, 1(4) 2010, p299.

(3) فاروق عبد الله فليبه: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص286.

(4) الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص87.

(5) رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفا للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2004، ص20.

(6) مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص38.

(7) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر، قالمة، 2004، ص123.

* كما يعرف الأداء أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، بالتالي فإنه يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁽¹⁾

* ويعرف أيضا أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.⁽²⁾

3-8 الظروف الفيزيائية :

* يعرفها محمد شحاتة ربيع بأنها:العوامل التي يتأثر بها الإنتاج والمحيطة بالعمل،و قد تكون عوامل مشجعة ومحبطة وهي عديدة ومتشابكة ويتداخل بعضها مع بعض أشد تداخل نذكر منها على سبيل المثال: الحرارة، البرودة، الرطوبة،، ومن شأنها تحسين العملية الإنتاجية.⁽³⁾

* ويعرف SILLAMY الظروف الفيزيائية أنها: تعني التهوية،الحرارة،الرطوبة،الإضاءة،الضوضاء،والتي لها آثار على الإنتاج.⁽⁴⁾

* ويعرفها العيسوي :أنها الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل ،درجة الحرارة والرطوبة،الإضاءة والتهوية والضوضاء وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه،وعلى قلة التعب أو الملل والإرهاق وتخفف من إحتتمالات تعرضه لإصابات العمل.⁽⁵⁾

3-9 التغيير التكنولوجي:

* ويعرف أنه: استبدال المؤسسة لتكنولوجيا قديمة كانت تعتمد عليها بتكنولوجيا أكثر حداثة وتطور، بمعنى أنها تتخلى عن أساليب وطرق وأدوات قديمة لتتنبى أساليب جديدة وغالبا ما يحدث هذا التغيير تحت تأثير مجموعة من الضغوط الخارجية المتمثلة في التغيير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.⁽⁶⁾

(1) محمد السعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2003،ص219.

(2) عبد المليك مزهودة:الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية،العدد1 ،نوفمبر،2001،

(3) محمد ربيع شحاتة:علم النفس الصناعي،دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،الإسكندرية،2010،ص175 .

(4) Sillamy norbert :dictionnaire de psychologie darousse ,paris,1999,p19

(5) عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع،مصر،2002،ص131.

(6) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص117.

* كما يعرف بأنه:مجموع التقنيات ووسائل الإنتاج المستحدثة في المؤسسة بغرض زيادة فعالية الأداء ورفع مستوى الإنتاج كما وكيفا،لمواجهة المنافسين و الإستجابة لحاجات وأذواق الزبائن.(1)

سابعا - الدراسات السابقة:

يعتبر إستطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة من مراحل منهجية البحث العلمي، ويحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيبا كرونولوجيا .

1- دراسة محمد علي محمد:

والتي قام بها سنة 1968، في أحد مصانع النسيج المشهورة بمصر، وكان يهدف من وراء هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين النسق التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والتنظيمية، وانطلق من عدة تساؤلات حول:

- مدى تأثير نوع العمل على الظروف الاجتماعية للعمال، وإلى أي مدى يتأثر الاستقرار المهني للعمال بالجوانب التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية، كما تساءل أيضا عن العلاقة التي تربط العمال بالمشرفين والإدارة في الأقسام الإنتاجية.

وإستخدم في هذه الدراسة نوعين من المناهج: المنهج التاريخي للتعرف على أهم التغيرات التي تعرض لها العمال في المؤسسة منذ نشأتها، والمنهج المقارن لمعرفة الفرق بين التأثيرات التي تعرض لها العمال والمؤسسة على حد سواء، في ضوء اختلاف التكنولوجيات المستخدمة من مرحلة زمنية إلى أخرى، واعتمد على الإستمارة في جمعه للبيانات، وطبقت على عينة من العمال تتكون من 205 عامل وحرص على أن يكونوا من العمال الذين شهدوا معظم التغيرات التي تعرضت لها المؤسسة.

أما نتائج الدراسة فكانت كالتالي:

- ✓ تقسيم العمل داخل المصنع جعل دور العامل نسبيا إلى أبعد الحدود.
- ✓ تباين وتنوع المهام التي تتطلبها عملية الإنتاج، قد ضيق مضمون أو محتوى دور العمل، وذلك بسبب تقسيم العمل الدقيق.

(1) مبارك مبارك:معجم المصطلحات، دار الفكر اللبناني للنشر والتوزيع،ط1،بيروت،1995،ص24 .

- ✓ أدى الاعتماد المتزايد للمؤسسات الصناعية الحديثة على التكنولوجيا المتطورة، إلى جعل العمال كتوابع للآلات، وتسبب ذلك في انخفاض مستوى المهارة المكتسبة، عن طريق التعليم الرسمي والتوجه بدلا من ذلك إلى الاعتماد على التدريب المباشر على الآلات لفترة قصيرة.
 - ✓ تخلق التكنولوجيا في التنظيم الصناعي ظروفًا خاصة، تثير بعض الضغوط المؤثرة على قيام العمال بأدوارهم، والوظيفية التي تؤثر بدورها على اتجاهاتهم نحو أعمالهم.
 - ✓ تنشأ العلاقات الاجتماعية في إطار التنظيم الصناعي، ولا تحقق إشباعًا كافيًا للعمال وهذا يبدو في نوع العلاقات التي تجمع العمال والمشرفين، والتي تتصف بالرسمية وغير الرسمية.
 - ✓ يرتبط الاستقرار المهني للعمال في المؤسسات الصناعية، بمدى إدراكهم لفرص التقدم المهني المتاحة من جهة، وتقويم العمال لبعض الممارسات من جهة أخرى.
 - ✓ ترتبط معرفة العمال لرئيسهم في العمل بخبرة هذا الأخير في العمل.
 - ✓ هناك ارتباط بين مستويات الإنتاجية وأسلوب الإشراف.
 - ✓ تمثل نسبة العمال الذين لا يرغبون في تغيير وظائفهم الحالية، مقابل العمل في أماكن أخرى 57% إلى مجموع العمال الذين أجريت عليهم الدراسة.
- وقد اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين البناء التنظيمي للمؤسسة الصناعية وخاصة في جوانبه الفنية والظروف الاجتماعية والمهنية للعمال، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج الهامة التي من شأنها أن تعطي حلولًا مناسبة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصناعية، ليس فقط في مصر وإنما في كافة البلدان والدول العربية. بالنظر لتشابه البيئات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لهذه الدول، حيث أكدت أن التكنولوجيا المعقدة والمتغيرة باستمرار من مرحلة زمنية إلى أخرى، تؤثر بطريقة سلبية على استقرار العمال، الذين يفقدون الشعور بالحرية والاستقلالية في العمل، ويصبحون مجرد تابعين للآلات الميكانيكية التي يمارسون أعمالهم من خلالها، وهذا ما يزيد من اتجاهاتهم السلبية نحو أعمالهم ويهدد العلاقات الاجتماعية التي تربط فيما بينهم، كما أن هذه الأخيرة لا ترتبط فقط بالتكنولوجيا المستخدمة ومدى تعقدها وإنما هناك عدد من المتغيرات تدخل في تحديدها، كطبيعة العلاقات مع الرؤساء، أسلوب الإشراف في المؤسسة، أساليب الاتصال في التنظيم، العلاقات الرسمية وغير الرسمية...، كما أن العلاقات بين العمال ومؤسساتهم تتحدد خاصة من خلال الأجر الذي يحصل عليه العمال.

كما توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي التأكيد على التأثير السلبي للتطور التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسات الصناعية.⁽¹⁾

2- دراسة بن نوار صالح:

و التي قام بها لنيل شهادة الماجستير سنة 1995-1996، تحت عنوان أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر وهي دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق "orlait-constantine" وانطلقت من فرضية عامة مفادها.

- إن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالي:

- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.
- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العامل داخل المؤسسة.
- إذا أتاحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

واستخدم المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة بالأجور وملحقاتها ونظراً لإنعدام التجانس في مجتمع البحث، حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي، والمهني من الإداريين والتقنيين والعمال البسطاء فقد رأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات.

وكان 69 عامل من أصل 575 هو العدد الذي طبقت عليهم استمارة البحث، أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت: الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

نسبة 81.13% من أفراد العينة يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة وعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل سوف يكون مؤشر لترك العمل. ونسبة 78.26% يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار

⁽¹⁾ سمير حليس: التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص ص 29، 30، 31.

العامل في عمله وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة، لكن نسبة 66.67% من العمال لم يسبق لهم وأن تحصلوا على ترقية رغم كفاءتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة، هذا ما يجعلهم يتذمرون وبيتعدون عن عملهم، أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل فيرى العمال بأنها لا تؤثر على معنوياتهم وما لاحظها الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أو فيما يخص بتوزيع المهام داخل المؤسسة وأغلب المبحوثين غير راضين بنسبة ما تقارب 81.15% فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الإعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى عدم النزاهة هذا ما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التكيف.

أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج تؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي للإستقرار المهني.⁽¹⁾

3- دراسة ويليام، ويرثر (weather):

التي قام بها سنة 2003 بعنوان التغيير الإستراتيجي وإتساق خطى الرئيس والمرؤوس:

ويهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات ومحاولة التوصل إلى حل، يلتقي فيه المرؤوس والرئيس من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية) وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لدى مرؤوسيه، وتدلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن صياغة حل يخلق إتساقا للخطى بين الرئيس والمرؤوس، يبدأ بفهم "نظرية العوالم الافتراضية"، التي استتبها الأطباء النفسيون وعلماء النفس لفهم التأثير النفسي للصدمة حيث يرون أن لكل فرد عالم افتراضي خاص به، والتي تدل على فرضياتنا الأساسية توفر لنا إحساسا بالإستقرار وقابلية للتنبؤ.

✓ أن هذه النظرية توفر الأساس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسألة مقاومة الموظفين، والدفاعات التنظيمية ضد التغيير.

⁽¹⁾ بن منصور رقيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بين القطاع الخاص، رسالة ماجستير تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014، ص ص 27، 28.

- ✓ أن "نظرية العوامل الافتراضية" تذهب إلى أن الأفراد يعيشون في عالم قائم على فرضيات عديدة تشكل العالم الافتراضي لكل فرد، وتحدد كيفية تفاعله مع العالم المحيط به، وعندما يتم انتهاك تلك الفرضيات يتعرض لصدمة نفسية تتسبب في حدوث مقاومة التغيير.
- ✓ أن أمر المقاومة قد يكون متعلقا بشك الموظفين بكفاءة الإدارة وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل، وقيمهم الذاتية...وعليه فقد يكون مجرد تغيير الإستراتيجية محفزا كبيرا لكثير من المخاوف التي تسبب المقاومة.
- ✓ ضرورة فهم عملية تصادم العوامل الافتراضية للرؤساء والمرؤوسين وبالتالي تفاديها بإتساق وانسجام هذه العوالم الافتراضية بحيث يصبح التغيير الإستراتيجي مقبولا بشكل أسهل، والذي يبدأ بفرضيات وردود أفعال الرؤساء اتجاه المقاومة.
- ✓ أن جميع التغييرات الإستراتيجية تعتمد على الفرضيات التي يؤمن بها الرؤساء دون المرؤوسين، لذلك تنشأ المقاومة.
- ✓ لأن المقاومة تبدو شائعة، فربما يعمم الرؤساء بأن المقاومة التغيير أمر طبيعي، ومع الوقت تكون المواقف حول التغيير قد تشكلت في التفكير اليومي للرؤساء وفي لغتهم وفرضياتهم، بأن الناس يقاومون التغيير ومن ثم تصبح هذه الفرضيات تنبؤات حقيقية.
- ✓ كثيرا ما يفترض الرؤساء عدم إدراك المقاومين لأسباب التغيير والتي كثيرا ما يدافع عنها المديرون لتبرير التغيير، وبالرغم من أن جميع تلك الأسباب صحيح، إلا أنها تفعل تغفل كليا سبب المقاومة الحقيقي (العواطف) وذلك بسبب عدم إحساس الإدارة بمشاعر ونفسيات الموظفين.
- ✓ غالبا ما يستدعي التغيير وخاصة (الإستراتيجي) وقتا ليس بالقصير من الإعداد والتخطيط، وعليه فإن اشتراك المسؤولين فيه مع المرؤوسين سيغير وجهات نظرهم الافتراضية نحو قبوله.
- ✓ يتطلب قبول التغيير من قبل المرؤوسين قيادة رشيدة تعمل بمنهجية سليمة من خلال تبني حوار شامل لكافة قطاعات التنظيم.⁽¹⁾

(1) صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته- رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص ص 144-146.

4- دراسة توماس ديافين باش (Diefenbach)

بعنوان "أساليب إدارة التغيير التنظيمي" والتي أجريت هذه الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية: University Interational ما بين 2004-2005. وهدفت إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية.

حيث تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

✓ أن نجاح وفشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير، كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

أن يقوم الأكاديميين بالتركيز على القيم الإيديولوجيا والسياسات التنظيمية والإهتمامات التي تقف وراء إجراء التغيير. (1)

5- دراسة صالح بن فالح عبد الله البلوي:

و هي دراسة قام بها ، في إيطار نيل شهادة الماجستير، سنة 2005 تحت عنوان :إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وهي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة.

و إنطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي إتجاهات العاملين في هيئة الطيران نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية إعتبارية ذات إستقلال إداري ومالي؟

و تفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي؟

(1) عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ، ص87.

- ما هي وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي؟
- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي؟
- إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر، المستوى العلمي، المرتبة، سنوات الخبرة...)?
- واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ووزعت الاستمارة على جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم 410 موظف وتم استعادة 278 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية والتي تمثل نسبتها 67.80 % من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ✓ الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي: أسباب خارجية وداخلية و من أهم الأسباب الخارجية هي: تشغيل المطارات على أسباب تجارية، والتوجه العالمي نحو التخصص، ومن أهم الأسباب الداخلية هي: الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين كما يتوقع الموظفين الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها: زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم ومنح بدلات سكن لهم.
- ✓ كما يتوقع الموظفين أن أهم المشاكل التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل، كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة، وعدد الدورات التدريبية).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين العمر، المستوى التعليمي، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

6- دراسة جبلي فاتح:

والتي قام بها في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير سنة 2005-2006، تحت عنوان: الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، وهي دراسة لحالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة. وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني؟ والتي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

والهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الترقية والإستقرار بالمؤسسة، وقد تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأنه إحدى أساليب المنهج الوصفي، مستخدما الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات. كما استعمل الأسلوب الإحصائي في تحليل وتفسير البيانات، وطبقت هذه الدراسة على عينة من العمال وكان عددهم 90 عامل من أصل 903 عامل .

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة حيث يرتبط الإستقرار المهني في العمل بالترقية بنسبة 48.8% من إجمالي العينة ويرتبط أيضا بالحوافز المادية بنسبة 83.3% كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيائية والإرتياح في العمل من عدمه كذلك طريقة العمل.
- ✓ أما بالنسبة للفرضية 01: فيرى العمال أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم لأنها مطلب أغلبية العمال بعض النظر على مراكزهم وأدوارهم فنسبة 93.3% تقر بأن التطبيق غير الموضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلبا على استقرار العامل بالمؤسسة ونسبة 91.8% ترى أن معياري الكفاءة والأقدمية هما الأكثر اعتمادا في الترقية و60% منهم تفضل الحوافز المعنوية والمادية معا لأنها تؤثر على استقرار ورضا العامل.
- ✓ أما بالنسبة للفرضية 02: فنسبة 82.2% ترى أنه بقدر ما كان العامل راض عن الأجر زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى استقراره في العمل كما تؤكد نسبة 84.9% من العاملين على أن الإستقرار يرتبط بالترقية ونسبة 83.3% تجده مرتبط أيضا بالحوافز المادية في العمل والمتمثلة في

الأجر والعلاوات والمكافآت وأن نسبة 69.6% من العاملين تؤكد على أن الأجور التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة مع تكاليف المعيشة وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا والأجر وبين البقاء والمغادرة وضعف السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة وعدم الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وهذا ما تؤكد نسبة 60% من العاملين الذي تؤثر على رضا واستقرار العمال في المؤسسة.

7-دراسة سمير حليس:

قام بها في إطار نيل شهادة الماجستير سنة 2008-2009 بعنوان التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني ،وهي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICVER بالطاهير . وانطلقت هذه الدراسة بمجموعة من التساؤلات :

- ماهي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي ؟
 - هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أو تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟
 - ما هي الأسباب التي تزيد من مقاومة العمل لعملية التغيير التكنولوجي؟
 - كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمل من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟
 - هل إنخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة تخوفهم من أن يكونوا ضمن المعنيين بالطرد فكيف يمكن للمؤسسة أن تتجاوز هذه المشاكل؟
 - هل اعتماد المؤسسة إستراتيجية واضحة للتكوين والتدريب كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك خلال محاولتها تضيق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها هذه العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل الجديد؟
- وللإنتلاق في البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات التالية:
- الفرضية الأساسية:
- يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الإستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمها لهذه العملية.

الفرضيات الجزئية:

- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاوماتهم لها.
 - تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية
 - تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.
- و تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الإستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية، وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم وأعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاح عملية التغيير، وتحقيقها للأهداف المخطط لها داخل المؤسسة. وهي دراسة ميدانية وصفية متعمقة، تهدف إلى كشف الإرتباطات والعلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيري التكنولوجيا وتغييرها من جهة والموارد البشرية واستمرارها من جهة أخرى، واستخدم في هذا الموضوع المنهج الوصفي واعتمد في تطبيقه طريقة المسح بالعينة، كما استخدم الباحث لجمع البيانات مجموعة من الأدوات كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى الوثائق والسجلات وطبقت الإستمارة على 69 عامل من أصل 278 عامل، أختيرو بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 25 % من مجتمع الدراسة وأستغرقت الدراسة الميدانية حوالي 5 أشهر، وكانت النتائج كما يلي:

✓ العمال يقبلون بالتغيير التكنولوجي في المؤسسة بين الفترة والأخرى بنسبة 76.81% من أفراد العينة، هذا إذا كان التغيير يتم وفق مجموعة من الخطط المدروسة، ويشترك فيه العمال المعنيين بالأمر، كما أن 59.42% يرون أن التغيير لا يمثل لهم تهديدا كما أن هذا التغيير يؤثر بشكل واضح على البناء التنظيمي للمؤسسة وأشار 79.7% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن أماكن عملهم تغيرت مع التغيرات الحاصلة، وهذا يؤدي إلى تغيير النشاطات والوظائف والمراكز التي يحتلونها، ونتيجة لهذا هناك تأثير سلبي لهذا التغيير فهناك تغيير على مستوى العلاقات الإجتماعية بين الزملاء القدامى في العمل وأشار على هذا 75.36% من أفراد العينة لأن هذا التغيير الذي يتم لا يشترك العمال فيه وهذا ما تؤكدته النسبة 70.01% فحسب رأيهم الأدرى من الأولى بالنقل وهم الأدرى بما يحدث على مستوى الورش الإنتاجية.

- ✓ التغيير التنظيمي يحدث دون مشاركة العمال الذين يحتكون بالآلات يوميا وبالتالي هذا يعرضهم للإضطرابات ويزيد من مقاومتهم لهذه العملية لذا يمكننا القول أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي هي إحدى الإستراتيجيات الواجب على المؤسسة الحديثة اتباعها.
- ✓ كما أقرت نسبة 44.92% من أفراد العينة أنهم لا يشاركون في الإجتماعات الداخلية وأحيانا لا يعلمون بالتغيير التكنولوجي لذا لا يتم الإستعداد والتحضير المسبق وبالتالي يوضعون تحت ضغوطات تحول دون استقرارهم في المناصب التي يشغلونها.
- ✓ كما صرح 52.17% من أفراد العينة أن المشرف المباشر هو الذي يساعدهم على التأقلم مع الظروف الجديدة وعلى تجاوز الإضطرابات وتحدي التغيير لأن الكثير منهم م يرغب في ترك العمل بعد إجراء عملية التغيير نظرا للصعوبات والضغوطات التي يتعرضون لها جراء قلة توفر المعلومات الكافية بسبب عدم اهتمام المسؤولين.
- ✓ وأكدت نسبة 85.8% من العمال أنهم استفادوا من التغيير لأنهم اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة في العمل و 94.20% يقرون أن الإستفادة تختلف وتتنوع من فرد لآخر كل حسب طموحاته، فمنهم من يرى بضرورة زيادة أجره للموازنة مع التغيير في المنصب ومنهم من يبحث عن الترقية ومنه من يطمع إلى تكوين إضافي ليزيد من مهاراته وخبراتهم وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هامة مفادها أن التدريب والتكوين المهنيين يساهمان بدرجة كبيرة في إنجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال والإرتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم من خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات يمكن أن نقول أن الفرضيات تحققت.

8- دراسة علي الضلاعين ونجم العزاوي:

تحت عنوان العوامل المؤثرة على الإستقرار المهني، وهي دراسة ميدانية قاما بها بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ونشرت سنة 2010 في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة العدد 24. وانطلقت من التساؤلات التالية:

- هل معدل أجر العاملين المتدني، عدد ساعات العمل، وسائل السلامة العامة، التأمين الصحي، المواصلات، طبيعة العمل الصعبة، وأخيرا علاقة الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة هي المؤثر الحقيقي في الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

و الفرضيات التي وضعها الباحثين كانت فرضيات إحصائية بمعنى كل فرضية تقابلها فرضيتها الصفرية وهي 07 فرضيات جاءت كما يلي:

- الفرضية الأولى:

H_0 : معدل أجر العامل المنخفض لا يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H_1 : معدل أجر العامل المنخفض يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية الثانية:

H_0 : عدد ساعات العمل لا يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H_1 : عدد ساعات العمل يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية الثالثة:

H_0 : وسائل السلامة العامة لا تؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H_1 : وسائل السلامة العامة تؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية الرابعة:

H_0 : التأمين الصحي لا يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H_1 : التأمين الصحي يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية الخامسة:

H_0 : توفر المواصلات أو عدم توفرها لا يؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H₁: توفر المواصلات أو عدم توفرها يؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية السادسة:

H₀: طبيعة العمل الصعبة لا تؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H₁: طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

- الفرضية السابعة:

H₀: علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لا تؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

H₁: علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة تؤثر تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية .

واستندت هذه الدراسة إلى أسلوب الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لاختيار الفرضيات ومعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي وهذا تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث الذي أختيرت منه عينة 204 عامل في الشركات الصناعية بمدينة الكرك الصناعية من أصل 3000 عامل، وكان هذا الإختيار بطريقة عشوائية، وتمت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2009/08/01 و 2009/09/31 وتم الإعتماد في جمع البيانات على مصدرين: المصدر الأول هو الكتب والمقالات التي ناقشت هذا الموضوع والمصدر الثاني هو الإستمارة التي وزعت على العمال في هذه الشركات.

وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى: رفضت الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الثانية: رفضت الفرضية الصفرية وتم قبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

✓ الفرضية الثالثة: قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة.

✓ الفرضية الرابعة: رفضت الفرضية الصفرية وقبلت الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير للتأمين الصحي.

✓ الفرضية الخامسة: قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد تأثير لتوفر المواصلات أو عدم توفرها.

✓ الفرضية السادسة: رفضت الفرضية الصفرية وقبلت الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير لطبيعة العمل الصعبة.

✓ الفرضية السابعة: رفضت الفرضية الصفرية وقبلت الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير لعلاقات الموظفين فيما بينهم.

أي أنه هناك علاقة واضحة على عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل، وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق وعدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين.⁽¹⁾

9-دراسة يوسف صالح الحمد الغنزي:

و قدم هذه الدراسة سنة 2013 ، وهي رسالة ماجستير في الإدارة، بعنوان إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت . وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

(1) بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سابق، ص ص 35،38.

- هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاد (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟ وانبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية وهي:
 - هل يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات العامة في دولة الكويت؟
 - هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟
 - هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟
 - هل يوجد تأثير لتغيير المهام في تعزيز فعالية الشركات العامة في دولة الكويت؟
- و تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة أداء المديرين في الإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت حول أثر الإدارة في تعزيز فعالية الشركات، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على تحسين هذه الفعالية، وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من فعالية الشركة في هذا المجال
- وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، في الهيكل التنظيمي، في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر العينة، وأن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته 6.59 من تباين المتغير التابع الفعالية.

10- دراسة بوديب دنيا:

قدمت هذه الدراسة، في إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سنة 2013-2014 تحت عنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، وهي دراسة ميدانية لحالة شركة بيبسي الجزائر وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير؟
- أما الأسئلة الفرعية فكانت كالتالي:
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
- ما هي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟
- ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مساهما ومتطلبا للتغيير ومساهما في تفعيله؟

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية وما هي الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الإهتمام بالتغيير الثقافي كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟
- ومن أهداف هذه الدراسة ما يلي:
- إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.
- إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، حاولت هذه الدراسة فهم الدور الذي يلعبه الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكاته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية.
- وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي، التحليل بالإعتماد على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات، والأسلوب الإحصائي لتصنيفها وتبويبها، أما الأداة المستعملة في جمع البيانات فهي الإستمارة.
- وكانت النتائج كما يلي:

- ✓ أن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات عديدة.
- ✓ التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والإستمرار.
- ✓ إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط.
- ✓ إن مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي ولذلك يجب على كل منظمة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الإصطدام بها أو التقليل من حدتها.

11- التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة الزمنية من 1968 حتى عام 2014، وكانت في أماكن مختلفة ، فبعضها كانت أجنبية ، وأخرى عربية ووطنية ،وقد أجريت هذه الدراسات في قطاعات عديدة منها إقتصادية، وخدمائية، وأغلب هذه الدراسات قد إعتمدت على المنهج الوصفي، كذلك فإن بعضها قد إعتد على أسلوب المسح الشامل، وبعضها على المسح بالعينة ،والذين إختاروا العينة بطريقة عشوائية كانت عينتهم صغيرة مقارنة مع مجتمع البحث، وهذا لا يؤدي إلى نتائج كاملة بل نسبية خاصة ، وأنهم بصدد

دراسة إحصائية كما أن النتائج المتوصل إليها تكون أقل مصداقية، كما نجد أن أغلب الفرضيات في دراستهم قد تحققت، وهذا دليل على منطقية البناء النظري والمنهجي لهذه الدراسة. ونجد أن هذه الدراسات تتفق مع دراستنا في أحد المتغيرات، كما أن بعضها يتفق معنا في اعتمادها على المنهج الوصفي.

12- مواطن الإستفادة:

لقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع التغيير التنظيمي والإستقرار المهني، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوعنا، وكذلك في صياغة تساؤلات وفروض الدراسة كما ساعدتنا في صياغة أهم مفاهيم الدراسة كما إعتدنا عليها كمرجع لصياغة بعض أسئلة الإستمارة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، وتمكنه من تحديد المشكلة وضبط أبعاد الموضوع كي تتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن الباحث لا يستطيع أن يستغني عن عناصر هذا الفصل كونه من أساسيات الدراسة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة .

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

نظرية الإدارة العلمية

نظرية التقسيم الإداري

النظرية البيروقراطية

نظرية دوافع العاملين

نظرية الفلسفة الإدارية

النظرية البنائية الوظيفية

ثانياً: المدرسة السلوكية .

نظرية العلاقات الإنسانية

نظرية الحاجات الإنسانية

نظرية العدالة

النظرية الموقفية

ثالثاً: النظريات الحديثة .

نظرية اتخاذ القرار

النظرية البسيكولوجية

النظرية السوسيوثقافية

النظرية اليابانية Z

خلاصة الفصل

تمهيد:

منذ نشأة المنظمات والباحثون يؤسسون لبحوث ونظريات من أجل تفسير الواقع الذي تعيشه للوصول إلى أفضل مستوى ممكن من التنظيم و الإنضباط ، لذلك نجد أن هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية بتنوع وتعدد الآراء و الإتجاهات الفكرية المختلفة، وبما أن موضوع التغيير التنظيمي والإستقرار المهني يعتبر من القضايا الهامة التي تعنى بها المؤسسات، فقد أولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، وقد تعددت النظريات المفسرة لهذا الموضوع باختلاف منطلقات وأبعاد هذه الدراسة الإيديولوجية للباحثين، وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع الدراسة، بدءا بالنظريات الكلاسيكية، ثم نظريات المدرسة السلوكية، وأخيرا النظريات الحديثة.

أولا: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور":

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الو.م.أ في الفترة الممتدة بين 1900 و 1920 بزعامة فريدريك تايلور، الذي يعتبر أول من فكر في موضوعية تسيير الإنتاج وتحسينه، وذلك عن طريق الدراسة العلمية للعمل داخل التنظيم، فهو يرى أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى إلتزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي.⁽¹⁾

وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن تحديدها فيما يلي:

- اختيار العاملين بعناية ووفقا لمؤهلاتهم العلمية.
- اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين لأن توزيع السلطة تكون بطريقة رسمية ووفقا لقواعد ثابتة.
- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة.
- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي يشتمل على قواعد عدة للحركة ومعايير تنفيذ العمل والتوافق مع ظروفه.⁽²⁾

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1993، ص 35.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص ص 55، 56.

ومن خلال هذه المبادئ يرى تايلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفادي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج، كما يؤكد أن التنظيم التقني والعمل الفاعل لورش العمل يرفع من مردودية العمل و المنتوجية وبالتالي يرفع الأرباح، كما اهتم تايلور بالبيئة وظروف العمل وسعى إلى ضمان فعالية قصوى للعمل من خلال الإشراف المباشر على تنفيذه ووضع نظام التحفيز من خلال ربط الأجر بعدد القطع المنتجة.⁽¹⁾

1-1. إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال هذه الطروحات يمكن القول أن تايلور قد ركز في هذه النظرية على عملية العمل وكيفية تنظيمه بطريقة علمية، وأعطى كافة الصلاحيات للإدارة، كما ركز على البيئة الداخلية للمنظمة، هذا ما أدى إلى اعتبارها نظاما مغلقا ومنعزلا عن المجتمع، إلا أنه لا يمكن إنكار الدور الهام الذي تلعبه هذه النظرية في تطوير الإنتاج وزيادته⁽²⁾ ، كما وضع تايلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأديتها بالمستوى المخطط له، وكان يرى أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل بأقل تكلفة مادية، وتؤدي إلى تحليل العمل إلى عناصر وحركات بسيطة لكل حركة زمن معين لإنجازها.

و يرى أن الإلتزام في التنظيم هو أفضل طريقة لتحقيق الكفاءة والفعالية لأنه يعتبرها الوسيلة الوحيدة لتحقيق رضا العامل واستقراره، كما فسّر الإستقرار بمختلف مظاهره في ضوء الحوافز المادية الملائمة وظروف العمل المريحة حتى يتمكن من إبراز طاقاته ومؤهلاته.⁽³⁾

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

هو مهندس فرنسي اهتم بموضوع الإدارة ومشكلات القيادة، وتفكيره يعتبر مكملا لتفكير تايلور لأنه اهتم بتحليل الوظيفة الإدارية داخل المؤسسات، ويعتبر فايول أول من طور المدخل العام للإدارة⁽⁴⁾ وبلور عدد من المبادئ الجوهرية في مؤلفه الشهير "الإدارة العمومية والصناعة" سنة 1916، وتمثلت هذه المبادئ في:⁽⁵⁾

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ السلطة والمسؤولية.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات ، مرجع سابق ، ص 55.

(2) أحمد عرفة، سمية شلي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2002، ص 28.

(3) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميعة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2009، ص ص 45، 46.

(4) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، 1977، ص 17.

(5) Kalika phelfer jorsoni : management strategie et organization ، vuburt parie، octobre، 1996.

- مبدأ الانضباط.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- مبدأ الكفاءة.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ الترتيب.
- مبدأ العدالة والمساواة.
- مبدأ استقرار العمالة.
- مبدأ المبادأة.
- مبدأ روح الجماعة.

ويرى فايول من خلال هذه المبادئ التي جاء بها أنه لا بد من مركزية للسلطة، وأن الاتصالات في المؤسسة مبروطة بشكل كبير بالتدرج الهرمي والرئاسي لهذه السلطة.⁽¹⁾

كما قام بدراسة الإدارة العليا والإهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، وخلال مسيرته الطويلة في مجال العمل الصناعي توصل إلى إحداث جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في المنظمة ومن بينها: إنخفاض الحوافز ، التباطؤ في إنجاز الأعمال، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل، كل هذا دفع بتاييلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية لظهور هذه المظاهر في المنظمات ونادى تاييلور إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد كما نجد أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت ووضعت نظاما للسلطة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديدا الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات، والسلطة التي تتساب من الأعلى إلى الأسفل.⁽²⁾

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2007، ص 90.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت ، 1989، ص 65.

2-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

إن الأفكار التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري نجحت إلى كبير في توضيح العديد من جوانب الإدارة، بالأخص ما تعلق بالوظائف الإدارية، كما نجد أنها اهتمت بالعاملين داخل التنظيم وركزت على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية، كما تؤدي إلى إحداث تغيير داخل المنظمة من أجل القضاء على المظاهر السلبية التي كانت منتشرة فيهن واستنتج أنه كلما أتيح العامل وبذل طاقته كلما حصل على مكافآت أعلى وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله وارتبط به، وعلى المؤسسة أن تحافظ على العمال المؤهلين من خلال إعطائهم أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العمال لضمان إستقرارهم⁽¹⁾، ومنه نجد أن فايول هذه قد ركز على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانيزم للتدرج المهني داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائد ومؤسس النظرية البيروقراطية حيث ساهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى أفكاره في حقل الإدارة التي أدت إلى سيادة مفاهيم جديدة في العمل، وتجربة فيبر الأولى كانت في تحليل المنظمات، حيث أعطى بعد جديد لمن هم في حاجة لمعرفة أعمق للمنظمة بغية تحسين وعقلنة عمل هذه المنظمة، ويؤدي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى سهولة وسرعة سير العمل وعدم الاختلاف في كيفية أداءه نتيجة لاختلاف ظروف العمل والإدارة وتتخلص المجالات الرئيسية للبيروقراطية في:⁽²⁾

- التقسيم الواضح للعمل: ويتم تقسيم العمال تبعا لنشاطات ومهام كل عمل.
- هرمية السلطة: أي تحديد السلطة والمسؤولية لكل شخص وموقعة الوظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة.
- القواعد والإجراءات تكون مكتوبة وموثقة حيث يكون العمل ضمن قواعد وخطوات رسمية يلتزم بها المديرين والأفراد في قراراتهم.
- العلاقات غير الشخصية: وتكون مبنية على الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص 142.

(2) إبراهيم عباس، هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص

- الإستحقاق على أساس المهنة: حيث يتم اختيار العاملين وترقيتهم وفقاً لأدائهم وكفاءاتهم في العمل.⁽¹⁾

3-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال هذه الخصائص والمجالات يتضح لنا أن هذه النظرية تنظر لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفة، وفيها يتم تحديد منزلة العامل والمسؤوليات التي تقع على مكانته في ذلك المتدرج، وهو ما يضمن رضاه عن عمله واستقراره، كما يرى فيبر أن أساس الإدارة الناجحة هي تبنيتها للميزات والخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية التي تجعلها تقترب من النموذج المثالي للسلطة العقلانية، كما أن هذه النظرية قد أهملت الجانب الإنساني للأفراد واعتمدت على معيار الكفاءة الإنتاجية للحكم على نجاح المؤسسة.⁽²⁾

4- نظرية الفلسفة الإدارية لماك جريجور:

يعد ماك جريجور من البارزين في مجال العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية في الإدارة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، فالأفراد العاملين يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير وبناء على ذلك قام ماك جريجور بصياغة نظرية تقوم على وجود تصورين متناقضين للإنسان في العمل وهي ما أطلق عليه بنظرية x، ونظرية y.⁽³⁾

نظرية x: وتعتمد هذه النظرية على عدد من الإفتراضات السلبية حول طبيعة السلوك الإنساني وأهم هذه الإفتراضات ما يلي:

- الأفراد العاملون يشعرون بالإشمئزاز والنفور من العمل ويحاول تجنبه.
- من الضروري مراقبة الأفراد توجيههم وتهديدهم بالعقوبات حتى يبذلوا الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف.
- الفرد العادي يرغب في تجنب المسؤولية وهو قليل الطموح.
- الفرد يحاول دائماً أن يكون موجهاً ولا يبحث إلا عن الإحساس بالأمن والأمان.

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص 55.

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 38.

(3) مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 29.

ومنه نجد أن الفرد في هذه النظرية يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية فقط ويتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات، كما يعتبر أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمال التي تساعد على الرضا والإستقرار. (1)

نظرية y: في هذه النظرية يرى ماك جريجور عكس ما رآه في نظرية X، ففي هذه النظرية يرى أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وأن الحوافز المادية كالأجور والمكافآت ليست هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، بل هناك طرق أخرى كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل وتساعد على الإنضباط والرضا في العمل. (2)

ومنه نجد أن نظرية Y تعتمد على التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية للعامل وخلق الظروف الملائمة لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال تركيز اهتمامه وجهوده لتحقيق أهداف المؤسسة. (3)

كما أنه لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل المسؤولية إذا هيأت لهم الظروف المناسبة والأفراد العاملون يحبون العمل ولا يكرهونه لأنه يمثل مصدرا للرضا، والأفراد يعملون على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات، كما أنهم يمتلكون درجة عالية من الإبتكار والإبداع في العمل. (4)

4-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

يمكن القول أن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X في الإدارة يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين ففي ضوء هذا فإن المدير هنا لا يثق إلا بنفسه وبأرائه وهي ما يسمى بمبدأ إدارة التحكم والسيطرة. (5)

كما أن هذه النظرية تنظر للفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية والتنظيم الرسمي وحده لا يحقق الأهداف المطلوبة لأن الإدارة بالتهديد والعقاب لا يشكل خطرا على طريقة إشباع حاجات ورغبات الأفراد، كما أن هذه النظرية تعتمد على الحوافز واستخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف في التأثير على السلوك التنظيمي وتحقيق أهدافه. (6)

(1) عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 130.

(2) فايز الزعني، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 43.

(3) سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 266.

(4) علي غريب: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 85.

(5) www.djell-info.com 2016/04/2016 14 :30

(6) فايز الزعني، مرجع سابق، ص 44.

عكس نظرية Y التي تقوم على مبدأ إحسان الظن بالعمال لأنهم يشعرون بالميل إلى المسؤولية، فهي ترى أن للإنسان حاجات متعددة ما إن يرضي حاجة حتى تحل محلها حاجة أخرى، وعلى المنظمة أن تجعل العمل الذي يمارسونه هو مصدر لإشباع رغباتهم من خلال العمل الكفاء والإنجاز. (1)

5- النظرية البنائية الوظيفية:

كان الهدف من هذا الاتجاه هو الإبقاء على النظام الرأسمالي بكل منظوماته القيمية وميولاته الإيديولوجية، ومنه من الإنهيار وكانت تعتمد على مسلمة هامة تتمثل في تكامل أجزاء النسق في كيان كل واحد وأن مصادر الصراع يجب القضاء عليها عن طريق ميكانيزمات ينشئها النسق، وكان يعتبر أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار، كما أن النسق يحقق حالة توازن من خلال تلبية وإشباع حاجاته المختلفة. (2)

وأبرز من ساهم في هذه النظرية نجد:

بارسونز: الذي عمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسته للتنظيم، لأنه يعالج المؤسسة على أنها نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات، الأقسام، الإدارات. (3)

ونظر بارسونز للتنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، أي المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التخطيط، والمستوى الإداري وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم والقاعدة الفنية والتي تمثل المرؤوسين ووظيفتها الإنهاء في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة. (4)

كما قدم نموذجا في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن وأنه يجب على كل نسق اجتماعي أن يخضع لـ 04 متطلبات وظيفية يجب تحقيقها وهي:

- التكيف.
- تحقيق الهدف.
- التكامل.
- القدرة الكامنة.

(1) علي غريب، مرجع سابق، ص 85.

(2) علي عبد الرزاق حليبي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 161.

(3) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 11.

(4) السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، دس، ص 76.

وأشار أيضا إلى وجود مصدرين للتغيير هما: التغيير الداخلي والتغيير الخارجي لكنه أثبت أن مصدر التغيير التنظيمي يكون خارجي خاصة التغييرات التي تطرح على نسق القيم وهنا يجب على التنظيم محاولة التكيف مع هذا التغيير، كما أنه يعطي أهمية قصوى للبعد التكنولوجي في إحداث التغيير دون إهمال النسق الثقافي والقيمي الأمر الذي يؤكد أن التغيير الذي يحدث بفعل عامل التكنولوجيا ينبغي أن يكون متوافقا مع الإلتزامات القيمية للمؤسسة.⁽¹⁾

5-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال ما سبق نجد أن بارسونز قد توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم نسق اجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال التزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، لهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات لذلك يعتبر التنظيم عنصر هام في النسق الاجتماعي لأنه هو الذي يعبر عن شكل العلاقات داخل هذا النسق مما يساعد على الإدماج والاستقرار والقدرة على التوافق مع التغييرات التنظيمية مما يحقق الاستقرار.⁽²⁾

ثانيا: المدرسة السلوكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمقاربة الكلاسيكية حول التنظيم التي أهملت الجانب الإنساني، فحاولت هذه المدرسة تحليل وفهم الخصائص البسيكوسوسيولوجية لحياة جماعات العمل والعلاقات داخل التنظيم.⁽³⁾ وهذا ما قام به إلتون مايو في أبحاثه الشهيرة التي أجراها داخل مصانع هاوثورن التابعة لشركة إلكتریک بشيكاغو وذلك لحل مشكلة انخفاض معدل إنتاجها وتذمر عمالها وعدم إستقرارهم، وكان الهدف من إجراء تجاربه هو البحث عن تأثير التغييرات المادية على إنتاجية العامل بعدما لاحظت الإدارة هبوط الإنتاج.⁽⁴⁾ وأوضحت هذه الدراسة دور المتغيرات النفسية الوجدانية والروح المعنوية على السلوك الإنساني في العمل ونبهت هذه الدراسة إلى أهمية مشاعر الأفراد التي لها أثر كبير على دوافعهم وقيمهم الاجتماعية.⁽⁵⁾

(1) فاروق مداس: مرجع سابق، ص12.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994، ص134.

(3) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية - دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص18.

(4) ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي من منظور كلي، مقارن الإدارة للبحوث العربية، السعودية، 1993، ص89.

(5) كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة،

2009-2010، ص ص37، 38.

كما حاولت هذه النظرية دراسة بيئة العمل باعتبارها نسق اجتماعي مغلق وهو المصنع، الذي تمارس فيه المجتمعات غير الرسمية دورا حيويا وأنه يجب أن ننظر للعامل على أنه كائن إنساني اجتماعي له حاجاته واتجاهاته.

وهي ترى أن إشباع حاجات الإنسان لا تقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها لذلك لا بد على التنظيم توفير فرص لإشباع الأفراد.⁽¹⁾ كما توصل مايو إلى النتائج التالية:

- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
- القيادة من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تعدد كفاءتهم.
- الاتصال الفعال بين العمال والرؤساء يؤثر على الإنتاجية.⁽²⁾

1-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

مما سبق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودور وأهمية الجماعة في تحقيق أهداف التنظيم والأفراد معا. كما ركزت على التنظيم الرسمي وغير رسمي واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية، كما كان يرى أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة والفرد يتصرف بوحى من مشاعره كما اعتبر الحواف المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام كأدوات لتحقيق الرضا والإنتاجية⁽³⁾، وعلى المنظمة أثناء القيام بعمليات التغيير أن تراعي العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في المنظمة من أجل تحقيق استقرارهم المهني فالفرد الذي يزداد حماسة ويزداد إنتاجه للوظيفة ترتفع إنتاجيته.

2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

يعتبر ماسلو من رواد المدرسة الحديثة، وقدم نظريته لتدرج الحاجات التي قسمها إلى خمس مجموعات رئيسية، ووضعها في شكل هرم، حيث تتدرج هذه الحاجات من قاعدة الهرم إلى قمته ويرى أنه كلما تمكن الفرد من إشباع الحاجة الأولى، ينتقل إلى الأخرى حتى وصوله إلى القمة.⁽⁴⁾ ويوضح الشكل التالي سلم الحاجات الإنسانية كما وضعه ماسلو:

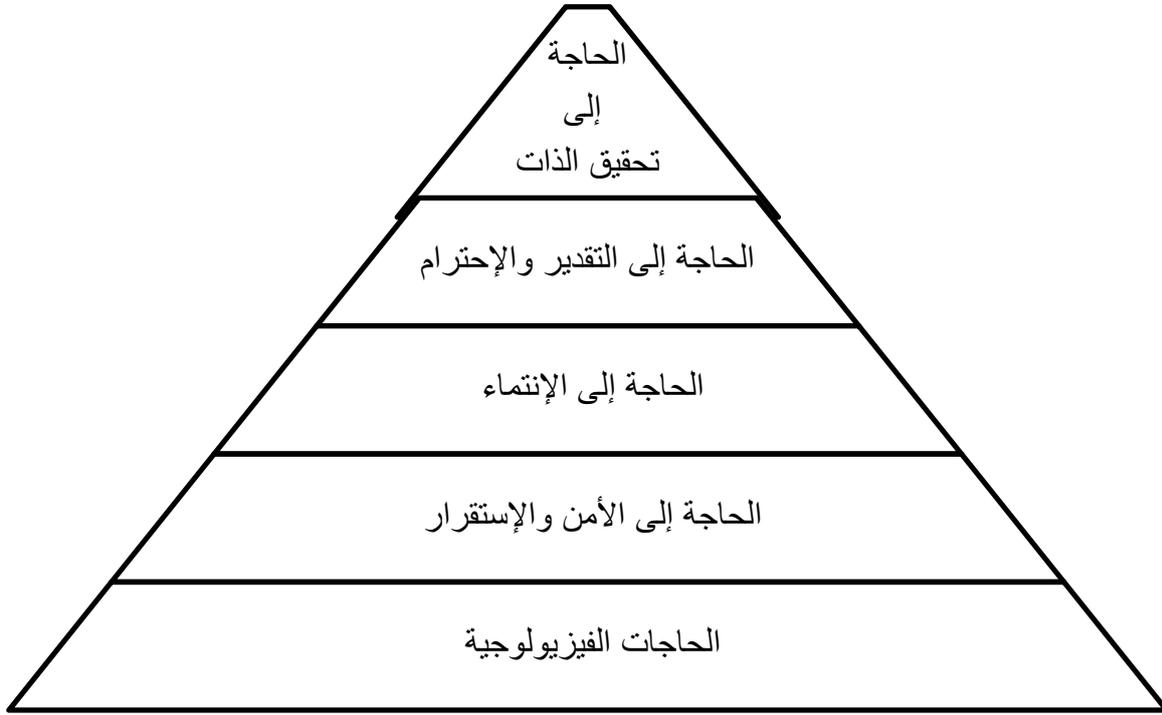
(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مرجع سابق، ص 177.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 89.

(3) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 177.

(4) راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 109-110.

الشكل رقم 01: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: فائز الزعبي، إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص45.

في هذا الشكل نجد أن ماسلو قد وضع حاجة تحقيق الذات وحاجة التقدير والاحترام في أعلى الهرم بعد الحاجات الأخرى، لأنه انطلق من فرض أساسي مفاده أن الفرد يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية وإذا ما تم ذلك ينتقل إلى محاولة إشباع الحاجات المعنوية في أعلى الهرم لما له من تأثيرات إيجابية وفعالة لإندفاع الفرد وبذله المزيد من الجهود لتحقيق الأمن والاستقرار.⁽¹⁾

- **والحاجات الفيزيولوجية هي:** الحاجات الأساسية التي لها علاقة بتكوين الإنسان كالماء، الهواء، الأكل، المشرب، المسكن... الخ، لأنها الحاجات المرتبطة بالبقاء والاستمرار.
- **حاجات الأمن:** والتي تأتي بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وهي الرغبة في الحماية ضد الأخطار، تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة، ومن مظاهر إشباعها تجد التأمين الصحي على الحياة...
- **حاجات الانتماء:** وتتمثل في الشعور بالحب والعاطفة والصداقة والتفاعل الاجتماعي.

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص63.

- حاجات التقدير: وهي الرغبة لدى الفرد في أن يصبح مميزا أكثر من غيره.
- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل في رغبة الفرد المتزايدة لأن يصبح أكثر قدرة لفعل أي شيء يستطيعه مثل: الابتكارات، الإنجازات.⁽¹⁾

2-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

مما سبق ذكره يمكن القول بأن هذه النظرية تعد موجها فعلا للمنظمات في فهم حاجات العمال وذلك لتحقيق استغلال أمثل لهذه الموارد، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها، وبذلك يشعر العامل بالإرتياح والرضا نتيجة أدائه الجيد، كما حاول ماسلو في نظريته هذه تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المبادئ من أجل ضمان زيادة الإنتاجية ومن ثم استقرار العامل.⁽²⁾

3- نظرية العدالة لآدمز:

إن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة التي وضعها "آدمز" حيث يرى أن المحدد الأساسي لجهود وأداء ورضا العامل ومن ثم استقراره هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في عمله، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين فيما يتعلق بعنصرين هما:

- الأول: المدخلات وتعني إسهامات وخصائص العامل مثل (العمر، المستوى التعليمي، المهارة...)، أي أنها بمثابة العوامل التي تجعل العامل يعتقد باستحقاقه للمقابل الذي يحصل عليه.
- الثاني: المخرجات وتشمل المكافآت التي يحصل عليها العامل (مثل الدخل والفوائد والمميزات الأخرى والإعتراف والترقية).

فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازنا، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة.⁽³⁾

3-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 103.

(2) المرجع نفسه، ص 103.

(3) محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مطبعة جامعة دمشق، ط3، دمشق، 1995، ص 109-110.

لقد سعت هذه النظرية إلى تحقيق الإنصاف والنظام التأديبي بين الأفراد في أماكن العمل، كما أوضحت أهمية العدالة في رغبة العامل بأن يعامل معاملة

4- نظرية دوافع العاملين لفريدريك هرزبيرغ:

وضع هذه النظرية فريدريك هرزبيرغ بحيث يعتبر أن الدافع هو القوة المحركة للإنسان وذلك لأن الفرد يوجه طاقته نحو إشباع الحاجات التي تنقصه وذلك حسب درجة أهميتها فإذا كان العامل عنده حاجة للتقدير وإثبات ذاته فإنه سوف يسعى إلى إشباعها عن طريق القيام بعمله على أكمل وجه والتعاون لأجل تحقيق الأفضل فإذا وجد الإهتمام والاحترام من رئيسه وزملائه فإن ذلك سيحقق له الرضى أما إذا وجد إهمالا فإنه ينصرف إلى إشباع حاجات أخرى.⁽¹⁾

إن هذه النظرية، ترى أن الإدارة عليها أن توفر الرضا بين الأفراد بنشر جو من التفاهم والتعاون بتقديم الحوافز المناسبة وذلك بإشراكهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عملية التغيير من أجل ضمان نجاح هذه العملية لأن هذا يعتبر بمثابة دافع من أجل تحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة عن هذا التغيير ودعمه وتقديم المساعدة وعدم مقاومته لأن العامل يحتاج لأن يشعر بأنه عنصر مهم داخل المؤسسة التي يعمل فيها وأن آراءه سوف تأخذ بعين الاعتبار ويجب على المنظمة أن تضع في حساباتها هذا الأمر وتبني على أساسه المبادئ التي سوف تعتمد عليها في عملية التغيير من أجل ضمان استقرار العمال وخصوصا اليد العاملة المؤهلة وذات الكفاءة وذلك للحفاظ على إنتاجيتها وجودة ما تقمه من منتجات وخدمات للمجتمع ككل.⁽²⁾

4-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال ما سبق طرحه يمكن القول أن نظرية دوافع العاملين هي من بين أهم النظريات التي ساهمت في موضوع التغيير، فهي تؤكد على ضرورة إشراك العمال في عملية التغيير باعتبارهم جزء مهم منها، ومن أجل شعورهم بأنهم جزء مهم في المنظمة وإحساسهم بالرضا والاستقرار وأنهم جزء لا يتجزأ منها.

5- النظرية الموقفية لفيدلر:

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر Fidler فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول مناسبة، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية، تتغير الوصفة،

⁽¹⁾ عيسى عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، 1998، ص ص 330، 332.

⁽²⁾ المرجع نفسه: ص332.

فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها فهي تحاول تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بمنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

وهذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في إدارة التغيير.
- أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد والبيئة الداخلية للمنظمة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات، النظام الفرعي التنظيمي بمعنى تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل والنظام الفرعي الذي يقوم بتنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.⁽¹⁾

5-1 إسهامات النظرية في الموضوع:

تعتبر هذه النظرية من بين النظريات التي أسهمت في موضع التغيير فهي ترى أنه لا توجد طريقة أو أسلوب واحد أمثل للإدارة والتعامل مع الأفراد العاملين خصوصا فيما يتعلق بموضوع تحقيق الإستقرار في اليد العاملة لأنه لكل سبب نتيجة وبالتالي يجب توفير الظروف الملائمة والتعامل مع كل ظرف على حدى فكل موقف طريقة تعامل وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب.

ثالثا: النظريات الحديثة.

1- نظرية إتخاذ القرار لهيرت سيمون:

تطورت هذه النظرية إبان الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها، ويعد كتاب هيرت سيمون الذي صدر سنة 1945 نقطة انطلاق لإسهاماته في مجال التنظيم والإدارة حيث شكلت عملية إتخاذ القرار محور اهتمام سيمون الأول.⁽²⁾

وهو يرى أن نظرية اتخاذ القرار يمكن أن تفضي على الفجوة التي ظهرت في الدراسات المعالجة للرشد والمتمثلة في وجود اتجاهين متعارضين يدرك كل منهما التنظيم من وجهة نظر جانبية.⁽³⁾

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2002،ص80

⁽²⁾ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص 79.

⁽³⁾ محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 185.

ونجد أن سيمون قد قسم أفراد التنظيم إلى مجموعتين أساسيتين وهما:

- متخذو القرارات: ويتمركزون في أعلى التنظيم ومهمتهم اتخاذ القرارات عن طريق اختيار البدائل المتوفرة.
- المنفذون: وهم الأفراد المكلفون بأداء الأعمال والأنشطة ويتمركزون في المستويات الدنيا من التنظيم من أجل ضمان بقاء المنظمة واستمرارها.⁽¹⁾
- كما قدم لنا فكرة التوازن التنظيمي ليبرر الأسباب الحقيقية التي تدفع بالفرد إلى الإشتراك في التنظيم وهي فكرة التوازن بين الحوافز من جهة والإسهام الفردي من جهة أخرى، بمعنى أن الأفراد يلتحقون بالتنظيم مقابل تعاقد يحصل بمقتضاه على الحوافز مقابل ما يقدمه من إسهامات كما يرى أن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحفز الأفراد وجلبهم نحو الإسهام في نشاطها.⁽²⁾

وركزت هذه النظرية في دراستها على عدة نقاط منها:

- توفر المعلومات الشاملة والدقيقة من حيث الأسلوب والتوقيت والموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على البيانات اللازمة.
- فعالية قنوات الاتصال بشكل يسمح بانسياب الحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات دون تشويه.⁽³⁾

- 1-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال هذا الطرح نجد أن هيربرت سيمون في هذه النظرية قد أولى اهتماما كبيرا لكيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، كما كان يعتقد أن نظريته يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم لأنها اهتمت بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية، كما وضح أن الطبيعة العقلانية تعتمد على متغيرات الاتصال الرسمي وطبيعة التسلسل الإداري المهني ضمن فريق العمل، كما نجد أن هذه النظرية تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره وتلك القيود بحسب سيمون تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 194.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 62.

(3) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 80.

الأفراد⁽¹⁾، لأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم مما يؤدي إلى ممارسة دور إيجابي في العمل وبالتالي تحقيق الإستقرار.

2- نظرية البسيكوسوسيولوجية لكيرت ليفين:

طورها رائد البسيكوسوسيولوجيا "كيرت ليفين" الذي استوحى أهم مبادئها من العلوم الطبيعية.⁽²⁾ فهي تركز على رد فعل الأفراد في المنظمة نحو عمليات التغيير في مختلف النواحي خاصة البسيكولوجية، فهي ترى أن معتقدات الأفراد ومواقفهم تؤثر قابليتهم لتقبل التعبير المخطط في المنظمة كما تتطرق إلى الأبعاد الاجتماعية والتفاعلية بين الأفراد داخل التنظيم والتي لها علاقة بعملية التغيير في المنظمة خاصة منها ظاهرة الصراع.

فكيرت ليفين في نظريته هذه لا يشخص كيفية نشأة عملية التغيير في المنظمة وإنما يقترح منهجية للتدخل والتي تؤثر في مسار التغيير بحيث يكون ذلك وفقا لوضعية القوى المساعدة للتغيير والقوى المعيقة له، كما ركز بشكل كبير على الصراع الذي اعتبره كعامل من عوامل الاستقرار والتوازن.⁽³⁾ ومن هذه الطروحات نستنتج أنه كلما ظهر الصراع في المنظمة سوف يخلق حالة من التغيير وذلك بظهور سلوكيات ومعايير ثقافية جديدة وكل هذا من أجل البحث عن رضا العمال وضمان استقرارهم داخل المنظمة.

2-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

في هذه النظرية نجد أن كيرت ليفين قد ركز وبشكل كبير على عامل الصراع في إحداث التغيير وضمان الاستقرار للعمال وهذا ما جعل تصوره لعملية التغيير في المنظمة ينحصر على جوانب ضيقة ومحدودة كتطوير الإنتاج أو الجانب النفسي للفرد، وهي امتدادات للمبادئ العامة لهذه النظريات التنظيمية وأهملت الجوانب الأخرى المتعلقة بعملية التغيير.

3- النظرية السوسيوثقافية:

التيار السوسيوثقافي ينظر للمؤسسة على أنها، مجموعة عناصر داخلية متفاعلة في علاقة من أجل تحقيق الهدف العام من قبل وكان أول ظهور لهذه النظرية في الدراسة التي قام بإجرائها كل من تريسييت

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 63.

(2) Jacques Rheaume : **Changement, vocabulaire de psychosociologie**, références et positions, Erès, 2002, p 67.

(3) مقالة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم علم الاجتماع، 2010/2009، ص 101-103.

وبرونفورد من معهد تافستوك فقد درس الباحثان نتائج إدخال تقنية جديدة لإستخراج الفحم حيث أن التغييرات التكنولوجية أدت إلى طرق جديدة للإنتاج بطريقة آلية من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة، غير أن ذلك لم يتحقق بالإضافة إلى انتشار ظاهرة التغيب، وهذا بسبب فقدان التماسك الذي وجد من قبل والذي نتج عن تكون جماعات صغيرة مستقلة فبذلك ظهرت أهمية التركيبية الاجتماعية والتقنية معا.⁽¹⁾ إن تحليل المتغيرات السوسيوثقنية يساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية، فالتكنولوجيا متغيرة من أجل ملائمة طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار.

كما أشار كل من برنس وستوكر أن التغييرات التكنولوجية لا تؤثر فقط على أعمال الأفراد وعلى العلاقات بل تتعدى إلى تأثيرها على المكافآت والمكانة لدى الأفراد والجماعات وعلى درجة سلطتهم واستقلالهم الذاتي داخل التنظيم، وبالتالي فإن مقاومة التغيير تنشأ في حالة تهديد مصالح الفرد والجماعة من حيث سلطته ومكانته داخل التنظيم، كما أن طريقة إدخال التغييرات هامة، حيث أنه عندما تتم إجراءات التغيير في ظروف سرية وعدم إيصال المعلومات إلا في وقت متأخر يؤدي ذلك إلى مقاومة هذا التغيير بدرجة أكبر أما مشاركة الأفراد فتساعد على عدم مقاومته، لأن عدم إشراك العمال في التخطيط للتغيير يؤدي إلى شعورهم بالإستياء وعدم الرضا وذلك لإحساسهم بعدم الاهتمام بقدراتهم في تشغيل الآلات ولم يهتم بهم في الأجر والمكانة.⁽²⁾

وتتمثل أهم المرتكزات التي توصلت إليها هذه النظرية في:

- التنظيمات عبارة عن أنساق تسعى إلى تحقيق أهداف من خلال العلاقات الإنسانية وأخرى غير إنسانية.
- تعتبر التكنولوجية أهم عامل لفهم وتفسير عمليات التغيير التنظيمي.
- وجود علاقات لابد من فهمها من أجل دراسة التنظيمات.
- مثل العلاقة بين التكنولوجيا والبناء التنظيمي وكذلك الإشباع المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية وأنساق المكانة والضبط.⁽³⁾

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 220.

(2) محمد عاطف غيث: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989، ص 174.

(3) www.djell-info/vb/showt_de_suhread, 09-04-2016-23 :15.

3-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال ما سبق نستنتج أن النظرية السوسيوثقافية تعتبر أن الأفراد يتمتعون بقدرة تنظيم أنفسهم، فضلا عن إمكانية تحقيق مستوى متميز للعلاقة الرابطة بين التقنية والجوانب الاجتماعية للتنظيم، لأن الفرد له حاجات عاطفية واجتماعية، يمكن من خلالها تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة، وبالتالي الإستقرار المهني.

4- النظرية اليابانية z لويليام أوشي:

أسسها وليام أوشي في بداية الثمانينات 1981، وحظيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية لأنها تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية الأمريكية واليابانية، كما نجد أن فكرة الإدارة اليابانية قد استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني أين تم اعتبار المديرين والأفراد بمثابة أسرة واحدة، وهذا ما كان له أثر على إنتاجية المؤسسة

وترجع أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على فرق العمل المتأخية والمتجانسة والثقة المتبادلة بين الإدارة وعمالها، بمعنى أن وليام يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح لا يمكن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة ساعات العمل، بل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتفاعل الجميع من أجل تحقيق نتائج إيجابية للعمل وهذا يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون بين المديرين والعمال، كذلك نجد أن الإدارة اليابانية تعطي اهتمام كبير للموارد البشرية من حيث الخبرة والكفاءات أكثر من المؤهلات العلمية.⁽¹⁾

كما أن النظرية اليابانية تقوم على 3 مبادئ أساسية وهي:

- الثقة: بمعنى أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطها علاقة طردية أي كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته.
- الألفة والمودة: المجتمع الياباني يتميز بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة.
- المهارة: وتعني مهارة الإشراف، أي أنه يجب على المشرف معرفة العمال ومهاراتهم من أجل تكوين فرق متجانسة.⁽²⁾

أما سمات هذه النظرية فتتمثل في:

⁽¹⁾ عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2008، ص 45.

⁽²⁾ www.ovarsenis.com, 10-04-2016, 13:10.

- الوظيفة مدى الحياة.
- إتباع أسلوب الترقية البطيء.
- حرية إنسياب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، المشاركة في اتخاذ القرارات، المسؤولية تكون فردية وجماعية، الإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل.⁽¹⁾

4-1- إسهامات النظرية في الموضوع:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن أعمال وليام أوشي لتطوير الإدارة اليابانية قد لاقت نجاحا كبيرا، لأن هذه النظرية حاولت التوفيق بين المبدأ الأمريكي القائم على المسؤولية الشخصية مع المبدأ الياباني القائم على اتخاذ القرار الجماعي⁽²⁾، والاهتمام بالعمال، كما حاولت هذه النظرية التغيير في المعاملات بين الأفراد، وجعلت المنظمة بمثابة أسرة واحدة واعتمدت على أسس منطقية وواضحة من أجل ضمان استقرار اليد العاملة وهذا ما كان له أثر إيجابي كبير على إبداع وإنتاجية العمال.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، حيث تم التطرق للنظريات الكلاسيكية والمدرسة السلوكية وأبرز ما تناولته هذه النظريات والجديد الذي قدمته للتراث السوسيولوجي والمديرين في مختلف التنظيمات الموجودة في المجتمع، خصوصا الصناعية منها وإسهامات كل نظرية في مجال التنظيم والاستقرار المهني وأهم العوامل المساعدة على رضا وولاء العمال للمؤسسة وكذلك النظريات الحديثة التي أصبحت تهتم بكل الجوانب التي تخص العاملين من أجل ضمان التنسيق بين النسق الفني التكنولوجي والنسق الاجتماعي لتحقيق إنتاجية عالية وتماشيا مع مختلف التطورات والتغييرات الحاصلة في المجتمع على اعتبار أن المنظمة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع.

⁽¹⁾ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 45.

⁽²⁾ www.djell.info. Opcit.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهداف التغيير التنظيمي

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي

ثالثاً: عناصر التغيير التنظيمي

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي

سادساً: أسباب التغيير التنظيمي

سابعاً: أساليب التغيير التنظيمي

ثامناً: عوامل التغيير التنظيمي

تاسعاً: مقاومة التغيير التنظيمي

عاشراً: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كانت المنظمات دائما في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة، ولكن المنظمات في عصرنا الحالي تعيش أو تشهد تغيرات بيئية جذرية ومنتساعة لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم أو النوع فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغير يحيط بالمنظمات من كل جهة، هذا كله يضع المنظمة أمام تحديات كثيرة لم يحدث وأن واجهتها مما يحتم عليها تبني استراتيجيات وخطط من مواكبتها وتحقيق أهدافها المسطرة.

أولا: أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى المنظمات من خلال عملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مبدعة، مجددة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.⁽¹⁾
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير وتنمية إستراتيجية المنظمة وأساليبها وتوسع مجال نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.
- تبني تكنولوجيا أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص: 349.

- تقوية قدرة المنظمة وإجراءاتها من أجل مواجهة البيئة المحيطة والمتغيرة، أي تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة.
- تحسين المؤسسة لنشاطها الإنتاجي وتحسين مهارات وقدرات العمال.⁽¹⁾
- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.
- المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة.⁽²⁾
- ويرى الغمري أن أهداف عملية التغيير هي:
- رفع درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- الرفع من قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة.⁽³⁾
- تحسين أنماط سلوك وتصرفات معينة للأفراد أو الجماعات أو المنظمة.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق أقصى درجة من التعاون.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
- زيادة قدرة العاملين على الإبداع.⁽⁴⁾

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي:

لقد طرح عدد من المهتمين بالتغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل التغيير التنظيمي وأول هذه النماذج هو النموذج المشهور الذي قدمه كيرت ليفن والذي استعرض مراحل التغيير كما يلي:

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004 ص 69.

⁽²⁾ محمد حسن أحمد : إدارة التخطيط التنظيمي، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007 ، ص 125.

⁽³⁾ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2003 ، ص 404.

⁽⁴⁾ يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص16.

1- نموذج كيرت ليفن Kurt Levin:

1-1. مرحلة إذابة الجليد: Un freezing:

وتحاول هذه المرحلة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة نحو الحاجة للتغيير وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تفوق تقدمهم في العمل ومن ثم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على هذه العملية بالإذابة والتي يتم من خلالها تحرير الموظف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي تغييرات تؤدي إلى ثبات المعتقدات وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم وتوفر فرص لديه للأداء.⁽¹⁾

1-2. مرحلة التغيير chancingor Movement :

وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وهي عبارة عن مجموعة من التغييرات المخططة التي تستخدم في التغيير التنظيمي،⁽²⁾ من خلال مكونات التنظيم المطلوبة (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي). ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك يشير Leven إلى ضرورة عدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت المطلوب واستخدام إستراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة التغيير من قبل العاملين.⁽³⁾

⁽¹⁾ مصنوعة أحمد : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 8.

⁽²⁾ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 434.

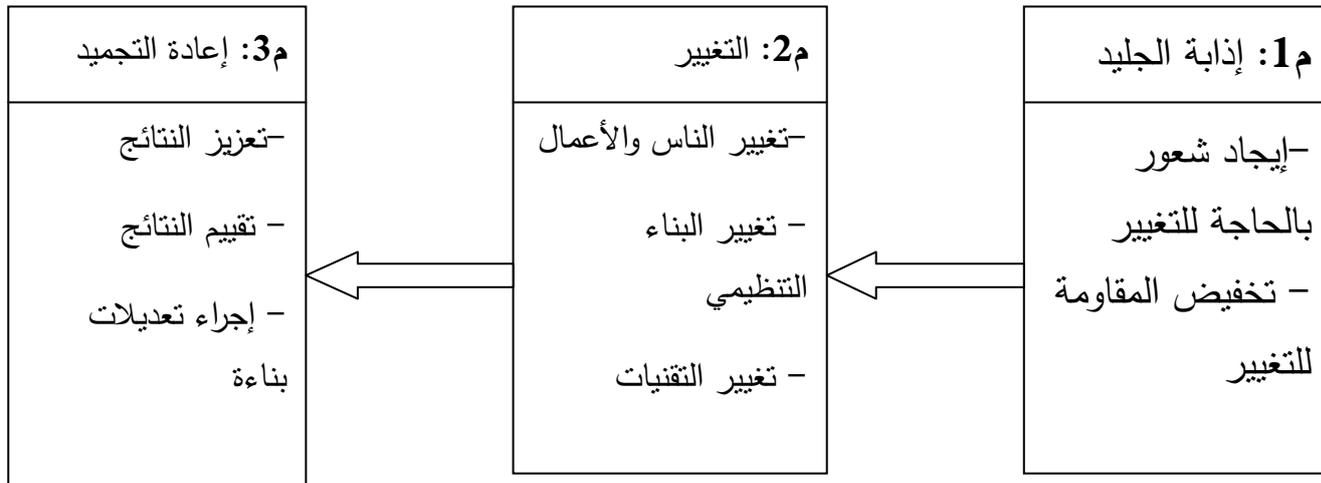
⁽³⁾ صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 38.

3-1. مرحلة إعادة التجميد - Freezing - Re

وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم اكتسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة وعلى الإدارة هنا تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة رضا.⁽¹⁾

وأي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه.

- الشكل رقم 02: يوضح المراحل الثلاث لعملية التغيير وفقا لنموذج كيرت:



المصدر: بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سابق، ص72.

2- نموذج سكرث وجيف: مصفوفة مراحل التغيير

- يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحدها وتغيير الأفراد عندهما يمر بمراحل أربع هي: الابتكار،

⁽¹⁾ موسى اللوزي : التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2002 ، ص 228.

المقاومة، الاستكشاف والاستطلاع ثم الالتزام ولكل مرحلة خصوصياتها ومتطلباتها، ولذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التجسس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير لذلك يطرحان المتطلبات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح.

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- اشتراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد القدر المتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.⁽¹⁾
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات .
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات وغرس المهارات.

⁽¹⁾ عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ص 15- 16.

الشكل رقم 03: يمثل المراحل الأربعة لعملية التغيير.⁽¹⁾



المصدر: عامر خضير الكنيسر، إدارة التغيير التنظيمي، ومقامته في الفكر الاداري، المعاصر، جامعة نابف العريضة للعلوم الأمنية ص 16.

3- نموذج هوس nuse دو المراحل السبع:

قدم **EDGAR Huse** عام 1980 نموذجا يتكون من 07 مراحل وهو مبني على النموذج

الأصلي الذي قدمه **LEWIN** والتي تتمثل في:

3-1. الاستكشاف: يتلقى المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير

وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

3-2. الدخول: يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ويتكون العقد السيكولوجي من

التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3-3. التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل

التنظيمية القائمة ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 16.

3-4. التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشارو التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل

وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

3-5. خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل

متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور

تسير بشكل متوازي.⁽¹⁾

3-6. التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظم التي أشار إليها نموذج لوين Lewin يطلق عليها

اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم

مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية

التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

3-7. إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر فأحدى قواعد العمل بالنسبة

لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في

مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في نفس المنظمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ إيتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 32، 31.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 32.

- الشكل رقم 4: يمثل نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: نيجل كنج نيل أنرسون، تعريب حسين محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (انتقادي للمنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 261.

ثالثاً: عناصر عملية التغيير: تتمثل أهم هذه العناصر في:

1- تحديد هدف التغيير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تغييرها.

2- التجديد المستمر للمنظمة: وهو النظرة الإيجابية للمنظمة واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير وتحسين انجازها لأهدافها، وكذلك تغيير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة وكذلك تغيير في العمليات والمناخ التنظيمي للوصول إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.⁽¹⁾

3- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل: وهو ما يعرف بالاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين وبدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية وعدم التركيز على الجانب التكنولوجي أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضاً بثقافة المنظمة من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية وأنماط حياتهم قدر الإمكان للتعرف على حاجياتهم ولسهولة حل مشاكلهم والتعامل معهم بيسر.

4- النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي تقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة.⁽²⁾

5- تبني إستراتيجية للتغيير: عن طريق إحداث تغيير له دلالة في سلوك العاملين وذلك عبر تبني سبل إدارية مناسبة.

6- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

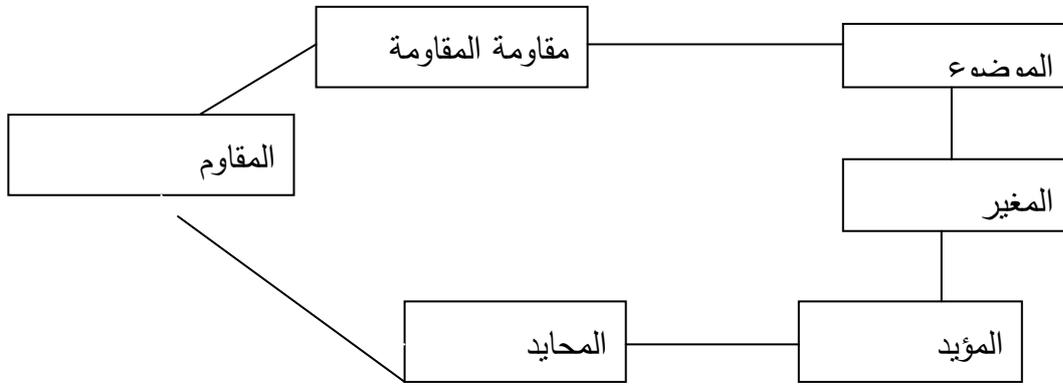
⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2001،

ص344.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص345.

وهناك تصنيف آخر لعناصر التغيير التنظيمي تتمثل في:

- 1- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
 - 2- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير التنظيمي.
 - 3- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالب بذلك.
 - 4- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأي أو تبني موقفا واضحا اتجاه العملية التغييرية.
 - 5- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
 - 6- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.⁽¹⁾
- الشكل رقم: 05 يمثل عناصر عملية التغيير⁽²⁾



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان

،2005، ص100.

⁽¹⁾ محمد بن يوسف النمران العطييات: مرجع سابق، ص100.

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص101.

رابعاً: مجالات التغيير:

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها وبشكل عام فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية قدر الإمكان، وفيما يلي أهم المجالات التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير فيها:⁽¹⁾

1- الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة ونظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.⁽²⁾

2- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.⁽³⁾

3- في الهيكل التنظيمي: وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر تعرضاً للتغيير من غيرها ويتم التغيير فيها بتعديل أو تطوير أسس، معايير إعداد الهياكل تغيير علاقات السلطة، زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة.

⁽¹⁾ عبد الكريم حسين: التغيير التنظيمي-العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة-الكلية الاقتصادية، جامعة دمشق، ص 274.

⁽²⁾ أوسريز منور، سعيد منصور فؤاد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 272.

⁽³⁾ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 379.

4- إعادة تصميم المهام: بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل

من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية

اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.⁽¹⁾

5- التغيير التكنولوجي: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات

والأساليب المستخدمة من المؤسسة من خلال إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في

إنجاز أعمال المنظمة لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج أو استخدام أساليب متطورة

في تقييم أداء العاملين.

6- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد: قد يؤدي التغيير في ظروف وبيئة العمل إلى ظهور

الحاجة إلى التغيير في الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة ويتضمن ذلك

المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج

التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.⁽²⁾

- ويمكن تقسيم مجالات وعمليات التغيير في المنظمة إلى ثلاث مستويات أساسية وهي:

- الأفراد: يعتبر الأفراد من أهم عناصر المنظمة وأهم الفاعلين في عملية التغيير في حد ذاتها، ويكمن

التغيير هنا في فهم وإدراك الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد والعمل على تطويرها وتعديلها وفق

متطلبات الوضعية الجديدة للمنظمة.

⁽¹⁾ ابنتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص 21- 22.

⁽²⁾ جبار ياسين: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مركز البحث والتطوير والموارد البشرية، المدرسة التحضيرية في العلوم الإق والتجارية، عمان، ص 40.

- **جماعات العمل:** تشتمل مختلف الإدارات والأقسام واللجان والمجالس والتغيير هنا يكون عبر تطوير الفعالية الجماعية من حيث الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وأهدافها وتماسكها إضافة إلى حل المشكلات بين الجماعات وتعزيز الاتصال بينها.

- **التنظيم نفسه:** ويشمل كل الوحدات التنظيمية الرئيسية والتي تتشكل من الأقسام الرئيسية كالإنتاج والتسويق والإدارات المختلفة ويمس التغيير فيها هيكل الوظائف والاتصال والمعلومات والعمليات التنظيمية والإدارية المختلفة.⁽¹⁾

خامسا: أنواع التغيير التنظيمي:

1- التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي وإذا اعتمدنا درجة الشمول معيارا استطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.⁽²⁾

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل: التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

إن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف الذي تمر به المؤسسة.⁽³⁾

⁽¹⁾ لمقابلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مرجع سابق، ص 90-91.

⁽²⁾ حسين محمود حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 152.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 152.

وهناك تصنيف آخر لأنواع التغيير التنظيمي وهو كالاتي:

- 1- التغييرات غير المخططة: تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال.
- 2- التغييرات المخططة: تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
- 3- التغييرات المفروضة: تفرض جبرا على العمال من قبل الإدارة باستعمال السلطة وهذه التغييرات قد تقابل بالرفض.
- 4- التغييرات بالمشاركة: تتم عن طريق إشراك العاملين في التخطيط للتغيير وذلك بأخذ آرائهم وأفكارهم حول التغيير المراد القيام به.⁽¹⁾

سادسا: أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا:⁽²⁾

1- الأسباب الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين

معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف ومن بينها:

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، صص 350-351.

⁽²⁾ Benoit Grouard.Franais Meston: **l'entreprise en mouvement conduire et reussirle changment.**

3ened dunood –paris ،1998، p11 .

- كثرة القوى العاملة وتدين الأرباح.
- محاولة التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.⁽¹⁾
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- تطور المؤسسة ونموها.
- الحفاظ على حيوية وفاعلية المؤسسة.
- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.⁽²⁾
- تنمية القدرة على الابتكار.
- التوافق مع متغيرات الحياة.⁽³⁾

2- الأسباب الخارجية: هي الأسباب الناشئة خارج المنظمة وتلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي ويرى

الكثيرون أنها هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية

للمنظمات:

يعتقد لوثنانز Fred Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- العولمة، لأن التسارع الكبير في ظاهرة العولمة تعتبر قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.

⁽¹⁾ حسين محمود حريم: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص 343.

⁽²⁾ زين الدين بروش، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول -جوان 2007، ص 50.

⁽³⁾ لطلاب وطالبات جامعة الإمام سعود الإسلامية: مقرر السلوك التنظيمي - نظام الانتساب المطور - ط 1، السعودية، المستوى 4،

- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة للتغيير التنظيمي في النظام الإقتصادي الحر.⁽¹⁾

بالإضافة إلى أسباب خارجية أخرى منها:

- مواكبة التطور التكنولوجي من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
- التغيير في التشريعات والقوانين الحكومية.
- اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها.
- التغييرات السريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.
- التغييرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
- ازدياد ضغط الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.⁽²⁾

ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي ، فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين أو الإستجابة لهما معا والممثلان في:

- رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها لأن الاستقرار هو ثمرة للتغيير وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مجبرة.
- إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.⁽³⁾

سابعا: أساليب التغيير التنظيمي:

هناك عدة أساليب نذكر منها:

⁽¹⁾ حسين حريم: مرجع سابق، ص 344.

⁽²⁾ العقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 358.

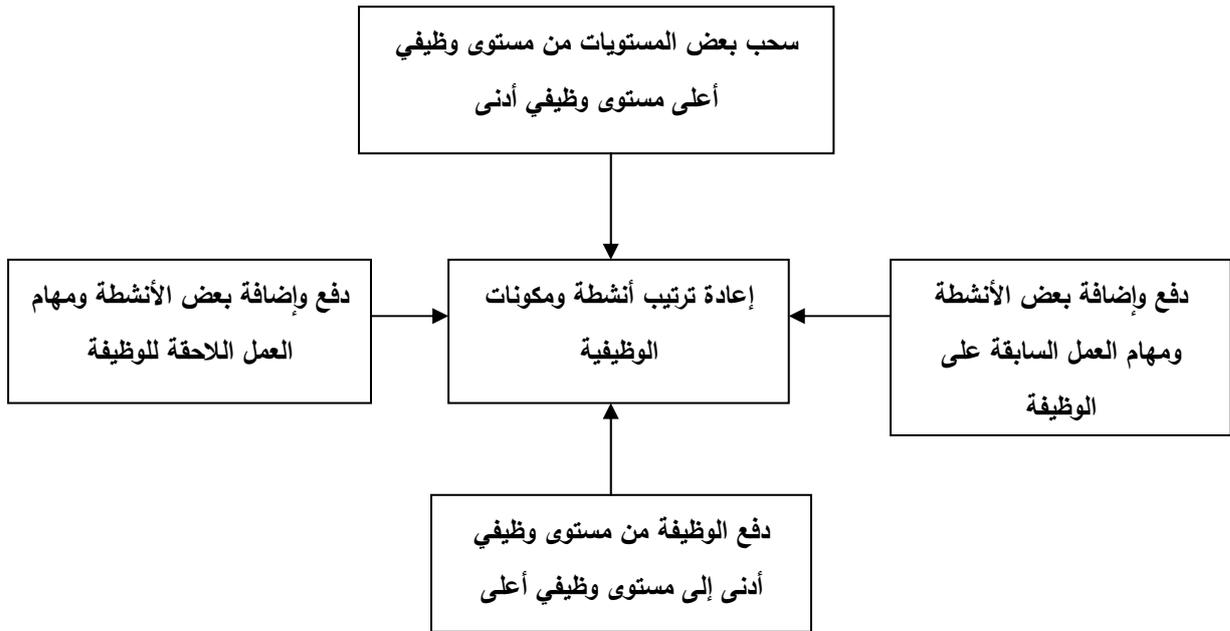
⁽³⁾ سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2010 - 2011، ص ص 13 - 14.

1- الإدارة بالأهداف: تساعد الإدارة بالأهداف على بناء تغيير في وظائف كل فرد لأن التركيز يتم على تحديد الأهداف، وتطوير طرق تحقيقها والوصول إليها، وتزويد الجهات المسؤولة بالمعلومات اللازمة عن مدى انجاز الأعمال المطلوبة ويجب أن تنتج الإدارة وبالأهداف نحو التغيير وتشجيع مصادرة حتى تكون أكثر فعالية.

2- الإثراء الوظيفي: قد تفضل المنظمة إحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملين وذلك كوسيلة وأداة للتغيير التنظيمي والمقصود بذلك هو التوسع الأفقي في الأنشطة ومهام العمل المكونة للوظيفة وهنا يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة مع إضافة أنشطة ومهام من نوع الوظيفة نفسها، كالتخلص من الأنشطة الروتينية والصعبة، وكذلك استخدام التناوب في أداء الوظائف.....إلخ.⁽¹⁾

الشكل رقم 06: يوضح أساليب التغيير التنظيمي



المصدر: عبد العزيز أبو نبعة : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان 2001، ص 82.

⁽¹⁾ عبد العزيز أبو نبعة : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان 2001، ص 82.

3- عوامل العمل المستقلة: يمكن تعريفها على أنها جماعات تبحث عن مزيد من الاستقلال في العمل أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات لها مزيد من الحرية والسيطرة على أمور العمل المسؤولة عنه.

4- التدريب في موقع العمل: هذا أشد الأساليب استخداما في تعلم مهارات الوظيفة وهي طريقة للتعليم عن طريق التجربة وقد تكون عملية غير رسمية يتعرف فيها الموظف بشكل تدريجي على طبيعة عمله بمساعدة رؤسائه أو زملائه في العمل، وقد تكون تدريب بشكل رسمي مستخدما تعليمات تدريبية تتعلق بالعمل.⁽¹⁾

5- المحاضرات: وهي طريقة شائعة لأن أقل الطرق تكلفة في توصيل المعلومات إلى عدد كبير من الأشخاص، وتستخدم في البرامج التي تهدف إلى حيازة المشاركين في التغيير على المعلومات الكافية.

6- تدريب الحساسية: هذا لنوع من التدريب في العلاقات الإنسانية يصمم لجعل المدراء يشعرون بأنفسهم وبالآخرين، ويفترض تدريب الحساسية أن سبب الإنجاز الرديء هو المشاكل العاطفية للأفراد الذين يجب أن يشركوا معا في تحقيق الأهداف.⁽²⁾

ثامنا: عوامل التغيير التنظيمي

1-العوامل الخارجية: يمكن إيجازها فيما يلي:

1-1.التغيرات السياسية والاقتصادية:

تستدعي التغيرات السياسية والاقتصادية سواء كانت إيجابية أو سلبية أن تقوم المنظمات بخلق التوازن والتكيف في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 96.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 83.

1-2. التغييرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية.... إلخ من المظاهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة لتلك التغييرات بهدف الانسجام وذلك بإجراء تغييرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.⁽¹⁾

1-3. التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات:

غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولا بد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة في القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف تلك التغييرات وهذا ما يستدعي التغيير الدائم.

1-4. التغييرات التكنولوجية:

نتيجة للتغييرات المتلاحقة في التكنولوجيا التي تظهر بين وقت وآخر بهدف تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لا بد للمنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المنظمات الحديثة، ولا شك أن إدخال التغيير التكنولوجي يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري، كتخفيض حجم القوى العاملة، تغيير أسلوب العمل..... إلخ.⁽²⁾

1-5. التغيير في أذواق المستهلكين:

تعتبر التغييرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار إشباع حاجاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية المؤثرة في التغيير فالمنظمة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين.

⁽¹⁾ زيد منير عبوي : إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 34.

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص 35.

2-العوامل الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية أو إمكانيات وموارد المنظمة وخططها المستقبلية أو قد يحدث من المشكلات ما يستدعي ضرورة التغيير وتهتم المنظمة بتبني التغيير التنظيمي إذا ما كانت النظم الإدارية والتشغيلية الحالية لا تستطيع مواجهة التغييرات أو المشكلات الموجودة في البيئة الداخلية، وهناك عدة أشكال من استجابة المنظمة لهذه التغييرات منها⁽¹⁾.

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة.

-إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.

- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.

- إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة.

2-1.انخفاض الروح المعنوية: إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وبطء العمل، وارتفاع التكلفة وتدني الإنتاجية، كل هذه الأمور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة، ويستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض.

2-2. تغيير أهداف المنظمة: إن تغيير أهداف المنظمة يمكن أن يحدث تأثير كبير على أي مظهر

من مظاهرها. فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للمنظمة. لذلك يجب على الإدارة أن توفر

الوسائل⁽²⁾. المختلفة لتحقيق أهدافها، كما ينبغي أن تدرك أن أي تغيير جزئي أو كلي للأهداف سواء

كان بالإضافة أو الحذف يتطلب إجراء تغييرات أخرى خصوصاً فيما يتعلق بتقسيم العمل.

⁽¹⁾أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر

والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 45.

⁽²⁾زيد منير: مرجع سابق، ص ص 35-36.

تاسعا: مقاومة التغيير:

تعد مشكلة مقاومة التغيير من أعقد المشاكل التي تواجه أغلب المؤسسات الحديثة لأن عملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون أنماط سلوكهم إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترح إدخالها إلى المنظمة إلا أن هناك من لا يستجيب لها إن لم تكن متفقة مع آرائه ومعتقداته، لذلك تجده يعتمد إلى المقاومة وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير.⁽¹⁾

1- تعريف مقاومة التغيير: هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم ويمكن تعريفه، أنها ذلك التغيير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.⁽²⁾

كما تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لا مفر منه لأن الإنسان بفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن.⁽³⁾

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى كل من Calmen و Paton بأن المنظمات تخشى التغيير كما يخشاه الأفراد للأسباب التالية:

- الخوف من إعادة هيكلة التنظيم وما ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال وتهديد للأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة.
- الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة.
- تهديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة.⁽⁴⁾
- بالإضافة إلى الأسباب الأخرى مثل:

⁽¹⁾ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتب غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 25.

⁽²⁾ ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، مكتبة الجامعة، للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2013 ص 270.

⁽³⁾ بوعلاق نوال ، سعدي يحيى : دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مرجع سابق، ص186.

⁽⁴⁾ مصطفى محمود أبو بكر :مرجع سابق، ص 270.

- محاولة المحافظة على أعمالهم وعلاقاتهم داخل العمل.
- وجود حوافر فردية وجماعية من الصعب التعامل معها.⁽¹⁾
- قد يهدد التغيير التنظيمي القانعين بالوضع القائم والمستفيدين منه.
- الاعتقاد بأنه سيترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.
- التغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.
- المس بمداخل الأفراد مثل: إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الإج الصحية.⁽²⁾
- الخوف من فقدان السلطة.
- زيادة عبئ العمل نتيجة التغيير.
- عدم الشعور بفوائد التغيير.
- الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير.
- التعديل في الاختصاصات أو في جداول العمل.⁽³⁾
- عدم وضوح الأهداف من التغيير .
- اختلاف النظرة للتغيير من فرد لآخر.
- تضارب المصالح الشخصية مع نتائج التغيير.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ علي السلمي : مرجع سابق، ص 25.

⁽²⁾ محمد موسى القريوني: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، - ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 عمان ، 2000، ص 323.

⁽³⁾ أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الفصل الثاني، 2011، ص 17.

⁽⁴⁾ سليمان بلعور : دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات، العدد

11- 2011، غرداية، ص 101.

ولأن التغيير يقاوم من قبل الموظفين في المستويات الإدارية، المختلفة ولأسباب عديدة ومتباينة فقد تتبعها الكثير من الباحثين لمعرفة والتعامل معها وأشار العديد منهم إلى أسباب مختلفة ومتفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه ومن أهمها:

- أسباب تنظيمية موضوعية: ويقصد بها الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه أو الفشل في التكيف معه.
- أسباب تنظيمية سياسية: ويقصد بها الأسباب الناجمة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة أي إذا كان التغيير يسبب أي تهديد في صلاحياتهم ونفوذهم.
- أسباب إجرائية فنية: ويتطلب التغيير الإداري وضوحا في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه بحيث يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين ملما بما هو مطلوب منه لأن غياب ذلك سيجعل الموظفين يقاومون التغيير لعدم وضوح الرؤية لديهم عن التغيير المقترح.
- أسباب اجتماعية: إن تهديد التغيير لقيم الجماعة والعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها.
- أسباب اقتصادية: إن التغيير في أساليب العمل المعتادة وخاصة تبني الأساليب التكنولوجية وإحلالها بدلا من العاملين فخوف الموظفين من إلغاء الوظائف أو تخفيض الراتب يجعلهم يقاومون التغيير.
- أسباب فكرية معرفية: إن عدم معرفة وإدراك الموظفين لضرورة التغيير ومدى الحاجة إليه وعدم استعدادهم له كل عقبات تحول دون إحداث التغيير وقبوله.

- أسباب اتصالية تنسيقية: يعتبر الاتصال من أهم وسائل إدراك ضرورة التغيير وضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له يسبب في مقاومته وانخفاض لمستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.⁽¹⁾

عاشرا: معالجة مقاومة التغيير.

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى لإيجاد الوسائل المناسبة من أجل التخفيف من مقاومة التغيير.

1- التعليم والاتصال: وتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المزعم إحداثه ومبرراته وأهدافه.⁽²⁾

2- المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم أو عن طريق تشكيل لجان وفرق عمل.

3- الدعم والمساعدة: تقديم المساندة الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.

4- التفاوض والقبول: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

5- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة جيدة وهادفة.

⁽¹⁾ صالح بن سليمان الفائز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مرجع سابق، ص 58.

⁽²⁾ حسين حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 192.

6-الإكراه الصريح والضمني:استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد

يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في عدم الموافقة على التغيير.⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا من خلال هذا الفصل موضوع التغيير التنظيمي الذي يجب أن يمر بعدة مراحل أساسية وأن يبنى على استراتيجيات وخطط سليمة وواضحة من أجل أن يتم تقبلها من طرف الأفراد العاملين في المنظمة لأن التغيير التنظيمي الذي يتم تبنيه قد تتم مواجهته ومقاومته من طرف العاملين إذا لم يتم مشاركة العمال في وضعه والتخطيط له، وهذا لكون التغيير أصبح لزوماً على كل المنظمات من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف جوانب الحياة داخل المجتمع الذي تتواجد فيه.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، 92.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني

تمهيد

أولاً: علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات

1- بالرضا الوظيفي

2- بالروح المعنوية

3- بالولاء والانتماء

4- العدالة التنظيمية

ثانياً: أهمية الاستقرار المهني

ثالثاً: عوامل الاستقرار المهني

رابعاً: مظاهر الاستقرار المهني

خامساً: مظاهر عدم الاستقرار المهني

سادساً: أساليب التغلب على عدم الاستقرار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاستقرار المهني من المواضيع الأساسية التي شغلت ولا تزال تشغل بال المفكرين والعلماء، من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الصناعية، وهذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد بمدى فعالية مواردها البشرية واستقرارهم المهني، بعدما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن وسائل الإنتاج والآلات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة لها، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة من البحوث التي أجريت على مكانة العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة وتحقيق أهداف التنظيم، فهذا الفصل يهتم بتبيان عوامل الاستقرار في العمل، ومظاهره، والأساليب المتبعة للقضاء على الاضطرابات الناتجة عن هذه العملية.

أولاً: علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات.

1- مع الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه واستعداده وطموحه وهذا ما يجعله أكثر ارتياحاً وطمأنينة للتوافق بين نوعية العمل وطموحاته.⁽¹⁾

- والرضا الوظيفي: هو رضا الفرد عن العمل الذي يتوقف على المد الذي يجد فيه منقداً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصية وقيمية.⁽²⁾

- أو هو الشعور الناشئ عن مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقى المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات الإيج التي تقدمها له.⁽³⁾

- أما فروم: فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1983، ص 302.

⁽²⁾ محمد أحمد سليمان، وسوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 134.

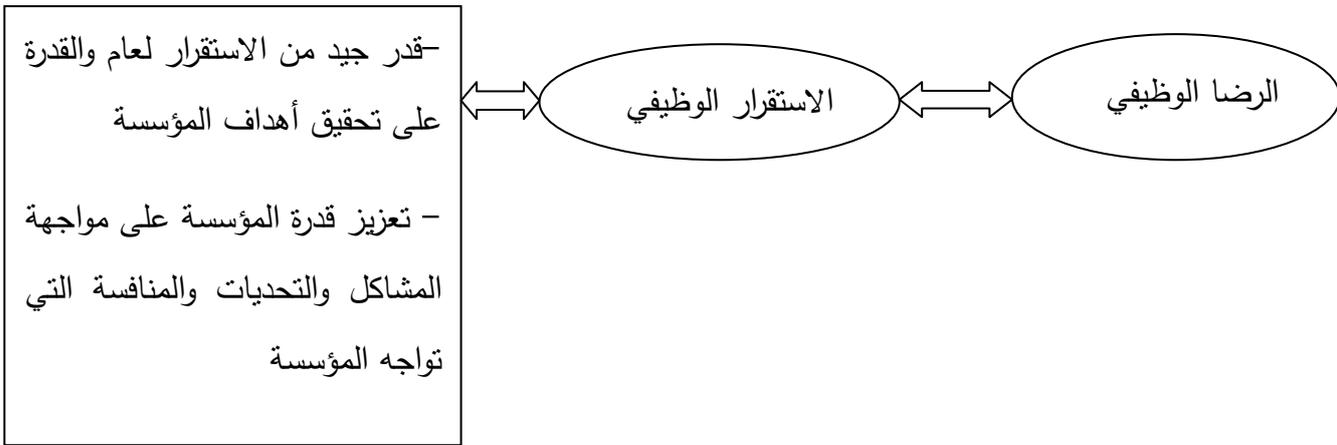
⁽³⁾ محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 113.

فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

- الرضا عن العمل:

الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.⁽¹⁾

الشكل رقم 07 : يوضح الأثر المتتابع والكبير للرضا الوظيفي.⁽²⁾



المصدر: الديب إبراهيم رمضان: دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، 2006، ص 89.

كما أنه هناك عدة عوامل تحدد الرضا الوظيفي فنجد من يصنفها إلى الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، نظام الترقية، ظروف العمل المادية وحددها البعض الآخر في نوع تنظيم العلاقات بين فريق العمل وفرص الترقية ووظيفة العمل والمركز الإيج للمهنة.

- ورغم هذه الاختلافات في تحديد هذه العوامل فهم يتفقون على أن الرضا النفسي للعامل يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة بالعامل، والتي تنحصر في:

- الماديات المالية من أجور وحوافز ومكافآت وعلاوات.

- فرص الترقية والتقدم.

- ضمان الأمان والاستقرار في العمل.

⁽¹⁾ بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص مرجع سابق، ص ص 66-67.

⁽²⁾ الديب إبراهيم رمضان، مرجع سابق، ص 89.

- الإحساس بالقيمة الإيج والمركز المميز.⁽¹⁾

1-1. علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار في العمل:

يعتبر العامل العنصر الأساسي الذي تبنى عليه المنظمات فهو يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها، ومنه فأى انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق أهدافها.

ومنه يرى محمد سلطان في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه له وأجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرد وأظهرت النتائج بدرجات متفاوتة، كما أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل.⁽²⁾

- ومنه يمكن القول بأن الاستقرار في العمل داخل المنظمة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق إلا إذا توفر الرضا لدى العامل حول ما يحيط به من أمن وطمأنينة.

2- الروح المعنوية:

تشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة كما تشير إلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله.⁽³⁾

- وهي أن يقوم كل فرد بواجبه وأن يراعي النظام وأن يتحمس لعمله وأن يتعاون مع زملائه كل ذلك عن طيب خاطر دون إجبار خارجي بل نتيجة لشعوره أنه عضو مهم ومتكامل في وحدة ما.⁽⁴⁾

- منه يمكن القول أنه كلما سادت الروح المعنوية معظم أفراد المنظمة فإنهم سوف يمثلون للقواعد الجارية في منظماتهم ويؤدون الأعمال وينفذون المهام، كما أن الروح المعنوية تعكس محافظتهم على ممتلكات منظماتهم وكذلك مستوى ودرجة ولائهم لإدارتهم وانخفاضها يعكس المستوى المتدني للعاملين كذلك مدى الاختلاف و التباين القائم بين العاملين في المنظمة.⁽⁵⁾

- والرفع من الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة يعتبر هدفا أساسيا ينبغي على الإدارة العمل على تحقيقه.

- ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية:

⁽¹⁾ بن منصور رقيقة: مرجع سابق، ص 68.

⁽²⁾ نفس المرجع: ص 68.

⁽³⁾ عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص 99.

⁽⁴⁾ فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 98.

⁽⁵⁾ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 295.

- قلة المشاحنات بين أعضائها والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة.
- شدة تمسك أعضائها بعضو يهتم فيها وفخرهم بذلك الانتماء إليها.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة.⁽¹⁾

2-1. علاقة الروح المعنوية بالاستقرار:

تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات وهي لا تأتي أيضا عن طريق الحوافز المادية أو السلطة الرسمية بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل وخلق الثقة والاحترام والتعاون بين العمال، وأوضح ماسلو أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه، كما لاحظ علاقة تداخل حاجة الاستقرار بالحاجات الأساسية لدى الفرد وتأتي الحاجة إلى الاستقرار في العمل بعد الحاجة إلى إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل.⁽²⁾

ومنه يمكننا القول بأن الاستقرار مؤشر من مؤشرات الروح المعنوية ووجود الاستقرار في منظمة ما يعبر بصدق عن وجود الروح المعنوية لهؤلاء العمال. والاستقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي والحقيقي لارتفاع الروح المعنوية.

3- بالولاء والانتماء:

يعتبر الولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك تفاني في انجاز المهام والسعي إلى الاستمرار في العمل.⁽³⁾

- أو هي المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.⁽⁴⁾

ويرتبط الولاء بعدة عوامل منها:

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم بين العاملين.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الإيج والشخصية للعمال ورغباتهم.

⁽¹⁾ فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط6، 1988، ص 278.

⁽²⁾ بن منصور رفيقة: مرجع سابق، ص 70.

⁽³⁾ محمد المخلافي: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مجلد 17، العدد 2، دمشق، 2001.

⁽⁴⁾ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 163.

- مدى توافق أهداف المنظمة مع أهداف العمال.⁽¹⁾

3-1. علاقة الولاء بالاستقرار المهني:

يعتبر ولاء العمال إلى منظماتهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها من بين أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ومن أجل تنمية هذا الولاء للعمال يجب العدل في معاملتهم ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه ومشاركتهم في المسؤولية.⁽²⁾ بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة والتحفيز.

ومنه يمكن القول أنه لو استطاعت كل منظمة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالانتماء إليها لضمنت بقاء العمال واستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنتمي إليها على السواء.

4- العدالة التنظيمية:

يعرف كل من باير زورو **Bayrs s Rue** أنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

ويعرفها كروبانزانو وجرينبورغ: **CROPANZANO s GREENBERG** بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم.

بالتالي العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك العمال لنتائج المقارنة بين ما يقدمونه للمنظمة وما يحصلون عليه من امتيازات.

وللعدالة التنظيمية 03 أبعاد وهي:

- عدالة التوزيع وهي **المخرجات** التي يحصل عليها العامل وتتضمن: الأجر، التقدير، المكانة الإجمالية....، **المدخلات** تتضمن: الجهد المبذول، ساعات العمل....
- عدالة الإجراءات وتعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسيات المستخدمة في اتجاه القرارات مع شرحها للعاملين.
- عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات.

⁽¹⁾ عبد الكريم درويش، ليلي التكلي: **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1975، ص 172.

⁽²⁾ محمد ماهر عليش: **مبادئ إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 534.

4-1. علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني:

إن نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة ومدى ولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها، وهذا كله لا يتحقق إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير مع العمال وأي خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها.⁽¹⁾

مما يؤثر على استقرار العاملين داخل المنظمة.

- لذا فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي نوعا ما وهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة ويرتبط هذا بما قدمه الفرد من جهد في مجال عمله والمقابل الذي تحصل عليه ومدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها.⁽²⁾

ثانيا : أهمية الاستقرار المهني.

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجمالي في جانبه المادي والمعنوي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه، وله انعكاسات إيجابية فالعامل المستقر في عمله نجده متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما ما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع أساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها.

وأهمية الإستقرار بالنسبة للعامل تتمثل في:

- التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله.
- التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد.⁽³⁾
- إستقرار العمال يزيد من تماسك أعضاء جماعة العمل وترابطها ويزيد من إلتزامها التنظيمي.

⁽¹⁾ بن منصور رفيقة: مرجع سابق، ص 74.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 75.

⁽³⁾ بن منصور رفيقة: مرجع سابق، ص 83.

- إتقان العامل لعمله والتحكم في آلياته والعمل على زيادة الإنتاج.⁽¹⁾ بالنسبة للمنظمة.
- إذا كان الاستقرار المهني له أهمية كبيرة بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة أكثر أهمية لأنه:
- يساعدها على بلوغ أهدافها.
- يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعقبها من تكاليف البحث عن الكفاءات البديلة التي تركت مناصبها شاغرة.⁽²⁾
- كما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل مما يجعل منها مجتمع مصغر تجمعته ثقافة تنظيمية واحدة وهدف مشترك وهي المنظمة.
- استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم فبدونهم ليس لها وجود.⁽³⁾
- خلق جو من الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم نحو الإبداع والتطوير في أعمالهم.⁽⁴⁾
- يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك بين الجميع.
- 4- يساهم في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن خروج هذه الكفاءات خارج المؤسسة.
- 5- يكسبها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.⁽⁵⁾

ثالثا: عوامل الاستقرار المهني.

1- العوامل المادية:

1-1. الظروف الفيزيائية:

* **الإضاءة:** غالبا ما تساعد الإنارة الجيدة على رفع مستوى إنتاجية العامل وبمجهود أقل إذ كثيرا ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء أو الملاحظة الدقيقة. أما الإضاءة السيئة في مكان العمل فهي كثير الشعور بالانقباض وتؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب

⁽¹⁾ حاج علي حكيمة: تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013-2014، ص 129.

⁽²⁾ بن منصور رفيقة: مرجع سابق، ص 84.

⁽³⁾ أحمد عزت رافع: علم النفس الصناعي، الدار القومية النشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1965، ص 212.

⁽⁴⁾ حاج علي حكيمة، مرجع سابق، ص 129.

⁽⁵⁾ WWW. Google. Com.21/03/2016.14 :45.

والأخطاء واهتياج العامل بوجه عام فالضوء يجب أن يكون كافيا وثابتا موزعا بشكل صحيح على كافة أما عن العمل، كما أن هناك بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد من الأعمال الأخرى، فالأعمال الكتابية تحتاج إلى إضاءة أكثر من أعمال التحميل والتفريغ أو الأعمال الزراعية.⁽¹⁾

* **درجة الحرارة:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة وسواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا للعمال كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل، ولا شك أن درجات الحرارة المثلى لبيئة العمل سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر، ومن فرد لآخر ومن قطاع جغرافي لآخر.⁽²⁾

* **التهوية:** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في إنتاج العامل ونشاطه وما يدل على صدق هذا الرأي أن الفرد الذي يعمل في غرفة سيئة التهوية أي ركد هواؤها وارتفعت درجة الحرارة والرطوبة فيها تظهر عليه أعراض سوء التهوية ويجب أن يستنشق هواء نقيًا من مصدر آخر غي الغرفة المقفلة التي يعمل فيها على أن هذه الأعراض تظهر إن انخفضت نسبة الأكسجين وارتفعت نسبة ثاني أكسيد الكربون في الهواء بدرجة كبيرة وعلى هذا يكون العلاج الوحيد هو تحريك الهواء وتجديده حتى يشعر العامل بالراحة في عمله وبالتالي ترتفع إنتاجية وكفاءته في العمل.⁽³⁾

* **الضوضاء:** الضوضاء عامل ذو تأثير سيئ على العامل وإنتاجه ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما أن كون الضوضاء عاملا مزعجا وكونها عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه فتقل تبعًا لذلك كفاءته فيه.

ويبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية نظرا لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أنه يبدو أيضا أن الضوضاء المتقطعة أكثرًا إضرارًا بالإنتاج من الضوضاء الموصولة إذ لا يلبث أن تعود عليها الفرد ويتكيف لها.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ عباس محمود عوض: دراسات علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 76.

⁽²⁾ عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص ص 114-115.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص ص 117-118.

⁽⁴⁾ المرجع السابق، ص ص 120-121.

* **الحوافز:** وهي مجرد دوافع تحث العاملين على الإنتاج وعلى زيادته وعلى الارتفاع بمستواه ما أمكن وذلك للحصول على مزايا إضافية تكفلها المنشأة وهناك حوافز مادية ومعنوية. والحوافز المادية لها أشكال مختلفة كالأجر والمنح والمكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية والاستثنائية والترقيات... الخ أما الحوافز المعنوية فهي تحقق الرضا والسعادة والاستقرار وتدعم العلاقات الإنسانية في العمل والعمل على إثارة حماسهم.

* **الأجر:** فالأجر هو المقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد فالأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة وتتمثل أهمية الأجر في أنها الوسيلة لإشباع الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان وكذلك لشعوره بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها.⁽¹⁾

* **فترات الراحة:** تدل نتائج بعض التجارب على أن الحد الأقصى لفترة الراحة ومكانها يختلف من عمل لآخر ويمكن القول أن فترات الراحة ذات مردود إيجابي على الإنتاج والأخص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مجهوداً ذهنياً بحيث لا يتسرب الملل والتعب إلى الفرد كما تشعره بأن المؤسسة التي يعمل تعامله كإنسان له حق الراحة كما عليه واجب العمل.

* **ساعات العمل:** من الأمور الهامة المؤثرة على أداء العامل واستقراره في عمله هو عدد ساعات العمل في اليوم والأسبوع إذ أنه في بداية العشرينات من القرن العشرين كان العمل ستة أيام في الأسبوع لمدة عشرة ساعات ثم خفض أواخر الثلاثينات إلى خمسة أيام في الأسبوع لمدة ثماني ساعات مما يؤدي إلى عدم شعور العامل بالإرهاق وبالتالي الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية مما يعود بالنفع على العامل والمنظمة معاً، ولذلك كان على المسؤولين الاهتمام بهذا الجانب من أجل ضمان استقرار العمال في المؤسسة.⁽²⁾

* **الترقية:** يقصد بها تكليف الموظف أو العامل بواجبات ومهام وظيفية أو مهنة أعلى وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة ويعرفها الدكتور مصطفى أو زيد بأنها نقل الموظف أو العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 148.

⁽²⁾ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 461.

كما تعرف بأنها نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أعلى ومستوى تنظيمي أعلى وشروط عمل أفضل مما يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل واستقراره داخل المؤسسة التي يعمل بها.⁽¹⁾

***ورديات العمل:** كثيرا ما تضطر بعض المصانع والمؤسسات إلى أن يستمر العمل بها طوال 24 ساعة يوميا مقسمة إلى ثلاثة نوبات (ورديات) أو أن يستمر بها العمل نوبتين فقط ويتوقف ذلك على حاجة السوق من منتجات المصنع أو المؤسسة وهذا يجعل العمال يعملون في نوبات عمل نهائية أو ليلية كما يضطرون إلى تغيير نوبات عملهم بصفة دورية في الغالب وقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال وتوصلت إلى أن إنتاجية الفرد تنخفض في نوبته الليلية وترجع إلى طبيعتها في النهار ولعلاج ذلك لابد من زيادة المغريات والحوافز التي تقدم للعاملين في النوبة الليلية عن النوبة النهارية وبذلك نقاوم الملل والتعب، ولا شك أن لورديات العمل دور كبير في تحقيق الاستقرار المهني لدى العاملين في أي منظمة أو مؤسسة كانت.⁽²⁾

2- العوامل الاجتماعية:

***العلاقات الإنسانية:** تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من العلاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة أو المصنع أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم غير أن أسلوبها في ذلك يبني على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجانب احتياجاته المادية والوصول بالأمر إلى أفضل حالات الرخاء والتكيف. وترجع أهمية العلاقات في مجال العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان كذلك التكيف النفسي للفرد، بما يتضمنه ذلك من نتائج كرضا العامل عن بيئته العمل التي ينتمي إليها وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل.

***الضمان الاجتماعي:** هو وسيلة غايتها توفير الأمان للفرد من الأخطار التي تهدد مصدر رزقه ودخله ويشكل الضمان الاجتماعي أحد صور الحماية الاجتماعية التي تنص عليها المعاهدات الدولية والداستاتير والقوانين المختلفة، والتي تهدف إلى إعطاء امتيازات خاصة للمستفيدين من الضمان الاجتماعي عن

⁽¹⁾ المرجع نفسه: ص 494.

⁽²⁾ فرج عبد القادر طه: **علم النفس الصناعي**، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط6، الإسكندرية، 1988، ص 241.

طريق التكفل بجميع الأخطار الاجتماعية والمهنية التي يتعرض لها العمال والتي تؤدي إلى التقليل أو عدم القدرة على الكسب وأحيانا العجز لذلك وجب على المنظمة أن توفر مثل هذه الخدمات لعمالها من أجل صورة جيدة لها وتساهم في جذب العمالة ذات الكفاءة واستقرار العمال في تلك المنظمة.

* **خدمات النقل:** إن قيام المؤسسة بتوفير وسائل النقل اللازمة والضرورية لعمالها يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم مما يؤدي إلى شعور العامل بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

* **الكفاءة والإشراف:** يعمل أي موظف أو عامل تحت قيادة جهاز إداري يتولى الإشراف عليه ويشمل هذا الإشراف القدرة النفسية والأسلوب الإنساني الذي يتجه القائد أو المدير أو المشرف في إدارة أفرادهم وتتبع كفاءة المشرف على مرؤوسيه في شكل ارتفاع لروحهم المعنوية.

فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه الجيد والتدريب المفيد والابتعاد عن التخويف والتهديد وعدم المبالغة في الشدة والصرامة بسبب وبغير سبب كما يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمبادأة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء وتطوير العمل.⁽¹⁾

* **الاتصال:** ويتخذ الاتصال أشكالاً مختلفة منها:

- **الاتصال الرسمي:** ويمثل اتصال داخل المؤسسة مع بعضهم البعض وفق اللوائح التنظيمية ويأخذ عدة صور تتمثل في الاتصال من أعلى إلى أسفل ويتضمن هذا الشكل القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين وكذلك الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ويتمثل في إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من الرؤساء قد تكون مقترحات أو شكاوي... الخ.

- **الاتصال غير الرسمي:** إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية لا تستطيع إلا على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين ويظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية والتي تتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية قائمة على المودة والتعاون والثقة فالعامل يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة والتفاهم وحب العمل في حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم وتعدم الثقة بين أعضائها.⁽²⁾

⁽¹⁾ محمود فتحي عكاشة: مرجع سابق، ص 70.

⁽²⁾ موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 195.

3- العوامل النفسية:

-الشعور بالتقدم: يعتبر هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية فالشعور بالتقدم يكون له دائما الأثر الكبير في رفع المعنويات فالتحسن في المهارة أو التخفيض في حوادث العمل أو الاتصالات الأفضل أو المسؤوليات كلها صور مختلفة للتقدم، فمن الضروري أن يشعر العامل بتقدير الإدارة له سواء عن طريق الإثابة أو التحفيز مما يدفعه لمزيد من التقدم في العمل والإنتاج ويكون كذلك دافع من أجل بقائه في المؤسسة وولائه لها.⁽¹⁾

-مكانة الفرد في الجماعة: إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه والاستقرار داخل المؤسسة كما أن هناك عوامل هامة تسهم في هذا التوافق مثل علاقته الشخصية مع زملائه فهو إنسان اجتماعي وعضو في جماعة، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين استقرار العامل في عمله ومكانته بين زملائه في العمل، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ضرورة اهتمام الإدارة بإيجاد الظروف التي تساعد على شعور بحاجة زملائهم وميلهم إلى صحبتهم والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعة.⁽²⁾

-الشعور بالرضا عن العمل: يعتبر شعور العامل بالرضا عن العمل كمقياس أساسي لاستقرار المهني فإذا كان العامل راض فإن تمسكه بالعمل سيزداد أكثر والعكس صحيح ويتحقق شعور العامل بالرضا من خلال الشعور بالانتماء للمؤسسة الذي يستلزم عوامل أساسية هي:

6-مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

7- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين.

8- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.

رابعاً: مظاهر الاستقرار المهني.

وتتمثل أهم هذه المظاهر في:

1-الراحة النفسية والانسجام مع الزملاء:

إن الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسياً ويقف مانعاً أمام العامل في عمله ومنه يحاول الانتقام بشتى الطرق سواء العمل

⁽¹⁾كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1996، ص 159.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص 161.

بطء أو تخريب الآلة أو التغيب أو شعور العامل بالاستياء داخل مكان العمل قد يدفعه إلى النفور من جماعة العمل وقد ينتج عن هذا انتقام كل واحد وطريقته الخاصة وهذا بدوره ينعكس سلباً على الإنتاج داخل الوحدة.

إن شعور العمال بأن حقوقهم محمية سواء من الإدارة أو النقابة يدفعهم إلى الانسجام أكثر فيما بينهم وبذلك تدرك جماعة العمل دورها الحقيقي في مكان العمل.

2- انخفاض نسبة الحوادث المهنية:

إن المؤسسة التي تكثر فيها هذه الحوادث هي مؤسسة لا تهتم بعمالها بشكل جيد عكس المؤسسة التي تنخفض فيها نسبة الحوادث الشيء الذي يطمئن العامل على سلامته من الإصابات وتشعره بالأمن من الأخطار المهنية التي تهدده وتهدد حياته في مهنته، وهكذا يمكن اعتبار انخفاض نسبة الحوادث مؤشر قوي للاستقرار المهني داخل المؤسسة.

3- مواظبة العامل:

إن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل تعتبر من المؤشرات والشواهد التي تدل مع بعضها على الاستقرار داخل المؤسسة بحيث أنه إذا واطب العامل على الحضور إلى عمله ومعناه أيضاً أن هذا يعني أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، ومعناه أن العامل لا يرى مستقبله إلا من خلال مهنته التي يزاولها أي أنه مستقر في عمله.

4- نقص معدل دوران العمل:

ويتمثل في نقص عدد العاملين والموظفين الذين يتركون أعمالهم لأعمال أخرى، ويتوقف ذلك بدرجة كبيرة على مدى إشباع الأفراد لحاجاتهم من تلك الأعمال التي يتوجهون إليها ومن ثم يتحقق الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي الاستمرار فيه وعدم تركه أو العزوف عنه.⁽¹⁾

خامساً: مظاهر عدم الاستقرار المهني.

1- التغيب عن العمل:

هي ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المصنع بذلك مما يربك منهاج العمل في المصنع ويخل بعملياته الإنتاجية ويسبب إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة، وقد تلجأ بعض الإدارات إلى فرض العقوبات الرادعة بحق المتغيبين عن العمل كعقوبات قطع

⁽¹⁾ محمود فتحي عكاشة: مرجع سابق، ص 66.

الأجور والفصل عن العمل والتنبيه وهناك إدارات أخرى تحاول معرفة العوامل المسببة لظاهرة التغييب وتتخذ الإجراءات العملية لمعالجتها. وتتمثل هذه العوامل في عدم حصول العامل على الاحترام والتقدير وفشله في إحراز أهدافه وطموحاته وعدم قابليته على الانتقال الاجتماعي وقلقه حول مستقبله ومستقبل عمله... الخ وهذا دليل على عدم استقرار العامل.⁽¹⁾

2- التباطؤ في العمل:

إن ظاهرة التباطؤ في العمل هي من الظواهر السلبية التي تتعرض لها العديد من المنظمات فالعامل أو مجموعة العمال تحت هذه الظاهرة السلبية يعتمدون في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الإنتاج لا تتجاوز السقف الذي يجددونه علما بأنهم قادرون على إنتاج أكثر مما ينتجونه فعلا من السلع، مما يؤثر سلبيا على إنتاجية المنظمة ككل ودليل على عدم استقرار العمال ورضاهم عن عملهم.⁽²⁾

3- انخفاض الإنتاجية:

تتعرض العديد من المنظمات إلى مشكلة انخفاض الإنتاجية وهبوط نوعية البضاعة المنتجة، ومثل هذه الأمور تترك آثارها السلبية على المصنع بحيث تقل أو تنعدم أرباحها أو تضطر لغلاق أبوابها والتوقف عن العمل وانخفاض الإنتاجية قد لا يرجع إلى العمل الجماعي المتعمد الذي يتخذه العمال وإزاء الإدارة وأرباب العمل بل قد يرجع إلى جملة عوامل سلبية يتسم بها العاملون كإنخفاض أو انعدام تدريبهم وهبوط كفاءتهم وعدم استعمالهم للمعدات الحديثة وضعف الإشراف على رعايتهم.⁽³⁾

4- دوران العمل:

ويعني دوران العمل تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر أو هي الحركة أو الحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم أو المؤسسة الصناعية وإحلال آخرين جدد محلهم في العمل، وترف بأنها ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها، أو هي الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل، سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر.

⁽¹⁾ إحصان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 95.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 96.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 97.

ويلاحظ أن ظاهرة دوران العمل تتعلق بحركة العامل داخل العمل بانتقاله إلى عمل آخر داخل المؤسسة التي يعمل بها أو خارجها أي أن المهم في النهاية يكون العامل قد فبر مكان عمله.⁽¹⁾

5- حوادث العمل:

الحادثة بصورة عامة هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو للأشياء.

أما حادثة العمل فيمكننا تعريفها بأنها: التي تنشأ مباشرة في موقع العمل إما بسبب العمل نفسه أو سبب الأجهزة والآلات المستخدمة أو سبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده.

تتحمل المنظمات سنويا تكاليف ضخمة وتدفع ثمنا غالبا نظير ما تخلفه حوادث العمل من خسائر مادية وبشرية تنتج في الغالب عن المناخ السيء أو ظروف العمل السيئة مما يولد لدى العامل بعدم الرضا واللامبالاة التي تتجم عنها كثرة الحوادث نظرا لكون العامل غير مستقر في عمله.⁽²⁾

6- الإضراب:

يعتبر الإضراب من مظاهر عدم الاستقرار وهو إحراز شكل من أشكال الصراع، إن الإضراب فعل عملي يتضمن معنى الفهم ويفترض أن يكون هناك حد أدنى من التنظيم والتضامن بين العمال والمصلحة المشتركة ضد أي ظرف من ظروف العمل التي يعملون فيها ولا يكون هناك رضا بين العمال عن هذه الظروف السيئة في العمل أو ضد تعسف المسؤولين كالطرد غير القانوني للعمال من قبل رؤسائهم مثلا. ويعرف الإضراب بأنه: التوقف الجماعي عن العمل من طرف العمال للمطالبة ببعض الحقوق التي تخص مختلف مجالات العمل، كالمطالبة مثلا بالحق في الضمان الاجتماعي وغيرها من الحقوق الأخرى.

سادسا: أساليب التغلب على عدم الاستقرار المهني.

1- الاختيار والتوجيه:

يعتبر اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل عامل يريد العمل لأول مرة في حياته، ومما لا شك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة.⁽³⁾

⁽¹⁾ محمد عبد المولى الدفس: علم اجتماع الصناعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 179.

⁽²⁾ عادل حرحوش و آخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 252.

⁽³⁾ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 107.

والاختيار المهني: هو انتقاء أصلح الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال أو المرشحين لمنصب شاغر.⁽¹⁾ أو هي العملية التي يتم بها اختيار أفضل المرشحين أو المتقدمين صلاحية للتعيين في عمل معين والقادرين على القيام بواجباتهم على أفضل وجه.⁽²⁾

ونجد أن الاختيار المهني في هذا التعريف يرمي إلى نفس هدف التوجيه المهني ألا وهو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال التوافق بين العامل وعمله. والتوجيه المهني هو عملية يقصد بها مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله بالنسبة للمستقبل.⁽³⁾

وبطبيعة الحال نجد أن التوجيه المهني يحقق كثيرا من المنافع سواء كان للعامل نفسه كأن يدفعه للاستمرار في العمل والتطور، كما يساعده على إتمام الدور الذي يقوم به،⁽⁴⁾ وزيادة الكفاية الإنتاجية وعدم الاضطرار إلى تغيير عمله لأن فشل الفرد في مهنته يؤدي إلى شعوره بالنقص والفشل والإحباط وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية فيجعله كل هذا يضيق بالناس وبالمجتمع فتسوء علاقته الإجمالية.

2- الترقية والتدريب:

يقصد بالترقية نقل شخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى من حيث الصلاحيات والسلطات أو الحقوق أو الواجبات كما تعرف الترقية بأنها: شغل العامل لوظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصه.⁽⁵⁾

ولا يرقى إلى المركز العالي إلا الأشخاص الذين يشغلون مراكز معينة أخرى والعامل طوال حياته المهنية يسعى إلى تحقيق عدة مزايا كالزيادة في الأجر أو تقدير الزملاء والمجتمع وهذا ما يجعله يندفع إلى العمل والاستقرار في المؤسسة.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ فتحي محمد موسى: التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 92.

⁽²⁾ فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 63.

⁽³⁾ ساسي محسن الخثاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 55.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص 55.

⁽⁵⁾ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة، دار الفكر العربي، مصر، ط5، 1972، ص 592.

⁽⁶⁾ زكي بدوي مصطفى كمال: معجم مصطلحات القوى العاملة للتخطيط والتنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 177.

ومن هذا ندرك أنه للتدريب المهني أهمية بالغة في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة. والتدريب المهني: هو ما يبذله كل من المدرب والمتدرب من جهد ونشاط حيث يتم تغيير سلوك المتدرب إلى أداء أحسن ومنه يعتبر التدريب⁽¹⁾ من أهم العمليات ذات العلاقة بالموارد البشرية لما تساهم من دفع الكفاءة المهنية للأفراد وأي منظمة تقوم بإغفال هذه العملية يكون هذا من أكبر المسببات لإثبات عجزها. ومنه نجد أن نجاح العامل في عمله وتمسكه به وبلوغه إلى أعلى المراتب لا يتحقق إلا من خلال اكتسابه للمهارات والإمكانيات التدريبية.⁽²⁾

خلاصة الفصل.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الاستقرار المهني هو ثبات العامل في مكان عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى ما دامت توفر له مختلف احتياجاته، لذلك يجب على كل منظمة أن تعطي أهمية بالغة لعمالها والاهتمام بهم لكونهم المكون الأساسي الذي يجب على إدارة الموارد البشرية توجيهه واستثماره من أجل بلوغ أهدافها والوصول إلى أعلى المراتب كما أن الاستقرار المهني لا يأتي تلقائياً وإنما تتشارك فيه مجهودات كل من العامل والرؤساء وأصحاب العمل.

⁽¹⁾ مجدي أحمد عبد الله: علم النفس الصناعي - بين النظرية والتطبيق - دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 102.

⁽²⁾ عبد الله عبد الرحمن: علم الإح الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة - دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: حدود الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لدراسة الميدانية مكانا هاما في البحث السوسولوجي فهي تمثل الجزء الأكبر أهمية فيه، لأننا من خلال الدراسة الميدانية يمكننا تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، كما تمكننا من اختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية والوصول إلى النتائج.

ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلالها إلى توضيح وتحديد أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وبناءا على هذا سوف نتعرف على أهم الإجراءات المدرجة في هذا الجانب الميداني والمتمثلة في: مجالات الدراسة الثلاث المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، وكذا العينة وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليلي المستعملة.

أولا: حدود الدراسة:

1- الحدود الزمانية:

إن المجال الزمني لأي دراسة ميدانية من الأمور الأساسية لإجراء بحث علمي، ويقصد به الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة، أي منذ أن تمت الموافقة على الموضوع من قبل الإدارة إلى غاية استلام الاستمارة من الموظفين، وقد دامت دراستنا حوالي شهرين ونصف، وذلك لأن الزيارات كانت تتم في فترات متقطعة حيث مرت فترة إجراء هذه الدراسة بخمس مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وكانت عبارة عن زيارة أولى للمؤسسة حيث قمنا بمقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية، وناقشنا معه موضوع الدراسة للتأكد من القدرة على تطبيقها بهذه المؤسسة، وذلك بتاريخ 02 فيفري 2016.
- **المرحلة الثانية:** الزيارة الثانية كانت عبارة عن جولة إستطلاعية قمنا بها من أجل التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذلك قمنا بمقابلة بعض العمال وتسجيل بعض الملاحظات عن كيفية سير العمل، وهذا ما كان بتاريخ 27 فيفري 2016.
- **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة قمنا بزيارة ثالثة للمؤسسة وذلك يوم 14 مارس 2016 حيث حددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بمعلومات عن المؤسسة، وتعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي.

- المرحلة الرابعة: وكانت بتاريخ 04 أبريل 2016 حيث قمنا بتوزيع الإستمارة والتجريبية والتي كان عددها 10 إستمارات الهدف منها هو معرفة مدى إستيعاب المبحوثين لأسئلة الإستمارة وتم إسترجاعها في 2016/04/05.

- المرحلة الخامسة: بعد الحصول على الإستمارة التجريبية والتأكد من تفهم أفراد العينة لأسئلتها، وعرضها على بعض الأساتذة لتحكيمها قمنا بصياغتها في شكلها النهائي ثم قمنا بتوزيعها في 11 أبريل 2016 وإسترجاعها في 12 أبريل 2016، وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

2- الحدود الجغرافية:

الشركة الإفريقية للزجاج، هي شركة عمومية، إقتصادية، ذات أسهم (EPA+SPA) ،نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 ENEVA ،وهي تقع في شرق مدينة جيجل ،تبعد عنها بمسافة تقدر ب 17كلم ،وغرب دائرة الطاهير بمسافة 16 كلم،وبمسافة 2 كلم عن مطار فرحات عباس، و 6 كلم عن ميناء "جن جن" ،ومحطة السكة الحديدية، وتقدر مساحة الشركة ب 17 هكتار، ويقع مقرها الإجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل.

وكانت سابقا عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي، بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة الذي يوجد مقرها الإجتماعي بوهران، وتطورت على الشكل الآتي:

- **مرحلة النشأة: 1982-1987:** في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص PELKINGTON في عقد السبعينات وبناء على إستنتاجه، تم أبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيمائية SING، والشركة الفرنسية TECHNIP سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة لزجاج السيارات الأمامي ،وتم إنجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا ف الإنتاج في 01 أوت 1987.

خلال مدة الإنتاج توأكبت ثلاث شركات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC .

- شركة EDIC 84-86 لمتابعة الأشغال.

- شركة ENAVA والتي إستلمت المشروع في ماي 1986.

- **مرحلة التوسع: 1987-1996:** بعد إنطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ،و وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك ،تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج تمثلت في:

- زجاج السيارات :جانبي وخلفي ،زجاج مصفف، زجاج مقاوم ، زجاج مصقع، إنطلقت في الإنتاج سنة 1992، من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.
- مرحلة الإستقلال: منذ 1997:أخذت الشركة الإفريقية للزجاج إستقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.
ومن أهم ماتهدف إليه هذه الشركة نجد:
- تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرو منزلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال إستعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير المنتجات وتوسيع شبكة التوزيع.
- المديرات:
- المديرية العامة.
- مديريةية الموارد البشرية.
- مديريةية الصيانة والإمداد.
- مديريةية المحاسبة و الإمداد.
- * المواد الأولية:الزجاج المطبوع، رمل السليس، 65 كربونات الصودا، 18 دولومي كالكير ، فلاباط، كاسان17.
- سيليكان الصودا، كربونات الصودا45، 55 زجاج الأمني، زجاج شفاف.
- 3 الحدود البشرية: ويقصد به المجتمع الذي يستعين به الباحث لجمع المعطيات لإختيار فرضياته، ومجتمع البحث في هذه الدراسة يمثل الشركة الإفريقية للزجاج حيث يبلغ عدد العمال فيها حوالي 242 عامل موزعين كما يلي:
- إطارات: 33
- عمال مؤهلين: 28
- عمال التنفيذ: 181.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يشكل مجتمع الدراسة ركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي، فهو يدعم ويحقق أهداف البحث ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبيرا يصعب التعامل معه لذا يلجأ الباحث إلى أخذ عينة ممثلة عن المجتمع الأصلي الذي يتكون من 181 عاملا من عمال التنفيذ والإنتاج. وقد اقتصرنا على عمال التنفيذ والإنتاج فقط، لكون هذه العينة مكان عملها يكون داخل الورشات التي شهدت عدة تغييرات تكنولوجية، كما أنها الأكثر تعرضا للظروف الفيزيائية، أي أن هذه الفئة هي التي تخدم موضوع دراستنا أكثر من الفئات الأخرى.

1- عينة الدراسة:

والعينة هي: جزء من مجتمع البحث الأصلي وتحقق أغراض البحث وتقي الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي. (1)

كما تعرف العينة أيضا: أنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا (2) وقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة لأن مجتمع دراستنا صغير ومتجانس. حيث قمنا باختيار نسبة 25% من مجموع العاملين وقدرت العينة الكلية ب 45 عاملا. وتم حساب عينة البحث كما يلي:

$$n = \frac{N \times 25}{100} = \frac{181 \times 25}{100} = 45.25 = 45$$

حيث أن: N يمثل المجتمع الكلي

و n يمثل عدد أفراد العينة

2- الخصائص الديموغرافية للعينة: التي نتضح من خلال الجداول التالية.

الجدول رقم 01: جدول يبين توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	45	ذكر
-	-	أنثى
%100	45	المجموع

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص85.

(2) يوسف نمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 24.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل أفراد العينة ذكور وذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي كبير، كما أنه يتطلب مناوبات عمل ليلية وهذا ما لا يتناسب مع العنصر النسوي.

الجدول رقم 02: جدول يبين توزيع الأفراد حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
11.11%	5	[18-28]
40%	18	[28-38]
42.22%	19	[38-48]
6.67%	3	48 فما فوق
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية من [38-48] سنة حيث قدرت نسبتها ب 42.22% ثم تليها الفئة من [28-38] سنة بنسبة 40%، ثم الفئة من [18-28] سنة بنسبة 11.11% وأخير الفئة من 48 فما فوق بنسبة 6.67% ويرجع سبب ارتفاع الفئة العمرية من [38-48] سنة إلى أن اغلب أفراد العينة ذوي أقدمية في العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم 03: جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.11%	5	ابتدائي
31.11%	14	متوسط
37.78%	17	ثانوي
20%	9	جامعي
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 37.78%، ثم تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 31.11%، ثم فئة المستوى الجامعي بنسبة 20% وأخيرا فئة المستوى الابتدائي بنسبة 11.11% ومنه يرجع سبب ارتفاع فئة الثانوي والمتوسط إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يستلزم مستوى تعليمي كبير.

الجدول رقم 04: جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
40%	18	أعزب
60%	27	متزوج
-	-	أرمل
-	-	مطلق
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجين وذلك بنسبة 60% بينما بلغ عدد العزاب 18 عازب أي نسبة 40% ويرجع تسجيل أعلى نسبة للمتزوجين إلى أن ما يتناسب مع سنهم، واستقرارهم المهني الذي ساعدهم على تكوين وبناء أسرة
الجدول رقم 05: جدول يبين توزيع الأفراد حسب مكان الإقامة:

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
17.78%	8	ريفي
26.67%	12	شبه حضري
55.55%	25	حضري
100%	45	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة مقيمين في المدينة وذلك بنسبة 55.55% ثم تليها نسبة 26.67% بنسبة والتي تمثل الأفراد الذين يسكنون في المناطق شبه حضري، وأخيرا تأتي نسبة 17.78% والتي تمثل الأفراد الذين يسكنون في الريف، ويمكن إرجاع سبب أن غالبية العمال مقيمين بالمنطقة الحضرية لقرتها من المؤسسة مما يساعدهم على انضباطهم وحضورهم للعمل في الوقت.

الجدول رقم 06: جدول يبين توزيع الأفراد حسب الإقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإقدمية في العمل
35.55%	16	أقل من 5 سنوات
20%	9	[5-10]
15.56%	7	[10-15]
28.89%	13	15 سنة فما فوق
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 35.55% من أفراد العينة تتراوح مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 28.89% من أفراد العينة مدة خبرتهم 15 سنة فما فوق، ثم نسبة 20% من أفراد العينة

تتراوح مدة خبرتهم من [5 إلى 10] سنوات وأخيرا نسبة 15.56% تمثل أفراد العينة التي تتراوح مدة خبرتهم من [10-15] سنة، ويمكن إرجاع وجود نسبة كبيرة من العمال أقدميتهم في العمل لا تتجاوز 5 سنوات إلى التغيرات التي قامت بها المؤسسة في الفترة الأخيرة وإدخال عمال جدد.

ثالثا: المنهج المستعمل:

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة.

ويعرف المنهج: بأنه عبارة عن مجموع الخطوات والعمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه، وبالتالي المنهج ضروري لأي بحث كان فهو الذي يساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث.⁽¹⁾

ويعرف أيضا: بأنه الطريقة الجماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال، وعلى إجراءات معترف بها وقابلة للتحقق في الواقع.⁽²⁾

وقد استخدمنا في دراستنا "المنهج الوصفي" لأنه أكثر ملائمة لمعرفة نوع العلاقة الموجودة بين التغير التنظيمي والإستقرار الأمني والذي يعد طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة ومتعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث معينة.

و يمكن تعريفه بأنه: كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع بتشخيصها وتحديد العلاقات الموجودة بين عناصرها بالاعتماد على مبادئ وأساليب علمية تتلائم مع الظاهرة الاجتماعية.⁽³⁾

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يتناسب مع هذا المنهج فقد قمنا باختياره لأنه يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا من أجل الحصول على معلومات كافية بطريقة موضوعية تم تحليلها وتفسيرها للتعرف على العوامل المؤثرة فيها أو المحددة لها

رابعا: أدوات جمع البيانات:

1- الإستمارة: تعتبر الإستمارة وسيلة علمية تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، والتي تسمح أيضا بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقل ممكن.

⁽¹⁾فاطمة عوض صابر وميرفت خفاجي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص 89.

⁽²⁾ رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 104.

⁽³⁾ رابح تركي: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للبحوث، الجزائر، 1994، ص 129.

وتعرف الإستمارة على أنها: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف. (1)

-كما أنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراءات بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث (2)

ويتم بناء الاستمارة على أساس أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة يجب فيها احترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة. (3)

-ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة وقد تضمنت هذه الاستمارة 39 سؤالاً موزعة على 04 محاور.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث، وقد إحتوى على ستة أسئلة من (1-6).

المحور الثاني: ويحتوي على البيانات المتعلقة بالظروف الفيزيكية وكيفية تأثيرها على إلتزام العاملين، وقد إحتوى على عشرة أسئلة من (7-16).

المحور الثالث: ويحتوي على البيانات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي والأداء، وتضمن إحدى عشر سؤال من (17-27).

المحور الرابع: ويحتوي على البيانات المتعلقة بالترقية والولاء، وتضمن إثني عشر سؤالاً من (28-39). وبعد توزيعها على 10 عمال، وعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها قمنا بإجراء بعض التعديلات على بعض الأسئلة، وفقاً لإقتراحات الأساتذة، وهذه الأسئلة هي:

تم التغيير في ترتيب السؤال رقم 14 من المحور الأول، حيث أصبح هو السؤال رقم 11 وهذا السؤال هو:

- هل هناك تهوية في مكان العمل

كما تم حذف السؤال 25 من المحور الثالث وهو:

- كيف تتعامل مع إدخال الآلات الجديدة

وبعد هذا التعديل قمنا بصياغة الإستمارة النهائية، حيث بلغ عددها 39 سؤالاً.

(1) أحمد إبراهيم عبد التواب: أصول البحث العلمي، مناهجه ومفترضاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة، 2009، ص202.

(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط2، 2009، ص66.

(3) أحمد حسين حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية، دار وائل، عمان، 1955، ص122.

2/الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل والأدوات المنهجية التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي والتي تزود الباحث بالمعلومات الضرورية.

والملاحظة: هي مشاهدة دقيقة ومنظمة وموجهة وهادفة للظاهرة المراد دراستها (1)

ملاحظة بسيطة: وهي الملاحظة العادية العفوية والتي تكون في بداية البحث العلمي. وهي الملاحظة التي إعتدنا عليها في دراستنا، وتساعدنا كأدوات بحث فيما يلي:

- استكشاف ميدان الدراسة(الهيكل المختلفة، الورشات ومختلف الأقسام والمصالح).

- ملاحظة الظروف التي يعمل فيها العمال وكيفية سير العملية الإنتاجية.

-الطريقة التي يتم التعامل بها بين العمال والمشرفين حيث لاحظنا وجود نوع من الاحترام والمرنة في التعامل.

-تم التعرف على الأدوات المستخدمة حيث لاحظنا وجود نوع من الآلات المتطورة من اجل تحسين كمية ونوع الإنتاج.

3- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات جمع البيانات ولها دور كبير في نجاح الدراسة الميدانية، وتعرف على أنها: حوار لفظي يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، حيث يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه. (2)

وهي أيضا: عملية بين الباحث وشخص آخر أ مجموعة أشخاص نطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة. (3)

وقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات مختلفة من طرف المسؤولين وبعض العمال في المؤسسة ومقابلتنا الأولى كانت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات اللازمة والمستندات والوثائق التي تفيدنا في إنجاز هذه الدراسة كذلك قمنا بمقابلة مع بعض العمال من أجل معرفة مدى مساهمتهم في عملية التغيير وكيفية تدعيمهم له وإلى أي مدى يؤثر ذلك على استقرارهم

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لعدد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 200، ص173.

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص102.

(3) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، ط2، الأردن، 2009، ص96.

المهني، وقد تكررت مقابلتنا مع رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى غاية انتهاء مدة دراستنا الميدانية في تلك المؤسسة.

ومن بين أهم الأسئلة التي قمنا بإدراجها في المقابلة ما يلي:

- هل أنت راض عن فترات الراحة التي تمنحها المؤسسة لك؟
- هل تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأيدي العاملة المؤهلة؟
- هل تقوم المؤسسة بترتيب التغيرات التي سوف تقوم بها حسب أهميتها؟

وجاءت إجاباتهم كالتالي:

فيما يخص السؤال الأول: تمحورت الإجابات بين راض وغير راض، بمعنى أن بعض العمال تتناسب فترات الراحة الممنوحة لهم من قبل المؤسسة، والبعض الآخر لا تتناسبه. أما بالنسبة للسؤال الثاني: فإن أغلب العمال يرون أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من أجل تحقيق الجودة في الإنتاج، والسؤال الثالث: فقد أجابوا أن المؤسسة تقوم بترتيب التغيرات التي تقوم بها حسب درجة أهميتها.

4-السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في عملية جمع البيانات حول الموضوع ولهذا الأداة أهمية بالغة لما توفره من وقت وجهد للحصول على المعلومة.

فالوثائق تعبر: عن تلك القراءة التحليلية والنقدية ، أما **السجلات:** فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع، فهي مرتبطة بواقعة حالية، لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.⁽¹⁾

وتتمثل الوثائق والسجلات المقدمة لنا من طرف المؤسسة، في المعلومات الخاصة بالشركة الإفريقية للزجاج، بإطارها الجغرافي والبشري كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعدد الإجمالي للعمال والذي ساعدنا في معرفة مجتمع الدراسة وضبط العينة لمعالجة موضوع البحث.

- وأهم التغيرات التكنولوجية التي قامت بها ومصادر حصولها على هذه التكنولوجيا.

خامسا: أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي والتي يعتمد عليها الباحث عند تحليله للمعطيات، وهناك نوعين من أساليب التحليل وهما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، والباحث عند تحليله للمعطيات يحاول أن يدمج بينهما قدر المستطاع، فالتحليل الكمي يقتصر على الأرقام والنسب

(1) محمد زياد حمدان: **البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم**، دار التربية الحديثة الأردن، 2001، ص 52.

المئوية بحيث تكون مصداقيتها في التعبير عن الواقع لا جدال فيه، ولكنه يبقى قاصراً إذا لم يتزاحم بالتحليل الكيفي الذي يحول الأعداد إلى العبارات وكلمات ومفاهيم ذات دلالات أبعده وأعمق من مجرد الأرقام.⁽¹⁾

ونحن في دراستنا هذه حاولنا الدمج بينهما قدر المستطاع وقد استعملنا.

- **الأسلوب الكمي:** من خلال تفرغ البيانات التي تحتويها الاستمارة وتحويلها إلى أرقام ومعطيات إحصائية، وحساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول.

- **الأسلوب الكيفي:** وتم استخدامه في تفسير وتحليل البيانات الإحصائية المتحصل عليها من خلال البحث.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية التي استخدمناها في دراستنا، انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي، الزمني والبشري، ثم تحديد نوع المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي وبعد ذلك قمنا بتوضيح العينة وكيفية إخبارها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة السجلات والوثائق، ومن ثم تبيان أساليب تحليل المعلومات والبيانات والمتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي.

⁽¹⁾ منذر الضامن: مرجع سابق، ص 160.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

سوف نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية ووضعها جداول ثم التعليق عليها وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال الملاحظات التي قمنا بإجرائها أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة عن طريق المقابلة والسجلات والوثائق، كذلك النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

المحور الثاني: محور الظروف الفيزيائية والولاء:

جدول رقم 07: يبين إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لفترات الراحة:

النسبة المئوية	التكرار			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
62.22%			يساعد	نعم
	78.58%	22	نعم	
	21.42%	6	لا	
		28	المجموع	
73.78	17			لا
100%	45			

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 62.22% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يحصلون على فترات للراحة، وهذا ما يشجعهم على العمل ويزيدهم الرغبة والحماس في أداءه، كذلك يساهم في رفع معنوياتهم، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير الجو المناسب للعمل من أجل رفع مستوى الفعالية لديهم. إلا أن نسبة 37.78% من العمال تقر بأن المؤسسة لا توفر لهم فترات الراحة وحسب ما تم استنتاجه من خلال مقابلتنا مع العمال فإن هذا راجع إلى ضغط العمل أحيانا لذلك المؤسسة لا تسمح لهم بأخذ فترات للراحة قبل إتمامهم للعمل وهذا ما يؤدي إلى إرجاعها لهم وعدم رضاهم عن العمل.

الجدول رقم 8: يبين إجابات أفراد العينة حول الإضاءة الموجودة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار		العينة	الاحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
%55.56				نعم
		20	نعم	
		5	لا	
		25	المجموع	
%44.44		20		لا
%100		45		

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يقررون بأن الإضاءة الموجودة في المؤسسة جيدة وذلك بنسبة %55.56 وحسب ما تم استنتاجه من خلال مقابلتنا مع بعض العمال فإن المؤسسة تسهر على توفير إضاءة كافية في الورشات من أجل تسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، كما أنها تبذل أقصى جهدها لتوفير معدات وأدوات من أجل توفير الإضاءة الاصطناعية خاصة في الورشات التي تحتاج إلى ذلك والتي تكون فيها الإضاءة الطبيعية غير كافية.

في حين أن نسبة %44.44 من أفراد العينة يقررون بأن الإضاءة سيئة خاصة العمال المتقدمين في السن، فهي تكون غير كافية بالنسبة لهم لما يعانون من نقص في الرؤية، كما أن المؤسسة في بعض الأحيان لا توفر إضاءة كافية في بعض الورشات لاعتبارها أن العمل الممارس فيها لا يتطلب وجود إضاءة كبيرة.

الجدول رقم 9: يبين إجابات أفراد العينة حول نوع الإضاءة الموجودة في المؤسسة.

نوع الإضاءة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعية	15	33.33%
اصناعية	30	66.67%
المجموع	45	100%

تشير المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية العينة يقرون أن الإضاءة الموجودة في المؤسسة هي إضاءة اصطناعية وذلك بنسبة 66.67% وهذا ما تم ملاحظته من خلال طريقة تصميم المؤسسة وطبيعة نشاطها الذي يستلزم وجود إضاءة اصطناعية لأن الإضاءة الطبيعية وحدها لا تكفي وقد تكون سببا في وقوع العديد من الحوادث، لذلك تقوم المؤسسة بتوفير الإضاءة الاصطناعية من أجل تسهيل القيام بالعمل إلا أن نسبة 33.33% من أفراد العينة صرحوا بأن الإضاءة الموجودة في المؤسسة هي إضاءة طبيعية وهذا راجع إلى اختلاف الورشات في المؤسسة ووجهة تواجدها كذلك طبيعة النشاط الذي لا يستوجب وجود إضاءة كبيرة بل يقتضي إضاءة متوسطة أو قليلة، وهذا ما توفره الإضاءة الطبيعية لذلك اكتفت بها المؤسسة.

الجدول رقم 10: يبين إجابات أفراد العينة حول درجة الحرارة الموجودة في المؤسسة:

درجة الحرارة	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة	25	55.56%
متوسطة	20	44.44%
منخفضة	-	-
المجموع	45	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55.56% من أفراد العينة يقرون بأن الحرارة الموجودة في المؤسسة مرتفعة وحسب ما تم استنتاجه من خلال المقابلة التي قمنا بها فإن هذا راجع إلى موقع المؤسسة الذي له دور كبير في ارتفاع درجة الحرارة خاصة في فصل الصيف، كذلك طبيعة نشاطها الذي يستلزم وجود عدد كبير من الآلات في ورشة العمل خاصة الأفران التي تصل درجة حرارتها إلى 1600 درجة مئوية.

أما نسبة 44.44% من أفراد العينة فقد صرحوا بأن درجة الحرارة متوسطة وهذا راجع لاختلاف نوع النشاط الممارس في المؤسسة واختلاف ورشات العمل.

الجدول رقم 11: يبين إجابات أفراد العينة حول وجود التهوية في مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
60%			تقليل	نعم
	62.97%	17	الآلات	
	37.03%	10	المحركات	
	100%	27	المجموع	
40%	18			لا
100%	45			

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة يصرحون بوجود تهوية في مكان العمل وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالعمال والسهل على توفير الراحة لهم، كذلك وحسب ما تم ملاحظته في المؤسسة فإن أغلب الورشات التي يزاول فيها العمال نشاطهم واسعة ومزودة ببعض وسائل التهوية الاصطناعية فهناك فتحات خاصة بالتهوية الطبيعية، كذلك المؤسسة مساحتها كبيرة ومفتوحة من بعض الجوانب.

إلا أن نسبة 40% من أفراد العينة يقرون بأنه توجد تهوية في مكان عملهم وهذا راجع لإختلاف ورشات العمل الذي يكون مصدرها الأساسي هو أبواب هذه الورشات، كما أن أغلب وسائل التهوية تكون في العادة متلفة وغير صالحة للاستخدام.

جدول رقم 12: يبين إجابات أفراد العينة حول وجود الضوضاء في مكان العمل:

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	الاحتمالات
%82.22				نعم
		10	الآلات	
	%27.02	27	المحركات	
	%72.98	37	المجموع	
%100				لا
%17.78			8	
%100			45	

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.22% من أفراد العينة قد صرحوا بوجود ضوضاء في مكان عملهم ومصدرها الرئيسي هو الآلات والمحركات، وهذا راجع لكون العينة المختارة من عمال التنفيذ الذين يكون مكان عملهم الأساسي داخل الورشات التي توجد فيه هذه الآلات وطبيعة نشاطهم تحتم عليهم استعمالها، بالإضافة إلى وجود بعض الآلات القديمة غلا أن نسبة 17.78% من أفراد العينة يصرحون بعدم وجود الضوضاء في مكان عملهم، وهذا راجع إلى نوع الآلات التي يعمل عليها هؤلاء العمال والتي قد تكون جديدة أو محركاتها ليس لديها صوت، كما أن بعض العمال مازالوا جدد في المؤسسة والبعض الآخر قد تأقلم مع الوضع، وهذا ما تم الإشارة إليه من قبل بعض المبحوثين.

جدول رقم 13: يبين إجابات أفراد العينة حول العلاقة الموجودة بين الإنضباط والضوضاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%71.11
لا	13	%28.89
المجموع	45	%100

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.11% من أفراد العينة الضوضاء تقلل من مدى انضباطهم في العمل، وحسب ما تم التصريح به من قبل بعض المبحوثين فهذا راجع لعدم قدرتهم على تحمل هذه الضوضاء لما تسبب من مشاكل خاصة على مستوى السمع، كما أن كثرة الضوضاء تقلل من تركيزهم أثناء العمل مما يزيد من احتمال وقوع العديد من الحوادث، كما صرحوا أن هذه الضوضاء تؤثر بشكل كبير على الأفراد الذين يعانون من المشاكل، فهذا يفقدهم الفترة على التحمل مما يؤثر على استقرارهم وانضباطهم في العمل فيما نجد أن نسبة 28.89% من أفراد العينة قد صرحوا أن هذه الضوضاء لا تقلل من انضباطهم في العمل وهذا راجع إلى تأقلم هذه الفئة مع الضوضاء بالإضافة إلى استعمالهم لأدوات الوقاية.

الجدول رقم 14: يبين إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لمعدات التقليل من الضوضاء:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%20
لا	36	%80
المجموع	45	%100

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 80% من أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة لا توفر لهم معدات للتقليل من الضوضاء وهذا راجع إلى تهاون المؤسسة في مثل هذه الأمور واعتبارها أمور تافهة لا تؤثر على العمال أو على العمال أو على إنتاجهم لذلك لا تعطي لها أي أهمية وهذا ما تم الإشارة إليه من قبل المبحوثين.

إلا أن نسبة 20% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة توفر لهم معدات للوقاية من الضوضاء وهذا راجع إلى طبيعة نشاط تلك الفئة التي تحتم على المؤسسة توفيرها من أجل الوقاية من تلك الضوضاء نظرا لخطورتها

الجدول رقم 15: يبين إجابات أفراد العينة حول الظروف الفيزيائية في مدى التزام العمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
86.67%	39	نعم
13.33%	6	لا
100%	45	المجموع

من خلال ما تم ملاحظته والشواهد الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 86.67% من أفراد العينة يقرون بأن للظروف الفيزيائية دور في مدى التزامهم وهذا راجع إلى الأمية التي تكتسبها هذه الظروف لأن ارتفاع درجة الحرارة وكثرة الضجيج وانعدام التهوية كل هذا له انعكاس كبير على نفسية العمال واستقرارهم وهذا ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا للمؤسسة ودخولنا إلى مقرات العمل حيث شاهدنا أن العمال يتعرضون للإجهاد والتعب بفعل هذه الظروف مما يسبب لهم المشاكل والضغوط. إلا أن نسبة 13.33% من أفراد العمل نظرا لكون هذه الفئة تضع أمورا أخرى ذات أهمية أكبر وكذلك لكون هؤلاء العمال قد تألموا مع هذه الظروف وهذا راجع لأقدميتهم في العمل.

الجدول رقم 16 يبين إجابات أفراد العينة حول هدف المؤسسة من تحسين الظروف الفيزيائية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53.33%	24	تحسين صورتها
46.67%	21	تحقيق الالتزام لدى العمال
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53.33% من أفراد العينة يفرون بأن هدف المؤسسة من تحسين الظروف الفيزيائية هي تحسين صورتها أمام العمال والمجتمع من أجل بناء صورة وسمعة جيدة للمؤسسة وكذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل واستقطاب الأيدي العاملة المؤهلة وضمان توزيع إنتاجها بأكثر كمية ممكنة وهذا ما تم استنتاجه من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض العمال إلا أن نسبة 46.67% م أفراد العينة يقرون بأن هدف المؤسسة من تحسين الظروف الفيزيائية هو تحقيق التزام العمال مما يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة ويحفزهم من أجل زيادة وتحسين الإنتاج.

المحور الثالث: محور التغيير التكنولوجي والأداء:

الجدول رقم 17: يبين إجابات أفراد العينة حول مواكبة الإدارة والتغيرات التكنولوجية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	53.33%
لا	21	46.67%
المجموع	45	100%

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53.33% من أفراد العينة قد صرحوا بأن المؤسسة تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تسير التطورات التي تفرزها البيئة الخارجية من آلات ومعدات من أجل الانتاجية وتحسين الجودة والتوعية وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات، كذلك من أجل أن تضمن المؤسسة السرعة في العمل الزيادة في الريح وهذا ما تمت الإشارة إليه من قبل بعض المبحوثين.

إلا أن ما نسبته 44.67% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لا تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تحتاج إلى تغييرات دائمة خاصة في بعض الآلات لما لها من مميزات

الجدول رقم 18: يبين إجابات أفراد العينة حول تحديد الآلات والتكنولوجية المستخدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	84.44%
لا	7	15.56%
المجموع	45	100%

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 84.44% من أفراد العينة يقرون أنه هناك تجديد في الآلات التكنولوجية المستخدمة وحسب ما تم التصريح به فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال المنافسة مع المؤسسات الأخرى خصوصا تلك التي تمارس نفس النشاط، كذلك تحقيق المرونة من خلال التنوع في المنتجات وإعطائها ميزة خاصة تميزها عن المنتجات المنافسة لها، كذلك من أجل ضمان السرعة في العمل والدقة وتحقيق جودة عالية وبالتالي زيادة المستثمرين والزبائن.

إلا أن ما نسبته 15.56% من أفراد العينة يقرون بأنه ليس هناك تجديد في الآلات التكنولوجية التي تستخدمه المؤسسة ويعود السبب في ذلك إلى أن هؤلاء العمال جدد ولم يشهدوا التغيرات التي حدثت في المؤسسة أو كون الآلات التي يعمل عليها العمال لا تستوجب التغيير نظرا للميزات التي تتميز بها هذه الآلات.

الجدول رقم 19: يبين إجابات أفراد العينة حول تجديد الآلات المستخدمة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	77.78%
لا	10	22.22%
المجموع	45	100%

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 77.78% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تقوم بتغيير الآلات سواء كانت قديمة أو لا تزال صالحة للإستخدام وهذا راجع لكون المؤسسة تسعى لمسايرة التغيير التكنولوجي من أجل توفير الوقت والزيادة في كمية الإنتاج لتلبية مختلف الطلبات سواء متطلبات السوق أو باقي المتعاملين الإقتصاديين.

إلا أن ما نسبته 22.22% من أفراد العينة يقرون بأن التغيير لا يشمل الآلات الصالحة للإستخدام وهذا راجع لكونها لا تحتاج إلى تعبير لذلك تقوم المؤسسة بتجنب تغييرها من أجل تحفيظ التكاليف لأن هناك أمور أخرى أكثر أهمية وتتطلب تغيير وهذا ما تم التلميح إليه من خلال الأجوبة التي تم الحصول عليها أثناء إجراء المقابلة.

الجدول رقم 20: يبين إجابات أفراد العينة حول طريقة إدخال التكنولوجيا

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	35.56%
لا	29	64.44%
المجموع	45	100%

من خلال ما هو موضح في الجدول نلاحظ أن نسبة 64.44% يقرون بأن التجديد في الآلات لا يكون بشكل مستمر وكذلك من خلال الملاحظات التي قمنا بها وهذا لكون المؤسسة لا تستطيع إدخال تكنولوجيا جديدة كل فترة لأن ذلك يتطلب توفر المعلومات الكافية حول طريقة تشغيلها والعمل عليها وهذا ما لا يتم الحصول عليه من الدول المصنعة للتكنولوجيا مما يتوجب عليها إحضار المختصين أو تعويض

العمال بعمال آخرين لهم خبرة وتكوين في هذا المجال مما يؤثر بالسلب على التكاليف والإنتاجية العامة للمؤسسة، إلا أن ما نسبته 35.56% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بتجديد الآلات بشكل مستمر وهذا راجع لكون أن هناك نوع من الآلات تكون سهلة الإستخدام ولا تتطلب إجراء تكوين أو وجود مختصين وكذلك إلى طبيعة ونوعية الآلات التي تتطلب تجديدها كل فترة لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج.

الجدول رقم 21: يبين إجابات أفراد العينة حول إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	82.22%
لا	8	17.78%
المجموع	45	100%

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 82.22% من أفراد العينة يقرون بأن إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة تؤدي إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت لديهم لكون هذه الآلات تتناسب مع العمل الذي يقومون به ومع القدرات والمهارات التي يتمتع بها العمال لهذا تسهل لهم العمل. إلا أن نسبة 17.78% من أفراد العينة يقرون بأن إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة لا يؤدي إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، وهذا راجع إلى نوع العمل الذي يقومون به، أو أن التكنولوجيا المستخدمة تكون مواصفاتها ذات إمكانية عالية تفوق متطلبات العمال، كما أن أغلبية العمال قد إعتادوا على الروتين في العمل وإدخال الآلات الجديدة يسبب لهم الإرهاق ولا يوفر لهم الوقت وهذا ما تم التصريح به من قبل العمال.

الجدول رقم 22: يبين إجابات أفراد العينة حول قيام الإدارة بإشتراك العاملين في إختيار الآلات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	-	-
أحيانا	12	26.67%
أبداً	33	73.33%
المجموع	45	100%

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.33% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم في إختيار الآلات لأنها ترى بأن مسؤولية الإختيار تقع على عاتق

المهندسين والتقنيين الموجودين في المؤسسة، ولا علاقة لعمال التنفيذ بذلك فهم يجب عليهم تقبلها وإتقان العمل عليها فقط.

أما نسبة 26.67% من أفراد العينة فتري أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في عملية إختيار الآلات قبل إدخالها للمؤسسة وحسب ما تم التصريح به فإن هذه العينة لديها خبرة كافية من خلال أقدميتهم في العمل، ولهذا السبب تقوم المؤسسة بإستشارتهم.

الجدول رقم 23: يبين العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والمبادرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
55.55%	25	نعم
44.45%	20	لا
100%	45	المجموع

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول وما تم ملاحظته نجد أن نسبة 55.55% من أفراد العينة ترى أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساعد العمال على المبادرة في العمل، ويرجع ذلك لكون هذه الآلات قد تم اختيارها بطريقة مدروسة لتتناسب مع قدرات العمال ونوع العمل الذي يقومون به وهذا ما يشجعهم ويزيد روح المبادرة لديهم، بينما نجد أن نسبة 44.45% من أفراد العينة ترى بأن التكنولوجيا المستخدمة لا تساعد العمال على المبادرة في العمل وهذا راجع لإختلاف طبيعة الأعمال التي يقومون بها وتعدد الورشات، إذ أن هناك أعمال لا تتطلب التجديد في الآلات حيث يصبح العمل روتيني وممل بالنسبة لبعض العمال خصوصا الفئة التي تحب التغيير الدائم ولديها نوع من الميل إلى الإبداع والتجديد، مما يقتل روح المبادرة لديهم ويشعرهم بالإحباط.

الجدول رقم 24: يبين إجابات العمال حول موقف الإدارة في حالة عدم تكيف العمال مع التكنولوجيا الجديدة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
71.11%	32	إحضار مختصين إلى المؤسسة
28.49%	13	إرسال بعثات تكوينية إلى الخارج
100%	45	المجموع

من خلال ما هو موضح في الجدول نلاحظ أن نسبة 71.11% من أفراد العينة يقرون بأن الإدارة تقوم بإحضار مختصين إلى المؤسسة في حالة عدم تكيف العمال مع التكنولوجيا الجديدة وهذا راجع لكون البدلان التي تستورد منها الآلات والمعدات المختلفة لا تقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية حول طريقة تشغيل واستخدام هذه الآلات مما يحتم على الإدارة إحضار مختصين سواء من تلك البلدان أو من غيرها من أجل التمكن من العمل بطريقة صحيحة وآمنة وهذا ما تم الإستطلاع عليه من السجلات والوثائق، أما نسبة 28.89% من أفراد العينة فيقررون بأن المؤسسة تقوم بإرسال بعثات تكوينية إلى الخارج وهذا راجع لكون التكنولوجيا المستخدمة كلها مستوردة مما يحتم على الإدارة إرسال العمال لتلقي التكوين اللازم من أجل اكتساب الخبرة في التعامل مع هذه الآلات وفي مقابل ذلك تقوم الدول المصدرة للتكنولوجيا بوضع قيود وفرض ضرائب في هذا المجال لذلك نجد أن معظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذا الإختيار وتفضل جلب مختصين.

الجدول رقم 25: العلاقة بين التغيير التكنولوجي ومكانة العامل

السنة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
40%	7	نوع التهديد
		الخوف من الطر
		الخوف من التهميش
		المجموع
38.89%	11	
61.11%	18	
100%		
60%	27	لا
100%	45	المجموع

توضح البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة قد صرحوا بأن التغيير التكنولوجي لا يهدد مكانتهم في العمل، وهذا راجع لكون هذا التغيير لا يمس المناصب التي يشغلونها، لأنها لا يمكن تعويض العمال بالآلات فيها أو أي نوع آخر من التكنولوجيا، فيما نجد أن نسبة 40% من أفراد العينة قد صرحوا بأن التغيير التكنولوجي يهدد مكانتهم في العمل، وحسب ما تم التصريح به فإن هناك فئة منهم يتخوفون من الطرد أو فسخ العقد، وعددهم 7، وفئة أخرى تتخوف من التهميش وعددهم 11، وكل هذا راجع لكون التغيير التكنولوجي يقلل من عدد العمال في المؤسسة، لأن إستعمال هذه الآلات سوف يختصر في العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى توفر الوقت والجهد.

الجدول رقم 26: يبين مدى صعوبة التعامل مع الآلات

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	لماذا؟	
%44.44	%25	5	لأنها تتميز بالتعقيد	نعم
	%35	7	تتطلب الدقة أثناء العمل	
	%40	8	تتطلب التكوين للتحكم فيها	
	%100	20	المجموع	
%55.56		25		لا
%100		45		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55.56% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في التعامل مع الآلات وهذا راجع لكونهم قد تلقوا تكوين في هذا المجال سواء كان داخل المؤسسة حيث يتم تدريبهم من قبل مختصين في مثل هذا المجال أو أنهم تلقوا تكويننا في مراكز مختصة، فيما نجد أن نسبة 44.44% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في التعامل مع الآلات وهذا راجع لكون هذا النوع من الآلات يتطلب التكوين الخارجي أي خارج البلاد لأن التحكم فيها يتطلب إلى الدقة والمهارة لما تتميز من تعقيد.

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين إتقان العمل على الآلة ومضاعفة الجهد

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	نعم
%22.22	%100	10	لماذا؟	لا
			لأنه لا توجد حوافز	
	المجموع	35		
%77.78				لا
%100			45	المجموع

من خلال ما هو موضح في الجدول نلاحظ أن نسبة 77.78 % من أفراد العينة يقرون بأن إتقان العمل على الآلة إلى مضاعفة الجهد وهذا راجع لكون العمال في حالة إتقانهم للعمل على الآلة سيجنبهم الوقوع في حرج سواء عن طريق طلب المساعدة من الزملاء أو المشرفين وهذا ما سيجعلهم يشعرون بالثقة في النفس مما يحفزهم بدل المزيد من الجهد، أما نسبة 22.22% من أفراد العينة فتقر بأن إتقان العمل على الآلة لا يدفعهم إلى مضاعفة الجهد وهذا راجع حسب رأيهم لعدم وجود حوافز فالعمال يبحثون دائما عن حافز يشجعهم من أجل رفع إنتاجهم كأن تقوم المؤسسة بإعطاء مكافآت وهدايا لمن يبذلون جهدا أكثر لضمان بقائهم على نفس الوتيرة من الإنتاج.

المحور الرابع: محور الترقية والولاء

الجدول رقم 28: جدول يوضح مدى حصول أفراد العينة على الترقية ونوعها

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	نوعها	
%35.56	%37.5	6	العينة	نعم
			في الدرجة	
			في المنصب	
			المجموع	
%64.44		29		لا
%100		45		المجموع

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن نسبة 64.66% من أفراد العينة يصرحون بأنهم لم يتحصلوا على ترقية منذ مباشرتهم العمل في المؤسسة، وهذا راجع حسب رأيهم إلى تبني الإدارة أساليب مكتوبة في مجال التربية وكذلك إلى نوع العمل الذي يقومون به وكذلك المستوى التعليمي لكل عامل من العمال أما نسبة 35.56% منهم يصرحون بأنهم تحصلوا على ترقية وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الذي يتمتعون به وإلى عوامل أخرى تؤثر حسبهم في اختيار العمال الذين سوف تتم ترقيتهم.

الجدول رقم 29: يبين سبب حصول أفراد العينة على الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الإحتمالات
		الكفاءة	
%56.25	9		
%43.75	7		
%100	16		المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 56.25% من العمال الذين أجابوا بنعم بمعنى أنهم تحصلوا على ترقية قد أرجعوا سبب ذلك إلى الكفاءة ومن خلال هذا يمكن القول أنه من المعايير المهمة والمعتمدة في مجال الترقية هي الكفاءة في حين نجد أن نسبة الذين يقرون بأن سبب ترقيتهم جاء بناء على أقدميتهم في العمل هي 43.75% وهذا راجع لكون الأقدمية من أهم المميزات التي

يمكن من خلالها الحكم على الأفراد العاملين لأنها تكسبهم الخبرة في التعامل مع الآلات والمواقف المختلفة لذلك نجد أغلب المؤسسات تعتمد عليها كمعيار مهم في تقييم عمالها.

الجدول رقم 30: يوضح مدى معرفة العمال بالقوانين المطبقة في مجال الترقية من طرف الإدارة

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	
%35.56	%37.5	6	نعم	نعم
			لا	
			المجموع	
%64.44			29	لا
%100			45	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 64.44% من أفراد العينة يقررون بأنه ليس لديهم علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف قنوات الإتصال بين العمال والإدارة وإلى تبني الإدارة أساليب غير قانونية في هذا المجال والتي لا يمكن الإعلان عنها خوفاً من تشويه صورة المؤسسة لدى زبائنها وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الإجابات المحصل عليها في الإستمارة.

فيما نجد أن نسبة 35.66% من أفراد العينة يقررون بأن لديهم عليم بهذه القوانين وأن نسبة 62.5% من هؤلاء يصرحون بأن هذه القوانين ليست موضوعية وهذا بناء على ما يتم تداوله في وسائل الإعلام المختلفة عن المعايير التي يجب الإعتماد عليها وعلى آرائهم الشخصية.

الجدول رقم 31: يبين تأثير التطبيق غير الموضوعي للترقية على الرضا عن العمل

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	لماذا؟	
%88.89	%10	4	لعدم الشعور بالأمان	نعم
	%50	20	فقدان الثقة بالمؤسسة	
	%40	16	عدم وضوح المستقبل المهني	
	%100	40		
%11.11		5		لا
%100		45		المجموع

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول أن نسبة 88.89% من أفراد العينة يصرحون بأن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاهم عن العمل لأن ذلك يولد نوع من عدم الثقة بينهم وبين رؤوسهم والنفور من العمل والشعور بعدم وضوح المستقبل وقلة الأمان ويخلق نوع من الحقد بينهم وهذا ما يؤثر بالسلب على استقرار العمال ولذلك فإن التطبيق الموضوعي والفعال للترقية مهم جدا لتنظيم العمل أما نسبة 11.11% من أفراد العينة يقرون بأن ذلك لا يؤثر على رضاهم لأنهم يرون بأن لا علاقة لهم بذلك وأنه لا دخل لهم في حالة تم إعطاء منصب لشخص لا يستحقه فكل ما يهمهم أنهم يعملون ويحصلون على أجر مقابل ذلك وأنهم غير مهتدين بالطرد.

الجدول رقم 32: يوضح إجابات أفراد العينة حول الأساس الذي يجب الإعتماد عليه في مجال الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الإحتمالات
%40	18	المؤهل العلمي	
%42.22	19	الخبرة	
%17.78	8	الأقدمية	
%100	45	المجموع	

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول أن نسبة 42.22% من أفراد العينة يقرون بأن الأساس الذي يجب الإعتماد عليه في مجال الترقية هو الخبرة من أجل إنصاف العمال ذوي المستوى

العلمي الضعيف الذين أمضوا سنوات من العمل في المؤسسة، حيث أصبحت لديهم الخبرة الكافية للتعامل مع مختلف الأعمال والمهام التي سوف يكلفون بها، أما نسبة 40% من أفراد العينة فيقولون أن الأساس الذي يجب إيماده هو المؤهل العلمي كونهم يتعاملون مع آلات متغيرة باستمرار وذلك حسب الظروف ونوع المهنة التي يشغلونها وهذا يتطلب معرفة في هذا المجال من أجل القدرة على التعامل مع هذه الآلات خصوصا الجديدة منها، فيما نجد أن نسبة 17.78% من أفراد العينة يعتبرون أن الأقدمية هي الأساس الذي يجب الإعتماد عليه وهذا راجع لكون الترقية محفز قوي سيشعر العمال بمدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وأن إخلاصهم ووفاءهم لها تم أخذه بعين الإعتبار.

الجدول رقم 33: يوضح هدف العمال من وراء حصولهم على الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
13.33%	6	الحصول على مكانة
86.67%	39	الزيادة في الأجر
100%	45	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 86.67% يطمحون من خلال حصولهم على الترقية إلى الزيادة في الأجر لأن هذا هو الدافع الذي من وراءه يسعون للعمل نظرا لغلاء المعيشة وحسب هؤلاء المبحوثين فإن الترقية تصيب عصفورين بحجر واحد وذلك لأنه من خلالها سيحصل على أجر مرتفع وبالتالي تحسين الوضعية المادية وتحسين المركز والحصول على التقدير والإحترام أما نسبة 13.13% يقولون بأنهم يطمحون من وراء حصولهم على الترقية إلى امتلاك مكانة اجتماعية مرموقة وهذا راجع لكونهم يبحثون عن الثقة من طرف المجتمع الذي ينتمون إليه وكذلك من قبل زملاءهم في العمل لأن ذلك سيشعرهم بأن جهودهم لا تذهب سدا مما يحفزهم للعمل أكثر وبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 34: يوضح العلاقة بين الترقية وزيادة الولاء والإرتباط بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%88.89	40	نعم
%11.11	5	لا
%100	45	المجموع

من خلال الشواهد الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 88.89% من أفراد العينة يقرون بأن الترقية تزيد من درجة ولائهم للمؤسسة وهذا راجع لكون الحوافز المادية وحدها لا تكفي من أجل شعور العامل بالإنتماء والولاء لأن هناك حاجات معنوية أخرى كالحصول على الترقية التي تعمل على رفع المعنويات وزيادة الإخلاص في العمل فكما لوحظ سابقاً أن التطبيق القانوني للترقية يؤدي إلى حبهم العمل والتفاني فيه وبالتالي تحقيق الإستقرار وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة واعتبار النهوض بالمؤسسة من مسؤوليتهم.

في حين نجد أن نسبة 11.11% من أفراد العينة يقرون بأن لا توجد علاقة بين الترقية والولاء للمؤسسة ومن الملاحظة أن الأغلبية من هذه النسبة لم يتحصلوا على ترقية طوال مساهمهم المهني رغم طول مدة الخدمة حيث قال مبحوث أنه أمضى 25 سنة في الخدمة ولم يتحصل على ترقية وهناك من يقال أنه لا يريد تغيير مكان عمله ولا الزملاء.

الجدول رقم 35: يوضح أهداف المؤسسة من الترقية من وجهة نظر العمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%22.22	10	استقرار العمال
%10	18	الحفاظ على الكفاءات
%37.78	17	استقرار الوضع التنظيمي
%100	45	المجموع

من خلال ما هو موضح في الجدول وما تم إستنتاجه من الدراسات السابقة نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تهدف من وراء الترقية إلى الحفاظ على الكفاءات وذلك لكون هذه الفئة هي الأكثر أهمية من أجل الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية للمؤسسة، تليها نسبة 37.78%

يقرون بأن هدفها هو استقرار الوضع التنظيمي وهذا راجع لكون الترقية أكبر مطلب ومسعى يريد العامل الوصول إليه أما نسبة 22.2% فيرون أن هدفها هو تحقيق الإستقرار لدى العمال لأن الترقية تعتبر أهم حافز يمكن من خلال جذب العمال للمؤسسة وضمان بقاءهم فيها.

الجدول رقم 36: يوضح فرص العمال في الحصول على الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الإحتمالات
53.33%	24	قليلة	قليلة
46.67%	21	متوسطة	متوسطة
-	-	كثيرة	كثيرة
100%	45	المجموع	المجموع

من خلال الشواهد الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 53.33% من أفراد العينة يقرون بأن فرصهم في الحصول على الترقية ضعيفة أو قليلة وهذا نظيرا لكون القوانين المعتمد عليها في ذلك غير موضوعية أو مبنية على المحسوبية وهذا تم ملاحظته من خلال أجوبة المبحوثين على الأسئلة السابقة أما نسبة 46.67% من أفراد العينة فيقولون أن فرصهم في الحصول على الترقية متوسطة وهذا راجع لكونهم ذوي أقدمية في العمل ولديهم خبرة في المجال ويطمعون للحصول على الترقية في أقرب وقت وكذلك لكونهم يمتلكون معرفة داخل المؤسسة بينما نجد أن نسبة من يقولون بأن فرصهم في الحصول على الترقية كثيرة منعدمة.

الجدول رقم 37: يبين العلاقة بين الترقية وزيادة الطموح

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات	
%86.67	%43.58	17	ارتفاع الروح المعنوية	نعم
	%28.20	11	قلة الغياب	
	%28.20	11	زيادة الولاء	
	%100	49	المجموع	
%13.33		6		لا
%100		45		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة %86.67 من أفراد العينة يصرحون بأن حصولهم على الترقية سوف يزيد من طموحاتهم وهذا راجع لكون الحصول على الترقية سيحقق لهم مكانة ومركز اجتماعي مهم وسوف تتحسن الظروف المادية الخاصة لأن التدرج في الوظيفة يصاحبه زيادة في الأجر وبالتالي زيادة الولاء لديهم وتحفيزهم أكثر ورفع روحهم المعنوية ومواظبتهم على العمل، أما نسبة %13.33 يقرون بأن حصولهم على ترقية لا يؤثر عليهم وهذا راجع لكون هذه الفئة من العينة لم تتحصل على ترقية.

الجدول رقم 38: يوضح إجابات أفراد العينة حول فرص الترقية الممنوحة من طرف المؤسسة

السنة المئوية	التكرار		العينة	الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات	
%13.33	%66.67	4	نعم	نعم
	%33.33	2	لا	
	%100	6	المجموع	
%86.67		29		لا
%100		45		المجموع

من خلال ما هو موضح أعلاه نلاحظ أن نسبة %86.67 من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تمنح فرص متكافئة لأفرادها للحصول على الترقية وهذا راجع لكون هذه الفئة لم تتحصل على ترقية رغم

أقدميتهم في العمل، أما نسبة 13.33% من أفراد العينة فيرون أن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للحصول على الترقية وهذا لكونهم تحصلوا على ترقية.

الجدول رقم 39: يوضح موقف العمال من نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
20%	4	لا يطبق بموضوعية
40%	8	يتم التعامل بالمحسوبية
40%	8	مهمل
100%	20	المجموع

من خلال الإجابات المحصل عليها كما هو موضح في الجدول نلاحظ أن نصف أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال في حين أن نسبة 44.44% قد أجابوا وكان موقفهم من نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية سلبي إذ نجد أن نسبة 40% منهم يقررون بأنه نظام مهمل ونفس النسبة ترى بأنه يتم التعامل بالمحسوبية ونسبة 20% ترى بأنه لا يطبق بموضوعية وهذا راجع لكون أغلب أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية منذ بداية مساهم المهني كما هو موضح في الأسئلة السابقة وأن الإدارة لا تلتزم بما هو موجود في اللوائح القانونية وتعتمد على أسس ومبادئ أخرى، وهذا ما يمكن ملاحظته في أغلب المؤسسات الجزائرية حسب رأي العمال.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها في الاستمارة ثم تحليلها كميًا وكيفيًا من أجل الوصول إلى أسباب الحصول على هذه النتائج والاستفادة منها ومعرفة مدى تحقق الفرضيات التي اعتمدنا عليها في دراستنا وكذلك للتمكن من صياغة بعض النتائج والتوصيات الهامة التي تم التوصل إليها.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة، سوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها، ثم في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا مناقشتها في ضوء النظريات المتبناة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

- 1- مناقشة الفرضية الأولى التي مفادها: يؤدي التغيير في الظروف الفيزيائية للعمل إلى التزام العمال.
 - نسبة 62.22% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر لهم فترات للراحة، وهذا ما يساعدهم على رفع معنوياتهم وذلك بنسبة 78.58%.
 - نسبة 66.67% من أفراد العينة أقرروا أن الإضاءة الموجودة في المؤسسة هي إضاءة اصطناعية.
 - نسبة 55.56% من أفراد العينة صرحوا بأن درجة الحرارة في المؤسسة مرتفعة.
 - نسبة 82.22% من أفراد العينة صرحوا بوجود ضوضاء في مكان العمل، وأن مصدرها الأساسي هو الآلات وذلك بنسبة 72.98%.
 - نسبة 71.11% من أفراد العينة يرون بأن الضوضاء تقلل من مدى انضباطهم في العمل.
 - نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم معدات تقلل من الضوضاء.
 - نسبة 60% من المبحوثين أكدوا بوجود تهوية في مكان العمل، وغيابها يقلل من الكفاية الإنتاجية وذلك بنسبة 62.97%.
 - نسبة 86.67% من أفراد العينة أكدوا بأن الظروف الفيزيائية لها دور في مدى التزام العمال.
 - نسبة 53.33% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تهدف إلى تحسين الظروف الفيزيائية من أجل تحسين صورتها.

من خلال هذه النسب المتحصل عليها نستنتج أن الفرضية التي مفادها: التغيير في الظروف الفيزيائية يؤدي إلى إلتزام العاملين، فرضية محققة بنسبة كبيرة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: التي مفادها يؤدي التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء والمبادرة لدى العمال.

- نسبة 53.33% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تهتم بمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- نسبة 84.44% من أفراد العينة يرون أن هناك تجديد في الآلات التكنولوجية المستخدمة.
- نسبة 64.44% من أفراد العينة يرون أن التجديد في الآلات لا يكون بشكل مستمر.

- نسبة 82.22% من أفراد العينة يرون أن إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى المؤسسة يؤدي إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت.
- نسبة 73.33% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم في اختيار الآلات قبل إدخالها.
- نسبة 55.55% من أفراد العينة يرون أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساعد العمال على المبادرة في العمل.
- نسبة 71.11% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقوم بإحضار مختصين إلى المؤسسة في حالة عدم تكيف العمال مع التكنولوجيا الجديدة.
- نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن التغيير التكنولوجي لا يهدد مكانتهم في العمل.
- نسبة 55.56% من أفراد العينة يصرحون بأنهم لا يجدون صعوبة في التعامل مع الآلات الجديدة.
- نسبة 77.78% من أفراد العينة يقررون بأن إتقان العمل على الآلة يؤدي إلى مضاعفة الجهد.
- من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء والمباشرة لدى العمال، فرضية محققة بنسبة كبيرة.
- 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها: تؤثر الترقية على درجة ولاء العاملين داخل المؤسسة.**
- نسبة 64.44% من أفراد العينة يقررون بأنهم لم يحصلوا على ترقية.
- نسبة 64.44% من أفراد العينة يصرحون بأن ليس لديهم علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية.
- نسبة 88.8% من أفراد العينة صرحوا بأن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاهم في العمل.
- نسبة 42.22% من أفراد العينة يرون بأن الأساس الذي يجب الاعتماد عليه في مجال الترقية هو الخبرة.
- نسبة 36.67% من أفراد العينة يطمحون من وراء حصولهم على الترقية إلى الزيادة في الأجر.
- نسبة 88.87% من أفراد العينة يرون أن الترقية تزيد في درجة ولائهم للمؤسسة.
- نسبة 40% من أفراد العينة يرون أن هدف المؤسسة من الترقية هو الحفاظ على الكفاءات.
- نسبة 53.33% من أفراد العينة يرون بأن حصولهم على الترقية ضعيفة.
- نسبة 86.67% من أفراد العينة بأن حصولهم على الترقية سوف يزيد من طموحاتهم.
- نسبة 86.67% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تمنح فرص متكافئة للحصول على الترقية.

- نسبة 40% من أفراد العينة يفرون بأن نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية مهمل وكذلك نفس النسبة ترى بأن نظام الترقية يتعامل بالمحسوبية.

- من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الفرضية التي مفادها: أن الترقية تؤثر على درجة ولاء العاملين داخل المؤسسة، فرضية محققة بنسبة كبيرة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع التغيير التنظيمي والاستقرار المهني يمكننا توضيح أهم جوانب التشابه والاختلاف بين نتائجها والنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية.

بالرجوع إلى دراسة : **علي محمد علي**، بعنوان العلاقة بين النسق التكنولوجي والتغييرات الاجتماعية والتنظيمية فنجد أنها تتفق مع دراستنا في كون أظن الاستقرار المهني في المؤسسات الصناعية يرتبط بمدى إدراك العمال لفرص التقدم المهني وتختلفان في كون أن دراسته توصلت إلى أن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا يجعل العمال كتابع للألات وبالتالي انخفاض في مستوى المهارة المكتسبة أما دراستنا فتوصلت إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا يزيد من درجة المبادرة والأداء، كما توصلت دراسته أيضا إلى أن التطور التكنولوجي يؤثر سلبيا على الاستقرار المهني للعمال داخل المؤسسة ، أما دراستنا قد توصلت إلى أنه يؤثر إيجابا على الاستقرار خصوصا إذا كانت قدراتهم تتناسب مع ما تم إدخاله من تغييرات.

كما نجد دراسة : **بن نوار صالح**، بعنوان أسباب الاستقرار في العمل بالجزائر والتي تتفق مع دراستنا في جملة مكن النتائج وهي: أن الأجور من أهم العوامل التي تساعد على الاستقرار ، كذلك عدم وجود شروط ملائمة للعمل يدفع العمال لعدم الالتزام بها ، واستعمال الإدارة لأساليب غير موضوعية للتعامل مع العمال يحبط من معنوياتهم ، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فإن دراسته توصلت إلى أن الظروف الفيزيائية للعمل لا تؤثر على معنويات العمال، أما دراستنا فتوصلت إلى أن الظروف الفيزيائية لها تأثير على معنويات العمال ومن ثم على إلتزامهم.

ونجد دراسة: **جبلي فاتح**، بعنوان الترقية الوظيفية وعلاقتها بالاستقرار المهني التي تتفق مع دراستنا في النتائج التالية : أن الترقية تؤثر على درجة ولاء العاملين وبالتالي على استقرارهم داخل المؤسسة، وأن التطبيق غير الموضوعي لقوانين الترقية يؤثر بشكل سلبى على رضا العمال، وأن الأجر من أكثر الحوافز تأثيرا على الاستقرار. ونجدها تختلف مع دراستنا في كون أنها اعتمدت على الترقية كمتغير مستقل ودراستنا قد اعتمدت عليه كمؤشر للتغيير التنظيمي.

ونجد أيضا دراسة: **سمير حليس**، بعنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني والتي تتفق مع دراستنا في كون أن التغيير التكنولوجي لا يمثل تهديدا للعمال وأن التدريب والتكوين يساهمان في إنجاح عملية التغيير ، والعمال لا يشاركون في عملية الاختيار التكنولوجي، وتختلف في أن دراسته تناولت موضوع استقرار العمال في المؤسسة من خلال التغيير التكنولوجي فقط ، أما في دراستنا فقد ربطناه بالتغيير التنظيمي بصفة عامة .

وأخيرا نجد دراسة: **سليمة سلام** بعنوان ثقافة التسيير والتغيير حيث أنها تتفق مع دراستنا في أن توفير مناخ عمل جيد يبعث على الراحة والشعور بالانتماء والولاء، وتختلف مع دراستنا كونها ترى ضرورة إدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي، أما دراستنا فترى ضرورة إجراء دورات تكوينية وتدريبية من أجل نجاح التغيير .

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات :

من خلال ما تم التطرق إليه في النظريات المفسرة لموضوع الدراسة سوف نعرض أم نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين نتائج هذه النظريات.

نجد **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور**، التي توصلت إلى جملة من النتائج تتفق مع نتائج دراستنا وتتمثل في: أن الالتزام في التنظيم هو أفضل طريقة لتحقيق الكفاءة والفعالية وهي الوسيلة الوحيدة لتحقيق رضا العامل واستقراره ، القيام بتدريب العاملين ومنحهم محفزات لتطوير العمل بإتباع أسلوب علمي ، وكذلك اعتماد أسلوب التخصص وتقسيم العمل وهذا ما تم التوصل إليه واستنتاجه في دراستنا ، حيث أن التغيير في التكنولوجيا له علاقة بالأداء وزيادة المبادرة والابتكار لدى العاملين ، وأن المؤسسة تقوم بتوزيع العمل على العاملين حسب كفاءتهم وقدراتهم كمن أجل تسهيل العمل.

ونجد **النظرية البيروقراطية لماكس فيبر**، قد توصلت إلى عدة نتائج أساسية ومن بينها ما يتفق مع نتائجنا والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: فهي تنظر للتدرج المهني كمطلب أساسي من متطلبات الوظيفة والذي يجب أن يكون على أساس الاستحقاق والكفاءة، تقسيم العمل تبعا للنشاط من أجل ضمان رضا العامل واستقراره ، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا أن أغلب العمال يهدفون إلى الترقية ويعتبرونها مطلب مهم يجب على الإدارة مراعاة العدالة أثناء القيام بها.

كما نجد أيضا **نظرية الحاجات لماسلو**، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا من بينها: رغبة الفرد في أن يصبح مميزا أكثر من غيره، ورغبته في المبادرة وزيادة الأداء، كذلك حاجته للشعور بالتقدير و الإنتماء، وهذا ما اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث أن العمال دائما ما

يسعون للتمييز من خلال حصولهم على الترقية، كذلك التغيير في التكنولوجيا يدفعهم إلى المبادرة وحب العمل.

كذلك نظرية العدالة لآدمز: والتي توصلت في نتائجها إلى أهمية تحقيق العدالة في جميع التعاملات الإدارية مع العمال لجعلهم يشعرون بالرضا، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، حيث أن العمال يرغبون دائما في الحصول على فرص متكافئة خصوصا في مجال التحفيز المادية والمعنوية أو في أي مجال من المجالات الأخرى.

ونجد أيضا النظرية السوسيوثقافية: التي توصلت في نتائجها إلى أن التغيير التكنولوجي من أهم عناصر التغيير التنظيمي، وأنه هناك علاقة بين الإشباع المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية والتكنولوجية، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال النتائج العامة للدراسة بحيث أن التغيير في التكنولوجيا له أهمية وتأثير كبير على إنتاجية العمل، ومن ثم على إنتاجية المنظمة ككل، وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأخيرا نجد نظرية Z اليابانية لوليام أوشي، والتي توصلت إلى أن الإهتمام بالمناخ التنظيمي لما له من تأثير على إلتزام العمال، ضرورة إعتداد الخبرة والكفاءة كمعايير في تقسيم الأداء، وكذلك توظيف عمليتي التدريب والتطوير من أجل الكيف مع التغيير التكنولوجي لما له من تأثير على الأداء ومن ثم على المكانة و المكافآت وهذا ما توصلنا إليه حيث أن العمال غالبا ما يقومون بإجراء تكوين وتدريب في حالة إدخال التغيير التكنولوجي.

رابعا: النتائج العامة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها حول موضوع "التغيير التنظيمي والإستقرار المهني" على العمال بشركة إفريقيا للزجاج -جيجل- من أجل إختبار فرضيات هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وتتلخص فيما يلي:

- توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل و إلتزام العمال، لأن إرتفاع درجة الحرارة في المؤسسة ونقص التهوية وكذلك إرتفاع الضوضاء بسبب الآلات، وعدم توفير معدات الوقاية، يصعب العمل ويؤثر على إنضباط العمال و الإلتزامهم.
- توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي و الأداء لأن هذا التغيير يكون عن طريق إدخال المؤسسة لآلات جديدة وهذا ما ساعد تسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد مما يحفز العمال للعمل أكثر وفي حالة

وجود صعوبات في التعامل مع الآلات فإن المؤسسة تسهر على تدريب العمال وأحياناً تقوم بإحضار مختصين من أجل مساعدتهم على التكيف معها.

- توجد علاقة بين الترقية و الولاء وهذا راجع لكون الترقية أكبر مطلب يسعى العمال لتحقيقه، وبما أن أغلب العمال لم يتحصلوا على ترقية فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على إستقرارهم وولائهم للمؤسسة وهذا راجع للقوانين المعتمدة في مجال الترقية من طرف الإدارة.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال هذه النتائج المحصل عليها في الفرضيات الجزئية نستخلص أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والإستقرار المهني محققة بنسبة ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- التغيير المبني على خطط وإستراتيجيات واضحة يساهم بشكل كبير في زيادة الأداء سواء كان هذا التغيير في التكنولوجيا أو في الظروف الفيزيقية.
- تبني أساليب قانونية في جميع المجالات المتعلقة بشؤون العمال يؤدي إلى زيادة الولاء وتحقيق الرضا لديهم خصوصاً في مجال الترقية.
- كل هذا يؤدي إلى تحقيق الإستقرار المهني لدى العمال مما يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة ككل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نستنتج أن الفرضية العامة لدراستنا قد تحققت وهذا من خلال تحقق الفرضيات الجزئية وذلك بعد التطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ثم الدراسات السابقة والنظريات وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة.

خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة خاصة للمنظمات الصناعية لأنه من خلاله يمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها ومواكبة جميع التغييرات في البيئة الخارجية، لهذا فالتغيير يعد من أهم العمليات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في نجاح مختلف الخطط والبرامج من أجل ضمان السير الحسن والسريع للعمل، لهذا نجد أن هناك العديد من الباحثين قد اهتموا بهذا الموضوع وحاولوا معرفة العناصر التي تساعد إقامة تغيير فعال، تتمكن المنظمة من خلاله على الحفاظ على الموارد البشرية والاهتمام بهم لأنهم يمثلون جزء مهم منها وبالتالي فإن استقرارهم في العمل سوف يساعد في تقبلهم لجميع التغييرات ودعمها والعمل على تنفيذها خصوصا إذا تم إشراكهم في عملية التخطيط والاختيار وهذا ما يفسر العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار المهني داخل المنظمة.

التوصيات و الإقتراحات:

كان الهدف من وراء دراستنا هو معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والاستقرار المهني داخل مؤسسة وهذا نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع إلى جانب كونه المطلب الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه من خلال تبني أساليب ومبادئ صحيحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، وحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا صياغة مجموعة من التوصيات الموجهة إلى مسؤولي المؤسسات وتتلخص في النقاط التالية:

- أحسن الطرق لإنجاح عملية التغيير تكمل في إشراك العمال في اختيار التكنولوجيا من أجل تحفيزهم وجعلهم يشعرون بالرضا.
- أفضل طريقة للترقية هي استعمال أساليب واضحة وقانونية.
- من الأمور المهمة التي تؤثر على التزام العمال هي تحسين الظروف الفيزيائية داخل أماكن العمل.
- لجعل العمال يشعرون بالأمن من الأحسن توفير معدات الوقاية .
- من الأفضل تحسين قنوات الاتصال بين المسؤولين والعمال لضمان فعالية التغيير.
- اعتماد أساليب التدريب الداخلي والخارجي من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية بشكل جيد.
- ضرورة قيام العمال بدورات تكوينية قبل الالتحاق بمناصب العمل لتفادي وجود أي صعوبات.
- منح فرص متكافئة للعمال وجعلهم يشعرون بالعدالة والمساواة بين بعضهم البعض.

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

ثانياً: الكتب

ثالثاً: الرسائل والأطروحات

رابعاً: المجلات والبحوث العلمية

خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

سادساً: المواقع الإلكترونية

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم:

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، ج2.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، ط2، 1972.
- 3- خليل خليل أحمد: معجم المصطلحات الاجتماعية، عربي-فرنسي-إنجليزي، ط1، دار الفكر اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 1995.
- 4- زكي بدوي مصطفى كمال: معجم مصطلحات القوى العاملة للتخطيط والتنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984.
- 5- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي-إنجليزي، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1997.
- 6- صليبيبا جميل: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، 1973.
- 7- مبارك مبارك: معجم المصطلحات، دار الفكر اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1995.

ثانياً: الكتب

- 8- إبراهيم عباس، هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.
- 9- إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 10- أحمد إبراهيم عبد التواب: أصول البحث العلمي، مناهجه ومفترضاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة، 2009.
- 11- أحمد حسين، حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1955.
- 12- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 1983.
- 13- أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2002.
- 14- أحمد عزت رافع: علم النفس الصناعي، الدار القومية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1965.
- 15- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 16- إلتون مايو: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة: مبارك إدريس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1966.

- 17-أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 18-بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 19-بلوط حسن إبراهيم: المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005 .
- 20-تركي رابح: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994.
- 21-جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001 .
- 22-جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
- 23-جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24-حrchوش عادل و آخرون :إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 25-حسين محمود حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 278.
- 26-حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 27- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
- 28-حمدان محمد زياد: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 29-حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر، قالمة، 2004.
- 30-حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، 1977.
- 31-خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
- 32-الخثائنة ساسي محسن: علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 33-درويش عبد الكريم، ليلي التكلي: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1975.
- 34-الدفن محمد عبد المولى: علم اجتماع الصناعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

- 35-دوبدار عبد الفتاح محمد: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 36-راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 37-راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 38-رحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2000.
- 39-رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفا للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 40-الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 41-زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط2، 2009.
- 42-زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 43-زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 44-سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 45-السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، دس.
- 46-شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 47-صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 48-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2001.
- 49-صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 50-الضامن منذر: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، ط2، الأردن، 2009.
- 51-الطماوي سليمان محمد: مبادئ الإدارة، دار الفكر العربي، مصر، ط5، 1972.
- 52-عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 53-عبد الباقي صلاح الدين وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

- 54- عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 55- عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2001.
- 56- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 57- عبد الكريم حسين: التغيير التنظيمي - العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة - الكلية الاقتصادية، جامعة دمشق.
- 58- عبد الله عبد الرحمن: علم الإيج الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة - دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1999.
- 59- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 60- عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر، 2001.
- 61- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 62- العقبلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2010.
- 63- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتب غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة.
- 64- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت ، 1989.
- 65- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2009.
- 66- علي عبد الرزاق حليبي: علم إجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 67- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1993.
- 68- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2008.
- 69- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - رؤية معاصرة - دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 70- عوض عباس محمود: دراسات علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 71- عوض فاطمة صابر، ميرفيت خفاجي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية 2002.

- 72- عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت، 1994.
- 73- عيسى عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، 1998.
- 74- فاروق عبد الله فليته: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 75- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002،
- 76- فايز الزعني، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 77- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 78- فتحي محمد موسى: التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 79- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط6، القاهرة ، 1988.
- 80- القاضي دلال ، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 81- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 82- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1996.
- 83- كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني -الأسس النظرية والمنهجية-، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 84- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 85- ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 86- مجدي أحمد عبد الله: علم النفس الصناعي - بين النظرية والتطبيق - دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 87- محمد أحمد سليمان ، وسوسن عبد الفتاح :الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم للنشر والتوزيع ، ط1، 2011.
- 88- محمد السعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2003.
- 89- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

- 90- محمد حسن أحمد : إدارة التخطيط التنظيمي، دار الكنوز للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2007 .
- 91- محمد ربيع شحاتة: علم النفس الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1، الإسكندرية، 2010.
- 92- محمد عاطف غيث: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989.
- 93- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مطبعة جامعة دمشق، ط3، دمشق، 1995.
- 94- محمد موسى القريوني: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 عمان ، 2000.
- 95- محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، بيروت، 2003.
- 96- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1986.
- 97- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب الإسكندرية ، 1972.
- 98- محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت.
- 99- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
- 100- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 101- مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 102- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 200
- 103- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992.
- 104- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 105- موسى اللوزي : التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2002.
- 106- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 107- مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000،

- 108- ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، مكتبة الجامعة، للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2013.
- 109- ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي من منظور كلي، مقارن الإدارة للبحوث العربية، السعودية، 1993.
- 110- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 111- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010.
- ثالثا: الرسائل و الأطروحات:**
- 112- إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 113- بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بين القطاع الخاص، رسالة ماجستير تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013-2014.
- 114- حاج علي حكيمة: تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013-2014.
- 115- حليس سمير: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- 116- سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010- 2011.
- 117- صالح بن سليمان الفائز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته - رسالة دكتوراه الفلسفة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 118- صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 119- عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
- 120- كرمة كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010 .
- 121- مقابلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم علم الاجتماع، 2009/2010،.

122- يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.

رابعاً: المجالات والأبحاث الجامعية:

123- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الفصل الثاني، 2011.

124- أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

125- بروش زين الدين ، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول -جوان 2007.

126- بوعلاق نوال-سعيد يحيى : "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية " ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة ،العدد 2014،11.

127- جبار ياسين: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مركز البحث والتطوير والموارد البشرية ،المدرسة التحضيرية في العلوم الإق والتجارية.

128- سليمان بلعور : دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات، العدد 11- 2011 ،غرداية.

129- طلاب وطالبات جامعة الإمام سعود الإسلامية :مقرر السلوك التنظيمي - نظام الانتساب المطور - ط 1 ،السعودية، المستوى 4، 1431هـ.

130- علي غريب: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.

131- المخلافي محمد: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مجلد 17، العدد 2، دمشق، 2001.

132- مصنوعة أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة جامعة الشلف.

133- نمار يوسف: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

134-Benoit Grouard.Franais Meston: l'entreprise en mouvement conduire et reussirle changment، 3ened dunood –paris ،1998.

135- Jacques Rheume : Changement, vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Erés, 2002.

136- Kalika phelfer jorsoni : management strategie et organization ،vuburt parie،

137-Mohamed azeem sayed :job satisfaction and organization commitment. employees in the sultane of omane psychologique review ،1(4) 2010.

octobre، 1996 .

138- Sillamy norbert :dictionnaire de psychologie darousse ,paris,1999.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

139- Awww.djell-info/vb/showt de suhread, 09-04-2016-23 :151.

140- WWW. Google. Com

141- www.ovarsenis.com, 10-04-2016, 13 :10.

قائمة الملاحق

1- الإستمارة

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تنظيم و عمل

إستمارة بحث ميداني حول

**التغيير التنظيمي وعلاقته بالإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية
الجزائرية**

دراسة ميدانية بمؤسسة إفريقيا للزجاج - الطاهير -

من إعداد الطالبتين:

_ قبايلي مريم

_ سعديو مسيكة

الأستاذ المشرف:

د. بوبكر هشام

ملاحظة

بيانات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

الرجاء وضع العلامة (x) في المكان المناسب

السنة الجامعية 2015/2016

المحور الاول: محور البيانات الشخصية.

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- السن : [18-28] [28-38] [38-48] 48 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الاقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات [5-10] [10-15]
- 15 سنة فما فوق
- 5- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- مكان السكن : ريفي شبه حضري حضري

المحور الثاني: محور الظروف الفيزيكية للعمل والتزام العاملين.

- 7- هل توفر لك المؤسسة فترات للراحة ؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل يساعدك ذلك في رفع معنوياتك؟
نعم لا
- 8- هل الإضاءة جيدة في مؤسستكم؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل يقلل ذلك من الأخطاء؟
نعم لا
- 9- ما نوع الإضاءة الموجودة في المؤسسة ؟
طبيعية اصطناعية
- 10- هل درجة الحرارة في مكان عملك ؟
مرتفعة متوسطة منخفضة
- 11- هل هناك تهوية في مكان عملك؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بلا: هل يقلل ذلك من كفايتك الإنتاجية؟
نعم لا

12- هل توجد ضوضاء في مكان عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما مصدرها؟

13- هل هذه الضوضاء تقلل من مدى إنضباطك في العمل؟

نعم لا

14- هل للمؤسسة معدات تقلل من الضوضاء أثناء العمل؟

نعم لا

15- هل ترى أن هذه الظروف الفيزيائية لها دور في مدى إلتزامك؟

نعم لا

16- هل تسعى المؤسسة من خلال تحسين هذه الظروف إلى :

تحسين صورتها تحقيق الإلتزام لدى العمال

المحور الثالث: محور التغيير التكنولوجي والأداء

17- هل تهتم الإدارة بمواكبة التغييرات التكنولوجية؟

نعم لا

18- هل هناك تجديد في الآلات التكنولوجية المستخدمة؟

نعم لا

19- هل هذا التغيير يشمل الآلات القديمة و الصالحة للإستخدام؟

نعم لا

20- هل هذا التجديد في الآلات يكون بشكل مستمر؟

نعم لا

21- هل يؤدي إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة إلى تقليل الجهد و توفير الوقت؟

نعم لا

22- هل تقوم الإدارة بإشراك العاملين في إختيار الآلات المناسبة ثم تقوم بإدخالها؟

دائما احيانا ابدا

23- هل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساعد العمال على المبادرة في العمل؟

نعم لا

24- ما موقف الإدارة في حالة عدم قدرة العمال على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة؟

إحضار مختصين الى المؤسسة إرسال بعثات تكوينية الى الخارج

25- هل تعتبر أن التغيير التكنولوجي قد يهدد مكانتك في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذا التهديد:

- الخوف من الطرد الخوف من التهميش

26- هل تجد صعوبة في التعامل مع الآلات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل:

لأنها تتميز بالتعقيد تتطلب دقة أثناء العمل تتطلب التكوين للتحكم فيها

27- هل اتقائك لطريقة العمل على الآلة يدفعك الى مضاعفة العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا: لماذا؟

المحور الرابع : محور الترقية والولاء.

28- هل تحصلت على ترقية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: مانوعها

في الدرجة في المنصب

29- ما هو سبب حصولك على الترقية؟

الكفاءة الأقدمية

30- هل أنت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ترى أن هذه القوانين موضوعية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

31- هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاك عن العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل:

لعدم الشعور بالأمان فقدان الثقة بالمؤسسة عدم وضوح المستقبل المهني

32- في رأيك ما هو الأساس الذي يجب الإعتماد عليه في عملية الترقية؟

المؤهل العلمي الخبرة الأقدمية

33- مالذي تطمح إليه من وراء حصولك على الترقية ؟

الحصول على مكانة الزيادة في الأجر

34- هل الترقية تزيد من درجة ولائك للمؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

35- ماهي أهداف المؤسسة من عملية الترقية؟

إستقرار العمال الحفاظ على الكفاءات إستقرار الوضع التنظيمي

36- ماهي فرص العمال في الحصول على الترقية داخل المؤسسة؟

قليلة متوسطة كثيرة

37- هل ترى أن حصولك على الترقية يزيد من طموحاتك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: هل يؤدي ذلك الى

إرتفاع الروح المعنوية قلة الغياب زيادة الولاء

38- هل ترى أن المؤسسة تمنح لأفرادها فرص متكافئة للحصول على الترقية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: هل يؤدي ذلك إلى شعور العمال بالثقة والولاء؟

نعم لا

39- ما هو موقفك من نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة؟