

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر "تيارت"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

إشراف:

- أ. زهواني عمر

إعداد:

✓ سالم دليلة

✓ صافو سعدية

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ الآية 114

من سورة طه

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده

"لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا

لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر على استيلاء

النقص على جملة البشر".

العماد الأصفهاني

الشكر والتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعوفك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد ولك الشكر والصلاة والسلام على الحبيب سيد الأنام وبعد:

عندما ترضى الكلمات لتعانق عنان السماء وتتخذ من أسلوب التغريد ما يغرد بها تميزا ووفاء، ستسهم حروفها لنتج أجمل معاني الامتنان والوفاء والعرفان وأصدق معاني التقدير والإحترام إلى الأستاذ المشرف الذي أشرف انجاز هذه المذكرة الأستاذ زهواني عمر على توجيهاته الهادفة ونصائحه القيمة وعلى كل الوقت والجهد المبذول ومتابعته هذا البحث والإشراف عليه في كل مرحله.

فله من الشكر والتقدير عرض الأرض والسماء وشكري للأساتذة المناقشين لجهودهم الطيبة وتشريفنا بأداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كل باسمه على نصائحهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذا البحث.

ولاننسى أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال المكتبة الذين سهّلوا علينا مهتنا في البحث.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.



بسم الله الرحمن الرحيم



وصل الله على سيدنا محمد وعلى آله وسلم تسليماً

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز النقاء وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع

لأمي الحبيبة.

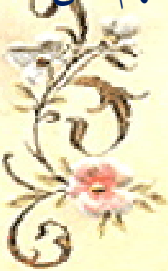
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة هناء، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد

لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى الأستاذ المشرف زهواني عمر.

إلى كل من أعتز بصدقتهم نورا، حورية، فايذة، حسبية، حليلة، خيرة، إهام.

أهدي عملي هذا أيضاً إلى من سبق وأهدوني دعمهم، حبهم تشجيعهم أغلى الناس



إخوتي وأخواتي

وكل من ترك بصمة طيبة في حياتي ولم تسعه صفحاتي



الإهداء

إلى من حملتني وهنأ على وهن وسقتني من نبع حنأها وعطفها الفياض

إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سرّ نجاحي أمني العالفة حفظها الله

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي.

إلى من أعمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي العالفي أطل الله في عمره.

إلى من سبق وأن سبق وأن أهدوني دعمهم وتشجيعهم وأخص بالذكر زوجة أخي

أمال وإبنا الكتكوت "حسام الدين".

إلى من قاسموني عطف وحنان أمني وأبي إخواني وأخواني الأعزاء وخاصة أخي أحمد وزوجته

حفيفة وأخي محمد.

إلى مايا نور الهدى، "رشيد الحسين، محمد أمين".

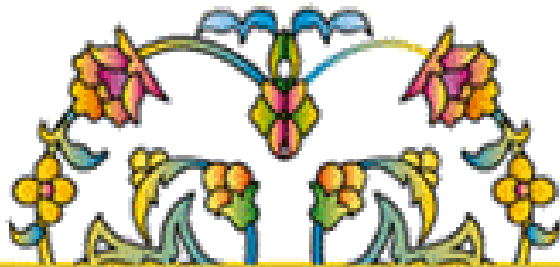
إلى الأستاذ المشرف: زهواني عمر.

إلى رفقاء الدرب: مليكة، نعيمة، سهام، نأاة، حورية، فاطمة، سمية، حليلة، بآئة، جهيدة،

ضياء، فريآة، فريدة، نوية، سليمة، فاطمة الزهراء، هجورة، تسنيم، دليلة.

إلى من أعتز بصداقتهم: صابر، شمس الدين، أحمد، علي، خالد، علي، محمد، أحمد.

سعدفة



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أسباب التغيير الداخلية والخارجية	26
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	
08	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	
09	الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة	
10	التأخر عن مواعيد العمل	
11	الحصول على دورة تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة	
12	برنامج الدورة التكوينية	
13	أهداف الدورة التكوينية	
14	تقييم الدورات التكوينية	
15	التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة	
16	اتخاذ قرارات داخل المؤسسة	
17	الحوافز	
18	الاستفادة من الترقية	
19	إستحداث تغييرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل	
20	الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة	
21	النقاط التي تركز عليها الادارة لزيادة عدد الزبائن	
22	طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون	

	الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء التعامل مع الزبائن	23
	الموقف من عدد الزبائن	24
	تحليل الفرص والتهديدات	25
	نوع التخطيط المتبع من طرف المؤسسة	26
	اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف	27
	الوعي بالقانون المعمول به في المؤسسة	28
	مدى وضوح اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة	29
	كيفية الاطلاع على إجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة للزبون	30
	مدى صعوبة القانون المعمول به داخل المؤسسة	31
	حرية التصرف في أداء العمل	32
	الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة للزبائن	33
	الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة	34

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	نموذج لورانس ولورنش للتغيير	01
	العلاقة المتداخلة المعتمدة على بعضها البعض في نموذج هلريكال وسولكوم	02
	يمثل أهداف التغيير	03

مقدمة

تعيش المؤسسات اليوم حالة من التغير الدائم بسبب عوامل داخلية من جهة واستجابة لتغيرات عرفتها البيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى، سواء كان هذا التغير البيئي اقتصاديا أو سياسيا اجتماعيا أو ثقافيا أو تقنيا، فهي تشهد تغييرات بيئية جذرية متلاحقة ومتسارعة سواء من حيث الكم أو النوع.

فبيئة الأعمال المعاصرة أشبه ما توصف به البيئة المضطربة بالتغيير موجود ويحيط بالمؤسسة من جهة إلا أنه قد يختلف من مؤسسة لأخرى حسب مدى التغيير البيئي فقط، بل وحتى حسب مقدرة الاستجابة لهذا التغيير، كما أنه قد يكون صدفة أو استجابة أو نتيجة مجموعة من الجهود المبذولة والمخطط لها مسبقا، مما يحفظ للمؤسسة استمرارية بقاءها ويضمن نجاحها وفعاليتها في ظل القوى والمؤثرات التي تحيط بها. ونجد أن فعالية التغيير تقضي تحقيق معادلة هي أصلا الطرف الأول فيها، أما الطرف الثاني فيشمل إدارة التغيير بفعالية، هذه الأخيرة تقتضي اكتساب الالتزام بالتغيير وقيادة هذا الأخير من طرف أولئك الذين يحوزون على مهارات وسمات وسلوكيات ترتقي بهم إلى مصاف القيادات المغيرة، وكذلك ترجمة مشروع التغيير إلى إستراتيجية يتم تفصيلها إلى خطط عمل والتي ترسم مسار التغير التنظيمي.

إن مطلب التغيير في المؤسسة متعلق أساسا بمقدار القيمة التي يحققها فيها، والتي من شأنها الرفع من فعاليتها وكذا ضمان بقاءها ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة رشيدة للتغيير يقع على عاتقها مهمة التخطيط الجيد للتغيير والتنفيذ السليم بأقل الخسائر الممكنة من حيث الوقت والتكلفة والتركيز على الأفراد، وتعمل على اكتساب التزامهم بالتغيير، وتأتي مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات كغيرها من المؤسسات المعاصرة باحثة عن سبل البقاء ضمن هذا السياق الجديد، وبالتالي تكيفها وتأقلمها مع معطياته.

ومن الناحية الأكاديمية العلمية فإن موضوع التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسة لبلورة نظرية علمية متكاملة خاصة به، كما أن ظاهرة التغيير المتسارع بصفة فعالة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل وخاصة في جانب ممارستها من قبل القائمين على عملية التغيير في المؤسسات، ومن الناحية التطبيقية فإن هناك حاجة واضحة إلى الدراسات الميدانية في موضوع التغيير وتحدياته وبصفة خاصة في المؤسسات الجزائرية، والتي أصبحت بأشد الحاجة إلى إدارة فاعلة تكون قادرة على التعامل وإستيعاب المتغيرات السريعة والمتنوعة التي يعيشها العصر الحالي.

ولإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول تحت عنوان الجانب المنهجي للدراسة ويشمل أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية مجيبين عليها باقتراحات لعلها تخدم أو تسهم في إيجاد الكوامن من العلل في ذلك، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية وتعريفها إجرائيا، المقاربة النظرية، المنهج المستخدم، مجالات الدراسة، عينة الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات البحث.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان الجانب المنهجي للدراسة ويشمل متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث تحت عنوان الجانب الميداني للدراسة ويشمل عرض وقراءة وتحليل النتائج ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وصياغة النتائج العامة للفرضيات، استنتاج عام .

تمهيد:

إن كل باحث في تناوله لدراسة ما فإنه يوضح الأبعاد والجوانب المراد دراستها بغرض عزل المشكلة المدروسة، لذا يجب عليه أن يحدد أسباب وأهداف وأهمية دراسته بالإضافة إلى إشكالية الدراسة مع وضع فروضها، وكذا أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع مع ذكر المقاربة النظرية والمنهج والتقنيات المتبعة في الحصول على المعلومات الميدانية مع تحديد عينة البحث، وبما أن الدراسة هي إمتداد لدراسة أخرى فإن من واجبه أيضا الوقوف على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفي الأخير ذكر أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم دوافع اختيار الموضوع إلى نوعين أو قسمين يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية، وأما الثاني بالأسباب الموضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع التغيير التنظيمي ودوره في الاستقرار الوظيفي.

- اختيار الموضوع باعتباره يندرج ضمن محاور التخصص باعتبار أن التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي عاملين مساهمين في نجاح المؤسسات.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تتناول مثل هذا الموضوع في إطار منهجي وميداني مختلف.

- أهمية دراسة التغيير التنظيمي الذي يلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمات وتأثير استقرار المنظمة.

- الاقتناع التام بالموضوع ودوره الفعال في تحسين وضعية المؤسسة الجزائرية.

- النظر للتغيير على أنه عملية مرتبطة بالأزمات والمواقف الحرجة التي تمر بها المنظمة، لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول فهم وتفسير هذه الظاهرة، وتؤكد أن التغيير عملية ينبغي إدارتها بشكل يضمن استمراريتها لتحقيق النتائج المرجوة منها.

2- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية فالباحث يسعى لتقديم إضافات جديدة، هذه الإضافات تختلف من باحث إلى آخر، فالدراسة تهدف إلى معرفة مدى نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت .

- التعرف على مستوى إدراك المسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت إزاء حتمية التغيير التنظيمي.

- معرفة مدى التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

- الهدف العلمي للدراسة هو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي شهدتها بيئة المنظمات وذلك من خلال تعميق حول موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- عرض أهم إسهامات الباحثين المعرفية في أدبيات الإدارة حول موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- تقديم النتائج المتعلقة بالموضوع تخدم الجهات المعنية.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، فعلى الرغم من كثرة الدراسات بشكل عام، إلا أنه مازال هناك قصور من قبل الباحثين والندرة في الدراسات التي تتناول مناقشة الموضوع من منظور سيكولوجي، لأن جميع الدراسات التي وجدناها في المكتبة تتعلق بالاقتصاد أو الإدارة والتسيير، ولا وجود للدراسات في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وإن وجدت فبشكل يكاد ينعدم.

- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- إبراز أهمية التغيير في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذلك تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وهذه التحولات.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لاسيما التسارع المذهل في شتى المجالات والذي يفرض عليها النظر للموارد البشرية على أنه على أساس التطور في المؤسسة.

4- الإشكالية:

لقد شهدت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة جملة من التحولات والتغيرات الناتجة عن تعاملها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، والتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في كافة المجالات والتداخل في العلاقات مع تنظيمات أخرى باعتبارها تمثل نسقا مفتوحا تنمو وتتطور مع بيئتها التي تنشط بها، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها في المنظمة تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة هذه التهديدات والمحافظة على موقعها التنافسي وحصتها في السوق، ولعل من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، حيث حظي باهتمام واعتناء كبير من الباحثين والمختصين في مجال التنظيم كونه عملية لازمة وضرورية لكافة المنظمات، فبدون التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، حيث أصبحت الفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير وضرورة التكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر للتغيير التنظيمي على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها باعتباره أحد أهم أنواع التغيير بسبب اقترانه بمختلف أو بعض جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها أو رسالتها أو من حيث مهامها وعملياتها، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على عملية الاهتمام بالأوضاع التنظيمية في المؤسسة من ظروف فيزيقية ملائمة للعمل والاهتمام بتدريب العمال وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع نظام للحواجز والترقية، فالتغيير لا ينشأ من الفراغ لأنه أكثر عقلانية إنه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة، إذ يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، متخذًا القرار ليحافظ على سلطته ثم فاعلية النظام وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون تفريط في مصالحهم الشخصية، فهو يعمل في طياته دائما على التجديد والتطوير من خلال التخطيط له بشكل سليم وذلك من خلال أن الطابع العمومي للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في الاهتمام باستحداث تغيرات تكنولوجية في العمل من طرق وأساليب وإجراءات العمل لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي وتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والاهتمام بتوفير الخدمات التي تتلائم مع أذواق الزبائن، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد العمال في التعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرارها ونجاحها وبقائها، من خلال الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها والاندماج في أعمالها والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.

وعليه فالمنظمة الفعالة تسعى إلى تحقيق التوازن بين التغيير الواجب والاستقرار الوظيفي، حيث يعتبر ذو أهمية بالغة للعمال والمنظمة معا، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة إلى السعي لتنفيذ عدّة نشاطات تتناسب مع أهداف وتطلعات موظفيها لغرس القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل فالاستقرار يأخذ قدرا

جيدا من توافر الكلفة اللازمة لسير العمل وثبات المؤسسة وللعاملين بها يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو المشاكل المختلفة خاصة في ظل عالم يغلب عليه التغيير والتحديث والذي يتطلب قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لتقليل وإستعاب حركة الإبتكارات المستمرة والتحديات المتعاقبة.

وعليه فالمؤسسة تسعى إلى الحفاظ على استقرارها من خلال الاهتمام بمستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على أداء العمل بالدقة المطلوبة، إذ تعتبر الدافعية التفاعل بين ما يريده العامل وبين ما يحصل عليه فهو في موقف معين، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه، فالفاعل لا يقبل أن يعامل كوسيلة في خدمة الأهداف المسطرة التي تضعها الإدارة، وعليه زيادة الاهتمام من طرف المؤسسة بتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من خلال تقبل انتقادات وشكاوى الزبائن والأخذ بها، والتمكن من تقديمها بجودة عالية وبالمواصفات المطلوبة، وكذا التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسة مما يساعد على احتلال مكانة سوقية تضمن لها الاستمرار في مجال العمل.

وتدخل دراستنا ضمن هذا الإطار في تناول ظاهرة التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق الاستقرار المهني.

ومن هنا قمنا بطرح التساؤل المركزي التالي:

- كيف ينجح التغيير التنظيمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

- إلى أي مدى تساهم الظروف التنظيمية الملائمة في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال؟.

- إلى أي مدى يؤثر الطابع العمومي للمؤسسة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن؟.

- إلى أي مدى يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

5- الفرضيات :

- يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات وهي:

- تساهم الظروف التنظيمية الملائمة في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال.

- يؤثر الطابع العمومي للمؤسسة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن.

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

6- المفاهيم الأساسية:

- أ- مفهوم التغيير: عرّف على أنه " الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين".
- يعرف أيضا أنه " التحول في نقطة التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون على أساسيات المجتمع"¹.
- تعريف آخر " التغيير هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع قيود المحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدّة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات"².
- * تعريف إجرائي:

التغيير: هو التحول أو الانتقال من الوضع الراهن أو الحالة الراهنة إلى وضع أو حالة مستهدفة، ويكون التغيير مخطط من أجل مواجهة التحديات والمشاكل القائمة والعمل على التخلص منها، وقد يشمل عنصر أو كل عناصر الأنظمة بما فيها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، بهدف تحقيق أهداف ومصالح عامة.

ب- التغيير التنظيمي:

- "يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة أو في عنصر العمل التنظيمي استهداف لأحد أمرين أساسيين هما:
- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها.

¹ - عبد الله بن عبد العني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار الحافظ، 2003، ص298.

² - جهاد محمود الرقب: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص27.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه¹.

- يعرفه أندروسيوزولافي ومارك جي واطسن: " بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام المعارف والأساليب من العلوم السلوكية"²

- تعريف آخر: " هو عملية منهجية تتضمن إدخال المعرفة العملية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة الانتقال أو التحويل في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة المكونات وآليات وجودة المخرجات"³

- تعريف إجرائي:

التغيير التنظيمي يحدث استجابة للعوامل المحيطة بالمنظمة، وبالتالي يكون تغيير استجابي تضطر المنظمة للاستجابة له، من خلال تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية وأساليب الإدارة مساعدة لتحقيق التطور، وقد يتم التغيير التنظيمي بصورة مخططة مسبقا وليست بصفة عشوائية من خلال إدخال المعارف والتكنولوجيات الجديدة في الإدارة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وبجودة مخرجات عالية تساعد على توجيه السلوكات والمعارف للأفراد نحو الأحسن من أجل ضمان الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ج- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

- مفهوم الاستقرار: " هو درجة ارتباط الأعضاء بالمنظمة وتواجدهم بها وتمثيلهم لأهدافها وإدراكها لفرص التقدم المتاحة أمامهم"¹.

- تعريف محمد علي محمد للاستقرار " هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر"².

1 - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص5.

2 - فاروق عبد فليه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص359.

3 - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص346

1 - سمير حليس: التغيير التكنولوجي والاستقرار المعني في المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير)، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2009، ص20.

- ومن هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مدام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراضي عنه.

- ويعرفه أحمد عبد الواسع " هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته"³.

* **التعريف الإجرائي:** هو خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه والاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجههم به وتمثيلهم لأهدافه.

* **التعريف الإجرائي للظروف التنظيمية:** هي الأوضاع التنظيمية المتعلقة بمجال العمل خاصة تلك التي تمس الظروف الفيزيائية للعمل وكذا تحديد الإجراءات والأساليب المتعلقة به ومدى منح فرص المشاركة للعمال، وكذا الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات المورد البشري.

د- الدافعية للإنجاز:

- يعرفها عبد الحميد " بأنها حالة فيزيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله يعمل على إزالة الظروف المثيرة وإشباع الدافع الذي تحركه"

² - محمد ماهر عlish : مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2005، ص34.

³ - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع : علم إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1973، ص81.

- أما ادوارد بعرفها بأنها " أن يفعل الفرد ما يستطيع وأن يكون ناجحاً وأن ينجز أعمالاً تتطلب مهارة وبهذا وأن يصبح حيز في المجال الذي يعمل فيه، وأن يحقق شيئاً مغري كثيراً وأن يجيد القيام بعمل صعب وأن يحل مشكلة صعبة"¹⁴.

أما رجاء محمود أبو بوعلام فعرف الدافع للإنجاز بأنها " حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد ويوجه نشاطه نحو التخطيط بما يحقق مستوى محدد التفوق يؤمن ويعتقد به.

- عرف موراي Murry الحاجة للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح والمجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك ومنافسة الآخرين، والتفوق عليهم، وتقدير الفرد لذاته من خلال الاستغلال الناجح لما لديه من قدرات وإمكانات، وقد أشار موراي إلى أن الحاجة للإنجاز قد أعطيت اسم إدارة القوى Will to power وقد افترض أنها تتدرج تحت حاجة كبرى وأشمل هي الحاجة للتفوق هذا ما يظهر خلال التعريف الذي قدمه حول الدافعية للإنجاز، حيث قال رغبته أوصل الفرد على عقبات وممارسة القوى والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة أمكن².

* **تعريف إجرائي:** الدافعية للإنجاز مفهوم يشير إلى استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل بغية الوصول إلى النجاح والتفوق ومنافسة الآخرين في ضوء مستوى معين للاختيار المحدد وفق معياره الخاص أو المعايير الاجتماعية.

* **التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية:** هي كل منظمة تنشئها الدولة وتخضعها لإدارتها بقصد تقديم خدمات عامة للزبائن بحيث تكون بطريقة منتظمة.

هـ- تعريف الخدمة:

1 - الحبري حسن بن حسين بن عطاس: الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقذفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 47.

2 - قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص 35.

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".¹

عرف كل من كوتلر وأمسترونج Kotler& Armstrong الخدمة على أنها " نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة ولا تنتج عنها ملكية أي شيء".²

- تعريف جودة الخدمة:

- تعريف خضير كاضم محمود: "بأنها تعتبر من المجالات الرئيسة التي يمكن لمنظمات الخدمات التي تميز نفسها بها وهي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".³

* تعريف إجرائي:

نوعية الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها من خلال أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم أي أنها تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها.

و- الميزة التنافسية:

- تعريف علي السلمي: "هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: - إنتاج قيم ومنافع للعملاء على ما يحققه لهم المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسها".⁴

تعريف طلعت أسعد عبد الحميد " هي ما تختص بها المنظمة عن غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون".⁵

¹ - هاني حمود الضمور: تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص18.

² - فيليب كوتلر وجاري أمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2007، ص456.

³ - خضير كاضم محمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص215.

⁴ - محمود الشيخ: التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص79.

⁵ - محمد الصيرفي: التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص163.

تعريف فاطمة الزهراء بن قايد "هي ما تتميز أو تنفرد بها مؤسسة عن باقي المنافسين سواء في الجودة، السعر، المهارات التكنولوجيات المتاحة لديها بهدف تحقيق التميز ورضا العميل"¹.

* تعريف إجرائي:

الميزة التنافسية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة متميزة وجودة عالية تختلف عن ما يقدمه المنافسين الآخرين، من خلال الاستغلال الأمثل للمهارات والتكنولوجيات المتاحة لديها، من أجل تحقيق حالة تميز وكسب رضا العملاء.

ز- الالتزام التنظيمي:

- يعرف على أنه "الشعور الإيجابي المتولد على الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها، من خلال بذل الجهد وتفضلها على سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها"².

- تعريف آخر "هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها".

* تعريف إجرائي:

الالتزام التنظيمي: هو حالة من الشعور المتولد لدى العامل اتجاه مؤسسته، من خلال الارتباط بها، وتطابق أهدافه مع أهدافها وقيمها، من خلال بذل أكبر جهد ممكن في سبيل استمرارها ونجاحها.

ح- إدارة التغيير:

- يعرفها اللوزي 1998 بأنها "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم اتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في

¹ - فاطمة الزهراء بن قايد: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2011، ص31.

² - فليمان ايناس: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007، ص15.

أساليب وطرق العمل ووسائله وتستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها¹.

- **تعريف آخر:** "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الغنية والسلوكية والإدراكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة البشرية، القانونية، المادية والزمنية، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المستورد خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمنظمات"².

* **تعريف إجرائي:** هي التخطيط والاستعداد وذلك من خلال توفير الإمكانيات والمهارات اللازمة من أجل الاستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية المتاحة أو في إجراءات وأساليب العمل وذلك بغرض زيادة فاعلية المؤسسة.

7- المقاربة النظرية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

أ- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

- **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:** "ركز تايلور على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث تعرف هذه النظرية بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة، بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة، حيث تضمن مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تايلور تلك الزيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة العمل منظمة ومستقرة، وكان يعتمد على القوة والإجبار على التغيير المرغوب فيه.

- **نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:** لقد ركز هنري فايول على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري، ومن أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل علمي هي تقسيم

¹ - منير حسن أحمد شقورة: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، جامعة أزهري، غزة، ص31.

² - محمد بن ياسر النمران العطيّات: إدارة التغيير والتحديات العصرية لمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص92.

العمل، السلطة والمسؤولية، التوجيه، المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة، مما يعطي للأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة¹⁵.

ب- النظريات النيوكلاسيكية:

- مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو: " لقد أظهر إلتون مايو أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره في الإنتاجية، وأكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد ومفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

* أسلوب التدريب المخبري: ظهر في منتصف الأربعينيات، وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، ويترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

* أسلوب البحث الجزئي: وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة، واستخدام المنهجية العلمية في حل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة.

- مدرسة اتخاذ القرار: اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها: المتغيرات الهيكلية والسلوكية، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح بتعامل مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيمات.

ج النظريات الحديثة:

- المدخل التكاملية: بحث في ضرورة قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيير في الجوانب التنظيمية، وتعتمد العناصر الأساسية لهذه النظرية على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال البيانات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات وكذلك السلطة، والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتحدد حياة هذه المؤسسات، وتؤدي إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

¹ - زيد منير عبوري: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 176.177.

وتتمثل إسهامات هذه النظرية في تطوير مفاهيم التغيير التنظيمي في دراسة المؤسسة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب إضمحلال هذه المؤسسة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب في البيئة كنقص في الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل: أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية.

- **المدخل الموقفي:** يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية لا يمكن تطبيقها باستمرار مختلف الظروف وعلى أنواع المؤسسات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء النشاطات أم الوظائف، أم الأفراد، أم في العلاقات التنظيمية خوف من حدوث الإرباك واختلال التوازن.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل هو المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي.

- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** أوجد بتدراكر هذا الأسلوب في حوالي العقد الخامس من القرن العشرين، وتعتبر الإدارة بالأهداف عملية مشتركة بين المدير ومرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف فالرئيس والمرؤوسين يشتركون في تصميم الأهداف سينفذها كل مرؤوس مستقبلا ستوقف على مدى نجاحه في تحقيق هذه الأهداف.

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في الإدارة والتنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية واستخدام البعد التكنولوجي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التغيير التنظيمي.¹

¹ - فريجة بوفاتح : مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في

المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، 2011، ص 55 .

8- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث هي عبارة عن تلك الطرق التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ولاشك أن مثل هذه الطرق تختلف باختلاف البحوث وتباين تبعاً للأهداف العامة التي يهدف الباحث إلى تحقيقها. وبناءً على هذا فقد ارتأينا بعد فحص وتحليل موضوع الدراسة والمعنون بالتغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الاستقرار المهني.

أن أنسب منهج يمكنه مساعدتنا في بلوغ الأهداف التي وضعناها منذ البداية هو المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه «دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى»¹.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة كأداة من أدوات المنهج الوصفي «وهناك صعوبة في التمييز بين دراسة الحالة كأداة في اختيار العينة، لكون أن منهج الحالة يعتمد بالأساس على العينة كأداة أساسية من أدوات البحث العلمي»².

"يهتم منهج دراسة الحالة بدراسة الوحدات الاجتماعية، سواء كانت وحدات صغيرة أو كبيرة، وقد تكون الوحدة الصغيرة جزء من حالة في إحدى الدراسات، بينما تكون قائمة بذاتها في دراسة أخرى، ومثال لذلك أنه إذا كان موضوع الدراسة هو دراسة المؤسسات الاجتماعية فإن كل مؤسسة اجتماعية تعتبر بمثابة حالة، بينما يصبح أفراد هذه المؤسسة مجرد مواقف أو أجزاء أو عوامل تدخل في تكوين حالة، أما إذا كان موضوع الدراسة منصبا على الأفراد فإن كل فرد من أفراد هذه المؤسسة الاجتماعية يعتبر حالة قائمة بذاتها"³.

- ومنه هذه الدراسة تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة، والتي تتعلق بالظروف التنظيمية على مستوى المؤسسة في ظروف فيزيقية محيطة بمكان العمل، ومدى تنظيم المؤسسة دورات تكوينية خاصة بالعمال وكذلك مدى مشاركتهم في اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة، وكذا كل ما يتعلق بالطابع العمومي للمؤسسة باعتبارها مؤسسة خدماتية تابعة للدولة من خلال مدى استحداث تغييرات وتقنيات جديدة في مجال

¹ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2 المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1999، ص19.

² - عبد الناصر الجندي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص206.

³ - فاطمة عوض صير: ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص96.

إجراءات وأساليب العمل، والاهتمام بالخدمات المقدمة لزبون على أن تكون في المستوى المطلوب وتلاءم مع رغباته وتفوق توقعات المؤسسة المنافسة، ومعرفة حاجات وطموحات الزبائن وهو ما يساعد على تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

بالإضافة إلى محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي من إجراءات ولوائح وقوانين، وطبيعة العلاقة بالزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وهي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، بل سوف تهتم فيها بجمع هذه الحقائق والمعلومات واستخلاص دلالتها طبقاً للأهداف التي رسمت من قبل، ولن يأتي إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات، ولأجل ذلك استعنا ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لتعزيز البيانات المتحصل عليها ميدانياً في شكل جداول بسيطة ومركبة، بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للمبحوثين، مستخدمين النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول، تم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

9- مجالات الدراسة:

- المجال الجغرافي (المجال المكاني):

أجرينا دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، وهي مؤسسة اقتصادية خدمتية تسعى لتحقيق الربح، وتقديم خدمات مختلفة للعملاء، ومن بين الخدمات التي تقدمها هي خدمات الهاتف والانترنت للجمهور، وخدمات خاصة للمؤسسات العمومية مثل تقديم الألياف البصرية لزيادة سرعة وتدفق المعلومات تمثل وحدة عملية بالنسبة للمؤسسة العامة تقع في شارع معروف أحمد بتيارت 14000، يحدها من الشمال مركز تصفية الدم وأمراض الكلى، ومن الشرق والجنوب مباني خاصة، أما من الغرب يحدها طريق معروف أحمد تبلغ مساحتها حوالي 12000 كلم.

- المجال الزمني:

لقد استغرقت مدة تطبيق الدراسة خمسة عشر يوماً (15)، عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت عبارة عن جولات استطلاعية للاتفاق مع الأطراف المعنية من تاريخ 2016/1/21 إلى تاريخ 2016/1/27 أين الموافقة على الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: كانت من تاريخ 2016/2/1 إلى تاريخ 2016/2/6 أين قمنا بإتفاق مع الجهات المعنية في المؤسسة بتحديد أيام توزيع الاستمارة، بحيث قام نائب المدير بالإطلاع على الاستمارة هو وبعض المسؤولين في المؤسسة للوقوف على أسئلة الاستمارة، بحيث قمنا بجمع بعض الملاحظات المتعلقة بظروف العمل وسيره.

المرحلة الثالثة: وهي آخر مرحلة أين تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بأيام 17 و 18 مارس 2016 وقمنا بمقابلة أغلبية العمال للوقوف عند بعض الأسئلة التي تتطلب الشرح.

- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت 45 عامل، يتوزعون على المصالح والأقسام ينقسمون كالآتي:

- المسؤولون يتحدد عددهم بـ 28 أي بنسبة 62%.

- مسؤولو التحكم عددهم حوالي 10 أي بنسبة 22%.

- أعوان التنفيذ يبلغ عددهم 7 أي بنسبة 15% .

-10- عينة الدراسة:

- يتكون مجتمع البحث من 45 عاملا، موزعين على النحو التالي:

- الإطارات 21.

- أعوان التقنيين 18.

- أعوان التنفيذ 6.

- عملية المعاينة: لم يتم اختيار عينة، لأن مجتمع البحث تتشكل من عدد قليل من المفردات (45 عاملا)، كما تم الإشارة إليه سابقا وعليه فالدراسة اعتمدت محاولة الوصول إلى آراء كل مفردات مجتمع البحث لزيادة مصداقية النتائج النهائية، وبالتالي الحكم بموضوعية على الفرضيات الخاصة بالبحث، توجهت أسئلة الاستمارة إلى كل من الإطارات وأيضا العمال التقنيين وعمال التنفيذ في إطار تطبيق أسلوب دراسة الحالة، بالرغم من أن دراسة الحالة تطبق فيها تقنية المقابلة إلى أنه نظرا لعدد أفراد مجتمع البحث (45 عاملا) ولأن الإمكانيات المتوفرة للطالب لم تسمح بإجراء المقابلة وكذلك عدم السماح لنا بإجراء المقابلة مع كافة رؤساء المصالح، من طرف إدارة المؤسسة، فقمنا باستخدام الاستمارة كتقنية أساسية.

11- التقنيات المتبعة:

- **الملاحظة:** «هي عبارة عن معاينة بشرية يقوم بها الباحث بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة، ذلك أن الملاحظة تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدة حقيقية»¹

وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة السطحية أثناء القيام بدراسة الاستطلاعية، وشملت الوقوف على الحقائق المتعلقة بالأقسام والمصالح من خلال التعرف على محيط العمل ومدى ملائمته للعامل، وكيفية التعامل مع الزبائن، ومدى الالتزام بالقوانين وتوجهت ملاحظتنا إلى تصرفات العمال مع بعضهم والإطارات بالمؤسسة بالإضافة إلى ملاحظة الظروف الفيزيائية المتعلقة: الإنارة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، الغبار، وكذلك الظروف التنظيمية المتعلقة بشكاوى الزبائن.

وقد تم الاعتماد على هذه الملاحظات في التعليق على الجداول.

- **الاستمارة:** «تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد»²

- اعتمدنا على الاستمارة كتقنية أساسية في جمع البيانات اللازمة لأن مجتمع البحث فرض علينا استخدامها، وقد تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

- بناء الاستمارة على أسئلة مغلقة ومفتوحة.

- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل تعديلها وتصحيحها.

- إجراء دراسة استطلاعية من أجل اختيار صحة الاستمارة وتعديلها.

- توزيع الاستمارة على جميع أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة.

- حيث تضمنت الاستمارة ثلاثة وثلاثون سؤالاً موزعة على أربعة محاور أساسية:

¹ - أبو طاحون عدلي: **مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي**، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، 1998، ص 227.

² - رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ط 1، دار هومة، 2002، ص 173.

- المحور الأول: يضم 07 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، التقديمية، نوع الوظيفة، الوضعية المهنية.

- المحور الثاني: عبارة عن 10 أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى للدراسة: «الظروف التنظيمية والدافعية للإنجاز».

- المحور الثالث: عبارة عن 09 أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية للدراسة «الطابع العمومي للمؤسسة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون».

- المحور الرابع: عبارة عن 07 أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة «الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية».

- يتكون مجتمع البحث من 45 عاملا، موزعين على النحو التالي:

- الإطارات 21.

- أعوان التقنيين 18.

- أعوان التنفيذ 6.

12- الدراسات السابقة :

أ- دراسات سابقة حول التغيير التنظيمي:

- الدراسة الأولى:

دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة) قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

* إشكالية البحث:

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه فقد تكون ردود فعل إيجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم وتأييدهم ومن ثمة تعاونهم إلى تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله بناء على ذلك فإن إشكالية الدراسة تم صياغتها بالتساؤل المركزي التالي:

- ما هي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية ذات استغلال مالي وإداري؟ ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي في أسئلة فرعية وهي:
- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذر التغيير التنظيمي؟
- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟
- إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المرتبة، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

* المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.

* **عينة البحث:** قام الباحث بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع البحث أي المسح الشامل، وقد بلغ عدد الأفراد 410.

* **أدوات البحث:** اعتمد الباحث على أداة لجمع المعطيات البيانية في الميدان وهي الإستبانة.

* أهم النتائج المستخلصة:

- الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.
- أن من أهم الأسباب الداخلية هي تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو التخصصية.
- أن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.
- يتوقع الموظفون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات 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 دورات التدريبية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر، المستوى التعليمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

– الدراسة الثانية:

دراسة بوشماله أحمد بعنوان سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مدرسة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.2011.

* إشكالية الدراسة: اهتم الباحث بدراسة التغيير التنظيمي واعتبره ظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ، ويجب أن يخضع للعقلانية النسبية، وهو أحد أوجه حياة المنظمة من خلال النهوض والتقدم نحو الأحسن، وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر، ويبقى تساؤل آخر مطروحا حول انعكاسات هذا التغيير على الفعالية التنظيمية.

* التساؤل العام: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس، ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسيا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟.

وينقسم هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟.
- كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي؟.
- هل دوران العمال (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟.

* **الفرضية العامة:** تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسييرين ومسيرين) إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

* **الفرضيات الجزئية:**

- للتغيير التنظيمي الحاصل لمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم SPA ثم أثر على الأداء العمالي.
- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض أهدافه.

* **المنهج المتبع في الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

* **عينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من 118 عامل، تم اختيار 92 باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

* **أدوات البحث:** الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

* **نتائج الدراسة:**

- بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها، خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.
- أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فقد أكدت من خلال الملاحظة البسيطة التي اتبعها الباحث في رصد بعض الحقائق والتي جميعها تؤكد بنهاية دورة حياة هذه المؤسسة واندثارها وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعه، وكذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات.
- أما فيما يخص المقاربة النظرية نجد أنها لا تتلائم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يتمتع بها الأفراد، الأمر الذي أثر على موضوع البحث من حيث الإهمال وعدم مراعاة أهميته.
- بالنسبة للتحليل الإستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيق له، وكل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه، أو أنه يركز على نماذج التقليد والمحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال.

– الدراسة الثالثة:

دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر " باتنة"، 2008.2009.

* إشكالية الدراسة: اهتمت الباحثة بدراسة مدى التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على العامل ومدى إحساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، ولقد جاء تبينها للمؤسسة المخصصة كنموذج للدراسة نظرا للتغيرات التي حدثت فيها وتبينها لأسلوب جديد ومغاير ونظرا لتشعب الموضوع واحتوائه على العديد من المؤشرات والعوامل المتداخلة، فقد ركزت الباحثة على البعض منها التي ترى أنها الأهم وتعكس بصورة واضحة الشعور بالرضا الوظيفي كنمط الإشراف وظروف العمل، من أجل معرفة ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟ محاولين بذلك إعطاء حلول مناسبة.

* فروض الدراسة:

- الفرضية العامة: كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

* الفرضيات الجزئية:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.
- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

* المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

* عينة البحث: تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

ولقد تكون مجتمع البحث من 56 عامل.

* أدوات البحث: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

* نتائج الدراسة:

- أفراد مجتمع البحث غير راضين عن عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي فرضاهم الوظيفي لم يتحقق، ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق وهذا ميدانيا.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية كون غالبية مجتمع البحث قد عبروا عن رضاهم اتجاه التغيير وهذا ميدانيا وبالتالي ثبت صدقها.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة كون مجتمع البحث عبر بالأغلبية عن رضاه، وعليه فهي صادقة امبريقيا.
- عدم تحقق الجزئية الرابعة ميدانيا كون مجتمع البحث عبر بالإجماع عن عدم الرضا وبالتالي ثبت خطأها.
- تحقق الفرضية الجزئية الخامسة ميدانيا كون أغلب العمال راضين عن ظروف العمل المادية، وبالتالي فالفرضية صحيحة.
- على ضوء المعطيات التي أمدتنا بواقع المؤسسة ومجال الدراسة ومن خلال نتائج الفرضيات تبين للباحث صدق الفرضية العامة نسبيا.

ب- دراسات سابقة حول الاستقرار الوظيفي:

- الدراسة الأولى:

دراسة جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الحروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2005.2006.

* إشكالية البحث: قام الباحث بتشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات تتمثل في التدرج المهني، الأجر والمكافآت والعلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية

ومن هنا تشير هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟.
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرمي في رفع روحه المعنوية؟.
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟.
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل؟.

*فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

* منهج الدراسة: اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى أساليب المنهج الوصفي.

* العينة: تم اختيار عينة مقدره بـ 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903، وهذا بنسبة مختارة مقدره بـ 10%.

* أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على مجموعة من أدوات في البيانات والمعلومات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والسجلات والوثائق.

* نتائج الدراسة:

- الترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال، فكلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويرفع معنوياته، ويخلف لديه الدافع من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخلا المؤسسة.

- الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية الوظيفية، ويرتبط أيضا الحوافز المادية، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

- الدراسة الثانية:

دراسة سمير حليس بعنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAER الطاهير - جيجل - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.2009.

* إشكالية البحث:

اهتم الباحث بدراسة ظاهرة التغيير التكنولوجي في المؤسسة الصناعية في علاقتها بالاستقرار المهني لدى العمال، أي أنها تحاول أن تبحث في الأسباب التي تمكن المؤسسة الصناعية من تغيير نسقتها التكنولوجي التي تعتبر أساسا بالنسبة لها، وفي نفس الوقت تحافظ على استقرار عمالها، وبالتالي الرفع من الإنتاج وتحقيق المزيد من النجاحات ومن ثم ما هي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاح عملية التغيير التكنولوجي؟ وهل أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم أن تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟.

وما هي أهم الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي؟ وكيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاح هذه العملية؟ وهل اعتماد المؤسسة على إستراتيجية واضحة للتدريب والتكوين كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها تضيق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها تلك العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل الجديد؟.

* الفرضية الأساسية:

يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمهم لهذه العملية.

* الفرضيات الفرعية:

- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاط مكثفًا لاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.
- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

* منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يعتمد في تطبيقه على طريقة المسح بالعينة.

* أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الأدوات التالية: الملاحظة كأداة لجمع المعلومات الميدانية المتصلة بسلوك الأفراد، ومعاينة هذا السلوك بطريقة مباشرة.

- ✓ **المقابلة:** اعتمد الباحث على المقابلة المفتوحة مع الإداريين والمسؤولين في المؤسسة، وكذلك إجراء مقابلات مبدئية مع العمال، وقان باستخدام المقابلة لتطبيق الاستمارة مع الأفراد المختارة.
- ✓ **الاستمارة:** اعتمد الباحث على استمارة المقابلة.

* العينة وكيفية اختيارها:

العينة العشوائية المنتظمة وقد اختار الباحث نسبة 25% من أفراد مجتمع البحث المكون من 278 مفردة.

* نتائج الدراسة:

- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية هذه الإستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.
- تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الإستراتيجية المعتمدة في هذه العملية، خاصة في نقص تدعيم العمال ومقاومتهم لطريقة تخطيطها.

- مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها ولكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية.
- تؤدي مشاركة العمال في تخطيط التغيير التكنولوجي واتخاذ القرارات بشأنه إلى إضعاف هذه المقاومة وزيادة ولاء الأفراد المشرفين على هذا التغيير.
- يؤدي التغيير التكنولوجي إلى حدوث مجموعة من الاضطرابات النفسية على مستوى العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية نتيجة تعديلات التي تحدث على البناء التنظيمي للمؤسسة من جراء هذا التغيير.
- تحقق الفرضية العامة، وعليه فإن نجاح التغيير التكنولوجي الذي تقوم به المؤسسات الصناعية يرتبط بمدى استقرار الموارد البشرية.

13- صعوبات الدراسة:

ككل الدراسات السوسيولوجية المختلفة واجهتنا صعوبات كثيرة في طريق البحث، التي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها مايتعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب الميداني للدراسة، بالنسبة للجانب النظري تمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمصادر والمراجع خاصة فيما يتعلق بالتغيير الثاني الإستقرار الوظيفي، وغياب الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الإستقرار الوظيفي إلا أن هذا لم يمنعنا من بذل جهود إضافية للحصول على بعض المراجع.

أما بخصوص الجانب الميداني فقد واجهتنا صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وهو ما أخذ منا الكثير من الوقت، بالإضافة إلى تحفظ بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها، وذلك لأسباب متباينة والاكتفاء بتقديم معلومات تقريبيه حول أنشطة مصالحهم، صعوبة التعامل مع بعض الموظفين بخصوص الاستقبال، عدم الحصول على أية وثيقة تخص المؤسسة.

تمهيد:

إن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات جذرية ومتسارعة في كافة المجالات، وذلك بسبب التغيير والتطور الذي يشهده العالم، حيث أن هذه التغيرات والتطورات على استقرار كل من المؤسسة والعاملين فيها، إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى، ولذا على المنظمات السعي لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ووضع إستراتيجيات للتأقلم مع هذه التغيرات لأن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في التنبؤ العلمي بحيث ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وكذا تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على سمعتها السوقية وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

سنحاول في هذا الفصل (الجانب النظري للدراسة) تفصيل ذلك من خلال التغيير التنظيمي في المبحث الأول، والاستقرار الوظيفي في المبحث الثاني.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي:

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي عملية ضرورية وجوهية لضمان استمرار المنظمة فهو لا يحدث عفويا أو تلقائيا، وإنما هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة لإحداث هذا التغيير، وهي أسباب داخلية وأسباب خارجية.

1- الأسباب الخارجية: " وهي بمثابة المؤشرات البيئية الخارجية للمنظمة وعادة ما تسمى بالضغوط التي تأتي من خارج التنظيم وهي تتعدد وتنوع فمنها:

أ- التغيير القانوني: إن التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها¹.

أي أن الأسباب الخارجية تتمثل في القوى والمسببات التي تأتي من خارج التنظيم وتلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي وهي الدافع الرئيسي لهذا التغيير وهذا يرجع إلى التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة.

أما التغيير القانوني فنقصد به قوانين والتشريعات الحكومية والنصوص الجديدة المتعلقة بطرق وأساليب وإجراءات العمل والتي تؤدي بالمنظمة إلى مراجعة برامجها نظرا للضغط الذي تفرضه عليها.

ب- التغيير الاقتصادي: " التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرق اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وكذلك تغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للخدمات.

ج- التغيير الاجتماعي: الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير التنظيمي تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة مما أدى إلى الانشقاق والإختلالات في سلوكيات الأفراد، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والمعروف بالتركيب النوعية للعمالة والكفاءات.

د- التغيير التكنولوجي والثقافي: من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات، يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي والمعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي وما خلق من تأثيرات على المنظومة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة

¹ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص235.

التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية¹.

2- الأسباب الداخلية: "وهي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة، وتأخذ الأوجه التالية:

أ- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.

ب- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.

ج- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.²

د- "تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

هـ- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

و- تدني مستوى الأرباح.

ز- حدوث أزمة داخلية طارئة³.

ح- "كما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم بسبب من أسباب التغيير.

ط- التكاليف الصاعدة.

ي- وجود المجددين والمؤسسين.

ك- عدم التطابق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية⁴.

ل- "نقص الأداء وتضارب الصلاحيات.

م- مسايرة الظروف الجديدة (إعادة توزيع الصلاحيات، تطبيق طرق جديدة في تنظيم العمل، إدخال تكنولوجيا جديدة)¹.

¹ - بوشمال محمد: سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، رسالة ماجستير

في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011، ص39.38.

² - محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص55.

- حضير كاضم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص342.³

- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص174.⁴

والجدول رقم 01 يوضح أسباب التغيير الداخلية والخارجية:

الأسباب الخارجية	الأسباب الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير البنية السياسية والتشريعية (ظهور قوانين ولوائح تنظيمية جديدة، تطور نظام العمل). - تغيير الأنظمة الاقتصادية (اقتصاد السوق، انفتاح السوق، متطلبات الجودة الشاملة، التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين، زيادة رضا المستهلك). - التغيير الاجتماعي (تغيير الظروف العامة في المجتمع، المشاكل الاجتماعية، التركيب النوعي للكفاءات، التغيير في سوق القوى العاملة). - التغيير التكنولوجي والثقافي (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العولمة، النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة، ظهور حدة منافسة على الإنتاجية والنوعية والفعالية). 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير في النظام الداخلي (طرق وإجراءات وأساليب العمل، نمط الاتصال، علاقات العمل). - تغيير في مهارات وكفاءات العاملين. - تغيير في سلوكيات العاملين. - زيادة مستوى الأداء. - تنمية القدرة على الابتكار. - إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

* الجدول من إعداد الطالبين.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهما دقيقا لطبيعة التغيير ونوعه الذي هم بصدد إحداثه، ذلك من أجل القيام بكل الإجراءات وتوفير الإمكانيات والموارد التي تحقق هذا التغيير وتساهم في نجاحه، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير.

1- حسب مدى التغطية:

أ- التغيير الكلي (الشامل): وهو يشمل كافة أنشطة المؤسسة، وكافة أجزائها سواء تعلق الأمر بالمديريات أو الأقسام أو العمليات والأنشطة.

¹ - توفيق برباش: دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،

سطيف (مقالة)، ص 217.

ب- التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المؤسسة أو من العمليات والأنشطة، فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة، أو في هدفها أو إجراء من إجراءاتها التنفيذية¹.

نقصد بمستوى التغطية درجة شمول التغيير وفيها نميز بين نوعين: التغيير الكلي أو الشامل الذي يشمل كافة أو معظم جوانب المؤسسة ومجالاتها، أما التغيير الجزئي فيشمل جانب واحد أو عنصر في أحد الوحدات الإدارية أو الأنشطة أو العمليات مثال: تكوين العاملين.

2- حسب المصدر:

أ- التغيير المعتمد، التغيير المفروض والتغيير التكتيقي: "يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المعتمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، النوع الثاني: التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفيذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار هو التغيير التكتيقي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج"².

ب- وحسب مصدر التغيير التنظيمي نميز بين ثلاثة أنواع: التغيير المعتمد وهو الذي ينبع من السلطة الداخلية للمنظمة والتي يمثلها المدير الذي يصدر قرارات قد تتعلق بالهياكل التنظيمية في المنظمة أو أي جزء من أجزاءها يهدف من خلاله إلى معالجة مشكل معين، أما التغيير المفروض فهو الذي يصدر من سلطات خارج المنظمة قد تتعلق بلوائح وقوانين جديدة خاصة بالعمل، ومنه تكون المنظمة، ومنه تكون المنظمة مجبرة على الالتزام بهذه القوانين والعمل بها، وأخيرا التغيير التكتيقي وهو الذي يقوم به المرؤوس ويكون مقتنع به دون علم رئيسه، بهدف تطوير طرق العمل ومواجهة المشاكل التي قد تواجه المنظمة.

1 - الخلدونية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإنسانية والاجتماعية (ماي 2009)، العدد

3 جامعة ابن خلدون تيارت، عابد شريط، إستراتيجية التغيير في المؤسسات الاقتصادية التحالف الاستراتيجي أنموذجا، ص14.

2- صالح بن فالج عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

2005، ص173.

3- حسب سرعة التغيير:

أ- التغيير التدريجي: "وهي التغييرات التي تتم من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي ومتدرج خلال الوقت، وأن تكون هذه التغييرات بسيطة وصغيرة وحسب حاجة المنظمة لإنجاز العمل بكفاءة وأن هذا النوع من التغيير يمكن أن يكون من خلال:

- التحسين المستمر الذي تقوم به منظمة الأعمال.

- التغيير في عملية إدارة الجودة الشاملة.

- تغيير اهتمام العاملين الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج.

- الاقتراحات المختلفة التي تقود إلى إجراء التغييرات"¹⁵.

بمعنى أن التغيير التدريجي يكون بشكل بطيء وتراكمي خلال الوقت ويكون بسيط وصغير حسب الحاجة، ويمكن أن يكون من خلال التطوير المستمر وعملية الجودة الشاملة من خلال التطوير المستمر وعملية الجودة الشاملة من خلال تغييرها، بهدف تحقيق الغاية المطلوب بكفاءة وفعالية.

ب- التغيير الفجائي (السريع): "يعتمد ذلك على سرعة عملية تغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء

(التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولاشك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف

التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة"² بمعنى أن التغيير هو التغيير الفجائي.

4- حسب درجة التعقيد:

أ- التغيير المعقد والتغيير البسيط: "حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط،

فالنوع الأول أسبابه متداخلة حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتخلط بالنتائج والإفرازات

¹ - عبد العزيز بدر الندرابي: عولمة إدارة الموارد البشرية، (نظرة إستراتيجية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص173.

² - عبد الفتاح علاوي: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 32.

والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به¹

ثالثا: مراحل التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي ركيزة أساسية في العملية الإدارية منظمة من خلال رسم الخطط والبرامج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذلك فإن عملية التغيير التنظيمي تمر بعدة مراحل محددة وهي كالتالي:

1- " نموذج كورت ليفين Kurt Leven

أ- مرحلة إذابة الجليد: وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم².

ب- مرحلة التغيير: "وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك الفرد سلوكا جديدا، يتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة"³.

ج- مرحلة التجميد: إنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي، وفيها يتم تثبيت ما أذيب وغير، وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة.

كما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد، أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجديد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة⁴.

¹ - سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص11.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 437

³ - بروش زين الدين وهدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2008، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص51.

⁴ - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص24.

لقد ميز كرت ليفن بين ثلاث مراحل يمر بها التغيير التنظيمي وهي:

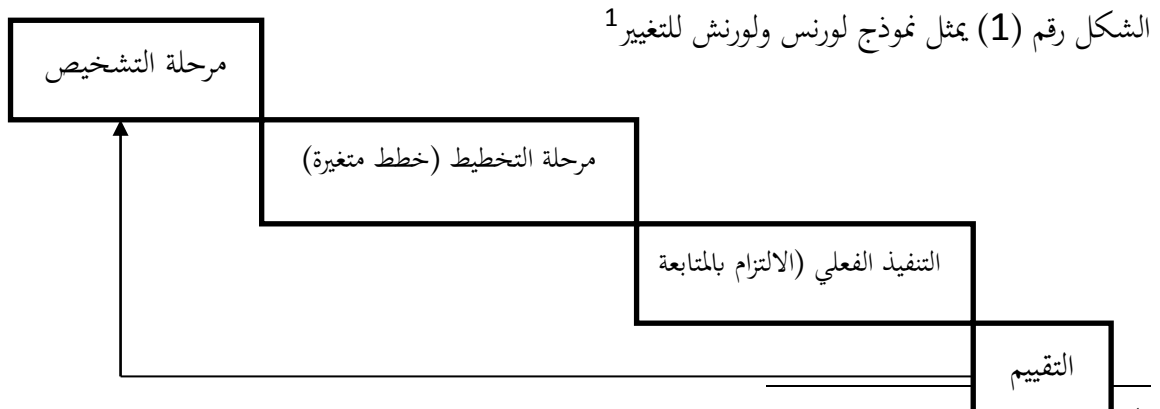
- **مرحلة إذابة الجليد:** تهدف هذه المرحلة إلى لفت انتباه المدراء والمرؤوسين في المنظمة إلى أهمية الحاجة إلى التغيير، ومن ثم إعلام الجميع في المنظمة بالمشاكل والأوضاع التي تفوق سلطتهم في العمل، وصعوبة التكيف مع المتغيرات البيئية، وهي محاولة من أجل إقناع الفاعلين بالظروف والأوضاع القائمة في المنظمة، وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة والبحث عن بدائل جديدة بهدف التمهيد للتغيير وتوفير الظروف الملائمة لذلك.

- **مرحلة التغيير:** وفي هذه المرحلة يتم إدخال المتغيرات الضرورية واللازمة داخل المنظمة، من خلال تعلم الأفراد مهارات وسلوكات جديدة، ويمكن أن تفسر هذه التغيرات جوانب في المنظمة مثل: التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية، أوقد تنحصر في جانب واحد ثم القيام بالتغيير حسب الإمكانيات والموارد المتاحة.

- **مرحلة التجميد:** تهدف هذه المرحلة إلى جعل البرامج المتغيرة والجديدة جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، وبالتالي الالتزام بالإستراتيجية الجديدة دون أي مقاومة.

2- نموذج لورنس ولورنش Laurence Lorch: يقوم النموذج المعقد من لورنس ولورنش على وجود أربع

مراحل أساسية للتغيير كما يبينه الشكل التالي:



¹- منى بن عامر: أهمية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة للخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير،

" إذن تنطلق مرحلة التغيير حسب هذا النموذج من تشخيص الوضع الراهن ثم التخطيط لتغييره، فجعله قيد التنفيذ، وأخيرا تقييم النتائج المحققة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الجوانب:

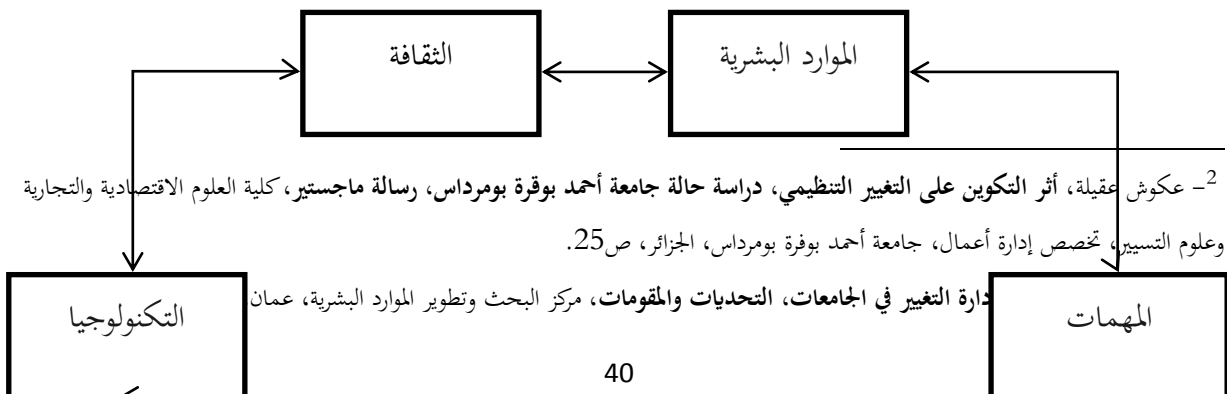
- **مرحلة التشخيص:** " التي يتم من خلالها دراسة تحليلية لأوضاع المؤسسة ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي خلال مدة محددة، وأخيرا مرحلة التقييم والتي تتمثل في مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية، لفرض تشخيص أسباب الانحرافات الحاصلة إن وجدت وتصحيحها لتعود في شكل تغذية عكسية"².

- يقوم هذا النموذج على تشخيص الواقع الفعلي والراهن للمنظمة، ثم القيام بالتخطيط لتغييره من خلال رسم الاستراتيجيات الملائمة لذلك، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتطبيقها أو تحقيقها وجعلها ملائمة للواقع العملي خلال فترة زمنية محددة، ثم مرحلة تقييم هذه النتائج التي تم الوصول إليها مع الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

3- نموذج هلريكال وسولكوم Hellriegel&Slokom

"يوضح النموذج هلريكال وسولكوم تداخل وإعتمادية المتغيرات الستة (الموارد البشرية، الثقافية، التكنولوجية، الإستراتيجية والتصميم) كما هو موضح في الشكل رقم (2)، حيث أن التغيير في واحد منها يقود إلى تغيرات عديدة مع متغير أو متغيرات أخرى، فمثلا التغيير في الإستراتيجية يؤدي إلى التغيير في التصميم التنظيمي لغرض التكيف مع ذلك التغير ومرن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية، أو التغير في التقنية المستخدمة في المنظمة، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين، كما أن هذه التغيرات تجري ضمن حدود ثقافة المنظمة والتي قد تعزز ذلك أو تقاومه، وتبرز أهمية هذا النموذج في نوعية المديرين بأهمية فهم حركته ومن ثم معرفة علاقته المتداخلة المعتمدة على بعضها البعض"¹⁶.

الشكل رقم (02) يوضح العلاقة المتداخلة المعتمدة على بعضها البعض في نموذج هلريكال وسولكوم.



² - عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 25.

يوضح هذا النموذج على أن التغيير في أحد من هذه المتغيرات الستة (الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل، المهمات، الإستراتيجية، الثقافة) لا بد أن يؤدي بالضرورة إلى التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال إجراء تعديلات في خطوط وفي برامج وسياسات وتوزيع الاختصاصات، ثم التغيير في أساليب وطرق العمل وتوصيف وما ينتج على ذلك من آثار التغيير في النفسية المستخدمة على سلوك واتجاهات العاملين.

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي:

لقد حظيت مجالات التغيير التنظيمي باهتمام كبير من قبل المختصين في مجال التغيير التنظيمي نظراً لأهميتها، حيث يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بالعديد من التغييرات، فقد يشمل التغيير مجالات مختلفة في المنظمة أو يشمل أكثر من مجال في الوقت نفسه، ومنه سوف نقوم بعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

1- المدخل الوظيفي: "ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها:

أ- **تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الفرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرص يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم

نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

ب- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من جوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها للمنافسة¹.

يمكن القول أن المدخل الوظيفي ركز عناصر التالية:

- **فلسفة المنظمة:** وهي السمة المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من قيم عامة، وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

- **رسالة المنظمة:** وتتمثل في الفرض الرئيسي للمنظمة ومجالات نشاطها وكذا الخدمات التي تقدمها لزملائها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجبل أن يكون لمواكبة التغيرات التي تمنح فرصا يمكن استغلالها بإضافة وظائف جديدة، أو قد تكون نفرض قيود تتضمن إلغاء وظائف أو أكثر.

- **أهداف المؤسسة:** وهب الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها الرئيسية.

- **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر فيها، إما تعديلها أو تدني إستراتيجية جديدة.

2- المدخل الإنساني: " إن أفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات"¹

وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

أ- **التغيير المادي للأفراد:** " بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

¹ - محمد خيرى: التميز التنظيمي، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص127.129.

¹ - تيقاوي العربي: (18- 19 مايو 2012)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص8.

ب- التغيير النوعي للأفراد: بدفع مهاراتهم عن بعضهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل المكافآت والجزاءات التنظيمية.

التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين²:

* المهارات والأداء: "وتستخدم لذلك ثلاث مداخل:

1- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية.

2- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين.

3- تدريب العاملين: الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

4- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: وذلك بأن تغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تعتبر ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات³.

ركز المدخل الإنساني على العاملين في المنظمة واعتبرهم جوهرها وأهم جوهرها وأهم عنصر فيها، لذلك وجب على القائمين فيها الاهتمام بتطويرهم لكي يتلائم مع متطلبات وأهداف المنظمة، لذلك التركيز على تحسين السلوك الإنساني لهم في عملية التغيير التنظيمي من خلال التدريب وأنظمة الحوافز، حيث اهتم هذا المدخل بالنواحي الإنسانية التالية:

أ- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك عدّة طرق:

1- الإحلال

2- التحديث التدريجي للعاملين.

3- تدريب العاملين

ب- الاتجاهات والإدراك والسلوك: من خلال إعادة توجيه اتجاهات ومهارات وسلوكيات العاملين والعمل على تطويرها.

² - شريف علي : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص130.

³ - رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح: (13.12 مايو 2010) التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، أهدافه ومدخله مقدمة الملتنقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ص11.

3- المدخل الهيكلي:

"قد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة"¹.

"أيضا قد يحدث التغيير في صورة تنظيمية من خلال تبسيط أو تعديل نوعية الهيكل"²⁷.

ركز هذا المدخل على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إجراء تعديل في أحد مكوناته، تصميم العمل، نطاق الإشراف والتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمة، أو من خلال تعديل هذا الهيكل وتبسيطه.

4- المدخل التكنولوجي:

"هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطورا، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق التغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن أمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت"¹.

"وتتضمن التغيرات التكنولوجية واحدة أو أكثر من المستويات التالية:

أ- تحسينات ثانوية أو وظيفية في تكنولوجيا المنتج أو العملية.

ب- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج حاليا"

ج- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.

د- اكتشاف تكنولوجيا جديدة وهذا ما يمثل أعلى مستوى في التغيير.

¹ -Brilman, Jean, **Les meilleures pratiques de management " au cœur de la performance"** édition d'organisation, 3eme Édition, paris, 2001, p36.

² - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص312.

¹ - مخلوفي عبد السلام وشريف مسعودة: (19.18 ماي 2011)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، التغيير في المنظمات العمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص3.

"يتم التركيز في المجال التكنولوجي على الوسائل المستخدمة في العمل وهو ما يسمى بالتغيير التكنولوجي، حيث تلجأ المنظمة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة تهدف من خلالها إلى تحسين أداء مواردها البشرية وكذلك تحسين طرق العمل وكما تهتم المنظمة بتطور طرق ووسائل الاتصال"².

خامسا: استراتيجيات التغيير التنظيمي :

تعيش أغلب المنظمات اليوم في ظروف بيئية تتسم بالدينامكية وسرعة التغيير وحدته، وسبب هذه البيئة المتغيرة أوجب على القيادة الإدارية تبني استراتيجيات تسمح بمواجهة هذه التهديدات البيئية من أجل ضمان نجاح التغيير والاستفادة من الفرص المتاحة من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي والحصة السوقية للمنظمة، وعليه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية:

1- الإستراتيجية العقلانية التجريبية: "تقوم على أساس عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير"³.

تقوم الإستراتيجية العقلانية التجريبية على أن الأفراد عقلانيون، وبالتالي سوف يقبلون التغيير شرط أن يحقق لهم مصالحهم الذاتية وينعكس عليهم بالإيجاب وأن يقدم لهم مزايا وفوائد، وعليه لا بد على المنظمة تبني برامج تكوينية وتدريبية من أجل كسب رضا العاملين وتجنب مقاومة هذا التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة: "تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة، فالحافز الرئيسي أمام التغيير حسب هذه الاستراتيجيات بل عدم إقناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون التغيير تهديدا لمصالح الأفراد أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يغلبونه، فعلى مستوى الفرد يكون الشخص قيم واتجاهات وحاجات وقد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم، وبالتالي فإن الفرد يقاومه، فيحاول القائد الذي يرغب في أحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال تنمية الولاء للتغيير المرغوب أحداثه والتدريب

² - غسان داود: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص29.

³ - بوشمال محمد، مرجع سابق، ص39.

على الحساسية الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد، ومواقفه والنوعي والإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفه¹.

ترتكز إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة على التجارب والخبرة السابقة والتعلم والانفتاح بين الأفراد من أجل حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وبالتالي تطوير كفاءاتها، باعتبارهم يمثلون العنصر الرئيسي في المنظمة، وهذا قد يكون عائق أمام إحداث التغيير، وبالتالي تلجأ القيادة الإدارية إلى كسب ولاء العمال من خلال النوعية والإعلام وتنمية شبكة الاتصال معهم وتعريفهم بنوع هذا التغيير.

3- إستراتيجية القوة القسرية: "يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغليب على كافة إشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير"².

تقوم إستراتيجية القوة القسرية على أن إحداث التغيير يكون من فرضه على الجهات المعنية وذلك باستخدام الوسائل والأساليب المساعدة على إحداث التغيير وبالتالي تجنب أي مقاومة بالتركيز على الوسائل العقابية والجزائية على من يخالف هذا التغيير، وعليه يكون هنالك إذعان للعاملين الذين هم أقل سلطة في المنظمة لمن هم أقوى سلطة فيها (الإدارة العليا).

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الحالي: "تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا، وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هنالك رضا بالحالة المستقرة ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل.

¹ - سمير عباس: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 204.

² - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 354.

5- إستراتيجية التحليل الميداني: "مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة"¹.

ركزت الإستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي على نشر الاعتقاد لدى العمال على أن الوضع الحالي للمنظمة غير مرضي وبحاجة للتصحيح، وهو ما يشعرهم بالخوف والقلق، وبالتالي يدرك العمال أهمية المشكلة ويصبحون يفكرون في التغيير، وبهذا تكون القيادة الإدارية قد خطت بشكل سليم لنجاح التغيير دون أي مقاومة للتغيير من طرف العمال.

أما إستراتيجية التحليل الميداني نرى أن في المنظمة جهة مختصة تعمل على المحافظة على الوضع التنظيمي والحالة التي تعيش فيها المنظمة تضع خطط واستراتيجيات تهدف للقضاء على كل مقاومة، وهذا ما يجعلها تعمل على إحداث التغيير دون أي مشاكل.

وفي ظل تعدد هذه الاستراتيجيات المتوفرة لدى القيادات الإدارية والجهة القائمة على التغيير في المنظمة، يتعين عليهم اعتماد معايير وأساليب دقيقة تمكنهم من اختيار الإستراتيجية الملائمة لموقف معين، مع التركيز على الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة ومدى الحاجة للتغيير، البيئة الداخلية (نقاط القوى والضعف)، البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات).

سادسا: معوقات التغيير التنظيمي

"يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكلة التنظيمي.

- سوء وسائل الاتصال.

- الدرجة العالية من الرسمية.

- نقص الموارد لإحداث التغيير.

¹ - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص86.

- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها، ومن أهم معوقات التغيير التنظيمي هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة"¹.

- " إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي"²

سابعاً: أهداف التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي العنصر الرئيسي الذي يحكم مبدأ الاستمرارية في المنظمة، لذلك لا بد أن يكون هذا التغيير مخطط ومدروس بشكل سليم يسعى إلى تحقيق أهداف كل من الفاعل والمنظمة معاً، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير التنظيمي تتلخص في النقاط التالية:

1- " تحقيق التوازن بين البيئة التي تعيش فيها.

2- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، وذلك من خلال نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة إلى النظام الحيوي القائم على اللامركزية في السلطة.

3- تطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن"³.

4- "بناء جو من الانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة"¹.

3- "المرونة في الهيكل التنظيمي، تحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد"²

4- أما Harvey & Brown: يرى أن أهداف التغيير هي:

أ- التنافسية: حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة.

ب- الرغبة في البقاء: فالمنظمة لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفوق قدرتها على البقاء.

¹ - فداء محمود الحامد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص167.

² - Jean Brilman: **Ibd**, p139.

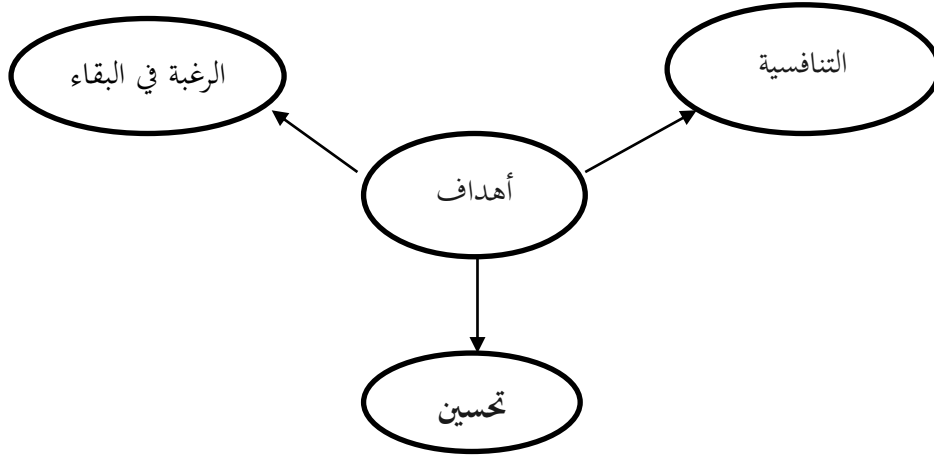
³ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص133.

¹ - سيد محمد جاد الرب: إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2009، ص12.

² - محمود حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان، 2006، ص290.

3- تحسين الأداء: فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء فيها.

الشكل رقم (03) يمثل أهداف التي أوردها³Harvery&Brrwn:



وفي الأخير يمكن القول أن التغيير التنظيمي يهدف إلى:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تحقيق أهداف الفاعلين أيضا.
- 3- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم والابتكار وتفعيل قنوات الاتصال.
- 4- تحسين طرق وأساليب العمل وتحسين مستوى الأداء وتطوير الأفراد من خلال التكوين والتدريب.
- 5- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ على المكانة السوقية.

ثامنا: أنماط إدارة التغيير التنظيمي:

- "أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤشرات في البيئة الخارجية مما يجعل الطرق الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الجدوى.
- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بالبيئة الخارجية، وقد يتعلق بعضها الآخر بضعف في أجزاء التنظيم تجعله غير متماشيا مع الأجزاء الأخرى.

³ - فرحان حسين بريخ، إدارة التغيير وتطبيقها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص20.

- أن التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه بغرض تأمين رفاهية المشتركين في جو من الطمأنينة والانسجام¹.

تاسعا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

1- الإستهدافية: " باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة ومواقف عليا ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العملي المفروض عليها والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: ويقصد بها الموائمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

4- الفاعلية: بامتلاك المؤسسة القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضا على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل المستهدف نحو تغييرها، يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

5- المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة من طرف الفاعلين عالية، وهذه النسبة تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، ليحظى بالقبول من طرف الفاعلين بالمؤسسة.

7- الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب وإختلالات في المنظمة.

8- الرشد والعقلانية: عقلية إدارة التغيير أي أن تتسم بالترشيد النسبي لكونه صفة ملازمة لكل عمل إداري.

¹ - كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 323.322.

9- القدرة على الابتكار والتطوير: كون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم، ولكي لا يفتقد التغيير التنظيمي مضمونه، فإنه يتعين على الإدارة المسؤولة على إحداث التغيير على إيجاد طرق تطوير أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

10- القدرة على التكيف: نظراً للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على إدارة التغيير الاهتمام للقوى بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة¹⁸.

عاشرا: العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي:

"إن نجاح التغيير التنظيمي تتطلب عدّة عوامل أهمها:

- 1- إشراك المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط له، وكيفية تنفيذه وفي عملية المتابعة والرقابة على أدائه.
- 2- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه.
- 3- أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه.
- 4- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير، من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.
- 5- إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي¹.

إحدى عشر: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

1- من وجهة النظر الفردية:

أ- الإدراك: "حيث يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم فمنهم من يفسر التغيير تغييراً إيجابياً في حين يفسره البعض الآخر تغييراً سلبياً"².

¹ - Jean Brilman: Ibid, p464.

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 319.

² - سعيد عواشرية: العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1، 4 نوفمبر، 2009، ص 17.

بمعنى أن الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تختلف لدى الفاعلين فكل فاعل يفسر التغيير حسب طريقته.

ب- الخوف من المجهول: "يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات كما هي، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم، وهذا مصدر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمورا غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة، وهذا ما يثير القلق والخوف ومن هنا يقاوم الأفراد التغيير"³

ج- العادات: "يشعر الأفراد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، حيث توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطرا للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية، بل يميل لأن يكون روتينيا ومبرجما، لذا يتجه الفرد لمقاومة التغيير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

* الخوف من المصالح المادية والمعنوية والنظر للتغيير بأنه سببا في فقد بعض الامتيازات والمكاسب.

* الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية بين الأفراد"⁴.

2- من وجهة نظر المؤسسة: "في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة التفاعل مع البيئة، فإنها تجد نفسها تقاوم التغيير لما لها من أثر على استقرارها، كون التغيير يحتضن دائما عنصر عدم التأكد، لذا فهي تسعى إلى مواصلة العمل في نفس الإطار القائم.

كما أن كثير من المنظمات تميل إلى مقاومة التغيير نتيجة التزاماتها وتعاقدها السابقة، وكذا استثماراتها الهامة في مجالات ومشاريع معينة"¹.

أي المؤسسات تحاول الحفاظ على استقرارها من جهة والتكيف مع المتغيرات البيئية من جهة أخرى، لذلك فهي تقاوم التغيير لأنه حتما سوف يؤثر على استقرارها.

³ - هاني عبد الرحمان العمري: إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 30.29 مارس 2005، ص 14.

⁴ - مصطفى محمد سعيد عالم: القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 30.29 مارس 2005، ص 12.

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 316.317.

كما أنها تميل إلى مقاومة التغيير بسبب تعاقدها والتزاماتها السابقة وهو ما يجعلها مقيدة بقوانين وإجراءات العمل المبرجة في الاتفاقيات.

- كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير:

يمكن للأفراد المعنيين بإحداث التغيير التقليل من أسباب مقاومته من خلال عدة وسائل أهمها:

1- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق: "بما تتجه النية لإحداثه من تغيرات ودواعي هذه التغيرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير التنظيمي، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

2- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير: وإشعار المستهدفين في المكاسب التي يمكن لها أن تحقق، إذ من المفروض أن يكون التغيير ايجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب وليس العكس، إذ أن المقاومة طبيعية إذ كان في التغيير خسائر.

3- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية: من أجل شرح التغيير ودواعيه وما سببته عليه.

4- إشراك العاملين في كافة مراحل التغيير ما أمكن: فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5- إيجاد رؤية مستقبلية: يتم تعريف العاملين بها وإعطاء السلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها، فمن الضروري جدا أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد على جهود التغيير التنظيمي وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية، ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة، لذا يجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة ولا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية للاتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغيرات المطلوبة في النظم والهياكل لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

6- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير: ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع المزايا والبناء عليها فمن المفروض أن النجاح يقود إلى النجاح، ولذلك لا بد أن يكون بالإمكان تقسيم المكاسب المستهدفة إلى مراحل، حتى يمكن للجميع أن يلاحظوا التقدم مما يشجع على استمرار التعاون، كما أنه من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأنه يمثل حافزا قويا لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المستوى المطلوب، ويتم

استثمار المصدقية لتحقيق المزيد من التغيرات باتجاه الأهداف المتوخاة من طرف المنظمة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات التي تتم وبين نجاح وتقديم المؤسسة¹.

المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي

أولاً: أهمية الاستقرار الوظيفي:

"الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع وغيرهم من علماء في دراستهم للتعليمات وتحليل بناءاتها الداخلية، ومحاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها، وقد ازدادت هذه الأهمية أكثر بعد التأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سواء المتعلقة بالجوانب الفكرية والابتكارية كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي أو المتعلقة بالجوانب الميدانية المختلفة التي تتم عند المستويات التنفيذية الدنيا، وقد انحصر الاهتمام من قبل في دراسة الجوانب المادية للعمل كالمواد الأولية ورأس المال حيث ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد كافة من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة وبالتالي لا بد من استغلال إمكانياتهم وخاصة الفيزيولوجية منها وذلك من خلال تصميم الآلات بالطريقة التي تحقق الاستغلال"¹.

ثانياً: عوامل الاستقرار الوظيفي: "توجد عدة عوامل تساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة مذكر منها:

1- العوامل المادية: تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعامل فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل، وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي²:

* **الظروف الفيزيائية للعامل:** "تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتساعد على عدم الاستقرار والرضا.

* **الضوضاء:** هي من أشد العوامل المؤثرة في سير العملية الإنتاجية.

1 - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص262-264.

1 - سمير حليس: المرجع السابق، ص105.

2 - جون يرفون: علم النفس، ترجمة هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1998، ص65.

* **الإضاءة:** تختلف الوظائف والأعمال من احتياجها للإضاءة فالأعمال التقنية تتطلب إضاءة أشد من الأعمال الأخرى.

* **الحرارة والرطوبة:** وهي توفير المناخ المناسب للعامل الذي يساعده على الاستقرار.

* **الأمن الصناعي:** هو إجراء يتخذ للتقليل من حوادث العمل.

* **الأجر:** يعتبر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة لفعالية العمال.

* **الترقية:** هي من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية.

2- العوامل الاجتماعية: لكي تحافظ المؤسسة على استمراريتها لابد من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الأساسية ونذكر منها:

* **القيادة:** وهي من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد قادرا على المسؤولية التي يتولاها.

* **الاتصال:** وهو تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء وهو يلعب دورا هام وفعال لاستمرارية أي مؤسسة³.

3- العوامل النفسية: "للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل فهي تتعدى العوامل المادية والاجتماعية ومن بينها"¹:

* **الشعور بالرضا عن العمل والانتماء داخل المؤسسة:** "يتمثل هذا العامل في إعطاء العامل الحرية في اتخاذ القرارات المتسامحة وتوفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية.

* **الإحساس بالتقدم:** تعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا لتوجيه المعني، فالفرد يكون راضيا عن عمله ومستقرا فيه من علم ما سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا واكتسابه خبرات واحترام وتقدير له. الاستقرار يشكل أهمية كبيرة في شتى المجالات ويعتبر من أهم الحوافز الواجب توفيرها حيث أن له تأثير على معدلات أداء العمال"².

ثالثا: معالم الاستقرار المهني:

³ - صلاح السنوسي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، 200، ص 214.

¹ - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 46.

² - إبراهيم العميري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 253.

- **الشعور بالرضا والارتياح والأمان:** " إن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل، وهذه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها، ودراساتها نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا ما ينعكس على خصائص الوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون"³.
- **الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة:** " ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين المؤسسة والأفراد، والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد المرغوبة، وهذا ما يزيد في استقرار العامل في عمله."⁴
- **الروح المعنوية:** " وهي إشباع حاجات الأفراد وتوفير الجو المريح لدى العامل الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لإدراكه لقيمته داخل المؤسسة، وبالتالي تؤدي إلى الاستقرار في العمل"⁵.
- **المراقبة في العمل وعدم التغيب:** " إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العامل، وارتفاع روحه المعنوية وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة، مما يساعد على تحقيق الاستقرار المهني"⁶.

خلاصة:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي، إلا أن أهميته تبقى كاملة ومتزايدة باستمرار في فاعلية المنظمة وسيورتها، ولذا فضرورة الاهتمام بكل جزئياته يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يمثل عنصرا فاعلا في تحديد الفاعلية للمنظمة، وعليه فإن كفاءة المورد البشري تتوقف على ما يوفره من برامج ومخططات تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

³ - عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977، ص 54.

⁴ - فريد بريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، ص 216.

⁵ - إيهاب صبيح ومحمد رزقي: سلطة الإدارة في الأسبوع، ط4، دار أنس، سوريا، 2001، ص 13.

⁶ - نفس المرجع، ص 18.

تمهيد:

يعتبر عرض النتائج الدراسة معيارا نافعا في تحديد درجة انتماء الدراسة إلى نوع محدد من فروع المعرفة وفي حالات كثيرة تعتبر أيضا معيارا إضافيا في تحديد درجة إلحاح الباحث بالموضوع الذي يكتب فيه ولمناقشة النتائج يعتقد الباحث مقارنة مباشرة بين الفروض التي طرحها سابقا وبين نتائج تحليل البيانات، وفي ضوء تلك المقارنة يستطيع الباحث أن يقبل الفرض أو يرفضه، ثم يلي ذلك إيضاح إذا كانت النتيجة التي توصل إليها تتفق مع نتائج بحوث أخرى أم تختلف عنها، ويعطى التغييرات الممكنة لما يوجد من اختلافات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للبحث معتمدين في ذلك على مختلف الإجابات التي أبقاها العمال، وكذا الملاحظات التي سجلناها خلال فترة تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة كما ستقوم بعرض النتائج في ضوء فروض الدراسة وصولا إلى استنتاج عام.

- عرض وقراءة وتحليل النتائج

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	20	44.44%
إناث	25	55.55%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 55.55% من أفراد العينة هم إناث، وما نسبته 44.44% ذكور، وهذا يدل على التوزيع المتساوي بالتقريب للجنسين، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ونوع التخصص الذي تحتاج إليه المؤسسة.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	26.66%
من 30 - 40 سنة	18	40%
من 41 - 50 سنة	07	15.75%
أكثر من 50 سنة	08	17.77%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 40% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة، وهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد عينة البحث، وتليها نسبة 26.66% للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة،

أما الأفراد الذين أعمارهم تقل عن 50 سنة فقد بلغت نسبتهم 17.77% أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة فيمثلون نسبة أقل هي 15.55% وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت شباب وهذا ما يعكس اهتمام فئة الشباب بكل ما هو جديد في مجال الاتصال والإنترنت، مما يتطلعون دائما إلى تحسين الخدمات، سواء من حيث سرعة تدفق الإنترنت أو التطبيقات الجديدة كالجيل الرابع.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
15.55%	7	متوسط
17.77%	8	ثانوي
66.66%	30	جامعي
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة البحث لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي نسبة 15.55% للأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، في حين تنعدم نسبة الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، وهذه النسبة تعكس المستوى التعليمي الجيد لمعظم أفراد العينة مما يعني أنهم مؤهلون علميا، وعليه فمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت تعتمد في تسيير عملها على فرص الجامعات لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، والذي يتميز بالمنافسة الكثيرة والسريعة لذا تعتمد المؤسسة على موظفين مؤهلين، وهذا ما يعكس المستوى الثقافي والعلمي لمجتمع الدراسة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
44.44%	20	غير متزوج
53.33%	24	متزوج
2.22%	01	مطلقا
/	/	أرمل
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 53.33% من أرقام عينة البحث متزوجون، تليها نسبة 44.44% للأفراد الغير متزوجين، فيما يوجد مطلقا واحد نسبة 2.22%، وعليه يلاحظ أكبر نسبة هي للموظفين المتزوجين مما يعني أن هؤلاء العمال لديهم مسؤوليات اتجاه عائلاتهم تجعلهم يتمسكون بوظيفتهم ويتعاملون أكثر مع الظروف السائدة في المؤسسة، كما أنهم يحاولون تحطي الصعوبات والضغوطات التي يتعرضون لها داخل المؤسسة.

- الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
46.66%	21	إطار
40%	18	عون تحكم
13.33%	6	عون تنفيذ
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 46.66% من أفراد عينة البحث تتمثل في الإطارات، تليها نسبة 40% لأعوان التحكم، أما أعوان التنفيذ جاءت نسبتهم 13.33%. وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات

تعتمد على توزيع متقارب نسبيا لموظفيها من حيث المستوى الوظيفي، وتحتل الإطارات وأعاون التحكم النسب الكبيرة، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على درجة كبيرة من التسيير البعيد والدقيق للعمل، ووضع خطط إستراتيجية تتلائم مع أهداف المؤسسة خاصة في ظل اشتداد المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

- الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	51.11%
من 5 - 10 سنوات	13	28.88%
من 11 - 15 سنة	05	11.11%
أكثر من 16 سنة	04	8.88%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته 51.11% من أفراد عينة البحث تقل أقدمتهم عن 5 سنوات، تليها نسبة 28.88% للأفراد الذين تتراوح أقدمتهم 28.88% تم تليها نسبة 11.11% للأفراد الذين تتراوح أقدمتهم من 11-15 سنة والفرنسية بـ 8.88 هي للأفراد الذين تتراوح أقدمتهم من أكثر من 16 سنة، وأن المؤسسة تملك أفراد ذوي أقدمية في العمل من نسبة تسيير العمل، باعتبار أن المورد البشري محرك كل عملية، وأن العامل الذي يتمتع بأقدمية في العمل تمنح له مع الوقت خيرة تؤهله ليحتل منصب أعلى في المؤسسة، ويصبح يعتمد عليه في القرارات التي تخص المؤسسة.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير عقد العمل.

النسبة المئوية	التكرار	عقد العمل
77.77%	35	دائم
22.22%	10	مؤقت
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 77.77% من أفراد عينة البحث هم عمال دائمون، في حين قدرت نسبة 22.22% عمال مؤقتين مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت أغلب عمالها مترسبون وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف، وكما أنها تعتمد على بعض المستخلفين في بعض الحالات حسب ما صرح به نائب المدير.

2- المحور الثاني: الظروف التنظيمية والدافعية للإنجاز

- الجدول رقم (09) يوضح الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الظروف الفيزيائية
66.66%	30	مناسبة
33.33%	15	غير مناسبة
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة البحث يقرون بأن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة مناسبة، وهذا يعني أن المؤسسة توفر كل الإمكانيات الضرورية لتسهيل سير العمل، وهذا ما أكدته بعض المقابلات عند توزيعنا للاستمارة أن المؤسسة توفر الإضاءة والتهوية والرطوبة الأزمة لأداء العمل، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنها غير مناسبة 33.33% وهو ما يثبت ما لاحظناه أثناء فترة تواجدها بالمؤسسة وأثناء فترة وأثناء فترة توزيع الاستمارة خصوصا فيما يتعلق بضيق مكاتب عمل وعدم اتساعها، كثرة الفوضى والأوراق المرمية على الأرض بالإضافة إلى كثرة الغبار في الأرض وعلى زجاج النوافذ، عدم نظافة بعض

المكاتب، نقص الإضاءة والتهوية، بالإضافة إلى أن لون الطلاء لا يتناسب مع مكانة المؤسسة باعتبارها تستقبل عدد من الزبائن وتنافس مع مؤسسات أخرى.

- الجدول رقم (10) يوضح مدى التأخر عن مواعيد العمل

النسبة المئوية		التكرار	مدى التأخر عن مواعيد العمل	
%37.77	%6066	03	ضغوط العمل المتكررة	نعم
	%20	09	علاقات جيدة مع الإدارة	
	%11.11	05	ظروف العمل غير ملائمة	
%62.22		28	لا	
%100		45	المجموع	

نلاحظ من خلال الدول أن ما نسبته %62.22 من أفراد عينة البحث يقرون أنهم لا يتأخرون عن مواعيد العمل، يحكم أن الالتزام بمواعيد العمل أمر ضروري داخل المؤسسة، وأي تأخر عن مواعيد العمل قد يؤخر إنجاز المهام في وقتها، حيث صرح لنا بعض الباحثين أنهم منضبون في عملهم لأن المؤسسة تمثل لهم مصدر رزقهم وتحقيقا ذواتهم وطموحاتهم، وهو أيضا ما لاحظناه أثناء تواجدهم بمؤسسة دخول الموظفين في الوقت، وهذه النظرة تؤكد عليها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في استخدامها لمبدأ الحركة وأكثر من في العمل، مع التزام العامل بأساليب العمل للوصول إلى الأداء الجيد، في حين نسبة الذين أقرروا بأنهم يتأخرون عن مواعيد بـ %37.77، حيث أرجعوا ذلك إلى وجود علاقة جيدة مع الإدارة، وهذا يدل أن هناك بعض العمال لديهم علاقات شخصية ووساطة مع الإدارة، وحسب مدير مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة، أن الإدارة تثق في قدرات ومعارف عمالها الذين اكتسبوا خبرة خلال عملهم، لذا فهم على دراية جيدة بكيفية سير العمل ومتطلباته، بينما يرجع ما نسبته %11.11 من أفراد عينة البحث ذلك إلى ظروف العمل الغير ملائمة وهذا راجع إلى الظروف الفيزيائية الغير مناسبة داخل المؤسسة (الإضاءة، الحرارة، التنموية) وهذا يعني أن ظروف العمل في المؤسسة محل الدراسة غير متوفرة بالشكل المطلوب (من خلال الملاحظة)، في حين بلغت نسبة الذين أرجعوا ذلك إلى ضغوط

العمل المتكررة بـ 6.66% ويمكن إرجاع ذلك إلى كثرة المهام والواجبات التي يقومون بها، بالإضافة إلى كثرة الزبائن والضغط الذي يفرضه (من خلال الملاحظة).

ومن خلال الاتصال بالعديد من الموظفين تأكد لنا أن سبب التغيب في بعض الحالات يرجع إلى بعد مكان العمل عن الإقامة، ومن خلال الملاحظة والاستفسار تبيننا لنا عدم توفر نقل خاص بالعمل وعليه تبقى المواصلات عائق يشتكي منه بعض العمال.

- الجدول رقم (11) يوضح مدى الحصول على دورات تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	مدى الحصول على دورات تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة	
%37.77	%20	9	داخل المؤسسة	نعم
	%17.77	8	خارج المؤسسة	
%62.22		28	لا	
%100		45	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 62.22% من أفراد عينة البحث يقرون عدم حصولهم على دورات تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة، وحسب تصريحات بعض المبحوثين أن البرنامج التكويني قائم في أغلب الحالات على العلاقات الشخصية والقرباية مع الجهات العليا، وعليه يتضح لنا أن نظام التكوين المعتمد عليه لا يهدف إلى تلبية احتياجات العاملين ولا يعمم فرصة الحصول على التكوين لكافة العمال؛ ولا يساير التحولات والتغيرات الحاصلة في الوظيفة، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 37.77% حيث أكد لنا نائب المدير بالمؤسسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تطوير قدرات ومهارات العمال التقنية والمهنية للتكيف مع التطوير العلمي والتكنولوجيا الاجتماعي الحاصل، وأن التكوين بنوعية الداخلي والخارجي يعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة التامة من الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن إكساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع الروح المعنوية واكتساب الثقة بالنفس، بالتالي سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

-الجدول رقم (12) يوضح برنامج الدورة التكوينية

النسبة	التكرار	برنامج الدورة التكوينية
88.88%	40	مناسب
11.11%	05	غير مناسب
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 88.88% من أفراد عينة البحث قد أقرروا أن برنامج الدورة التكوينية كان مناسب حيث أنه يهدف هذا التكوين إلى تزويد العمال بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة التي تؤهلهم لمزاولة العمل بالطريقة الصحيحة، وهذا ما أكده لنا أحد الباحثين أثناء تواجدها بالمؤسسة، وأن محتوى هذا البرنامج ساهم في حصول بعض العمال في تحسين مستواهم وتحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية وهذا ما يتوافق مع نظرية الحاجات ؛ وهذا يؤكد سعي المؤسسة إلى اكتساب العمال مهارات ومعارف جديدة في مختلف البرامج التقنية ومعلومات جديدة متعلقة بتسيير الموارد البشرية، وهذا ما يفسر تقبل العمال خطة المؤسسة المتعلقة بعملية التكوين في حين ارجع 11.11% من أفراد عينة البحث إلى أن برنامج الدورة التكوينية غير مناسب، وحسب ما صرح به أحد المسؤولين أن ذلك راجع إلى عدم الدقة في التخطيط والتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي تنطلق من وضع الأهداف وتحديد الأساليب والطرق والإجراءات المساعدة في ذلك ومن ثم تقييم النتائج المتحصل عليها.

الجدول (13) يوضح أهداف الدورة التكوينية بالنسبة للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إطارات	أعوان الحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
-----------------	--------	-------------	-------------	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أهداف الدورة التكوينية
66.6 6	30	/	/	28.88%	13	37.44%	17	اكتساب مهارة جديدة
22.2 2	10	6.66%	03	6.66%	03	8.88%	4	الترقية
11.1 1	5	6.66%	03	4.44%	02	/	/	دورة تشكيلية
100%	45	13.33%	6	40%	18	46.66%	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.66% تمثل الاتجاه العام لعينة البحث حول أهداف الدورة التكوينية أنها تتمثل في اكتساب مهارة جديدة وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة هي 37.77% و 28.88% عند كل من الإطارات وأعوان التحكم هذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارة جديدة وهذا ما أكده لنا نائب مدير في مؤسسة اتصالات الجزائر أن التكوين قد سمح للعمال باكتساب معارف نظرية تطبيقية حول الوظيفة التي يشغلونها وهذا ما يشير إلى أن العمال يمتلكون كفاءات عديدة ومطورة نتيجة التكوين وأهمها التقنية أي التحكم في أساليب أداء الوظيفة المتغيرة باستمرار أما نسبة الذين يرون أن أهداف الدورة التكوينية تتمثل في الترقية بلغت 22.22% وتدعمها النسبة الإحصائية الجزئية متقاربة هي 8.88% و 6.66% عند كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وهذا يعني أن المؤسسة تمنح للمتكون فرصة التدرج والتقدم الوظيفي وهذا حسب ما أكده أحد الباحثين عند توزيع الاستمارة أن أي عامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي. وأنه يطمح باستمرار إلى الترقية والارتقاء لممارسة وظائف أعلى وهذا ما أكدت عليه النظريات السلوكية وتأكيد ها على أهمية الترقية من خلال حث وتشجيع العمال على العمل أكثر وتحسين أدائهم فنجد أن هرزابغ الذي أكد على أهمية الترقية باعتبارها من أهم العوامل الدافعة للعمل. فالترقية مطلب لطبيعة العلاقات بين العمال والتفاعل الاجتماعي بينهم وحسب إلتون مايو فالحوافز المعنوية وأحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره الأمان والارتباط الأكثر المؤسسة وبالتالي تحقيق استقراره، أما نسبة الذين أفروا أن أهداف الدورة التكوينية

هي دورة شكلية بلغت نسبتها **11.11%** وتدعمها النسبة الإحصائية الجزئية متقاربة هي **4.44%** و**6.66%** وهذا يعني أن العمال يستغلون الأموال التي تصرفها المؤسسة على لبرامج التكوينية في الاستجمام والترفيه والقيام بجولات استطلاعية وذلك حسب ما صرح به أحد المبحوثين خاصة باعتبار أن المؤسسة ذات طابع عمومي تابعة للدولة.

الجدول رقم (14) يوضح تقييم الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	تقييم الدورات التكوينية
51.11%	23	اختبارات كتابية
48.88%	22	قياس الأداء
/	/	لا يوجد تقييم
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته **51.11%** من مجموع أفراد عينة البحث يقرون بأن تقييم الدورات التكوينية يتم عن طريق الاختبارات الكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له حول مضمون برنامج التكوين، وحسب ما صرح به المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على الاختبارات للتقييم العمال حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الأداء بحيث تكون في شكل أسئلة يجيب عليها العمال حول أهم الأشياء التي تكون عليها العمال وهو ما يساعد على تحفيز المجددين في العمل ومعاينة المقصرين مما يولد انطبعا قويا لدى الأفراد بأن المؤسسة تهتم بهم، وبإمكانيتهم في حين يرى **48.88%** من أفراد عينة البحث أكدوا أن تقييم الدورات التكوينية يتم عن طريق قياس الأداء ويكون ذلك من خلال قياس الأداء قبل الخضوع للبرنامج التكويني وبعد البرنامج التكويني (حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية) ومن ثمة متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب أم لا، وبالتالي متابعة العمل الذي قام به المتكون وذلك لتقييم النتائج من حيث الكم والكيف. في حين لم يصرح أفراد عينة البحث بأنه لا يوجد تقييم داخل المؤسسة بالنسبة للبرامج والدورات التكوينية، وهذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بمعرفة أهم النقائص ونقاط الضعف لدى موظفيهم والسعي إلى التغلب عليها وتصحيحها.

الجدول رقم (15) يوضح التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة.

النسبة	التكرار	التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة
26.66%	12	كيفية التعامل مع الزبائن
57.77%	26	طلبات الزبائن
15.55%	7	مشاكل العمال
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 57.77% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة تكون حول طلبات الزبائن من خلال الحفاظ معدل رضاهم وولائهم وحسب نائب المدير بالمؤسسة أن الإدارة تقوم في بعض الحالات بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا وعدمه ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة كما تحرص أن تقدم خدمات وبأقل تكلفة ممكنة، وأن تكون يقظة إزاء كل تحركات منافسيها لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها المؤسسة المنافسة لضمان عدم تحول زبائنها عن خدماتها وهو ما أكدته أيضا نسبة 26.66% من نسبة الأفراد الذين أكدوا أن الاجتماعات يتم التركيز فيها حول كيفية التعامل مع الزبائن من خلال حسن الاستقبال والمعاملة والاهتمام بانشغالات الزبائن، وتعريفهم بالعروض المقدمة، بينما بلغت نسبة الذين أكدوا أن التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة بـ 15.55% وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا دليل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت لا تولي اهتمام لظروف وأوضاع عمالها بقدر ما تركز على الحفاظ على زبائنها وهي إستراتيجية متبعة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على الوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
--------	---------	-----------------------------

/	/	المدير العام بمفرده
31	%68.88	المدير العام ومساعدوه
14	%31.11	بصورة جماعية (إشراك العمال)
45	%100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبه 68.88% من أفراد عينة البحث يقرون أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم عن طريق المدير العام ومساعدوه وهذا ما يبين أن الإدارة العليا في المؤسسة هي المسؤولة عن كافة القرارات داخل المؤسسة، وحسب نائب المدير في المؤسسة أن القرارات مقتصره على الإطارات وخاصة السامية منها، في حين بلغت نسبة 31.11% من أفراد عينة البحث الذين أكدوا أن هذه القرارات تتم بصورة جماعية (إشراك العمال) وحسب تصريحات الباحثين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبدأ الديمقراطية في التسيير حيث تسمح العمال بالإدلاء بأرائهم وأفكارهم فيما يحسن القرارات التي تتم داخل المؤسسة، حيث أن هذه القرارات لا تتعدى قرارات تحسن طرق وأساليب العمل، ولا تخص القرارات الإستراتيجية، أو قرارات تخص السياسة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (17) يوضح نوع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

الحوافز	التكرار	النسبة
مادية	10	%22.22
معنوية	05	%11.11
مادية و معنوية	30	%66.66
المجموع	45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبه 66.66% من أفراد عينة البحث أقرروا أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي الحوافز المادية والمعنوية ومن خلال الإجابات يتبين لنا أن المؤسسة قد جمعت بين كافة أنواع الحوافز المادية منها والمعنوية، فالعمال بحاجة من وقت إلى آخر إلى هذه الحوافز لتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود في العمل، وتختلف المواقف التي تمنح فيها الحوافز؛ فهناك مواقف العمل العادية التي لا تتطلب حوافز معنوية ومواقف أخرى تقتضي حوافز مادية، وحسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية كوسيلة لدفع العمال نحو تقديم أفضل ما لديهم من مهارات

وكفاءات باعتبار الحوافز بمختلف أنواعها لا مثيرات خارجية تجعل من العمال يعملون بكل مسؤولية وجدية، في حين بلغت نسبة 22.22% من أفراد عينة البحث الذين أكدوا أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية من خلال زيادة في الأجر، التأمين، الرحلات.

بينما بلغت نسبة 11.11% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز سنوية مثل عبارات الشكر والتقدير.

الجدول رقم (18) يوضح الترقية بالنسبة للمستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		الترقية المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	
15.55%	7	15.55%	07	/	/	متوسط
17.77%	8	13.33%	06	4.44%	2	ثانوي
66.66%	30	26.66%	12	40%	189	جامعي
100%	45	55.55%	25	44.44%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وأن نسبة 55.55% تمثل اتجاه العام لأفراد عينة البحث حول عدم حصولهم على الترقية طيلة سنوات خدمتهم بمؤسسة اتصالات الجزائر وتدعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية 13.33% و 26.66% وذلك راجع حسب ما صرح به المبحوثين أثناء اجراء مقابلات معهم إلى تدخل معايير الذاتية من وساطة علاقات شخصية جهوية وقراية مع القائمين على الترقية إضافة إلى عدم وجود مناصب شاغرة. في حين بلغت نسبة 44.44% من أفراد عينة البحث، الذين أكدوا على حصولهم على الترقية، وتدعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية 4.44% و 40% وهذا ما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت تولى اهتمام للموظفين خصوصا فيما يتعلق بأصحاب الشهادات والكفاءات وهذا يعني أن الترقية توضع على أساس الشهادة كمعيار أول وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية أن الموظفين أصحاب المؤهلات والشهادات لهم الحق في

الالتحاق برتبة أعلى تطابق تأهيلهم في حدود المناصب الشاغرة مخصصة للتوظيف في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم (19) يوضح استحداث تغييرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المستوى الوظيفي استحداث تقنية في أساليب العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
91.11%	41	6.66%	03	37.77%	17	46.66%	21	نعم
8.88%	04	6.66%	03	2.22%	1	/	/	لا
100%	45	13.33%	6	40%	18	46.66%	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 91.11%. تمثل اتجاه العام لأفراد عينة البحث حول استحداث تغييرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية متقاربة هي 46.66 و 37.77% عند كل من إطارات وأعاون التحكم وحسب هذه الفئة فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تواكب التطورات التكنولوجية والعلمية كونها تخلق مهارات وسلوكات وطرق جديدة.

الجدول رقم (20) يوضح الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة

إطارات دولة	20	%44.44
مواطن عادي	10	%22.22
مؤسسات معينة	15	%33.33
المجموع	45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته %44.44 من أفراد عينة البحث يقرون بأن الزبائن الذين يتعاملون معهم هم إطارات دولة، باعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية وخدمانية ذات طابع عمومي تابعة للدولة، تهتم بتقديم تسهيلات وعروض وامتيازات لفئة من المجتمع خصوصا فيما يتعلق بشرائح الهاتف وزيادة ساعات المكالمات الهاتفية وكلها عبارة عن تشجيعات وحوافز تقدم لهذه الفئة باعتبارهم ينتمون للدولة.

بينما بلغت نسبة الأفراد أجابوا أن الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة هم مؤسسات معينة بـ %33.33 وحسب تصريحات نائب المدير أن مؤسسات اتصالات تتكامل مع عدة مؤسسات، بحيث يعملون معهم على تقديم عروض وخدمات بجودة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التركيز على أهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم، والأخذ بأرائهم وأفكارهم حول هذه الخدمات.

في حين أرجع ما نسبة %22.22 من عدد الأفراد أن الزبائن الذين يتعاملون معهم مواطنون عاديون وهذا ما يؤكد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتعامل مع كل أشكال الزبائن.

- الجدول رقم (21) يوضح أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة لزيادة عدد الزبائن

أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة لزيادة الزبائن	التكرار	النسبة المئوية
---	---------	----------------

42.22%	19	- التركيز على انتقادات وشكاوي الزبائن
42.22%	19	- التركيز على العروض المقدمة من مؤسسات أخرى
15.55%	7	التركيز على فئة من الزبائن دون أخرى
100%	45	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 42.22% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن النقاط التي تركز عليها الإدارة لزيادة عدد الزبائن هي التركيز على انتقادات وشكاوى الزبائن، وكذلك هي نفس النسبة 42.22% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات تهتم بآراء والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن، حيث تعمل على دراسة وتقبل جميع الاقتراحات والآراء بما يخدم رغبات الزبائن، وحسب نائب المدير أن هناك سجل خاص بالشكاوى والمقترحات يقدم لزبائن من أجل تسجيل أفكارهم ومقترحاتهم، وتعمل الإدارة على تحليل جميع هذه المقترحات واختيار أفضلها، بمعنى أن هذه المقترحات يتم العمل بها والأخذ من أجل تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنهم كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي دراسة أهم العروض والامتيازات والخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى التي تنشط معها في نفس المجال وهو ما يمكنها من دراسة ومراجعة خططها وأهدافها المسطرة بغية الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة. وفي المقابل بلغت نسبة الأفراد الذين أقرروا بأن النقاط التي يتم التركيز عليها لزيادة عدد الزبائن هي التركيز على فئة من الزبائن دون غيرها بنسبة 15.55% وهذا حسب تصريحات الباحثين في بعض المقابلات أثناء توزيع الاستمارة أن أغلب هذه الفئة هم أشخاص يعملون في القطاعات التابعة للدولة، بالإضافة إلى بعض الأفراد الذين هم تربطهم علاقات شخصية وصللة القرابة مع أعضاء الإدارة، وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات تولى بعض الاهتمام لفئة من الزبائن من خلال تقديم عروض تتناسب مع أذواقهم .

الجدول رقم (22) يوضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون
----------------	---------	-----------------------------------

جيدة	29	64.44%
سيئة	9	20%
لا أدري	7	15.55%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 64.44% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون جيدة ؛ وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات قد تمكن من خلال الخدمات التي تقدمها وكذا العروض والامتيازات وبالإضافة إلى التسهيلات وطريقة التعامل والاستقبال التي يحظى بها الزبون (حسب تصريحات بعض الرؤساء) إلى كسب رضا وثقة الزبون وهذا ما جعل هذه (العلاقة تتميز بالاحترام والثقة المتبادلة بين المؤسسة والزبائن، إلا أن هناك بعض أجبوا بأن طبيعة هذه العلاقة هي سيئة والتي قدرت نسبتهم بـ20%، وهذا ما يدل على أن هناك تناقض في إجابات الباحثين وهذا ما يعني أن إجاباتهم كانت بطريقة غير موضوعية خاصة بعد تفصيل وتجزئة السؤال رقم (21) مع السؤال رقم (2) تبين لنا أن إجاباتهم غير صادقة، حيث صرح بعض الباحثين أن هناك عدد من شكاوي والزبائن المتكررة وهو يجعلهم يتعرضون الضغط الكبير في العمل وفي بعض الحالات تصل إلى المشادات الكلامية بين الموظفين والزبائن وهو ما يثبت ما لاحظناه أثناء تواجدها بمؤسسة حيث كانت هناك مشادات كلامية بين أحد الموظفين والزبون، في حين الأفراد الذين ليس لهم دراية عن طبيعة المؤسسة والزبون بـ 15.55% وهذا ما يفسر أن هذه الفئة لا تشارك في اتخاذ الخاصة بالمؤسسة وحسب تصريحات بعض الباحثين كل الأمور المتعلقة بالخدمة تتم في إطار قانوني بين المدير ومساعدوه، لذلك فهم لا يملكون أي فكرة على طبيعة العلاقة بين مؤسستهم والزبائن.

الجدول رقم (23) يوضح أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء التعامل مع الزبائن.

أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون	التكرار	النسبة
------------------------------------	---------	--------

		أثناء التعامل مع الزبائن
36	80%	قلة عدد الموظفين
09	20%	العدد المرتفع لزبائن
45	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 80% من مجموع عينة البحث يقرون بأن أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء التعامل مع الزبائن هو قلة عدد الموظفين، حيث بلغ عدد عمال في مؤسسة اتصالات الجزائر 45 عاملا فقط، وهو ما يجعلهم يجدون صعوبة التنظيم بسبب الضغط الذي يفرضه الزبائن، والذي بلغت نسبتهم 20% فالمؤسسة مطالبة بالاستماع لشكاوي الزبائن وتلبية متطلباتهم حتى تضمن المؤسسة بقاءها حسب نائب المدير في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فانه يتوجب عليها فهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها، وتقديم خدمات تتجاوز توقعات المنافسين.

الجدول رقم (24) يوضح الموقف من عدد الزبائن.

النسبة المئوية	التكرار	-الموقف من عدد الزبائن
44.44%	20	في حالة النمو
11.11%	5	في حالة التراجع
44.44%	20	مستقر نسبيا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 44.44% من أفراد عينة البحث يقرون بأن موقفهم من عدد الزبائن هو في حالة النمو، وهي نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين أقرروا أنه مستقر نسبيا، وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات تتعامل مع عدد كبير من الزبائن، مما يدل على سعي كسب رضا الزبون من خلال العروض والامتيازات التي تقدمها، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن وتقديمها بجودة عالية، ومن خلال تصريحات بعض المبحوثين أن تتعامل مع عدد كبير من زبائن يساعد المؤسسة على الحفاظ على سمعتها ومكانتها

السوقية، مما يشجعهم على العمل أكثر بتقييم خدمات تفوق خدمات المؤسسات المنافسة، في مقابل بلغت نسبة الأفراد الذين أقرّوا أن موقفهم من عدد الزبائن في حالة التراجع بـ **11.11%** ويمكن إرجاع ذلك حسب تصريحات بعض الباحثين أنهم سجلوا في اليوم عدد كبير من الشكاوى لدى الزبائن أنهم يتلقون نفس العروض وعدم وجود تمديد فيها، بالإضافة إلى مشاكل سوء التغطية وضعف إشارة الشبكة بسبب الإنقطاعات المتكررة للمكالمات، وضعف شبكة الانترنت.

الجدول رقم (25) يوضح تحليل الفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة والضعف.

تحليل الفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة والضعف	التكرار	النسبة
نعم	32	71.11%
لا	13	28.88%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته **71.11%** من مجموع أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحليل الفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة والضعف، أي أن المؤسسة تقوم بتحليل الفرص والتهديدات ويفسر ذلك بأن الظروف المحيطة بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية قد تؤدي إلى تفسير الإستراتيجية المتبعة، أو في بعض أجزائها بغاية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الحصة السوقية، ويتم ذلك من خلال تصميم إستراتيجية مناسبة للنشاط حسب ما صرح به. من خلال تحليل البيئة الخارجية وما يحيط بها، وكذلك البيئة الداخلية من خلال مراقبة وتوقع أسوء ما يمكن أن يهدد المؤسسة واستقرارها وتوازن أعضائها وكامل أجزائها، وكذلك نقاط الضعف التي يجب تجنبها وتقويتها، إذا توفرت لدى المؤسسة لا تقوم بتحليل الفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة والضعف، وحسب تصريحات بعض العمال أثناء تواجدها بالمؤسسة أن المؤسسة باعتبارها ذات طابع عمومي لا تولي أهمية لتغييرات التي يمكن أن تواجهها باعتبارها تابعة للدولة.

الجدول رقم (26) يوضح التخطيط المتبع من طرف المؤسسة.

نوع التخطيط المتبع من طرف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
قصير المدى	/	/

متوسط المدى	10	%22.22
طويل المدى	35	%77.77
المجموع	45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته %77.77 من مجموع عينة البحث أقرروا أن نوع التخطيط المتبع من طرف المؤسسة هو طويل المدى، وحسب ما صرح لنا به نائب المدير في المؤسسة أنها تقوم بتخطيط استراتيجي طويل المدى يتصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل فيه خلال البيئة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين ؛ ومحاولة التقليل أو التغلب من تهديدات ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والخارجية ؛ فالتخطيط طويل المدى يمكن المؤسسة من وضع خطط إستراتيجية تساعدها على تحقيق أهدافها في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة، في حين بلغت نسبة %22.22 من أفراد عينة البحث الذين أكدوا أن التخطيط المتبع من طرف المؤسسة هو متوسط المدى وهو ما أكد بعض المبحوثين من خلال المقابلة أثناء توزيع الاستمارة أن ذلك يكون من إعداد خطة إستراتيجية للتوقع تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها ومحاولة ترجمة هذا التخطيط على أرض الواقع بتقديم خدمات أفضل وبجودة عالية عن باقي المنافسين وهو ما يساعدها للوصول إلى غايتها التي تسعى الوصول إليها.

الجدول رقم (27) يوضح اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها .

النسبة	التكرار	اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها
--------	---------	---

نعم	45	%100
لا	/	/
المجموع	45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 100% من مجموع أفراد عينة البحث يقرون أن المؤسسة تنجح في اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها، ومن خلال هذه الإجابات يتضح لنا بأن المؤسسة دائما تختار وتتبع التخطيط المناسب، بحيث يساهم هذا الأخير في استقرار العاملين، فالإدارة الموارد البشرية تضع أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها حاضرا ومستقبلا مع مراعاة كل الظروف التي تحيط بها؛ واستغلال الفرص وتجنب التهديدات والإمكانيات المتوفرة التي تمكنها من مواجهة منافسيها (حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية) فاختيار المؤسسة التخطيط المناسب لظروف والعوامل هي عامل أساسي في خلق عملية التحسين المستمر التي تساهم بدورها في رفع الحصص السوقية.

جدول رقم (28) يوضح مدى الوعي بالقوانين المعمول بها داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي .

المستوى الوظيفي	إطارات	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
-----------------	--------	----------	-----------	---------

الوعي بالقوانين المعمول بها في المؤسسة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الوعي بالحقوق	5	11.11%	3	6.66%	1	2.22%	9	20%
الوعي بالواجبات	8	17.77%	8	17.77%	2	4.44%	18	40%
القدرة على الإجابة على الاستفسار الزبون	8	17.77%	7	15.55%	3	6.66%	18	40%
المجموع	21	46.66%	18	40%	6	13.33%	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة البحث يقرون أن الوعي بالقوانين المعمول به داخل المؤسسة يحقق لهم الوعي بالواجبات والقدرة على الإجابة على الاستفسارات الزبون وتدعم هذه النسبة نسب إحصائية جزئية 17.77% و 17.77% و 4.44% و 17.77% و 15.55% و 6.66% وهذا ما يدل أن هذه الفئة تقوم بأداء المهام الموكلة إليها وهي على دراية كاملة على أهمية الوظيفة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالعمل وكذلك السرعة في إنجاز الأعمال، وتلبية حاجات الزبائن والاهتمام بمشاكل العمال ومتطلباتهم، حيث يؤكد رئيس مصلحة الموارد البشرية أن وعي أعضاء المؤسسة والعمال بالتعليمات والقوانين يؤدي إلى وجود درجة كبيرة من الانضباط عالية، وأن تنفيذ هذه القوانين يكون أكبر عامل يؤدي إلى إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، وعدم إتباع هذه القوانين قد يخلق مشاكل بين العمال والمشرفين، وحلها يستلزم وقت معين وهذا الأخير قد يعرقل سير العمل وإنجازه في الوقت، وبالتالي لابد أيضا من الاهتمام بتنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وشرح أهم الأمور التي تكون غامضة لديهم من أجل زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين، وعليه هذه الفئة يصب تفكير كافي مصلحة المؤسسة وخدمة الزبون، في حيث بلغت نسبة 20% من أفراد عينة البحث الذين أكدوا بأن الوعي بالقوانين الخاصة بالمؤسسة يضمن لهم الوعي بالحقوق من خلال منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار و تقديم بعض الحوافز والامتيازات بالإضافة منح فرص الترقية.

الجدول رقم (29) يوضح مدى وضوح اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		المستوى الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مدى وضوح اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة
77.77	35	/	/	31.11	14	46.66	21	واضحة
22.22	10	13.33	6	8.88	4	/	/	غير واضحة
100	45	13.66	6	40	18	46.66	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 77.77% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة البحث حول مدى وضوح اللوائح التنظيمية المطبقة بالمؤسسة، وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية متقاربة هي 46.66% و 31.11% عند كل من الإطارات وأعوان التحكم، وهذا ما يؤكد أن هذه الفئة قريبة من الإدارة ومن مصدر إصدار اللوائح والقوانين التنظيمية، حيث صرح لنا نائب المدير أن أغلبية هذه القوانين تكون بشكل بسيط مما يجعل عملية الاستيعاب واضحة من أجل السير الحسن للمؤسسة، وإنجاز العمل في المواعيد المحددة حيث يقر معظمهم أن إتباع وتطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يساعدهم على تنظيم وقتهم وعملهم، وعدم الوقوع في بعض المشاكل مع الإدارة والزبائن التي تؤدي إلى عرقلة العمل، في حين بلغت نسبة الذين يقرون بعدم وضوح اللوائح التنظيمية في المؤسسة بـ 22.22% وتدعم هذه النسبة بنسبة جزئية هي 13.33% و 8.88% عند كل من أعوان التنفيذ والتحكم، وحسب هذه الفئة فإن ذلك يرجع إلى طبيعة (اللغة المستعملة في اللوائح التنظيمية) (اللغة الفرنسية) ونخص البرامج التكوينية لهذه الفئة، أي أن الإدارة لا تراعي المستوى التعليمي للعمال، ولهذا فهم يجدون صعوبة في فهمها، مما يدفعهم في بعض الأوقات بالاستعانة برئيس المصلحة من أجل التوضيح والإجابة عن بعض الاستفسارات.

الجدول رقم (30) يوضح كيفية الإطلاع على الإجراءات العمل ونوعية العرض المقدمة للزبون.

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الإطلاع على إجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة للزبون
66.66%	30	لوحة الإعلانات
22.22%	10	رئيس المصلحة
11.11%	05	الزملاء
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة البحث يقرون بأن كيفية الإطلاع على الإجراءات العمل ونوعية العرض المقدمة للزبون تكون عن طريق لوحة الإعلانات التي ينشر فيها كل ما هو جديد فيما يخص مهام أو إجراءات وأساليب العمل لتسهيل على العمال إنجاز المهام في الأوقات المحددة وكذلك فيما يخص العروض المقدمة للزبون، وحسب ما صرح به نائب المدير أنه يتم إعلام كافة العمال بالخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة تقديمها حتى يتمكن أغلب العمال من إدراك أهمية الدقة في أداء الخدمات ودورها في تفعيل نشاط المؤسسة، كما أنهم يدركون أهمية الزبائن، ويعملون على تحسين صورة المؤسسة، في حين أرجع 22.22% من أفراد عينة البحث أن كيفية الإطلاع على الإجراءات العمل ونوعية العرض المقدمة للزبون تكون من خلال رئيس المصلحة، حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والإجراءات الجديدة اللازمة للأداء ونوعية الخدمات الجديدة حتى يكونوا دائماً على اطلاع بكل ما هو جديد في عملهم (ما صرح به أحد المبحوثين) أي أن هناك اتصال رسمي مباشر بين العمال ورؤساء المصالح، بينما قدرت نسبة 11.11% من أفراد عينة البحث أن كيفية الإطلاع على الإجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة للزبون يكون عن طريق الزملاء أي أنه هناك عملية اتصال بين العمال من خلال نقل بيانات ومعلومات من الإدارة إلى العمال وهذا ما يشجع روح التعاون بين العمال وهذا يدل على أن هناك اتصالات غير رسمية بين العمال.

الجدول رقم (31) يوضح مدى وجود صعوبة في فهم القانون المعمول به داخل المؤسسة.

مدى صعوبة في فهم القانون	التكرار	النسبة المئوية
--------------------------	---------	----------------

		المعمول به داخل المؤسسة	
%19.99	%15.55	07	نعم مشاكل مع الزبون
	%4.44	02	مشاكل مع الإدارات
		/	مشاكل مع الزملاء
%80		36	لا
%100		45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 80% من أفراد عينة البحث يقرون أنهم لا يجدون صعوبة في فهم القانون المعمول به داخل المؤسسة، وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات تحرص من خلال القانون الداخلي لها على توضيح كل الإجراءات والقوانين المتعلقة بسير العمل، حيث يؤكد بعض المبحوثين على أن وضوح هذه القوانين ساعد في التزامهم بمواعيد العمل، وبين درجة انضباطهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها وتحسين صورتها والحفاظ على مكانتها السوقية، في المقابل بلغت نسبة الأفراد الذين أقرروا أنهم يجدون صعوبة في فهم القانون المعمول به داخل المؤسسة بـ 19.99% تدعم هذه النسبة بـ 15.55% من الأفراد أجابوا أن ذلك يخلق لهم مشاكل مع الزبون، ونسبة 4.44% من الأفراد يخلق لهم مشاكل مع الإدارة، وحسب أحد التصريحات الخاصة ببعض المبحوثين أنهم يجدون صعوبة في فهم بعض القوانين، وهو ما أدى إلى عدم القدرة على الإجابة على بعض استفسارات واستفسارات الزبائن، مما يؤثر على انجاز الأعمال في وقتها في حين يرجع البعض أن ذلك يخلق لهم مشاكل مع الإدارة، ففي بعض عدم وضوح القانون يؤدي إلى عرقلة سير العمل وعدم انجازه في الوقت، وهذا راجع إلى نقص التوجيه والإشراف بالمؤسسة الذي يحرص على توضيح كل البنود والإجراءات والقوانين المتعلقة بسير العمل في المؤسسة حتى يرجع أفراد عينة أن ذلك يخلق لهم مشاكل مع الزملاء وهذا يعني أنهم يعملون في شكل فريق واحد، ودلالة على وجود روح التعاون والتبادل بين أفراد المؤسسة.

الجدول رقم (32) يوضح مدى حرية التصرف في أداء العمل.

مدى حرية التصرف في أداء العمل	التكرار	النسبة المئوية
-------------------------------	---------	----------------

لا	نظام الإشراف والرقابة الصارمة	20	44.44%
	عدم وجود ثقة بين العامل والرئيس	08	17.77%
	الضغط الذي يفرضه الزبون	07	15.55%
نعم		10	22.22%
المجموع		45	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته 77.76% من أفراد عينة البحث يقرون بعدم حرية التصرف في أداء العمل، وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية هي 44.44% من الأفراد يرجع ذلك إلى نظام الإشراف والرقابة الصارمة داخل المؤسسة، حيث تظهر من خلال مراقبة مدى التزام العمال بانجاز المهام والمسؤوليات وفق معايير والمعطيات التي تحددها الإدارة وهو أيضا ما أكده لنا أيضا بعض المسؤولين داخل المؤسسة بأن نظام الإشراف ومراقبة أداء العمال تمكنهم من الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى العمال، وبالتالي اكتشاف الانحرافات والأخطاء التي تؤثر على السير الحسن للعمل وتؤدي إلى عرقلة نشاط المؤسسة، كما يؤكد رئيس مصلحة الموارد البشرية على أن مراقبة الأداء بنسبة كبيرة لا يعني عدم الاهتمام بالجوانب الأخرى في المؤسسة، أما الأفراد الذين أرجعوا عدم التصرف في أداء العمل إلى عدم وجود ثقة بين العامل والرئيس فقد بلغت نسبتهم 17.77% حيث يؤكد بعض الباحثين أن متابعة المشرف الدائمة وتوجهاته تجعلهم يشعرون أنهم غير مرتاحين وأنهم ليسوا على قدر المسؤولية الموكلة إليهم، وهذا يخلق نوع من عدم الاستقرار لديهم، ويرجع بعض الأفراد أن عدم حرية التصرف في أداء العمل إلى الضغط الذي يفرضه الزبون حيث بلغت نسبتهم 15.55% وتراجع حسب ما لاحظناه إلى نقص عدد الموظفين بالمؤسسة وكذا توافد عدد كبير من الزبائن في كل الأوقات إلى المؤسسة، بالإضافة إلى كثرة المهام والنشاطات التي يقوم بها العمال، وبالإضافة إلى كثرة متطلبات الزبون، وهذا ما يخلق نوع من الضغط والفوضى داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أقرروا بأن لديهم حرية التصرف في أداء العمل بنسبة 22.22%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن فئة من الموظفين تتمتع بعلاقات غير رسمية جيدة مع الإدارة، بمعنى أن هناك نوع من العلاقات الشخصية والقرابة مع أعضاء الإدارة وهو ما يجعلهم يحصلون على هذه

الامتيازات، وعليه كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف في أداء العمل ساد الانسجام والتعاون والثقة، والعكس حسب تصريحات أحد المسؤولين.

الجدول رقم (33) يوضح الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة لزبائن.

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة لزبائن
77.77%	35	الإشهار
22.22%	10	الاتصال المباشر
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 77.76% من أفراد عينة البحث يقرون بأن الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة لزبائن هي الإشهار باعتباره وسيلة يتم من خلالها الاتصال بين المؤسسة والزبون بطريقة غير مباشرة باستخدام وسائل المختلفة كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون، حسب ما أكده لنا نائب المدير بالمؤسسة أن الإشهار لا يقتصر على عرض وترويج وتوصيل المعلومات على الخدمة لزبون، وإنما يشمل ترويج أفكار حول الخدمة، ويساهم في إقناع الزبون بما جاء في الرسالة، وهو لا يساهم فقط في أخبار الزبون عن الخدمة وظهورها في الأسواق بل يهدف إلى إقناع الزبون بشراء واستخدام تلك الخدمات في الإشهار يعتبر المصدر الرئيسي والأساسي لمعلومات الزبون ويساعده للحصول على الخدمات التي يرغب فيها، كان للزبون أن يعرف الكثير عن الخدمات التي يستخدمها وعن خصائصها واستعمالها ومكان شرائها بدون الإشهار، في حين يرجع 22.22% من أفراد عينة البحث الذين أكدوا أن الطريقة لتوصيل المعلومات من الإدارة لزبائن هو الاتصال المباشر، وحسب نائب المدير أن المؤسسة تستخدمه في بعض الأحيان كونه الوسيلة الأنسب والأسهل والأكثر فعالية من توصيل المعلومات لزبائن وتوطيد العلاقة معهم.

الجدول رقم (34) يوضح الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	24.44%
الشعور بأنك جزء من المؤسسة		

%100	%11.11	05	الشعور بأهمية المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة
	%64.44	29	الشعور بأن تحقيق أهداف الخاصة من تحقيق أهداف عامة
	/	/	لا
	%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 100% من أفراد عينة البحث يقرون بالشعور بالرغبة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الشعور بأن تحقيق أهداف الخاصة من تحقيق أهداف عامة، وهذا يعني بأن عمال المؤسسة يسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل تطوير أهداف المؤسسة، ومنه تطوير خبراتهم ومعارفهم، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقدم لهم مدخولا مما يجعلهم يكفحون لتأمين متطلبات الحياة لهم ولأسرهم، وهذا حسب ما صرح به بعض العمال من خلال بعض المقابلات، وهذا ما أكدته أيضا نظرية الحاجات لماسلو التي ترى أن الفرد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المذكورة في سلم الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن والانتماء، في حين بلغت نسبة 24.44% من أفراد عينة البحث يقرون بالشعور والولاء للمؤسسة من خلال توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم الحوافز حسب ما أكده بعض الباحثين، بينما بلغت نسبة 11.11% من أفراد عينة البحث أكدوا بالشعور بأهمية المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وهذا ما صرح به الرئيس مصلحة الموارد البشرية، إن المركز التنافسي للمؤسسة يمكنها من الاحتفاظ بالزبائن باعتبارها تلعب دورا هاما في جذب الزبائن، والاحتفاظ بهم، فإذا كانت المؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تكون المخاطرة في الاستثمار في بناء علاقات مع الزبائن وهو ما سوف يؤثر حتما على نشاط المؤسسة.

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى يضح أن:

__ 66.66% من مجموع أفراد عينة البحث يرون أن الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة مناسبة، مما يعني أنه حسب نظرهم أن هذه الظروف توفر كافة الإمكانيات والمتطلبات الضرورية اللازمة من أجل سير العمل.

__ 62.22% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم لا يتأخرون عن مواعيد العمل، بحكم أن الالتزام بمواعيد أمر ضروري داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة الإجراءات واللوائح والقوانين بها داخل المؤسسة.

__ 62.22% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا أنهم لم يحصلوا على دورة تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة، مما لا يساعد العمال على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل التكيف مع التطور العلمي والتكنولوجي والاجتماعي، والاستفادة القصوى من جبارات هذه الموارد البشرية.

__ 88.88% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن برنامج الدورة التكوينية كان مناسباً، مما يدل على تلقي جبارات ومعارف جديدة تتلائم مع طبيعة تخصصهم الوظيفي.

__ 51.11% من أفراد عينة البحث يرون أن أهداف الدورة التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة هي اكتساب مهارات جديدة، مما يساعدهم على تنمية وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة تساعدهم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

__ 57.77% من مجموع أفراد البحث أقرروا أن التركيز في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة يكون حول طلبات الزبائن، وهذا يعني ضرورة دراسة حاجات ومتطلبات الزبون من أجل التعرف أكثر على مقترحات وآراء الزبائن، والعمل على تحقيق رضاهم.

__ 68.82% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم عن طريق المدير العام ومساعدوه، وهذا دليل على أن الإدارة العليا هي المسئولة عن كافة القرارات داخل المؤسسة.

__ 66.66% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا حصولهم على الحوافز المادية والمعنوية، وهو أمر طبيعي من أجل تقوية الرغبة في العمل، وبالتالي زيادة الولاء والاستقرار في العمل.

__ 66.66% من أفراد عينة البحث أقرروا حصولهم على الترقية داخل المؤسسة، باعتبار أن الترقية ترفع من الروح المعنوية للعمال وتزيد من المواظبة والالتزام، وبالتالي فإن الترقية تعتبر عاملاً أساسياً من الأساسيات التي تبنيها الإستراتيجية العامة للمؤسسة من الحفاظ على موارد البشرية.

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية يتضح أن:

__ 91.11% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة قامت باستحداث تغييرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل، وهذا أمر طبيعي لمواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية، واستخدام الوسائل المعاصرة التي المؤسسة إلى التطور والتحسين والوصول الأداء الجيد.

__ 64.44% من أفراد عينة أقرروا بأن طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون جيدة، وهذا يعني ضرورة الحفاظ على الزبائن من خلال تقديم خدمات متنوعة تتلائم مع أذواقهم وتفوق توقعاتهم.

__ 80% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء تعاملهم مع الزبائن هو قلة عدد الموظفين، وهو ما يجعلهم في التنظيم بسبب الضغط الذي يفرضه الزبون.

__ 71.11% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الإدارة تقوم بتحليل الفرص والتحديات لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهو يمكن المؤسسة من سير وفق الطرق العقلانية المحكمة تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة وتسهم بدورها في رفع الحصص السوقية للمؤسسة.

__ 77.77% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن نوع التخطيط المتبع من طرف المؤسسة هو التخطيط طويل المدى، من خلال تصور المؤسسة للحالة التي تكون عليها في المستقبل في ظل البيئة الخارجية، وبالتالي وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، وبالتالي ضمان البقاء والنمو والاستمرار.

__ 100% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة تنجح في اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع الظروف التي تواجهها، بمعنى أن المؤسسة تضع أهداف واضحة ومحددة مع مراعاة كل الظروف التي تحيط بها.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة يتضح:

__ 77.77% من أفراد عينة البحث أقرروا أن اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة، وهو ما يساعد على تسهيل فهم كافة الإجراءات والقوانين المطبقة في المؤسسة.

- 66.66% من أفراد عينة البحث أقرروا أن كيفية الاطلاع على إجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة للزبون تكون من خلال لوحة الإعلانات، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بإعلام الموظفين بكل ما هو جديد حول الخدمات الجديدة المقدمة وكل ما يتعلق بها من إجراءات من أجل تسهيل الأداء.
- 80% من أفراد عينة البحث أقرروا أنهم لا يواجهون صعوبة في فهم القانون المعمول به داخل المؤسسة، بمعنى الحرص على توفير كافة الإجراءات والقوانين المتعلقة بسير العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- 77.76% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم لا يمتلكون حرية التصرف في أداء العمل، وهذا راجع إلى نظام الإشراف والرقابة الصارمة التي تتبناها المؤسسة من خلال الحرص على التزام العمال بإنجاز مهامهم ومسؤوليتهم وفق معطيات محددة.
- 77.77% من أفراد عينة البحث أقرروا أن الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الزبائن هي الإشهار، بمعنى أن المؤسسة تقوم بإعلام الزبائن بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها من خلال وضع لوائح ومنشورات تعرف بالخدمة.
- 100% من أفراد عينة البحث أقرروا أنهم يشعرون برغبة ببذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا دليل على الشعور برضا عن العمل والحفاظ على المنصب مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.

المبحث الثاني: صياغة النتائج العامة للفرضيات:

1- الفرضية الأولى: تساهم الظروف التنظيمية الملائمة في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز للعاملين.

من خلال ما سبق يمكن حصر نتائج هذه الفرضية في ما يلي:

- من خلال الملاحظة الميدانية التي سجلت أثناء فترات تواجدنا بالمؤسسة محل الدراسة اتضح لنا أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير للظروف الفيزيائية للعمل سواء تعلق الأمر بالإضاءة التي تكاد تكون منعدمة في الأروقة، أو

التهوية التي هي أيضا منعدمة في بعض المكاتب وكذا كثرة الغبار وعدم نظافة المكاتب بالإضافة إلى أنه لا يوجد قاعة مخصصة أو كراسي للانتظار، وما يلفت الانتباه هو كثرة الفوضى وعدم وجود رفوف لوضع وترتيب السجلات والأوراق، وعليه يمكن القول أن الظروف الفيزيائية للعمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات غير متوفرة بالشكل المطلوب وهو ما سوف يؤثر حتما أداء المورد البشري.

- أغلب العمال لم يحصلوا على دورة على دورة تكوينية مبرجة من طرف المؤسسة، وحسب بعض التأكيدات للمبحوثين أن برامج التكوين قائم على العلاقات الشخصية والمحسوبة أن فئة الإطار والأشخاص المقربون من الإدارة العليا هم الأوفر حظا في الحصول على هذا التكوين، وهي عبارة عن إستراتيجية تبنتها المؤسسة للحفاظ على عمالها وحتى لا يتمكنوا من تطوير مهارات وجدارات، وتصبح لهم خبرة أكبر ومعلومات أكثر بخصوص تفاصيل العمل وإجراءاته، وحتى يكون هناك دورات للعمل.

- أغلب الاجتماعات التي تخص المؤسسة وكذا القرارات الخاصة تتم عن طريق المدير العام للمؤسسة ومساعدوه، وهذا يعني أنها تتم في إطار السرية التامة دون إشراك العمال والأخذ بأفكارهم وأرائهم حول الإستراتيجيات والسياسات التي سوف تقوم الإدارة، ماعدا بعض مشاركات لبعض الفئات العمالية بخصوص إجراءات وأساليب العمل.

- التركيز في الاجتماعات التي تخص المؤسسة يكون حول طلبات الزبائن، ما يثبت عكس ما لاحظناه من كثرة الشجار بين بعض الزبائن وعمال المؤسسة، وحسب بعض المعلومات من بعض المصادر أنها كانت أغلبها حول انقطاع الإنترنت قبل الأجل المحدد، كما أن المؤسسة أغفلت المشاكل المتعلقة بظروف وأوضاع العمال في هذه الاجتماعات.

- أغلب عمال المؤسسة حصلوا على حوافز إلا أنها كانت أغلبها كانت عبارة عن شهادات شرفية وعبارات شكر وامتنان، دون الزيادة في الأجر وهذه الحوافز عبارة عن حوافز تستخدمها المؤسسة من أجل كسب ولاء ورضا عمالها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها تساهم الأوضاع التنظيمية الملائمة في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، هي فرضية غير صحيحة ولم يثبت صدقها الميداني.

2- الفرضية الثانية: يؤثر الطابع العمومي للمؤسسة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن.

من خلال ما سبق يمكن حصر نتائج هذه الفرضية في ما يلي:

- أغلب العمال أكدوا أن المؤسسة قامت باستحداث تغيرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل، وهو ما يثبت عكس ما لاحظناه أن أغلب الأجهزة المتوفرة وكذا المكاتب والمقاعد كانت كلها قديمة قدم نشأة المؤسسة.
- المؤسسة تتعامل مع فئة إطارات الدولة خاصة أن هذه الفئة تعمل في القطاعات التابعة للدولة وهو ما يمنحها بعض الامتيازات والحوافز عن باقي الفئات الأخرى.
- طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون علاقة جيدة وهي فقط منحصرة على بعض الفئات من الزبائن التي تمتلك علاقة قرابة أو وساطة مع الجهات العليا بالمؤسسة، أما الفئات الأخرى من الزبائن كانت علاقتهم سيئة وهذا راجع إلى سوء الاستقبال وعدم الاهتمام واللامبالاة بالزبون وفي بعض الحالات تصل إلى مشدات كلامية واستعمال للعنف وهو ما لاحظناه أثناء توزيع الاستمارة.
- تواجه المؤسسة صعوبة التعامل مع الزبائن وهذا راجع للعدد القليل للموظفين الذي بلغ 45 عامل فقط وهو ما يجعل الموظفين يتعرضون لضغط كبير من طرف الزبون، وهو ما يحدث نوع من الفوضى وكثرة الانتظار والقلق للزبائن.
- المؤسسة تعتمد على التخطيط طويل المدى للحفاظ فقط على وضعها الراهن في السوق، وهذا دليل على التناقض في إجابات المبحوثين وعدم صدقها وأن أغلبها لم تكن موضوعية والدليل هو عدم توفير عدد كافي من الموظفين للاهتمام بانشغالات ومتطلبات الزبون.
- وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي مفادها يؤثر الطابع العمومي للمؤسسة على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن هي فرضية غير صحيحة ولم يثبت صدقها الميداني.
- 3- الفرضية الثالثة:** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- من خلال ما سبق يمكن حصر نتائج هذه الفرضية في ما يلي:
- اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة مما يساعدهم في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بالطرق التي تحددها الإدارة.
- كيفية الإطلاع على إجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة للزبائن تكون من خلال لوحة الإعلانات، وذلك من أجل تسهيل عمل الموظفين الإجابة على بعض الاستفسارات المتعلقة بالعروض الجديدة.
- لا توجد صعوبة في فهم القانون المطبق في المؤسسة من خلال تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بالعمل.
- أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات لا يمتلكون حرية التصرف في أداء العمل، وهذا دليل على الرقابة الصارمة وأسلوب الإشراف المتبع من طرف الإدارة من أجل إنجاز المهام في الوقت.

- الإشهار هو الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة لتوصيل المعلومات للزبائن بخصوص الخدمات التي تنوي الترويج لها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة والتي مفادها يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تحقيق الميزة التنافسية هي فرضية صحيحة وثبت صدقها الميداني.

- استنتاج عام:

من خلال الصياغة العامة لفرضيات الدراسة يمكن القول أن الظروف التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت هي ظروف غير ملائمة، وهو ما لا يساهم في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال، مما يؤثر على أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن الطابع العمومي للمؤسسة يؤثر سلبا على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون وهذا راجع إلى أن المؤسسة تابعة للدولة، وهو ما يجعل المسؤولين غير مهتمين بانشغالات وطلبات الزبون، والحفاظ فقط على الوضع الراهن للمؤسسة.

في حين أن الالتزام التنظيمي للعمال يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال القوانين والإجراءات المطبقة من طرف المؤسسة والتي تضمن التزام الموظفين بأداء مهامهم وفق المعايير التي تحددها الإدارة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية:

__ على المؤسسة أن تضع إدارة خاصة بالتغيير.

__ العدالة في الترقية، الأجور وكذلك تقييم الأداء.

- __ القضاء على البيروقراطية السلبية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية لرفع روحهم المعنوية.
- __ فتح أبواب التوظيف لذوي الكفاءات والمهارات .
- __ الاهتمام أكثر بمتطلبات وشكاوي الزبائن.
- __ ضرورة توفير ظروف فيزيقية ملائمة لأداء العمل.
- __ توفير فرص التدريب لجميع العمال .
- __ العمل على إصلاح الأخطاء والمشاكل المتعلقة بمشكلة التغطية.
- __ توضيح كافة الإجراءات والتعليمات الخاصة بالعمل .
- __ ضرورة حسن الاستقبال وحسن التعامل مع الزبائن.
- __ تشجيع روح التعامل والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد .
- __ تقوية الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تقديم حوافز لكافة العمال.
- __ ضرورة الحفاظ على المركز التنافسي والحصة السوقية للمؤسسة من العروض والامتيازات والتسهيلات المقدمة لكافة أشكال الزبائن.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا دور وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمات ومدى تأثير التوافق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والتغيرات في المحيط الخارجي على حياة المنظمة، لأن المنظمات لا تستطيع تقديم خدمات أكثر تنافسية دون مراعاة هذه التطورات والتغيرات.

كما أن موضوع التغيير من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء لما له من أثر مهم على الأفراد والنظام الإداري للمنظمات وطبيعة التكنولوجيات المطبقة.

ولقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار والنمو، وبالتالي مواجهة ضغوطات المنافسين، لذا يجب التخطيط لتسويق الخدمات والتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن اختيار الموارد البشرية وتدريبها للارتقاء بمستوى كفاءتها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة.

ولكي يكون التغيير التنظيمي مفيدا لا بد أن تتوفر له الشروط الخاصة به إذ لا بد أن ينشأ الاقتناع، وأن يدرك ما هو متوقع منه ولا بد أن يأتي التغيير بعد مرحلة كافية من التجريب، وأن تكون إمكانية التغيير ووسائله ممكنة ومقدور عليها حتى تكون نتائجه في المدة المحددة وحسب ما كان مرسوم له، وخلال انتظار النتائج المتوقعة لا أن تأخذ بعين الاعتبار الاحتياطات اللازمة لتفادي أي خلل أو مشكل قد يعرقل سير هذا التغيير.

وعليه فالتغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سوق وأداء الموارد البشرية، أي أنها محددات نجاح أو فشل المنظمات أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة، ويأتي ذلك كفاءة وفعالية أداء المورد البشري.

فالمنظمة الفعالة هي التي تولي اهتمام لتحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل بها واعتبارها مصدر للنجاح ومن الاستغلال الأمثل لها.

ولقد اتضح لنا من خلال ميدان الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات تولي اهتمام لأهمية التغيير التنظيمي من خلال مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مما يساعدها على تحسين صورتها وكسب رضا الزبائن وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم وتختلف عن خدمات المؤسسات المنافسة من خلال العروض والامتيازات والتسهيلات المقدمة لتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن، وهو يساهم في استقرار عمالها.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور قادمة لبحوث نوردتها فيما يلي:

_ التغيير التنظيمي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة

_ واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدمائية

_ التدريب والتغيير التنظيمي

المصادر والمراجع

الكتب النظرية والمنهجية

1. الأنباري محمد علي: إدارة التغيير، جامعة بابل كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية، 2001.
2. بربخ فرحان حسين ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
4. بوحوش عمار: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2 المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1999.
5. جاد الرب سيد محمد: إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2009.
6. الجندلي عبد الناصر: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
7. جون يرفون: علم النفس، ترجمة هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1998.
8. الحامد فداء محمود ، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
9. حرير محمد حسين: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط3، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان.
10. حسن عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية.
11. خضير كاضم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خير محمد: التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
13. الربيعي محمد وآخرون: إدارة التغيير في الجامعات، التحديات والمقومات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان.

14. رزيق ايهاب صبيح ومحمد: سلطة الإدارة في الأسبوع، ط4، دار أنس، سوريا، 2001.
15. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004
16. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002.
17. سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغيير في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. السناوي صلاح: مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، 200.
19. شريف علي : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
20. الشيخ محمود: التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. صبر فاطمة عوض: ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002
22. الصيرفي محمد: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، 2007.
23. الصيرفي محمد: التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
24. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
25. الضمور هاني حمود: تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
26. الطجم عبد الله بن عبد الغني ، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار الحافظ، 2003
27. عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
28. عبد الواسع محمد عبد الوهاب أحمد: علم إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1973

29. عبوري زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، 1998.
31. العطيات محمد بن ياسر النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
32. عليش ماهر: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2005.
33. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
34. العميري ابراهيم: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية.
35. عوض عباس محمد: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1977.
36. غسان داود: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
37. الفريجات خضير كاضم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
38. فليمان ايناس: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007
39. فليه فاروق عبد ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2007.
41. المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

42. الندراوي عبد العزيز بدر: عولمة إدارة الموارد البشرية، (نظرة استراتيجية) ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الرسائل الجامعية

1. البلوي صالح بن فالح عبد الله: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
2. بن عامر منى: أهمية ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة للخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
3. بن عطاس الخيري حسن بن حسين: الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقذفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعي أم القرى، السعودية، 2008.
4. بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2011.
5. بوشمال محمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2010.
6. بوفاتح فريجة: مقومات التغيير في المؤسسة الإقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2011. في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2011.
7. حليس سمير: التغيير التكنولوجي والإستقرار المعني في المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2009.
8. الرقب جهاد محمود: واقع إدارة التغيير لدى وزارت السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، 2011.
9. شقورة منير حسن أحمد: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، جامعة أزهر، غزة.

10. عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
11. عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
12. علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر 2005
13. قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

المقالات

توفيق برباش: دور الاتصالات الداخلية في انجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (مقالة)

المنتقيات

1. تيقاوي العربي: (18- 19 مايو 2012)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.
2. الخلدونية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإنسانية والإجتماعية (ماي 2009)، العدد 3 جامعة ابن خلدون تيارت، (عابد شريط، استراتيجية التغيير في المؤسسات الإقتصادية التحالف الاستراتيجي، النموذج)

3. رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح: (13.12 مايو 2010) التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، أهدافه ومداخله مقدمة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة.
4. العمري هاني عبد الرحمان: استراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 30.29 مارس 2005.
5. عواشيرة سعيد: العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الأيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1، 4 نوفمبر، 2009.
6. مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة: (19.18 ماي 2011)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، التغيير في المنظمات العاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
7. مصطفى محمد سعيد عالم: القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 30.29 مارس 2005.
- المعاجم

فريد بريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن

3-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الحالة العائلية: غير متزوج متزوج مطلق

5-المستوى الوظيفي:.....

6-الأقدمية:.....

7-عقد العمل: دائم مؤقت

المحور الثاني: الظروف التنظيمية و الدافعية للإنجاز

8- كيف تصف الظروف الفيزيائية للعمل داخل المؤسسة؟

مناسبة غير مناسبة

9-هل سبق لك وان تأخرت عن مواعيد العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

- ضغوط العمل المتكررة

- علاقات جيدة مع الإدارة

- ظروف العمل غير ملائمة

أخرى تذكر.....

10-هل حصلت على دورة تكوينية مبرمجة من طرف المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل كان ذلك:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

-أخرى تذكر.....

11-هل تعتقد أن برنامج الدورة التكوينية؟

مناسب غير مناسب

12- ما هي أهداف الدورة التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة؟

اكتساب مهارات جديدة الترقية دورة شكلية

- أخرى تذكر.....

13- هل تقييم الدورات التكوينية في المؤسسة يكون عن طريق؟

اختبارات كتابية

قياس الأداء

لا يوجد تقييم

14- حول ماذا يتم التركيز في اجتماعات التي تقوم بها المؤسسة؟

كيفية التعامل مع الزبائن طلبات الزبائن مشاكل العمال

- أخرى تذكر.....

15- هل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم عن طريق؟

-المدير العام بمفرده

-المدير العام ومساعدوه

-بصورة جماعية (إشراك العمال)

-أخرى تذكر.....

16- هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعمال؟

مادية معنوية مادية ومعنوية معا

17- هل استفدت من الترقية في مجال عملك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل الترقية :

تزيد من دافعتيك للعمل.

تزيد من ولائك.

المحور الثالث: الطابع العمومي للمؤسسة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون

18- هل قامت المؤسسة باستحداث تغييرات تقنية في إجراءات وأساليب العمل؟

نعم لا

19- من هم الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة؟

إطارات دولة

مواطن عادي

مؤسسات معينة

-أخرى تذكر.....

20- ما هي أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة لزيادة عدد الزبائن؟

التركيز على انتقادات وشكاوي الزبائن

التركيز على العروض المقدمة من مؤسسات أخرى

التركيز على فئة من الزبائن دون أخرى

-أخرى تذكر.....

21- ما طبيعة العلاقة بين مؤسستكم وزبائنكم؟

جيدة سيئة لا ادري

22- ما هي أهم الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء تعاملهم مع الزبائن؟

قلة عدد الموظفين العدد المرتفع لزبائن

-أخرى تذكر.....

23- ما هو موقفك من عدد الزبائن؟

في حالة النمو في حالة التراجع مستقر نسبيا

-أخرى تذكر.....

24- هل تقوم الإدارة بتحليل الفرص والتهديدات لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؟

نعم لا

25- ما نوع التخطيط المتبع من طرف المؤسسة؟

قصير مدى متوسط مدى طويل مدى

26- هل تنجح المؤسسة في اختيار التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها؟

نعم لا

المحور الرابع: الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية

27- ماذا يحقق لك الوعي بالقوانين المعول بها في المؤسسة؟

الوعي بالحقوق الوعي بالواجبات القدرة على الإجابة عن استفسارات الزبائن

28- هل تعتقد أن اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة؟

واضحة غير واضحة

29- كيف يمكنك الاطلاع على إجراءات العمل ونوعية العروض المقدمة لزبون؟

لوحة الإعلانات رئيس المصلحة الزملاء

-أخرى تذكر

30- هل واجهتك صعوبة في فهم القانون المعمول به داخل المؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم أدى ذلك إلى خلق:

مشاكل مع الزبون مشاكل مع الإدارة مشاكل مع الزملاء

-أخرى تذكر

31- هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى :

نظام الإشراف والرقابة الصارمة

عدم وجود ثقة بين العامل والرئيس

الضغط الذي يفرضه الزبائن

-أخرى تذكر

32- ماهي الطريقة المفضلة في رأيك لتوصيل المعلومات من الإدارة لزبائن؟

-الإشهار الاتصال المباشر

-أخرى تذكر

33- هل تشعر بالرغبة في بذل مجهود اكبر لتحقيق أهداف المنظمة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

الشعور بأنك جزء من المؤسسة

الشعور بأهمية المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة

الشعور أن تحقيق أهدافك الخاصة من تحقيق أهداف العامة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الشكر والتقدير	
الإهداء	
المقدمة	

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

1: أسباب اختيار الموضوع	
2: أهداف الدراسة	
3: أهمية الدراسة	
4: الإشكالية	
5: الفرضيات	
6: المفاهيم الأساسية	
7: المقاربة النظرية	
8: المنهج المستخدم	
9: مجالات الدراسة	
10: عينة الدراسة	
11: الدراسات السابقة	
12: صعوبات البحث	

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

	تمهيد
	المبحث الأول: التغيير التنظيمي
	أولاً: أسباب التغيير التنظيمي
	ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي
	ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي
	رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي
	خامساً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
	سادساً: معوقات التغيير التنظيمي
	سابعاً: أهداف التغيير التنظيمي
	ثامناً: أنماط إدارة التغيير
	تاسعاً: خصائص إدارة التغيير
	عاشراً: العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي
	حادي عشر: أسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها
	المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي
	أولاً: أهمية الاستقرار الوظيفي
	ثانياً: عوامل الاستقرار الوظيفي
	ثالثاً: معالم الاستقرار الوظيفي
	خلاصة

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

	تمهيد
	عرض وقراءة وتحليل النتائج
	المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
	المبحث الثاني: صياغة النتائج العامة للفرضيات
	استنتاج عام
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق