



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بـمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء - بتيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ - يحي عبد المالك

إعداد:

- بلعباس فريدة

- جوة جميلة

السنة الجامعية

1437 هـ / 1438 هـ

2016 م / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَقَدْرٌ

- -

إِهْدَاء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسمة

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع 18

ثانياً: أهمية الموضوع 19

ثالثاً: الإشكالية 20

رابعاً: أهداف الموضوع 22

خامساً: الجهاز المفاهيمي 22

I- التغيير التنظيمي 22

1- مفهوم التغيير التنظيمي 22

2- أهمية التغيير التنظيمي 25

3- أسباب التغيير التنظيمي 27

4- مستويات التغيير التنظيمي 29

5- مجالات التغيير التنظيمي 30

32	6- أنواع التغيير التنظيمي
34	7- استراتيجيات التغيير التنظيمي
35	II- الاستقرار الوظيفي.....
35	1- مفهوم الاستقرار الوظيفي
37	2- محددات الاستقرار الوظيفي
37	3- مظاهر الاستقرار الوظيفي
39	4- عوامل الاستقرار الوظيفي
45	5- أهمية الاستقرار الوظيفي.....

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة

48	أولاً: الدراسات السابقة
48	I-الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.....
48	1-دراسة أحمد بوشمال
49	2- دراسة بوهنتالة فهيمة
50	3- دراسة كرمة كريمة
52	II- الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي
52	1-دراسة جبلي فاتح
53	2-دراسة سمير حليس
55	3-دراسة بن منصور رفيقة
56	ثانياً: المداخل النظرية
56	I-المدخل النظرية المتعلقة بدراسة التغيير التنظيمي

56	1-نظرية الإدارة العلمية
57	2-مدرسة العلاقات الإنسانية
58	3-نظرية التقسيم الإداري
58	4-نظرية اتخاذ القرار
59	5- نظرية Z اليابانية
60	II-المداخل النظرية المتعلقة بدراسة الاستقرار الوظيفي
60	1-نظرية سلم الحاجات.....
61	2-نظرية المساواة
62	3-نظرية التوقع.....
63	4-نظرية الانجاز

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

67	أولاً: فرضيات الدراسة.....
67	ثانياً: مجالات الدراسة.....
72	ثالثاً: منهج الدراسة.....
73	رابعاً: أدوات جمع البيانات
76	خامساً: عينة الدراسة، كيفية اختيارها، خصائصها

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

86	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
115	ثانياً: تحليل وعرض نتائج الدراسة
116	1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها

117 2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
118 ثالثا: النتيجة العامة
118 رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة
120 خاتمة
122 قائمة المراجع

استمارة البحث

دليل المقابلة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	79
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	81
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	82
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	83
07	يوضح قيام المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي	86
08	يوضح تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	87
09	يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت	88
10	يوضح التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي ومدى تأثيرها على طبيعة العلاقات بين العمال	89
11	يوضح زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة وتأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي	90
12	يوضح دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها لبعض وحدوث الصراع بين العمال	92
13	يوضح إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي وزيادة معدلات الإنجاز	94
14	يوضح التغيير الذي تم من خلال إدخال التعديلات ومدى إعادة توزيع السلطة	95
15	يوضح إعادة توزيع السلطة وزيادة معدلات الأداء	96
16	يوضح تحمل المسؤولية وزيادة فهم الأدوار	97
17	يوضح نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة وغموض الدور	98
18	يوضح الرقابة المرنة ودورها في مواظبة العامل على عمله	100
19	يوضح الرقابة الصارمة ودورها في زيادة معدلات الأداء	101
20	يوضح أي نوع من أنواع الرقابة داخل المؤسسة يزيد من نسبة الاستقرار لدى العامل	102
21	يوضح إتاحة المؤسسة للعمال مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل	103
22	يوضح دور طرح الآراء والأفكار في تنمية روح الإبداع	104
23	يوضح اكتساب المهارات الجديدة ودورها في زيادة الرغبة في العمل	105
24	يوضح الاهتمام بعملية الاتصال ودورها في تنمية العمل الجماعي	106

107	يوضح الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة ودوره في زيادة الولاء	25
108	يوضح مساهمة العلاقات الحسنة بين العمال في تقبل طرح أفكار جديدة	26
109	يوضح مساهمة تعاون العمال فيما بينهم والتحلي بروح المسؤولية	27
110	يوضح العمل ضمن فريق ودوره في تحقيق الانضباط في العمل	28
111	يوضح زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقض روح المبادرة لديهم	29
112	يوضح تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال ودورها في زيادة الرغبة في العمل	30
113	يوضح الاستقرار في العمل ودوره في تحسين الأداء	31

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي" بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء - تيارت -

تمحورت الدراسة حول الاشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي؟

ومن أجل ضبط اشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية تم طرح تساؤلين فرعيين مفادهما:

- إلى أي مدى يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا لدى العمال؟

- إلى أي مدى يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق الالتزام؟

وتحاول هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف منها:

1- محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

2- محاولة معرفة ما مدى مساهمة تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا لدى

العمال

3- محاولة معرفة ما مدى مساهمة تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق الالتزام ومن

خلال الدراسة الميدانية تم الاستدلال على:

مفهوم التغيير التنظيمي إجرائيا: في هذه الدراسة من خلال بعدين يتمثلان في

التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في سلوكيات الأفراد بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

مفهوم الاستقرار الوظيفي اجرائيا: من خلال بعدين يتمثلان في الرضا والالتزام

وهذا ما يتماشى مع المعطيات الواقعية محل الدراسة الميدانية، دامت الدراسة الميدانية حوالي شهرين ونصف من 5 جانفي 2017، إلى غاية 15 مارس 2017 وتم استخدام

أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع البحث من 152

مفردة مقسمة إلى فئات سوسيو مهنية كل حسب وظيفته وبلغت عينة البحث 61 مفردة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من ادوات جمع البيانات من بينها الاستمارة والتي تكونت من ثلاث محاور احتوت على 31 سؤالاً بالإضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق لتدعيم الدراسة والتحقق من المعطيات الميدانية ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الامبريقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

- يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق زيادة معدلات الرضا لدى العمال

- يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق زيادة معدلات الالتزام.

مقدمة

مقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتطور والديناميكية المستمرة في جميع المجالات والاتجاهات بمعدلات سريعة ومتلاحقة بالإضافة إلى أن نظم الاتصالات والمعلومات ودرجة التكنولوجيا في تغيير وتطور مستمر وتتعكس كل هذه التطورات على منظمات الأعمال، فالمنظمة ليس أمامها سبيل إلا أن تتكيف وتتماشى مع هذه الديناميكيات سريعة الحركة وذلك إذا أرادت لنفسها الاستمرار والتقدم، وهذا ما يدفعها إلى أحداث عمليات التغيير، إذ أن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان فمنذ أن نظم علاقات العمل وهو دائماً في حالة مقارنة بين تقنيات ومناهجه ونماذجه بمؤشرات الأداء بزمانه، فكل فترة زمنية لها حقا من التذبذب.

والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات، مما أحدث ثورة اجتماعية واقتصادية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات.

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لان الاستقرار هو مقياس النجاح، فقد أصبح التغيير مؤخراً دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها وهذا ما يفسر تعدد أشكاله ومجالات حدوثه.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وأغراضها تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني، حيث ضم الجانب النظري فصلين وتمثل الفصل الأول في الإطار النظري والتصوري للدراسة تم فيه عرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع والأشكالية، أهداف الموضوع والتراث النظري لمتغيري الدراسة، أما فيما يخص الفصل الثاني والمتمثل في الأبعاد النظرية للدراسة وتم فيه عرض أهم النظريات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

أما الجانب الميداني فقد تم التطرق فيه إلى فصلين، الفصل الأول منه يضم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدءاً من فرضيات الدراسة ومجالاتها ومنهج الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها في حين أن الفصل الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة والذي تضمن عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة وتحليل الدراسة في ضوء فروعها وفي ضوء الدراسات السابقة، إضافة إلى النتيجة العامة والقضايا التي تثيرها الدراسة.

وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة عامة وشاملة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، فمن خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث، بدءا بمبررات اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من أبرز الخطوات وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

أ- مبررات ذاتية:

في الحقيقة لم يتم اختيار الموضوع بإرادة شخصية محضى وإنما تم اقتراح مجموعة من المواضيع من طرف الأستاذ المشرف، حيث تم في نهاية الأمر اختيار هذا الموضوع من بين المواضيع المقترحة.

طبيعة التخصص العلمي الذي تدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة أو البحث.

ب- مبررات موضوعية:

-قابلية الموضوع للدراسة خاصة من الناحية الميدانية، ذلك أن كل المؤسسات تعتمد على عنصري التغير والموارد البشرية وكذا قابلية للتطبيق المنهجي.

-أهمية موضوع التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في البحوث العلمية وارتباطه بالواقع المباشر.

-قلة الدراسات والبحوث التي تدرس العلاقة بين التغير والاستقرار في المؤسسة الجزائرية (حسب اطلاعنا).

ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من مدى اهتمام الباحثين والمنظرين على مستوى الحقل المعرفي بمفهومي التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي وهذا باعتبارهما ركيزة أساسية للمؤسسات، ولكي تتكيف وتنمو في ظل التحديات المفروضة عليها لا بد أن تكون قادرة على رصد وتوقع التغيرات والمنظمة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق التوازن بين التغيير الواجب وسعيها إلى الاستقرار الوظيفي الذي يحقق الولاء والانتماء للمؤسسة. وهو عادة يقلل من دوران العمل ويزيد من دافعية العامل للعمل ويشعره بالعدالة والمساواة ويحقق له قيمة اجتماعية داخل المؤسسة وخارجها ويمكن توضيح أهمية الدراسة في عنصرين أساسيين هما:

أ- الأهمية العلمية:

حتى يكون الموضوع له أهمية علمية يجب أن يقدم إضافة للتراث السوسولوجي على مستوى أبعاده النظرية، ونظرا لضرورة تقديم مدى أهمية هذا الموضوع من الناحية العلمية يجب الإشارة إليها من خلال ما يلي:

إثراء المكتبة الجامعية لجامعة ابن خلدون بولاية تيارت بهذا الموضوع الذي يعتبر كإضافة تساعد الطلبة في بحوثهم في الميادين الأخرى، وأيضا من خلال تحليل مفهومي التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي وعرضها بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب حيث يتسنى لكل باحث الاطلاع عليها وفهمها. وكذا من خلال الربط بين التغيير كإستراتيجية لتطوير المؤسسة هذا من جهة والاستقرار الوظيفي كأسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري من جهة أخرى.

الأهمية العملية:

لا يمكن الحكم على أن الموضوع ذو أهمية بالغة على المستوى العلمي إلا إذا كان الموضوع يقدم إضافة عملية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية وبناءا عليه يمكن توضيح الأهمية العملية لموضوع دراستنا الراهنة فيما يلي:

جعل المسيرين يدركون أهمية وحتمية تبني التغيير التنظيمي في المؤسسة لما يحتويه من تجديد وتنويع وكذا خلق ديناميكية أو سيرورة جديدة تضيء نفس جديد للمؤسسة وكذا إبراز أهمية الاستقرار الوظيفي ومدى تأثير مردوديته على العامل والمورد البشري ككل، وهذا من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لاسيما التسارع المذهل والتغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة والذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير ومنفذ للعمل يجب الاهتمام به من خلال تحسيسه بالمسؤولية وشعوره بالاستقرار الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل التغيير بها.

ثالثاً: الإشكالية.

لقد شهدت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة جملة من التحولات والتغيرات الناتجة عن تعاملها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير والتطوير 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، وفي ظل هذه التطورات والتحولات العميقة التي تشهدها المنظمات والتي انعكست بوضوح على القطاع العام وقطاع الأعمال، كل هذه الأمور تستدعي دائما التغيير لفرض بقائها ونموها واستمرارها.

وعليه يعد التغيير التنظيمي مسألة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات التي تنامت مؤخرا وأصبحت تركز على ردود فعل الموظفين ومواقفهم اتجاه التغيير مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط له بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم وبالتالي توجيه التغيير في المسار الايجابي والصحيح.

كما يعتبر التغيير التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في حل مشاكلها من خلال التجديد والتطوير لممارساتها الإدارية سواء في الهيكل التنظيمي أو في العلاقات التنظيمية أو في الجانب التكنولوجي والذي يضمن التغيير على مستوى التقنية وأساليب العمل دون إهمال البعد الإنساني الذي يركز على قيم الفاعلين وأنماط سلوكهم

بجعلها تساير الظروف الجديدة، ذلك ما يدفع بالأفراد إلى إيلاء الأهمية البالغة للمبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما جاءت به نظرية التقسيم الإداري، ولكي تتكيف المنظمة وتتمو في ظل التحديات المفروضة عليها لابد أن تكون قادرة على رصد وتوقع حالتها المستقبلية وتحديد أهدافها في ضوء تلك التغييرات المتوقعة، والمنظمة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق التوازن بين التغيير الواجب والسعي إلى تحقيق الاستقرار.

لذلك يعد الاستقرار الوظيفي مظهرا من مظاهر الأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي الذي يحاول من خلاله الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وبالتالي شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا ما جاء به ماسلو من خلال نظريته سلم الحاجات مما يدفعهم إلى زيادة معدلات الأداء والشعور بالرضا كما أن استقرار العامل في عمله يدفعه إلى التقدم المهني وكذا بلوغ أعلى المراتب الوظيفية عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، كما أنه يزيد من تماسك وترابط العمال فيما بينهم، وهذا ما يدفعهم إلى زيادة الأداء والالتزام والذي يساعدهم في التعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة ونجاحها، فالفرد الراضي عن وظيفته والمستقر فيها يكون إقباله عليها بحماس حيث يبدي كل الاستعدادات التي من شأنها تفجير طاقاته الإبداعية والابتكارية.

ويعد الاستقرار من المواضيع التي حظيت وتحظى باهتمام الدارسين في مختلف المجالات النظرية والعملية التي تحكم الواقع التنظيمي، هذا ما دفع إلى محاولة تقصي طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في سياق يتميز بالتحول نحو أنماط تسييرية تعطي للتغيير التنظيمي أهميته كمطلب أساسي للاستقرار والمنافسة وضمن هذا الإطار تدرج إشكالية البحث حول محاولة الإجابة عن تساؤل رئيسي مفاده :

ما طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين

الفرعيين التاليين:

- إلى أي مدى يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا لدى العمال؟

- إلى أي مدى يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق الالتزام؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تمثلت في أهداف نظرية وأخرى ميدانية:

أهداف نظرية:

- محاولة معرفة طبيعة التغير التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة التوصل إلى صياغة إطار مفاهيمي وتصوري للمشكلة البحثية التي تتعلق بموضوع دراستنا.

- محاولة بناء شبكة من المفاهيم متعلقة بمتغيري الدراسة بأبعادها النظرية والامبريقية.

أهداف ميدانية:

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- محاولة معرفة ما مدى مساهمة تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

- محاولة معرفة ما مدى مساهمة تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق الالتزام.

خامساً: الجهاز المفاهيمي

I- التغير التنظيمي:

1- مفهوم التغير التنظيمي:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير التنظيمي في الحقل الإداري، ولقد تعددت واختلفت تعاريفه بين الباحثين والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

فقد عرفه "بيكارد" بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية تم الإعداد لها مسبقاً من طرف الإدارة العليا وهي تشمل كل عناصر التنظيم من أجل تحسين سير وتيرة العمل داخل المنظمة وكذا زيادة فعاليتها وهذا من خلال إدخال تحسينات قد تم دراستها من أجل العمل بها داخل التنظيم.

وقد عرفه "عبد الباري درة" بأنه إدخال تحسين أو تطوير على منظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل².

نلاحظ أن التعريف يوضح أن التغيير هو عملية يتم من خلالها إحداث تحولات وتطورات على المنظمة، وتكون مختلفة عما كانت عليه سابقاً بحيث يضمن لها تحقيق أهداف ذو فعالية وأفضلية عن سابقها.

كما عرفه "علي السلمي" بأنه تحول من وضع إلى وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة³.

ويشير تعريف علي السلمي إلى أن التغيير هو الانتقال أو التحرك من وضع إلى وضع آخر أكثر ملائمة منه، ويشمل هذا الانتقال أو التحول بعض أو كل أجزاء التنظيم.

و يعرفه "أحمد ماهر" بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها و تغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني

1 - أحمد يوسف، دودين. "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي". (الإصدار الأول)، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الكويت، 2009، ص 19.

2 - فداء محمود، حامد. "إدارة الجودة الشاملة". (ط1)، دار البداية للنشر و التوزيع: عمان- الأردن، 2012، ص 150.

3- محمد، الصيرفي. "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي". (ج4)، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 126.

بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التحويل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية¹.

من خلال هذا التعريف تبين أن التغيير التنظيمي هو إستراتيجية تتبناها المنظمة من أجل تجديد وتغيير ممارستها الإدارية، قائمة في ذلك على تضافر جهود أعضائها فيما بينهم مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وكذا مساهمة التطور التكنولوجي والتطبيق العلمي والعملية لها.

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المقصودة والتي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها².

يشير هذا التعريف إلى أن التغيير عملية قصدية وعمدية تقوم فيه المنظمة بالانتقال من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه وأفضل من سابقه بغية الرفع من كفاءتها وكذا فاعليتها.

وفي تعريف آخر يشير إلى إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها³.

من خلال هذا التعريف تبين أن التغيير التنظيمي هو القيام بإجراءات وتحويلات داخل التنظيم سواءً في السياسات أو البرامج أو المناهج التي تعتمدها المنظمة، أو في أي عنصر من عناصرها بغرض موازنة الأوضاع التنظيمية مع الأساليب الإدارية بما يحقق لها ذلك ميزة ومكانة عن غيرها من المنظمات.

1- أحمد يوسف، دودين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2- طاهر محسن، الغالبي وأحمد علي، صالح. "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي". (ط1)، دار وائل للنشر و التوزيع: الكويت، 2009، ص 227.

3- زيد منير، عبوي. "التخطيط و التطوير الإداري". (ط1)، دار الراية للنشر و التوزيع: عمان- الأردن، 2009، ص

وعرف أيضا بأنه التغييرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية الاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمة والتي تتطلب التكيف من المنظمة كي تحافظ على كيانها ووجودها¹.

ومنه نستنتج أن التعريف أعلاه يشير إلى التحولات أو التحركات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تستلزم من المنظمة التكيف معها من أجل أن تحافظ على استقرارها وبقائها وكذا نموها.

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

يمكن الاستدلال على مفهوم التغيير التنظيمي إجرائيا من خلال بعدي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في سلوكيات الأفراد.

2- أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر أهمية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء (الزبائن) على النحو التالي:

1- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:

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

- يريد العاملون وظائف تجدد مهارتهم و يريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

1- علي، عسكر. "الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل". (د.ط)، دار الكتاب الحديث للنشر، الكويت،

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.

- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهيكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وعلى قابليته للتأجيل.

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصاراً يريد الجودة الكاملة، وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشترك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء¹.

3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصبح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير من

1- محمد بن يوسف النمران العطييات. "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، (ط1)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 63-64.

مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات التسليم واقتناعه باستبدال المنتجات المعيبة¹.

3-أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يأتي عرض لأهم الأسباب:

1- من أجل الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها.

2- تنمية القدرة على الابتكار.

3- زيادة مستوى الأداء².

4- تغيير توقعات وحاجات العملاء.

5- الإدماج الثقافي.

6- تغيير القوانين والتشريعات³.

كما يمكن إجمال الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة.

أ- الأسباب الاجتماعية والسياسية:

إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مُضطَرِد، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية، ولا شك أن العمل يتأثر بهذه النزعات، والتي تؤثر بدورها في احتياجات

1- محمد بن يوسف النمران العطييات. المرجع السابق، ص 64.

2- إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي". (رسالة ماجستير) كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص 57.

3- سيد محمد جاد الرب. "القيادة الإستراتيجية". (د.ط)، مطابع الدار الهندسية: مصر-القاهرة، 2012، ص 482.

وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة بمتابعة التغييرات المستمرة، والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها، وإن القراءة والإطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها، سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفاعلية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة¹.

ب- الأسباب الاقتصادية:

إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر ، وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطيء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن وهذه الأمور ترتب على مديري المؤسسات أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغييرات المفاجئة على كل المستويات، لذا فمن الحكمة أن يقوم مديرو بإعداد الخطط والخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضطراب والتغييرات التي تحدث بسرعة كبيرة جداً.

ج- الأسباب التكنولوجية أو التقنية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عملية البيع والشراء وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر وبناءً على هذا ينصح المديرون والقادة العمل على استخدام واتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي، حيث أن التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية كل عمل قد تكون غير ملائمة وغير ذات جدوى وقد تكون فرص للرهان فيما بعد لإنجاز أي مهمة بكفاءة وفعالية عالية².

1- محمد بن يوسف، النمران العطييات. مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

2- المرجع نفسه، ص 99-100.

وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببا داخليا أو خارجيا نقوم به برغبتنا أو مفروضا علينا بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى العالمية.

4- مستويات التغيير التنظيمي:

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أرجرس وبينس وبيكهارد ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

أ- التغيير من الأعلى إلى الأسفل:

وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول¹.

ب- التغيير من الأسفل إلى الأعلى:

يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ

¹ - سوفي نبيل. "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 16.

المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل¹.

ج- المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجها، كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسئولاً عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته².

5- مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن تركيز أهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير التنظيمي كالاتي:

1- تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداة الأعمال الجارية، ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2- تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

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

ب- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

¹ حسن إبراهيم بلوط. "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات". (ط1)، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع: بيروت-لبنان، 2005، ص 351.

² -سوفي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 16.

3- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد، تحل محل المستخدم حالياً، ولكن تفوقها في القدرة، ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات، بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

4- تغيير السياسات الحاكمة للعمل، واتخاذ القرارات وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً، وحيث تشغل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما يحدث تطويراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

5- ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم أو الإجراءات، ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم والإجراءات السائدة فيه .

6- وثمة مجال أخير للتغيير التنظيمي نصب على هيكل التنظيم وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على إستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات، ولا بد لنا من التأكد بأن مجالات التغيير السابقة لا تزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية التنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة أو توفير قدرة تنظيمية غير عادية تستطيع فرض التغيير على المجتمع المحيط¹ .

¹ - علي، السلمي. "تطور الفكر لتنظيمي"، (د.ط)، دار الغريب للطباعة و النشر: القاهرة-مصر، (د.س)، ص 257.

6- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

1- حسب مدى التغطية:

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك¹.

2- حسب ما يتم تغطيته:

- **كل المنظمة:** مثل الاندماج والإستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

- **إدارة أو قسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كلياً، فقد يعاد تنظيمها أو تفكيكها أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.

- **المصنع:** بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه، حيث يعاد بناءه أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته أو غلقه للأبد.

¹ - محمد يوسف، القاضي: "السلوك التنظيمي"، (ط1)، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 281-

-أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية للأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد¹.

3-حسب درجة الهيكلية:

-**تغيير هيكلية:** أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

-**تغيير عضوي:** هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا.

4-حسب سرعة التطوير:

- **تغيير تدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

-**تغيير فجائي وفوري:** وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أن المنظمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى وأن التطور البطيء، قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات، وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

5-حسب الشكل أو المضمون:

تغيير شكلي: و يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتنظيمها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بإجراءات

¹ - أحمد ماهر: "إدارة التغيير"، (ط1)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2010، ص 17.

دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه.

تغيير في المضمون: يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها و يحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها بجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل¹.

7- إستراتيجيات التغيير: هناك عدة إستراتيجيات للتغيير الموجه أهمها:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية، تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية.

2- إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير، ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون بالتغيير تهديد مصالح بعض الأشخاص، أو تضارب قيمهم أو معتقداتهم، و بالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

3- إستراتيجية القوة القسرية:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة

¹ - أحمد، ماهر، المرجع السابق، ص 18.

باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من أنه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن الزج بين الاستراتيجية العقلانية الميدانية وإستراتيجية التنقيف والنوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام القوة القسرية، فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير¹.

II- الاستقرار الوظيفي

1- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين بموضوع الاستقرار الوظيفي، وغالبا ما نجدهم يربطونه بعامل الرضا عن العمل وحوافزه، سواء كانت هذه العوامل اجتماعية، مادية أو نفسية، ومن هذا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار الوظيفي ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفه "محمد علي محمد": بأنه ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متطافرة لتحقيق التكامل والاستقرار⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن العامل يبقى في مكان عمله الذي يشغله ولا يفكر في الانتقال إلى عمل آخر، وبالتالي إذا وفر له هذا العمل الراحة النفسية والحاجات المادية والاجتماعية.

¹ - ثروت، مشهور: "إستراتيجيات التطوير الإداري"، (ط1)، دار أسامة للنشر و التوزيع: عمان- الأردن، 2010، ص 78.

(2) - حاج علي حكيمة: "تأثيرات التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة". (درجة الماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014، ص 107.

وعرفه "بول ألبو" بأنه ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد⁽¹⁾.

يبين التعريف أعلاه أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل وتمسكه بعمله داخل المؤسسة، دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

كما عرف الاستقرار الوظيفي بأنه الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة⁽²⁾.

ويتضح من خلال التعريف أعلاه أن الاستقرار يشير إلى إحساس العامل بالأمان والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها والذي يدفعه إلى البقاء ويشعره بالانتماء لها مما يجعله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار بها.

ويعرفه أيضا على أنه قدر جيد من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات خاصة في ظل العالم الجديد الدائم التغيير⁽³⁾.

وهذا يعني توفر مناخ العمل الملائم الذي يضمن للعامل سلامة سير العمل بالمؤسسة ويوفر له الثبات والأمان داخلها و لا يعرضه إلى مضايقات أو تهديدات خاصة في ظل التغييرات التي يشهدها العالم.

التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي:

يمكن الاستدلال على مفهوم الاستقرار الوظيفي إجرائيا من خلال بعدي الرضا والالتزام.

(1)- المرجع السابق، ص 107.

(2)- أحمد مصطفى طاحون، "الاستقرار الوظيفي"، 20 نوفمبر 2013، البيان الاقتصادي.

(3)- ابراهيم رمضان، ديب: "دليل إدارة الموارد البشرية"، (د.ط)، علم الأعمال، 2015.

2- محددات الاستقرار الوظيفي:

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

وقد حددها "فروم" بالعوامل الستة الآتية: -الإشراف -جماعة العمل -محتوى العمل -الأجر الذي يتقاضاه العامل -فرصة الترقية -ساعات العمل.

فإن محددات الاستقرار الوظيفي هي: مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أي منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها.

إن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائماً ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها⁽¹⁾.

3- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

إن مظاهر الاستقرار في العمل عديدة ومتنوعة، ويمكن التعرف على بعض المظاهر التي تؤدي إلى ذلك وهي كالاتي:

1- مواظبة العمال: إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات وشواهد تدل على الاستقرار داخل المصنع، وإذا واطب العامل على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة، فإن هذا يعني أن العامل لا يشعر بأي تدمر نحو

(1) - الصمادي، زياد محمد علي الرواشدة، فراس محمد. "محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائئ في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 3، 2009، ص 332.

عمله ومعناه أيضا أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، أي أنه مستقرا في عمله.

2- شعور العمال بأهميتهم: وعدم امكانية الاستغناء عنهم أو ادخال بعضهم محل البعض هذا كله يجعل روحهم المعنوية مرتفعة، مما يؤدي إلى استقرارهم في عملهم داخل التنظيم.

3- انخفاض نسبة الحوادث المهنية: إن المؤسسة التي تكثر بها الحوادث هي مؤسسة لا تعير أي اهتمام بعمالها، أما المؤسسة التي تتخفف فيها نسبة الحوادث فإنها تطمئن العامل على سلامته من الاصابات، وتشعره بالأمن من الأخطار المهنية التي تهدد حياته في مهنته، وهكذا يمكن اعتبار انخفاض نسبة حوادث العمل مؤشرا قويا للاستقرار الوظيفي عند العمال.

4- قلة الشكاوي من طرف العمال: إن انخفاض الشكاوي في مؤسسة ما دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المؤسسة تشعر العامل بالعدالة، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الانتاجية.

5- الشعور بالأمان: تظهر أهمية الحاجة إلى الأمان بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.

- الحماية من المخاطر الاقتصادية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي⁽¹⁾.

6- تجنب المخاطر غير المتوقعة:

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان من وجهة النظر الإداري أنها تمثل محاولة لتأمين الوظيفة، ومحاولة الوصول إلى تأمين مالي أكبر، ويدل ذلك على أن مطلب

(1)- حاج علي، حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

النقابات العمالية في أيامها الأولى كانت تتمثل في مطالبة الإدارة بمزيد من الخدمات للعاملين وتأمين وظائفهم، وهذا لا يعني ان النقابات العمالية قد أوقفت مطالبها بزيادة الأجور ولكنها لا تركز أساسا على المطالب المادية بسبب اهتمامها بالمطالب الاجتماعية الأخرى⁽¹⁾.

وبالتالي إن توفر هذه الشروط و غيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك استقرارا فعليا لدى العمال في أعمالهم، كما أن هذه المظاهر أو المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها العامل داخل التنظيم وحتى خارجه.

4- عوامل الاستقرار الوظيفي:

إن هدف العامل في ميدان العمل يركز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل انجاح عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة بالرضا والرفاهية المادية، ويمكن تعريف عوامل الاستقرار بأنها مجموعة المؤشرات النفسية والفسولوجية والانتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة، واستقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى من ظروف فيزيقية ملائمة وشروط نفسية واجتماعية، وغيرها من العوامل التي تساهم في استقرار العامل.

1- **العوامل المادية:** وتمثل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

الظروف الفيزيكية للعمل: أصبح توفر الظروف الفيزيكية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع

(1)- المرجع السابق، ص 15.

الكفاية الانتاجية ورفع الروح المعنوية، كما أنها تساعد على الرضا والاستقرار،⁽¹⁾ وعموما فالظروف الفيزيكية لا يمكن حصرها بصورة نهائية، إذ أنها تختلف من صناعة لأخرى ومن منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة و تتمثل في:

أ- الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والانتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن وعدم تركيزه وإلى الاجهاد العصبي⁽²⁾، وفي بعض الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتحقيق حدة الأصوات المرتفعة في هذه الأعمال حفاظا على سمع العاملين فيها وعدم شعورهم بالضيق والتوتر النفسي وبالتالي عدم الاستقرار.

ب- الإضاءة:

توفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم لها يقوم به خبراء متخصصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال، فهناك أعمال تحتاج إلى إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة، بينما أعمال أخرى لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة، ولا بد أن يدرس توزيع الضوء بشكل جيد ومناسب، بينما مساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، إذا إن قلة الضوء أو شدة الضوء كلتا الحالتين تؤديان إلى تعب وإرهاق العين، وإضعاف القدرة على العمل، وبوجه عام يمكن القول أن نظام الإضاءة الجيد يزيد من المقدرة على العمل والانتاج ويحمي العينين من الإرهاق

(1)- جبلي، فاتح، "الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني". (درجة الماجستير)، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 42.

(2)- أنس عبد الباسط، عباس، "إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 202.

والضعف وبالتالي تأدية العمل على أكمل وجه وعدم تفكير العمال في تغيير مكان العمل أو مغادرة المؤسسة⁽¹⁾.

ج- الحرارة والرطوبة:

كثيرا ما يشكو العمال من برودة الجو أو من شدة الحر في أثناء العمل، وفي الواقع عندما تتغير درجة الحرارة تتغير أيضا درجة الرطوبة، وبطبيعة الحال تختلف درجة الحرارة باختلاف طبيعة العمل، فالأعمال الشاقة تحتاج إلى درجة حرارة أقل من الأعمال السهلة.

وفي فصل الشتاء يحتاج العمال إلى درجة حرار أعلى منها في فصل الصيف، ويشعر العمال بالضيق إذا ارتفعت درجة الحرارة عن الحد المطلوب وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها "ميرتون" عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75% أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل⁽²⁾

وعليه فلكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لابد من توفير المناخ المناسب للعمل الذي يساعد على الاستقرار.

د- الأمن الصناعي:

تسعى جميع المؤسسات إلى المحافظة على سلامة الأفراد العاملين لديها وتوفير الأمن من أجل أن يؤديوا الأعمال التي تقع على عاتقهم بأحسن صورة، مما يضمن لهم التقليل من الإصابات والحوادث التي قد يتعرض لها الأفراد العاملين في مواقع العمل، فالأمن الصناعي عبارة عن توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمات، ودائما تفضل المنظمات أن تكون حريصة على الأفراد العاملين فيها بدلا من علاجهم في حالة تعرضهم للإصابات

(1)- المرجع السابق، ص 202، 203.

(2)- عبد الرحمن، محمد العيسوي، "علم النفس و الإنتاج"، (د.ط)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية- مصر، 1997، ص 132.

والحوادث⁽¹⁾، والعامل كلما شعر بالأمن والأمان وسلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل، وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها.

هـ - الأجر:

وهو المقابل النقدي للعمل، أو هو ثمن العمل وهو يتحدد بقيمة العمل الذي يؤديه العامل، ويمكن القول أن الأجر بالنسبة للعامل هو ثمن المجهود الذي يبذله، وبالنسبة للشركة هو ثمن المنفعة التي تحصل عليها من جهد العامل⁽²⁾.

فالأجر دور فعال في استقرار العامل ودفعه لزيادة الإنتاج وتطوير قدراته المهنية، كما أنه يدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد وبالتالي تحقيق الرضا والاستقرار في العمل.

و - الترقية:

تعني ببساطة عمل نقل أو تحويل العامل من وظيفة عمل لآخر، يشمل على مسؤوليات وواجبات وسلطات أعلى من العمل الحالي، وغالبا ما يلزم هذه الزيادة في المسؤوليات والواجبات زيادة في التعويضات والمنافع والخدمات التي يتلقاها العامل.

وتجدر الإشارة إلى أن الترقية الحقيقية التي تتضمن قفزة نوعية من المسؤوليات والواجبات وغيرها تعد من العوامل الرئيسية التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والانتماء، وما ينتج عن ذلك من تحسين الاداء وزيادة الانتاجية والابداع، ومن هنا تأتي أهمية وضرورة توفير فرص كافية للعاملين للتقدم الوظيفي و الترقية،

¹ - زاهر، عبد الرحيم، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 229.

² - محمد الصريفي، "تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد"، (دط)، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 12.

وتشجيع وتحفيز العاملين على الاستمرار في العمل والسعي للتعلم على ضمان استمرارية توافر القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة والتي تعمل بكل جد ونشاط ومثابرة⁽¹⁾.

فالترقية تعطي الأفراد مزيداً من الاستقرار، والمؤسسة بمساهمتها في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها، والشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و الاستقرار.

2- العوامل الاجتماعية:

إن المنظمة الناجحة هي تلك التي تنظر إلى العاملين فيها على أساس أنهم اللبنة التي يقوم عليها التنظيم، وهم المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة المؤسسات والشركات توجيهها واستثمارها بشكل تستطيع معه المؤسسة تحقيق أهدافها، ولكي تحافظ المؤسسة على مواردها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الانسانية والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات لأن الفرد بطبيعته يحاول دائماً إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل.

أ- القيادة:

تعتبر القيادة من أهم عناصر العمل الايجابي، وتلعب دوراً هاماً في توجيه عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها وفي إحداث التغيير وتطوير النظم، حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

كذلك تتوقف كفاءة القيادة على قدرتها على اكتساب تعاون العاملين على تحسين ظروف العمل، فالمرؤوسين يحتاجون القيادة ليس في شكلها القديم السلطوي، بل يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الانسانية وتحترم القدرات الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ عمل يساعد على التمييز وتحمل المخاطر.⁽²⁾، فنمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر

¹ - حسين، حريم: "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، (ط1)، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، 2013، ص 409..

² - فداء القاضي، "السلوك التنظيمي و الإدارة"، (ط1)، القاهرة-مصر، 2006، ص 187، 188.

تأثيراً بالغاً سلبياً أو إيجابياً ليس فقط على توازي المؤسسة، بل أيضاً على استقرار العمال في مهنتهم، وولائهم وشعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.

ب- الاتصال: إذ يعتبر الاتصال إدارياً من خلال عمل المدير ومقدرته على تفهم العاملين ومقدرة العاملين على تفهم المدير، فالإتصال هنا يعني الوسيلة التي تتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه، فإن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك و إحداث التغيير⁽¹⁾.

فالعامل يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة والتفاهم وحب العمل في حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم والكرهية وانعدام الثقة بين أفرادها.

3- العوامل النفسية:

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل إذ لا يعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية و الاجتماعية فحسب، بل تتعدى ذلك الحاجات النفسية و من هذه العوامل نذكر منها:

الشعور بالرضا عن العمل والانتماء و الأمن داخل المؤسسة:

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، إذ يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد اتجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه و ادراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، كما يؤدي الرضا عن العمل إلى اتباع الحاجات الأساسية لديه و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير و الإنجاز و الإبداع و حتى احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود عليه بالمنفعة من جهة و من جهة أخرى على المنظمة⁽²⁾.

¹ - محمد رسلان، الجبوسي، جميلة، جاد الرب، "الإدارة علم و تطبيق"، (ط1)، دار الميرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 162.

² - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، (ط2)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 259.

كما ان الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة و يرتبط بعوامل كثيرة حيث أن العامل يحتاج إلى الانتماء و العاطفة اتجاه غيره من الآخرين و من الذين هم على صلة دائمة بهم، أي رفقاءه في العمل، و كذلك مع رؤسائه و المشرفين المباشرين عليه، و هذه العلاقة تكون ممزوجة بالمودة و الأخوة المتبادلة (1).

الإحساس بالتقدم:

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دور فعال في التوجيه المهني، و تحديد التطلعات لدى كل عامل و توضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات، إذا ما انتقل على نوع معين من الأعمال، فالعامل الذي لا يتيح له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير المكان العمل و البحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة، فالفرد يكون راضيا عن عمله و أكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة و اكتساب الخبرات و الاحترام و التقدير (2).

5- أهمية الاستقرار الوظيفي:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها (3).

فالعامل المستقر في عمله هو ذلك العامل الذي يشعر بالراحة داخل المنظمة وفي عمله مع زملائه ويتفهمهم ويشاطر الآخرين القيم والعادات التنظيمية السائدة، وبالتالي يشعر أنه موضع ثقة واحترام من قبل زملائه في العمل (4).

¹ - داوود، معمر: "منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت"، (ط1)، دار الكتاب للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص 109.

² - محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: "الخدمة الاجتماعية العمالية"، (ط1)، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1999، ص 209.

³ - بن منصور، رفيقة: "الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"، (درجة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص 83.

⁴ - مؤيد سعيد سالم: "الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، (ط2)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 203.

عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات، أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب، كما أن استقرار جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها، مما يؤدي إلى انتمائه للمنظمة ويرتفع مستوى التزامه التنظيمي والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها، مما يؤدي إلى تفككها، فالوفاة الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى ارباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، و تذبذب محتمل في الأداء، و بالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة و ترك العمل محتمل في هذه الحالة، و إذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة و بما انه يسعى إلى بلوغ أهداف المنظمة فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة و المكتسبة للخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة، مما كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التدريب والتكوين.

فالاستقرار يعمل على مكاسب جماعة العمل، مما يجعلهم مجتمع مصغر تجمعهم ثقافة تنظيمية وهدف مشترك، والبقاء لتحقيق متطلبات المنظمة مما يخلف لهم الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي ليتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا مستقرا⁽¹⁾.

¹ - بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الثاني

الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث لأنها تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها، كما أنها تساعد الباحث في تجنب التكرار هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعده في وضع البحث في إطاره الصحيح وموقعه المناسب من البحوث الأخرى، وقد اقتصرنا في دراستنا هذه على ستة دراسات ثلاثة متعلقة بالتغيير التنظيمي وثلاثة دراسات متعلقة بالاستقرار الوظيفي وهذا حسب اطلاعنا.

I-الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1-دراسة أحمد بوشمال: بعنوان سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعاليات المنظمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2001، وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس - ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر الفاعلين بالمنظمة قياساً إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟

إضافة إلى صياغة ثلاث فرضيات جزئية:

- للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

- لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم SPA له أثر على الأداء العمالي.

- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا وتعارض الأهداف.

كما اعتمدت الدراسة على المسح الشامل والذي تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيه، بالإضافة إلى استخدام الأدوات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ضعف فعالية مطاحن الأغواط خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التعامل بين العامل والنسق.
- غياب عملية التوظيف وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعها.
- السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات والتي تؤثر على الوضعية المالية لها وضعف السيولة.
- ارتفاع معدلات البطالة الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم عن إفلاس الشركة.

2-دراسية بوهنتالة فهيمة: بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل 2009، وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه المعدنية جامعة الحاج لحضر بباتنة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

- معرفة ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي؟ وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقاً من تبني تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغييرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟
- وقد تم صياغة الفرضية العامة على النحو التالي:

كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

وتفرعت عنها فرضيات جزئية هي:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجر والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- رضا العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا.

- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة
- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل حيث تكون مجتمع البحث من 56 مفردة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي فيها بالإضافة إلى استخدام الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والسجلات والوثائق إلى أدوات جمع البيانات.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أفراد مجتمع البحث غير راضيين عن عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي فرضاهم الوظيفي لم يتحقق.

-تقبل غالبية أفراد مجتمع البحث للتغيير في نمط الإشراف وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

-رضا العمال عن نمط الاتصال وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

-رفض العمال لسياسة الترقية المعمول بها داخل المؤسسة وعدم رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

-رضا العمال عن الظروف المادية للعمل كلما كان التغيير فيها إلى الأحسن داخل المؤسسة الصناعية.

3-دراسة كرمي كريمة: بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، 2010، وتمت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بعنابة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة جاءت صياغة الإشكالية في محاولة البحث عن وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة، إضافة إلى صياغة ثلاث فرضيات جزئية:

- التغيير التنظيمي هو نتيجة التغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيراً لإحداث التغيير التنظيمي.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة والذي تم اعتماد المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التالية والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع الحاجات الأفراد الاجتماعية النفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي ومنازع تنظيمي مناسب وغيرها.
- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية.
- الإدارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي، دون أن تشرك أو تفوض السلطة لباقي المسؤوليات التنظيمية.
- لا يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير
- تم إجراء التغيير دون دراسة علمية للجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد من بين ما خلفته إجراءات التغيير التنظيمي على الجماعات.
- عدم وجود تحفيز مادي من أجل التزام الأفراد بالعمل.
- عدم وجود تحفيز معنوي من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات
- الموظفين لديهم اتجاه رفض للتعبير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز.

- تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا يتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير.

II- الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

1-دراسة جبلي فاتح: بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2006، وتمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟

بالإضافة إلى طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى 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؟

ولقد تم صياغة الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

- 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.

كما اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية طريقة العينة العشوائية البسيطة والمقدرة بـ 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 وهذا بنسبة مختارة مقدرة بـ 10% وتم

اعتماد المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- الترقية تلعب دورا مهما بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله، فكلما تحصل العامل على فرص للترقية كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل ورفع معنوياته ويخلق لديه الدافعية من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- إن الحوافز تلعب دورا مهما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة فكلما تحصل العامل على حوافز مادية شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما يخلق لديه الرضا عن العمل وزيادة الأداء.

2-دراسة سمير حليس: بعنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008، وتمت الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير، جيجل، جامعة منتوري قسنطينة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمت طرح مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

- ما هي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاح عملية التغيير التكنولوجي؟ وهل أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط بعدد المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أو أن تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا عن هذا العنصر؟
- ما هي أهم الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير التكنولوجي؟
- ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها للمحافظة على الروح المعنوية للعمال؟
- وهل اعتماد المؤسسة على إستراتيجية واضحة للتدريب والتكوين كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها التضييق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها تلك العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل التنظيمي الجديد؟

وقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمهم لهذه العملية.
- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاط مكثف لاتصالات قبل وأثناء وبعد العملية.
- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

كما اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة والمقدرة بـ 70 مفردة من مجموع 278 مفردة بنسبة 25% وقد تم اعتماد المنهج الوصفي فيها بالإضافة إلى استخدام الملاحظة والمقابلة الاستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة القسرية هذه الإستراتيجية تفضي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.
- تعاني الشركة الإفريقية للزجاج 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 التعديلات التي تحدث على البناء التنظيمي للمؤسسة من جراء هذا التغيير.

3-دراسة بن منصور رفيقة: بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لحضر، باتنة 2014، وتمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الإشكالية على النحو التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم اقتراح جملة من الفرضيات تتمثل في:

الفرضية العامة:

إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.

إضافة إلى صياغة أربعة فرضيات جزئية:

- يساهم التدرج المهني الصاعد في خفض من ظاهرة دوران العمل
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال
- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال
- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرق المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

وقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقيّة العشوائية المقدرّة بـ 53 مفردة من مجموع 265 مفردة بنسبة 20% وتم اعتماد المنهج الوصفي فيها بالإضافة إلى استخدام المقابلة والملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات.

وأخيرا توصلت نتائج الدراسة إلى صدق الفرضية العامة والتي مفادها:

- أن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص وجاءت نتائج الفرضيات الجزئية كالتالي:
- يساهم التدرج المهني الصاعد في خفض من ظاهرة دوران العمل.
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى المؤسسة.

- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة لا يساهم في الحد من تعيين العمال.
- إن طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة لا تساهم في الحد ما ظاهرة التغيب العمالي.

ثانيا: المداخل النظرية:

I-المداخل المتعلقة بدراسة التغيير التنظيمي:

1-نظرية الإدارة العلمية:

ركز تايلور على زيادة الكفاءة وتحقيق الفعالية من خلال نظريته التي تعرف بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة.

وقد نصت على مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تايلور أهم عنصر لتحقيق الفعالية التنظيمية، واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة العمل منظمة ومستقرة، وكان يعتمد على القوة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه⁽¹⁾.

وقد حصر تايلور نطاق اهتمامه بدراسة العامل الكفاء ورأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغيير موازيا على مستوى الطاقات البشرية وكفاءتها ومؤهلاتها هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تغير الهيئات الإدارية للمؤسسات من نظرتها للعنصر البشري باعتباره طاقة مؤهلة لا يستهان بها وبالتالي لا بد من استقلال هذه الطاقة أقصى استقلال⁽²⁾.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن نظرية الإدارة العلمية فكرت في مقتضيات التغيير دون الاهتمام بالأبعاد غير الرسمية، كما اختزلت فكرة التوجه بواسطة التطبيقات التصحيحية إلى النموذج الإداري الأمثل والوحيد.

¹ كامل المغربي، السلوك التنظيمي (المفاهيم، أسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، (د.ط)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص95.

² محمد علي محمد، "علم الاجتماع التنظيم" (ط1)، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة، 2003، ص132.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أظهر بالتون مايو أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره فيها وأكد على أن التغيير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد ومفهوم التغيير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

أسلوب التدريب المخبري: كل في منتصف الأربعينات وكان يعتمد على أساسا وجود مجموعة من الأفراد العاملين ويترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

أسلوب البحث الإجرائي: وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة فيما يتعلق بعمليات التخطيط واتخاذ القرارات مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة⁽¹⁾.

أما النتيجة النهائية التي توصل إليها إلتون مايو والتي استخدمها في تفسير الزيادة المستمرة في إنتاج العاملين أثناء التجارب التي أجراها في مصنع هاوثورن فإنها تتلخص في تلك الزيادة كان مبعثها في:

- التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال.
- التغيير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل.
- أنماط التفاعل الاجتماعي الجديد بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين الباحثين وممثلي الإدارة⁽²⁾.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرتها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمؤسسة.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² - محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، (د.ط)، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2008، ص 124.

3- نظرية التقسيم الإداري:

لقد ركز هنري فايول على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري، ومن أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل عالمي هي: تقسيم العمل والسلطة 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 المرجوة⁽¹⁾.

من خلال مبادئ فايول نجد أنه تحدث على أربعة عشر مبداء ويعتبر فايول أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بتطبيق كل هذه المبادئ ويعتبرها حتمية كحتمية الموت أي لا يمكن تجاوز أو حرق احد هذه المبادئ.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن النظرية الفايولية لا تعتمد على مبدأ التغيير، بل تهدف إلى تدعيم النمط والمحافظة عليه.

4-نظرية اتخاذ القرار:

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات والجو أو المناخ التنظيمي الذي يسود بين الإدارة وأعضاء التنظيم، حيث أنه إذا كان العمال يشعرون أنهم مقصيين من سيرورة اتخاذ القرارات فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار الذي يترتب عنه تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة وتمارس عليها ضغوطات أو مقاومات تؤدي في الغالب إلى خلق صراع بين الإدارة والعمال، لذا فإن المشاركة في اتخاذ القرارات قد تساهم بدورها في ممارسة التغيير وإزاحة أي التباس في القرارات وإعداد تنفيذها والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم خطط وتحفظاتهم ومناقشة اقتراحاتهم، فكل هذا قد يؤدي من شأنه إلى التزام العمال بممارسة التغيير والشعور بنوع من المسؤولية ويتطلب تنفيذ القرار واتصال الإدارة بالأفراد الذين يجب أن يبلغ إليهم

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص116/117.

القرار وهذا ما قد يمكن أن يبين جوانب التغيير المقبولة، ويسهل من حدة ومقاومة التغيير ويمكن القول أن هذه المدرسة شخصت المشاكل التنظيمية بغياب اتخاذ القرار لدى العمال والوقوف على العناصر المكونة له والصائبة والعمال ما هم إلا سلسلة لتوصيل المعلومات محو القمة⁽¹⁾.

يتضح من خلال ما عرض أن نظرية اتخاذ القرار اهتمت بالتنظيمات الغير الرسمية ونبعت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها المتغيرات الهيكلية والسلوكية، كما ارتكزت على اختيار انسب البدائل التي يقوم من خلالها التنظيم بتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ورسم الأهداف التي تواجه سلوك الفرد.

5-نظرية Z اليابانية:

طرح وليام اوشي 1971 في كتابه نظرية Z ممارسات إدارية مشتركة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وصنف مؤسسات أمريكية تقليدية ضمن النمط "A" ومؤسسات يابانية تقليدية ضمن النمط "J" ثم مؤسسات أمريكية تبنت نموجا منهجيا لإدارة الموارد البشرية صنفت ضمن النمط "Z" وقد ساهم ذلك في تحقيق معدلات نجاح عالية، وتؤكد هذه النظرية على ديمقراطية المشاركة الجماعية في صنع القرارات وعلى تهيئة مناخ عمل مستقر وملائم لتنمية روح الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد وهي مفاهيم جد هامة في التطوير التنظيمي.

وترى نظرية Z أن المبادرة الأولى في الرغبة في إدخال التغيير تأتي في العادة من شخص رئيسي يصل اهتمامه بالمؤسسة إلى درجة تجعله يكرس الوقت والجهد ويتحمل المخاطر في سبيل التغيير.

وتتم عملية التغيير من منظور هذه النظرية كما حددها "اوشي" بمراعاة الخصائص

التالية:

¹ - قاسمي إبراهيم: الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع اتصال، ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 69.

- تفهم نوع التغيير ودور القائد في إحداثه.
- تحليل فلسفة المؤسسة
- تحليل فلسفة الإدارة المطلوبة وإشراك رئيس المؤسسة في ذلك⁽¹⁾.

وقد ركزت هذه النظرية على ضرورة الاعتماد على المستوى الإداري الأول عند إجراء عملية التغيير، حيث يجب أن يتميز هذا المستوى بخصائص وسمات فردية ومهنية تجعلهم قوة حسنة لبقية المستويات الإدارية والمهنية المتوسطة والدنيا، ومن ثم يجب أن تعتمد عملية تبني نظرية Z على قمة الهرم وليس العكس لأن ذلك سيساهم في تحسين وتغيير وتطوير مستويات الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات ككل.

II- المداخل النظرية المتعلقة بدراسة الاستقرار الوظيفي:

1- نظرية السلم الهرمي للحاجات:

يعتبر ابراهام ماسلو من رواد هذه النظرية التي تنظم حاجات الإنسان تنظيماً هرمياً وذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها، وقسم هذه الحاجات ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم والانتهاً بالحاجة إلى تحقيق الذات في قمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة في بيئة العمل ويتحقق من خلال تلك الإشباعات أو الحاجات ما يسمى بالاستقرار الوظيفي، وقد رتب "ماسلو" الحاجات إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الذي تبينه العناصر التالية:

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع هذه الحاجات بالغذاء والنوم والماء وغير ذلك.

2- **حاجات الأمن:** وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان وتأتي هذه الحاجة حسب ماسلو في درجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية.

¹ - فريحة بوفاتح: "مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأغواط، 2012، ص 49.

3- حاجات الحب: وتتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو المجتمع بصفة عامة.

4- حاجات احترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين العمال وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات.

5- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل هذه الحاجات التي تشغل أعلى الهرم في تحقيق الفرد ما يصبو إليه بحيث يحقق إشباع كل الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية⁽¹⁾.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن نظرية الحاجات تؤكد على أن استقرار العامل يكون بناء على قدرته في تحقيق مختلف الحاجات بدءا من الحاجات البيولوجية وصولا إلى تقدير الذات، فكلما حقق العامل الحاجة الأولى ألح على تحقيق الحاجة الثانية وهكذا وبناء عليه تكون عملية الاستقرار الوظيفي مرهونة بعدم تحقيق أحد الحاجيات في المقابل تحقيقها يؤدي إلى زيادة معدلات الاستقرار وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- نظرية المساواة:

ترتكز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل وقد طورت هذه النظرية من قبل "أدمز" وتشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية، والمكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به.

كما اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالمساواة والرضا عن العمل وبالتالي شعوره

¹ - مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص

بالاستقرار الوظيفي، ويعكس ذلك الإدراك فإنه يشعر بعدم المساواة، ومن ثم الإحباط وعدم التحفيز وشعوره بعدم المساواة يحفزه إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي:

- أ- تغيير المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد وإنتاج ومعرفة
- ب- تغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات.
- ج- إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات
- د- وأخيراً ترك العمل والسعي إلى تحقيق المساواة والاستقرار في مكان آخر⁽¹⁾.

ويتضح من خلال ما عرض أن نظرية "أدمز" تركز على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين بمعنى أنهم يحفزون للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعونها من الأداء، وهذا ما يدفعهم إلى القيام بمقارنة نسبة مدخلاتهم مع النتائج التي يحصلون عليها ونسبة مدخلات الآخرين إلى نتائجهم في نفس الوضع.

3/نظرية التوقع

قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل منها بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة التوقع لدى الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء⁽²⁾.

حيث يعتبر توقع تقدير الفرد لاحتمال تحسين الأداء وتحقيق المنفعة والاستقرار بمعنى آخر تغيير قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما يعتمد على مدى

¹ - سنان الموسوي: "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، (ط1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008، ص244.

² - طارق عبد أحمد الدلمي: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسة"، (ط1)، مركز دبيونو لتعليم الفكر، عمان، الأردن، 2013، ص34.

توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم كما أضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟

وهذا هو التوقع الثاني عنده، وعلى هذا النحو بين نوعان من التوقع هما:

1- قابلية الفرد بان القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

2- ترقب الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه وتعود أهمية هذه النظرية لسببين هما:

أ- معرفة الحاجة التي يرغب الأفراد في إشباعها.

ب- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح سبل إتمام العمل وإشباع الحاجات الفردية، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى شعوره بالرضا وبالتالي تحقيق الاستقرار والالتزام والذي من خلاله يظهر الولاء والانتماء للمؤسسة⁽¹⁾.

يتضح من خلال نظرية "فروم" أن عملية استقرار العامل تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها العامل بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل واعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد تحقق له الرضا والاستقرار.

4-نظرية الانجاز:

يرى "ماكلياند" أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير.

فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الانجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد والتي تدفعهم إلى الاستقرار داخل المؤسسة.

فمن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

¹ - فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص82.

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

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

3- الحاجة إلى الإنجاز: الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون.

فأبحاث ماكلياند أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية هدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين ومستقرين ويتمتعون دوماً بقدر من الحماس⁽¹⁾.

وبالتالي فالأفراد لكي يحققوا ذاتهم ويستمرروا في نجاحهم لا بد أن يتحقق لديهم ما يسمى بالرضا عن العمل والذي يصنع الاستقرار الوظيفي لديهم في العمل أو المهنة، كما قدمت هذه النظرية وصفاً لثلاث حاجات تؤثر على سلوك الإنسان تتدرج من الحاجة إلى الإنجاز ثم الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة وإن توافر هذه الحاجات هو المحرك الأساسي للفرد في العمل وقد اهتمت هذه النظرية للدافعية للإنجاز دون غيرها من الدوافع.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن دراستنا الراهنة اتخذت مدرسة العلاقات الإنسانية كإطار مرجعي للدراسة وذلك بالنظر إلى قابلية تطبيق وتكييف مفاهيمها حسب الواقع المدروس، إذ تعتبر هذه المدرسة نسق اجتماعي متماسك وهو ما يستوجب إشراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير، فالمنظمة التي تقوم بعمليات التغيير يجب أن

¹ - مولاي نعيمة، "علاقة المناخ بالاستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 28-29.

تراعي العلاقات الانسانية كما أنها تقوم بعملية التوقع والتنبؤ بالتغيير والاعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من فرصه وتجنب تحدياته وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع الوضع المرغوب للاستثمار في نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى العوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها، كما أن هذه المدرسة ركزت اهتمامها على دراسة العامل وعلاقته مع غيره من العاملين، وتأثير هذه العلاقات على عمله وأفكاره وسلوكه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيدا من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددتها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم، كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة والجو الاجتماعي في العمل، واعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس الأفراد المنعزلين، كما أن السلوك التنظيمي يتحدد بناء على سلوك الأفراد وهي طريقة لتسيير تهتم بالعامل الانساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم وتعاونهم على إنجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء وبالتالي رضاهم عن العمل الذي يحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه النظرية حاولت الجمع بين الجوانب التقنية والانسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

إن كل بحث علمي يتطلب منهجية وخطة يتقيد بها الباحث في إنجاز دراسته لأن البحث يحتاج إلى أسس منهجية تدعم الدراسة الميدانية بالاعتماد على خطوات سليمة تسير البحث، إضافة إلى تبيان مختلف ادوات وتقنيات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وكذا التحديد الدقيق لعينة الدراسة التي نحن بصدها دراستها.

أولاً: فرضيات الدراسة

لقد ارتكزت دراستنا الراهنة في طرحها لموضوع البحث على فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين تمثلت فيما يلي:

1-الفرضة العامة:

توجد علاقة دالة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي

2-الفرضيتين الجزئيتين:

- يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق زيادة معدلات الرضا.
- يساهم التغيير في سلوكيات الأفراد في تحقيق زيادة معدلات الالتزام.

ثانياً: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث والدراسات التنظيمية، ولقد اتفق العديد من الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أن كل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1-المجال المكاني:

لقد تم إنشاء مديرية التعمير والبناء والسكن (DUCH) في عام 1980 استجابة لضرورة ملحة ورفقا للتحدي يهتم بتسيير الوعاء العقاري والحفاظ على النسيج العمراني والحرص على وضع تدابير نظام التعمير واحترام هندسة البناء مع المحافظة على المعالم التاريخية والثقافية والتهيئة العمرانية وبعد اعادة الهيكلة والاصلاحات التي مست العديد من المؤسسات التابعة لوزارة السكن والعمران، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 97/98 والقرار الوزاري المشترك الصادر بـ 1998/04/22 الذي ينص على تقسيم مديرية التعمير والبناء والسكن إلى:

أ- مديرية التعمير والبناء D.U.C

ب- مديرية السكن والتجهيزات العمومية D.E.L.P

مديرية التعمير والبناء لولاية تيارت: يقع المقر الإداري بحي محمد جهلان تيارت وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي كالتالي:

- مصلحة التعمير

- مصلحة البناء

- مصلحة الإدارة والوسائل العامة

وتضم 14 قسم فرعي منتشر عبر كامل دوائر الولاية.

مهامها ومحيطها:

من المهام المنوطة بمديرية التعمير والبناء ما يلي:

- متابعة وتشجيع عمليات التجديد الحضري والتهيئة العقارية؛
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال احترام نظام التعمير وقواعد البناء على المستوى المحلي؛

- المتابعة بالتعاون مع المصالح المعنية بدراسات التعمير والتهيئة، الرامية إلى التحكم في تطوير الاقليم البلدي؛
- السهر بالتعاون مع مصالح الجماعات المحلية على ايجاد وتنفيذ وسائل التعمير؛
- اتخاذ كل الاجراءات قصد تحسين الإطار المبني، وتطوير السكن وفق المتطلبات الاجتماعية والجيو اقليمية.
- القيام بجدد العناصر المكونة والمميزة للهندسة المحلية بغية الحفاظ عليها وإدماجها؛
- اعطاء الآراء التقنية لإعداد مختلف سندات التعمير والسهر على مراقبتها؛
- خلق بالتعاون مع المصالح المعنية والجماعات المحلية شروط بعث انجاز عمليات؛ السكن بمختلف أنواعه.

محيط المؤسسة:

حيث تتعامل مع محيطها الخارجي والمتمثل فيما يلي:

- 1-الوزارة: تقدم المستجدات الخاصة بالتعمير والبناء لمختلف المشاريع على المستوى المحلي وذلك عن طريق الحوصلة الشهرية والدورية المستمرة، وتتلقى قرارات الوزارة والمراسيم التنظيمية الخاصة بقطاع السكن والعمران.
- 2-الولاية: القيام بالمتابعة المتواصلة للعمليات المنجزة وإرسال تقرير دوري لديوان الوالي.
- تسليم المشاريع المنجزة.
- 3-القضاء: حل النزاعات الداخلية والخارجية وتنفيذ الاجراءات المتعلقة بالقطاع.

4-الشرطة العمرانية: المتابعة والسهر على احترام وتطبيق القوانين الخاصة بالبناء والعمران مع تحرير محاضر المخالفات الخاصة بالبناء الفوضوي.

5-الإذاعة: اعلان عن التوظيف وكذلك نتائج المسابقات وأيام الدراسات التي تنظمها المديرية.

6-البلدية:تسليم مختلف المشاريع المنجزة (المحلات، المراكز التجارية)

-الإدلاء بالآراء التقنية أو المطابقة بتسليم رخص البناء؛

- متابعة ومساعدة البلديات على عمليات التجديد الحضاري؛

- القيام بمساعدة البلديات واللجان المعنية بإعداد وجرد العناصر المعمارية؛

- تنظيم وتنشيط اللقاءات ذات طابع اعلامي حول النظم وأدوات التعمير.

7-ديوان الترقية والتسيير العقاري: توفير الوعاء العقاري الخاص ببناء السكنات.

8-المراقبين العقاريين: تسهيل الإجراءات وتشجيع الاستثمار الخاص في مجال الترقية العقارية.

9-مكتب الدراسات والمؤسسات (المقاولة)

القيام بدراسات واقتراح عمليات تطويرية في مجال الترقية المتكيفة مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية للولاية

-إنجاز المشاريع ومتابعتها.

2-المجال الزماني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الراهنة في جانبها النظري والميداني.

حيث كانت البداية باختيار موضوع الدراسة الراهنة المتمثل في "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي"، وكان ذلك في بداية شهر أكتوبر 2016، بعدها قمنا بجمع كل ما

تعلق بالتراث النظري حول الموضوع سواء من مفاهيم وتعريف وأبعاء ومؤشرات ونظريات ودراسات سابقة وهذا بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع، وقد استغرقت هذه المرحلة مدة زمنية دامت من أواخر شهر أكتوبر إلى غاية منتصف شهر أبريل 2017، هذا من الناحية النظرية أما من الناحية الميدانية: فقد أجريت الدراسة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيارت، حيث استغرقت هذه المرحلة مدة زمنية دامت من 5 جانفي 2017 إلى غاية أواخر شهر مارس من نفس السنة، وتمثلت في زيارات متكررة إلى المؤسسة وقسمت إلى عدة مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: كانت في بداية شهر جانفي تمثلت في زيارة استطلاعية لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء وتم الدخول إليها، وهنا كان أول لقاء مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل والتحدث معه من أجل موافقته على إجراء هذه الدراسة بمؤسستهم.

المرحلة الثانية: كانت في أواخر شهر جانفي تم فيها أخذ الترخيص من الجامعة والنزول به إلى الميدان لتتم الموافقة عليه من طرف مديرية المؤسسة.

المرحلة الثالثة: كانت في بداية شهر فيفري، تم من خلالها جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول نشأة المؤسسة ومختلف مهامها ونشاطها وكذا مختلف الهيئات التابعة لها كما تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وبعض الوثائق مثل رتب العمال وعددهم.

المرحلة الرابعة: كانت في أواخر شهر فيفري تم فيها إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، وتمحورت أسئلتها حول أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى مختلف التغيرات التي طرأت بها، وتجدر الإشارة إلى أن دليل المقابلة موجود في قائمة الملاحق.

المرحلة الخامسة: كانت في بداية مارس حيث تم النزول بالاستثمارات إلى الميدان وتم توزيعها على العمال الموجودين بالمؤسسة.

المرحلة السادسة: كانت في منتصف شهر مارس تم من خلالها استرجاع الاستثمارات مع ضياع بعض منها، حيث لم نجد أي إشكال فيما يخص اجابات المبحوثين عن أسئلة الاستثمار.

3-المجال البشري: يقصد به عدد العمال الموجودين بمديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية بتيارت، وهي تضم 152 عامل موزعين على مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وهذا حسب المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الإدارة والوسائل.

ثالثا: المنهج المستخدم

مما لا شك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة علمية كانت، إذ يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية والحقلية لتصنيفها وتحليلها وتنظيرها، والمنهج يخدم المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج⁽¹⁾.

ولهذا يعتبر المنهج بمثابة العمود الفقري لكل بحث علمي نظرا لما يقدمه للباحث من إشارات خلال دراسته للموضوع.

ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على أسلوب الحصر بالعينية كأحد أساليب المنهج الوصفي، إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه منهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا فالتعبير الكيفي يحق لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أم التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى⁽²⁾.

¹ - إحصان محمد حسن، "مناهج البحث الاجتماعي"، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص11.

² - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، (ط5)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص138.

ونظراً لأن هذه الدراسة موجهة لدراسة أو معالجة ظاهرة التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة ويتمشى مع طبيعة الموضوع، حيث أننا نسعى من خلاله إلى جمع معلومات حية عن الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها تحليلاً كمياً وسوسيوولوجياً.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، ولجمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

1- الملاحظة:

تعرف على أنها نشاط يقوم به الباحث خلال المراحل المتعددة التي يمر بها في بحثه، فهو يجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديدها وذلك عن طريق استخدامه الحواس⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن الملاحظة أفادتنا فيما يلي:

- سهولة التواصل والاتصال بين العاملين والادارة؛
- مراقبة سلوك العاملين وعلاقتهم بالإدارة؛
- مراقبة العمال بصفة دائمة ومستمرة عن طريق امضاء ورقة الحضور التي يمرون عليها يومياً؛
- تحمل مسؤوليات العمل من قبل رئيس مصلحة الادارة والوسائل في حالة غياب المدير العام للمؤسسة؛
- التعرف على بعض الأقسام والمصالح الموجودة بالمؤسسة؛

¹ - خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مناهج البحث العلمي"، (د.ط)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص43.

- وجود نوع من الجدية في العمال؛
- وجود نوع من الصرامة والمرونة في التعامل.

2-المقابلة:

وتعرف بأنها عملية مقصودة تهدف إلى إقامة حوار بين الباحث والمبحوث أو أكثر للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث⁽¹⁾.

كما تعتبر إحدى أدوات البحث العلمي اللازمة لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، ويستعين العديد من الباحثين بالمقابلة كأداة بحثية لما تحققه من أهداف قد لا تمكن أدوات البحث العلمي الأخرى للباحث من الحصول عليها⁽²⁾.

ولهذا تم الاعتماد عليها أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث كانت أول مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل الذي قام بالاطلاع على حيثيات موضوع الدراسة وكذا التخصص، ومدى امكانية تطبيقه في مؤسستهم، وفي النهاية تمت الموافقة عليه حيث قام بتزويدنا بكل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة وعن طبيعة نشاطها وكذا التغيرات التي حدثت بها بما في ذلك هيكلها التنظيمي الذي تم إعادة هيكلته أو تشكيله، لأننا كنا بصدد دراسة التغيير التكنولوجي، داخل المؤسسة ومن خلال هذه المقابلة تبين لنا أن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي وليس في التكنولوجي، ومن خلال هذا المنطلق تم استسقاء أبعاد ومؤشرات الدراسة الراهنة.

كما قمنا بإجراء مقابلة معه تضمنت مجموعة من الأسئلة والتي تمحورت حول طبيعة العلاقات القائمة بين العمال وحول طبيعة التغيرات التي حدثت أو مدى مراعاة الجوانب الاجتماعية في هذه العملية، وكل ما تعلق بموضوع دراستنا وتجدر الإشارة إلى أن دليل المقابلة موجود في قائمة الملاحق.

¹ محمد السيد علي الكسباني، "البحث التربوي بين النظرية والتطبيق"، (ط1)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012، ص168.

² سماح سالم سالم، "البحث الاجتماعي - الأساليب - المناهج - الاحصاء"، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص172.

3-الاستمارة:

تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما⁽¹⁾.

وقد مر تشكيل او تصميم الاستمارة بثلاثة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي حاولنا فيها بناء الاستمارة من خلال الاطلاع على التراث النظري المتعلق بالموضوع، وكذا صياغة مؤشراتنا في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها، التي اعتمدت كمحاور للاستمارة والتي نسعى من خلالها إلى اختيار الفرضيات والتحقق من صدقها أو عدم صدقها ميدانياً.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تم فيها تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة (انظر الملاحق) حيث احتوت هذه الأخيرة على 31 سؤالاً قسمت إلى ثلاث محاور تبعا لفرضيات الدراسة وقد تمثلت فيما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية والذي يرتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد ويغطيها (06) أسئلة تمثلت في كل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الأقدمية في العمل، الوضعية المهنية.

المحور الثاني: يتضمن (14) سؤال متعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تدل على التغيير في الهيكل التنظيمي والرضا، والتي من خلالها يتم معرفة ما مدى توافر هذه الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة.

المحور الثالث: يتضمن (11) سؤال متعلق بالفرضية الجزئية الثانية التي تدل على التغيير في سلوكيات الأفراد والالتزام، والتي من خلالها يتم معرفة ما مدى توافر هذه الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة .

¹ - رشيد زرواتي : "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، (ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، 2008، ص182.

المرحلة الثالثة: بعد اجراء التعديلات اللازمة على الاستثمارة تم وضع الصياغة النهائية لها وعرضها على الأستاذ المشرف مرة ثانية، وبعد الموافقة النهائية تم النزول بها إلى الميدان والتي قدر عددها بـ 61 استثمارة.

وقد واجهتنا صعوبة في استرجاع كل الاستثمارات مرة واحدة، حيث تم استرجاع "28" استثمارة من مجموع "61" استثمارة في المرة الاولى تم 7 استثمارات في المرة الثانية قم "18" استثمارة في المرة الثالثة في حين ضاعت "08" استثمارات ليصبح عددها الاجمالي "53" استثمارة من مجموع "61" استثمارة.

4- الوثائق والسجلات:

وهي الدليل الرسمي للباحث، فهي مصدر استقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بعينة الدراسة أو مجتمعها وسند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات، والتي أفادتنا في عملية تحديد العينة وتبيان كيفية توزيع العمال عبر مختلف المصالح، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي بقائمة الملاحق.

خامسا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائها

تعتبر العينة من أبرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات والتي تشير إلى نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل تلك الوحدات.

وعليه وبواسطة المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة أدركنا أنه لا يمكننا الوصول إلى كافة عناصر المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 152 عاملا هذا ما دفعنا إلى اختيار العينة والتي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة وهي التي لا يعتمد الباحث في

اختيارها على أي وسيلة مهما كانت بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا متساوية في الاختيار⁽¹⁾.

وهذا راجع لتجانس مجتمع البحث (يحمل نفس الخصائص) حيث قمنا باختيار نسبة (40%) وقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{النسبة المختارة} \times \text{مجتمع البحث}}{100}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{152 \times 40\%}{100} = 60.8 \text{ أي } 61 \text{ مفردة}$$

¹- أمل محمد سلامة غباري، "طرائق الاحصاء الاجتماعي التطبيقات العملية في العلوم الاجتماعية"، (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2013، ص59.

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الجنس
56.61%	30	ذكر
43.39%	23	أنثى
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) ما يلي:

نسبة 56.61% من مجموع أفراد عينة البحث ذكور في حين نجد 43.39% إناث. إن هذا التقارب في النسب المئوية يمكن مرده إلى أن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء تعتمد على كلا الجنسين في تحقيق أهدافها، حيث توجد تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا أن الإناث يعملن في إطار الإدارة فقط، خاصة في مجال السكرتارية أو ككاتبات أو بعض الوظائف المشابهة، أما فئة الذكور فعملهم ينحصر في إطار الأمن وأعمال أخرى تتطلب طاقات وقدرات بدنية كالسياقة مثلا.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		السن
41.50%	22	من 24 إلى 31
32.08%	17	من 32 إلى 39
13.20%	7	من 40 إلى 47
11.33%	6	من 48 إلى 55
1.89%	1	من 56 إلى 63
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) ما يلي:

أن نسبة 41.50% من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر أعمالهم بين 24 إلى 31 سنة ونسبة 32.08% تنحصر أعمارهم بين 32 إلى 39 ونجد 13.20% تنحصر أعمارهم بين 40 إلى 47، كما نجد نسبة 11.33% تنحصر أعمارهم بين 56 إلى 55 أما نسبة 1.89% فهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 56 إلى 63 سنة.

إن التباين الواضح في الأعمار المهنية للعمال محل الدراسة الميدانية يجعلنا نقر بأن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء تعتمد على فئة الشباب التي تمتلك المؤهلات العلمية والطاقات الفكرية والقدرات البدنية لتحقيق أهدافها وفرض وجودها وسيطرتها في ظل بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
1.89%	1	متوسط
35.85%	19	ثانوي
62.26%	33	جامعي
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (03) ما يلي:

نسبة 62.26% من مجموع أفراد عينة البحث جامعيين، ونسبة 35.85% من أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي، ونسبة 1.89% ذوي مستوى متوسط، في حين نجد انعدام المستوى الابتدائي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد في تحقيق أهدافها على خريجي الجامعات والمعاهد ذوي الشهادات العليا خصوصا وأن مختلف الأعمال والمهام تتطلب ذلك، مما يجعل المؤسسة متطورة ونقوم بالتغيير والتجديد مما يكسبها المكانة المطلوبة.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الحالة المدنية
45.28%	24	غير متزوج
50.94%	27	متزوج
0%	0	أرمل
3.78%	2	مطلق
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) ما يلي:

أن نسبة 50.94% من مجموع أفراد عينة البحث متزوجون، ونسبة 45.28% من مجموع أفراد العينة غير متزوجون، أما المطلقون فنجد نسبة ضئيلة ممثلة في 3.78% في حين انعدمت فئة الأرامل.

ومن خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة البحث متزوجون وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال، وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بصفة عامة وأهداف المؤسسة بصفة خاصة وهذا ما يؤكد أبرهام ماسلو في نظرية سلم الحاجات أن تحقيق الحاجات البيولوجية يؤدي إلى اللاحاح والاسرار على تحقيق باقي الحاجات الأخرى والتي من بينها تحقيق الذات في العمل والذي يحقق الاستقرار الوظيفي لديهم.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الأقدمية في العمل
47.17%	25	من سنة إلى 8 سنوات
24.52%	13	من 9 سنوات إلى 16 سنة
18.87%	10	من 17 سنة إلى 24 سنة
9.44%	5	من 25 سنة إلى 32 سنة
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) ما يلي:

نسبة 47.17% من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر فترة أقدميتهم بين سنة و 8 سنوات، ونسبة 24.52% من مجموع أفراد العينة تنحصر فترة أقدميتهم بين 9 و 16 سنة، في حين نجد 18.87% تنحصر أقدميتهم بين 17 و 24 سنة، ونسبة 9.44% ممثلة للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 25 و 32 سنة.

وبالرجوع إلى هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة تتبع سياسة تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطوراً علمياً وهذا ما تؤكدته نسبة 47.17% تماشياً مع معطيات الجدول السابق المتعلق بالمستوى التعليمي جدول رقم (03).

الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الوضعية المهنية
47.17%	25	إطار
28.30%	15	عون تحكم
24.53%	13	عون تنفيذ
100%	53	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (06) ما يلي:

نسبة 47.17% من مجموع أفراد عينة البحث إطارات، ونسبة 28.30% من مجموع أفراد العينة عمال تحكم في حين نجد نسبة 24.53% من العينة تمثل العمال المنفذين.

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء تعتمد على الإطارات كعامل أساسي لتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى طبيعية النشاط الخدماتي للمؤسسة والتي تحتاج إلى فئة الإطارات بشكل كبير من أجل السهر على تنظيم أعمال عمال التحكم وعمال التنفيذ ومراقبتها بشكل يكفل السير الحسن للمؤسسة، وهذا باعتبارهم طاقات بشرية لها القدرة على التخطيط والتسيير الاستراتيجي مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة على حد سواء.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات التطبيقية للدراسة وفي هذا الفصل سوف يتم عرض البيانات التي تم جمعها ثم تفريغها وتبويبها في جداول بسيطة مع حساب التكرارات المطلقة والنسب المئوية ثم تأويل هذه البيانات الاحصائية تأويلا سوسولوجيا.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

-تغيير الهيكل التنظيمي والرضا

الجدول رقم (07): يوضح قيام المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
84.91%	49.06%	45	26	استحداث وظائف جديدة	الاحتمالات
	35.85%		19	زيادة المسؤوليات	نعم
15.09%		8			لا
100%		53			المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (07) يتضح ما يلي:

-84.91% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة قامت بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وأن 49.06% منهم أقرروا بأن التغيير حدث من أجل استحداث وظائف جديدة و 35.85% منهم أقرروا بأن التغيير جاء نتيجة زيادة المسؤوليات.

-في المقابل نجد نسبة 15.09% من أفراد عينة البحث تقرر بأنه لم يحدث أي تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

نستنتج من خلال ما تقدم أن المؤسسة قامت فعلاً بتغيير الهيكل التنظيمي، وهذا ما أثبتته أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يزيد من صدق الإجابة المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، والذي بين لنا أن عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ركزت على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، كما شملت العملية استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى.

الجدول رقم (08): يوضح تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
66.03 %	35	نعم
33.97 %	18	لا
100 %	53	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) إلى ما يلي:

-نسبة 66.03 % من مجموع أفراد العينة اقروا بان تغيير الهيكل التنظيمي تم وفقا لمتطلبات العمل، في حين نجد نسبة 33.97 % من مجموع أفراد العينة تثبت عكس ذلك. نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أنه تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، حيث أن كل تغيير داخل المؤسسة يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل والمتابعة، وغيرها من الأنظمة الداخلية، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل والذي يبين لنا أن تغيير الهيكل التنظيمي تم وفقا لمتطلبات العمل وذلك بمساعدة خبراء مختصين في التهيئة العمرانية من خارج الولاية، وهكذا عكس ما توصلت إليه دراسة كرمي كريمة والتي توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير.

الجدول رقم (09): يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت.

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%69.82	%18.86	37	10	سهولة الاتصال بين العمال والإدارة	نعم
	%11.32		6	سهولة التعامل مع العمال	
	%33.97		18	وفقا لمتطلبات العمل	
	%5.67		3	تحسين أساليب العمل	
%30.18		16			لا
%100		53			المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) يتضح ما يلي:

- 69.82% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت وان 33.97% منهم أقرروا بان التغيير الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت وفقا لمتطلبات العمل و 18.86% منهم أقرروا بان ذلك راجع إلى سهولة الاتصال بين العمال والإدارة، في حين نجد البعض الآخر يؤكد بان ذلك راجع إلى سهولة التعامل مع العمال وذلك بنسبة 11.32% و 5.67% تقر بأن تحسين أساليب العمل هو الأسلوب الملائم للتغيرات الجديدة التي حدثت.

- في المقابل نجد نسبة 30.18% من مجموع أفراد عينة الدراسة تقر بأن التغيير التنظيمي الجديد غير ملائم للتغيرات التي حدثت.

نستنتج من خلال ما تقدم أن الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين وذلك من خلال تجميع الأنشطة المتشابهة في الأعمال وتجميع الأعمال المتكاملة في الأقسام وكذلك من خلال التقليل من مشاكل العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وتحقيق المرونة في نقل المعلومات والاقتراحات من طرف الرئيس إلى المرؤوس من جهة أخرى، وهذا ما جاء به ماكس فيبر الذي بين دور تقليص الدرجات السلمية في الهيكل ومدى تأثيرها في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (10) يوضح التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي ومدى تأثيرها على طبيعة العلاقات بين العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
50.95%	27	نعم
49.05%	26	لا
100%	53	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (10) يتضح ما يلي:

-50.95% من مجموع أفراد العينة تؤكد بأن التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي تؤثر على طبيعة العلاقات بين العمال.

-في حين نجد 49.05% من مجموع أفراد العينة تنفي عكس ذلك.

نستنتج من خلال ما تقدم أن التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال. وهذا ما وضحته معظم إجابات المبحوثين، وأكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل والذي بين أن هذا التأثير كان ايجابيا، حيث كانت مصلحة الإدارة هي التي تشرف على كل الصفقات قبل حدوث التغيير وبعد حدوثه وتقلصت مهامها وأصبحت من مهام مصلحة أخرى، مما ساعد هذا التوسع على راحة الموظفين أثناء تأدية مهامهم.

الجدول رقم (11): يمثل زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة وتأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%45.28	%11.32	24	6	عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل	نعم
	%15.09		8	القيام بأعمال إضافية	
	%15.09		8	غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية	
	%3.78		2	نقص الاتصال بين العاملين	
% 54.72		29			لا
% 100		53			المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (11) يتضح ما يلي:

-54.72% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة لا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

-في المقابل نسبة 45.28% من أفراد عينة البحث أقرروا بان زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

حيث أن نسبة 15.09 % منهم أقرروا بأن هذه الزيادة تؤثر على الأداء الوظيفي من ناحية القيام بأعمال إضافية.

وكذلك جاءت هذه النسبة أي 15.09 % من أفراد عينة البحث لتأكد ان غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية هو سبب ذلك.

ونسبة 11.32% منهم أقرروا بأن سبب ذلك هو عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل

-في حين أن نسبة 3.78% من أفراد عينة البحث أقرروا بان هذا التأثير سببه نقص الاتصال بين العاملين.

وهذا ما يفسر أن زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة لا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، حيث أن زيادة الوحدات والمصالح يؤدي إلى تقاسم المهام والتنسيق الملائم للأعمال فيما بينها من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء وتظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية والذي من شأنه أن يقلل من دوران العمل الذي يوفر الاستقرار الوظيفي للعمال وكذا تشجيعهم ومنح المكافآت بما يكفل لهم ذلك تحقيق درجة عالية من التعاون والتشاور وتبادل الرأي بين جمع الأقسام والمصالح والذي يؤدي إلى زيادة مستوى المرونة في مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها لبعض وحدوث الصراع بين العمال

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%71.7	% 18.87	38	10	الخوف من القدرة على السيطرة على أسباب العمل الجديدة	الاحتمالات نعم
	%28.30		15	الشعور بالعجز في أداء العمل	
	%24.53		13	نقص روح المبادرة بين العمال	
%28.30		15			لا
%100		53			المجموع

من خلال الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (12) يتضح ما يلي:

-71.7% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال.

حيث جاءت نسبة 24.53% منهم تؤكد بأن سبب ذلك هو نقص روح المبادرة بين العمال و 28.30% منهم تقر بأن ذلك يرجع إلى الشعور بالعجز في أداء العمل.

في حين جاءت نسبة 18.87% تقر بأن هذا الصراع يمكن مرده إلى الخوف من القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة.

-في المقابل نجد نسبة 28.30% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لا يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال.

نستنتج من خلال ما عرض أن دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، وهذا ما يجعلنا نفسر بأن دمج الوحدات التنظيمية ينشأ عنها صراع يعود لأسباب عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالعامل نفسه، حيث تتمثل الأولى في تداخل الاختصاصات والمسؤوليات وتضارب القرارات في المستويات الإدارية وعدم وضوح الاتصال بين

الأطراف مما ينجم عنه اختلاف في المصالح والأهداف في حين تمثلت الأسباب الشخصية في شعور العامل بالإحباط الذي يترتب عنه العجز في أداء العمل وتعارض الأدوار وغموضها بالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة كما قد تتعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.

الجدول رقم (13): يوضح إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الإنجاز

النسبة المئوية		التكرارات		عينة البحث
%77.35	%35.85	41	19	الاحتمالات
	%41.50		22	نعم
%22.65		12		لا
%100		53		المجموع

من خلال الشواهد الواقعية الواردة في الجدول رقم (13) يتضح ما يلي:

-77.35% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

حيث نجد 41.50% منهم أكدوا بأن سبب ذلك هو التحكم في إنجاز المهام

في حين أن 35.58% منهم أقرروا بأن ذلك يرجع إلى وضوح الواجبات

-22.65% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي لا يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

نستنتج من خلال ما تقدم أن إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الانجاز وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين ويرجع ذلك إلى أن كون التعليمات الإدارية السابقة كانت تحمل نوع من السلطة والرقابة الصارمة أو حتى وجود أعمال تفوق جهود العامل وعند إدخال تلك التعديلات الإدارية تم تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المؤسسة مثل: إدخال أساليب عمل جديدة، وتوسيع نطاق السلطة والإشراف إذ تعد هذه التعديلات عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توفير بيئة إدارية جديدة استجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية والتي أدت بدورها إلى زيادة تحكم العامل في إنجاز عمله من خلال وضوح الواجبات الذي ساهم في زيادة معدلات الإنجاز.

جدول رقم (14): يوضح التغيير الذي تم من خلال إدخال التعديلات التي سمحت بإعادة توزيع السلطة.

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
81.14%	43	نعم
18.86%	10	لا
100%	53	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (14) يتضح ما يلي:

-81.41% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن التغيير الذي تم من خلال إدخال التعديلات يسمح بإعادة توزيع السلطة.

-في المقابل نجد 18.86% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن التغيير الذي تم من خلال إدخال تلك التعديلات لا يسمح بإعادة توزيع السلطة.

وهذا ما يفسر أن التغيير الذي تم من خلال إدخال تلك التعديلات يسمح بإعادة توزيع السلطة وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، وذلك من خلال إتاحة فرص تحمل المسؤولية للأطراف الفاعلين داخل المؤسسة وإظهار قدراتهم ومهاراتهم الأزمة الطريقة الصحيحة وفي الوقت اللازم وبذلك تكون المؤسسة قد نجحت في عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وما يزيد من تأكيد ذلك المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل الذي بين لنا أنه تم إعادة توزيع السلطة للأسباب السابقة الذكر.

الجدول رقم (15): يوضح إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%81.14	%43.39	43	23	تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة	نعم
	%33.97		18	زيادة الرغبة في العمل	
	%1.89		1	تحمل المسؤوليات	
	%1.89		1	توزيع المهام بطريقة عادلة	
%18.86		10			لا
%100		53			المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (15) يتضح ما يلي:

-81.14% من أفراد عينة البحث أقروا بأن إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

حيث نجد 43.39% منهم يؤكدون بأن سبب ذلك هو تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وجاءت نسبة 33.97% لتبيين أن زيادة الرغبة في العمل هو سبب ذلك.

في حين أن 1.09% من أفراد عينة البحث أقروا بأن ذلك يرجع إلى تحمل المسؤوليات.

كما جاءت أيضا نسبة 1.89% تبين بأن ذلك يمكن مرده إلى توزيع المهام بطريقة عادلة.

-في المقابل نجد 18.86% من أفراد عينة البحث أقروا بأن إعادة توزيع السلطة لا يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

نستنتج من خلال ما تقدم أن إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، وذلك راجع لما تملكه السلطة من مكانة هامة وحيوية داخل المؤسسة حيث يتوقف نجاحها على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء العمل من خلال عملية إصدار وسن القوانين وصلاحيات المراقبة وتنفيذ المرؤوسين للعمل، كما تشكل السلطة النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطا في وحدات متناسقة وتنظيم عملية سيرها

بطريقة مستقرة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء بطريقة مستقرة وتقوي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة من طرف العمال.

الجدول رقم (16): يوضح تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%81.14	%33.97	43	18	الزيادة في مستوى إتقان العمل	نعم
	%20.76		11	الاستمرارية في العمل	
	%26.41		14	تحسين أداء العمل	
%18.86		10			لا
%100		53			المجموع

من خلال الجدول رقم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (19) يتضح ما يلي:

- 81.14 % من أفراد عينة البحث أقرروا بأن تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار

حيث نجد 33.97% منهم أقرروا بأن ذلك يكون من خلال الزيادة في مستوى إتقان العمل.

ونسبة 26.41% منهم توضح أن ذلك يمكن مرده إلى تحسين أداء العمل

في حين أن 20.76 % منهم أكدوا بأن ذلك يكون من خلال الاستمرارية في العمل.

- في المقابل نجد 18.86 % من أفراد عينة البحث أقرروا بان تحمل المسؤولية لا يؤدي إلى فهم الأدوار.

نستنتج من خلال ما تقدم أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار وهذا ما أقره غالبية أفراد عينة البحث، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلبهم يتحملون المسؤولية لكونهم تمرسوا على تفويض السلطة والجدية في العمل والتحلي بضمير مهني وأخلاقي في التنظيم كما أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة مستوى إتقان العامل لعمله وتكون لديه زيادة في المعرفة الفنية والمهارات الإدارية كما أن للمسؤولية علاقة مباشرة بالبناء التنظيمي وبناء الشخصية، فكلما شعر الإنسان بحريته أدائه لمهامه ومراقبته لها

كلما شعر بالارتياح وزاد فهمه لأدواره المكلف بها وارتباطه بالعمل مما يحقق له ذلك الاستقرار.

وهذا ما يتنافى مع النموذج البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر والذي يلجأ من خلاله الإهمال إلى تجنب تحمل المسؤولية وتقليص المبادرة وبالتالي الالتزام فقط بما يتناسب مع الأنظمة والقوانين.

الجدول رقم (17): يوضح نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة وغموض الدور

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
28.30%	15	دائماً
52.84%	28	أحياناً
11.32%	6	نادراً
7.54%	4	إطلاقاً
100%	53	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (17) يتضح ما يلي:

52.84% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة أحياناً ما يؤدي إلى تجنب غموض الدور.

ونسبة 28.30% عن أفراد عينة البحث أقرّوا بأن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة دائماً يؤدي إلى تجنب غموض الدور.

في حين أن نسبة 11.32% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة نادراً ما يؤدي إلى تجنب غموض الدور.

أما نسبة 7.54% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة لا يؤدي إلى تجنب غموض الدور إطلاقاً.

يتضح من خلال البيانات الواردة أن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة أحيانا ما ينتج عنه غموض الدور وهذا ما أثبتته معظم إجابات المبحوثين، فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمؤسسة حسب قدراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم تحت نمط من الإشراف الجامع لصفات المرونة والصرامة في آن واحد (أي الوسطية أو الاعتدال) وهذا ما فسرتة نظرية التنظيم الرسمي العقلاني لهربرت سبينسر والذي بين أن اتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة صعوبة المهمة، أما في حالة ضيقه فإن الرئيس يكون له متسع من الوقت وتتوفر لديه القدرة للتدخل في أعمال المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد نطاق الإشراف بدقة لأن ذلك يتوقف على العديد من العوامل أهمها طبيعة النشاط إما إذا كان روتينيا نمطيا وتحكمه قواعد ومعايير واضحة، أما إذا كان معقد يتطلب المراجعة المستمرة للرئيس ومدى كفاءة المرؤوسين ومقدار الصلاحيات التي تمتعون بها الشيء الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية دون الإكثار من الرجوع إلى الرئيس، كما أنه يتأثر بالنطاق الجغرافي الذي يتم فيه العمل، فكلما كان كبير توجب تضيق نطاق الإشراف وكلما انكمش اتسع نطاق الإشراف.

كما جاء في دراسة بن منصور رفيقة أن الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح الرقابة المرنة ودورها في مواظبة العامل على عمله

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
71.70%	38	نعم
28.30%	15	لا
100%	53	المجموع

من خلال الشواهد الواقعية الواردة في الجدول رقم (18) يتضح ما يلي:

71.70% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الرقابة المرنة تؤدي إلى مواظبة العامل على عمله.

28.30% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الرقابة المرنة لا تؤدي إلى مواظبة العامل على عمله.

وهذا ما يفسر أن للرقابة المرنة دور مهما في مواظبة العامل على عمله وهذا ما أكدته غالبية إجابات المبحوثين، وذلك لما لها من دور في التأثير على سلوك وتصرفات العمال داخل المؤسسة مما يساعد ذلك على تطوير الأداء نحو الأفضل هذا من جهة ومن جهة أخرى يرى إلتون مايو بأن الرقابة المرنة تكون من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين داخل المؤسسة وتأثيرها فيهم، وبذلك تتحقق أهدافهم والنتائج المبرمجة والمسطرة، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة سمير حليس بأن المؤسسة تعتمد على القوة والأوامر الصادرة من طرف الإداريين والفنيين تعينهم الإدارة العليا.

الجدول رقم (19): يوضح الرقابة الصارمة ودورها في زيادة معدلات الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث
		الاحتمالات
%52.84	28	نعم
%47.16	25	لا
%100	53	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) يتضح ما يلي:

-52.84% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن للرقابة الصارمة دور في زيادة معدلات الأداء.

-47.16% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأنه ليس للرقابة الصارمة دور في زيادة معدلات الأداء.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن الرقابة الصارمة تلعب دوراً هاماً في زيادة معدلات الأداء، وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين، حيث أن الصرامة في تطبيق القوانين تؤثر على زيادة الأداء مما يجعل العامل أكثر التزاماً واهتماماً بالعمل، وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور الذي حاول تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على تنفيذ واعتبر الإنسان مجرد آلة ينفذ مهام معينة في أوقات محددة، وتحت رقابة صارمة.

الجدول رقم (20): يوضح أي نوع من أنواع الرقابة يزيد من نسبة الاستقرار لدى العامل.

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
30.18%	16	النمط القائم على الرقابة المرنة
37.74%	20	النمط القائم على الرقابة الصارمة
32.08%	17	النمط القائم على الرقابة الذاتية
100%	53	المجموع

من خلال الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (20) يتضح ما يلي:

-37.74% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن النمط القائمة على الرقابة الصارمة يزيد من نسبة الاستقرار لديهم.

-في حين جاءت نسبة 32.08% من الأفراد عينة البحث أقرروا بأن النمط القائمة على الرقابة الذاتية يزيد من نسبة الاستقرار لديهم

-أما نسبة 30.18% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن النمط القائم على الرقابة المرنة يزيد من نسبة الاستقرار لديهم.

وتعكس هذه البيانات مدى تأثير الرقابة الصارمة على نسبة الاستقرار لدى العامل، حيث أكدت إجابات معظم أفراد العينة على ذلك إذ أن الرقابة الصارمة ذات أهمية بالغة فهي تسعى إلى تتمين الجهود وتهتم بتطوير أداء العاملين، كما تعمل على تنظيم العلاقة بين العامل وبين رئيسه المباشر. وهذا ما أكدته نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول الذي اهتم بهذه العملية واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ الوحدة والأمر.

ومن بين أهم المفاهيم المعتمدة لدى أصحاب هذا الاتجاه قيام المسؤول أو المشرف بالعملية الرقابية وذلك باستخدام سلطته وقوته على إجبار العاملين بتنفيذ الأوامر والتعليمات وما يزيد من تأكيد ذلك الجدول رقم (19).

- تغيير سلوكيات الأفراد والالتزام.

الجدول رقم (21): يوضح إتاحة المؤسسة للعمال مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث
		الاحتمالات
49.05%	26	نعم
50.95%	27	لا
100%	53	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) يتضح ما يلي:

- 50.95% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة لا تتيح للعمال مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل.

- 49.05% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة تتيح للعمال مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل.

نستنتج من خلال ما تقدم أن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لا تتيح مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل وهذا ما أثبتته غالبية إجابات المبحوثين، في حين نفت إجابة رئيس مصلحة الإدارة والوسائل وهذا من خلال المقابلة التي أجريت معه، حيث أقر بأن المؤسسة تتيح مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة من قبل العمال، ويكون ذلك عن طريق طرح أو عرض كل فكرة يريد العامل إيصالها إلى رئيس القسم أو المصلحة التابعة له، وبعدها يتم النظر في الفكرة المطروحة عن طريق اجتماع مع المدير

للولوصول إلى اختيار أفضل الأفكار المطروحة إن وجدت مع الأخذ بعين الاعتبار كل الآراء الجادة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح دور طرح الآراء والأفكار في تنمية روح الإبداع

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%79.25	%47.16	42	25	زيادة الثقة بالنفس	نعم
	%3.78		2	تنتمي روح التحدي	
	%16.99		9	تحفيز العاملين	
	%11.32		6	تحسين مستوى الأداء	
%20.75		11			لا
%100		53			المجموع

من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (22) يتضح ما يلي:

-79.25% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن طرح الآراء والأفكار يؤدي إلى تنمية روح الإبداع حيث جاءت نسبة 47.16% منهم لتأكد بان ذلك راجع إلى زيادة الثقة بالنفس ونسبة 16.99% منهم أقرروا أن سبب ذلك هو تحفيز العاملين.

أما نسبة 11.32% منهم فقد أكدت على أن تحسين مستوى الأداء هو سبب ذلك.

في حين جاءت نسبة 3.78% منهم تبين أن ذلك راجع إلى تنمية روح التحدي.

-في المقابل نجد 20.75% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن طرح الآراء والأفكار لا تؤدي إلى تنمية روح الإبداع.

وهذا ما يفسر أن طرح الآراء والأفكار يلعب دورا مهما في تنمية روح الإبداع لدى العمال وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، خاصة إذا كانت الأفكار تسهل من تنفيذ العمليات الإدارية وتمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى أحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية مما يزيد ذلك في تنمية الثقة بالنفس بين العاملين بالدرجة الأولى

ويساهم في تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وذلك ما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل فيقوم بتنويع وتحسين الخدمات العاملة وتطوير القوة العاملة.

الجدول رقم (23): يوضح اكتساب المهارات الجديدة ودورها في زيادة الرغبة في العمل

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%98.11	%13.20	52	7	تشجيع المؤسسة على مواجهة الصعوبات لتحقيق الأهداف	الاحتمالات
	%56.61		30	زرع الثقة في نفوس العاملين	
	%28.30		15	رفع كفاءة العمل	
%1.89		1			لا
%100		53			المجموع

من خلال الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (23) يتضح ما يلي:

-98.11% من أفراد عينة البحث اقرروا بأن اكتساب مهارات جديدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، حيث جاءت نسبة 56.61% منهم لتبين أن ذلك يرجع إلى زرع الثقة في نفوس العاملين، ونسبة 28.30% منهم تؤكد أن ذلك يرجع إلى رفع كفاءة العمل في حيث أن نسبة 13.20% منهم تقر بأن هذا يعود إلى تشجيع المؤسسة على مواجهة الصعوبات لتحقيق الأهداف.

-في المقابل نجد 1.89% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن اكتساب مهارات جديدة لا يؤدي إلى زيادة لرغبة في العمل،

نستنتج من خلال ما تقدم بأن اكتساب مهارات جديدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، بمعنى أن اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة تساهم بالضرورة في زيادة ابتكار وإبداع وتطور العامل في أداء عمله وتحمل مسؤولياته والقيام بواجباته اتجاه عمله، كما تزيد من شعوره بالثقة وروح المبادرة والتعاون بين العمال والاستقلالية في العمل وهذا ما يساهم في زيادة الرغبة وحب البقاء

في العمل والاستقرار فيه، حيث اعتبرت نظرية المساواة أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف جهوده والخبرة مقابل الحصول على العوائد المتمثلة في التدريب والتكوين وهي من بين المهارات المكتسبة، وفي حالة غيابها تقل دافعية العامل للعمل وبالتالي عدم الرغبة في العمل.

جدول رقم (24) يوضح الاهتمام بعملية الاتصال ودورها في تنمية العمل الجماعي

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%92.45	%28.30	49	15	سهولة أداء الأعمال	نعم
	%43.39		23	تسريع وتيرة إنجاز المهام	
	%20.76		11	إنجاز المهام في الوقت المحدد	
%7.55		4			لا
%100		53			المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (24) يتضح ما يلي:

-92.45% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الاهتمام بعملية الاتصال يؤدي إلى تنمية العمل الجماعي، حيث جاءت نسبة 43.39% منهم تؤكد بأن ذلك يظهر من خلال تسريع وتيرة إنجاز المهام، أما نسبة 28.30% منهم تقر بأن ذلك يظهر من خلال سهولة أداء الأعمال، في حين أن نسبة 20.76% منهم تبين أن ذلك يكون من خلال إنجاز المهام في الوقت المحدد.

-في المقابل نجد 7.55% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الاهتمام بعملية الاتصال لا يؤدي إلى تنمية العمل الجماعي.

يتضح من خلال ما عرض أن الاهتمام بعملية الاتصال يؤدي إلى تنمية العمل الجماعي وهذا ما أقرته معظم إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن الاتصال يعتبر تمثيلاً للقواعد الرسمية التي تحدد العلاقة بين المديرين والمشرفين والعمال بصورة واضحة ودقيقة ويكون مؤثراً بالدرجة التي يكون فيها مقبولاً لدى جميع الموظفين والذي يتوقف

بدوره على مدى التفاهم والولاء وهذا ما توصلت إليه دراسة بوهنتالة فهيمة إل أن رضا العامل مرهون بنمط الاتصال السائد في المؤسسة، في حين نجد أن تايلور بين عكس ذلك فهو لم يراعي العلاقات اللارسمية لاتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمل أنفسهم والإدارة وقد اهتم بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (25): يوضح الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة ودوره في زيادة الولاء

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
	16.98%		9	زيادة معدلات الرضا	نعم
94.34%	67.92%	50	36	التشجيع على التعاون والتنسيق بين فريق العمل	
	9.44%		5	زيادة الحماس اتجاه العمل	
	5.66%		3		لا
	100%		53		المجموع

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (25) يتضح ما يلي:

-94.34% من مجموع أفراد عينة البحث تؤكد بأن الاتصال الفعال بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الولاء لدى العمال وأن 67.92% منهم أقرروا بأن الاتصال الفعال بين الموظفين يكون من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق بين فريق العمل، و 16.98% منهم أقرروا بأن ذلك راجع إلى زيادة معدلات الرضا، و 9.44% منهم أقرروا بأن الاتصال الفعال يزيد في نسبة الحماس اتجاه العمل بالنسبة لهم.

-في المقابل نجد نسبة 5.66% من مجموع أفراد عينة البحث تقر بأن الاتصال الفعال بين الموظفين لا يؤدي إلى زيادة الولاء.

وهذا ما يفسر أن الاتصال الفعال يساهم في التشجيع على التعاون والتنسيق بين فريق العمل إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة والذي من خلاله تتمكن المنظمة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة كما جاء في النظرية اليابانية أن الاتصال هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة والذي يولد لديهم زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، حيث توصلت دراسة بوهنتالة فهيمة، إلى أن رضا العامل مرهون بنمط الاتصال السائد في المؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح مساهمة العلاقات الحسنة بين العمال في تقبل طرح أفكار جديدة.

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
	33.96%		18	الثقة بين العمال	نعم
96.22%	37.74%	51	20	زيادة روح المبادرة بينهم	
	24.52%		13	الكل معا	
3.78%		2			لا
100%		53			المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) يتضح ما يلي:

- 96.22% من مجموع أفراد عينة البحث تؤكد بأن العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في تقبل طرح أفكار جديدة، حيث نجد 37.74% منهم أقرروا بأن العلاقات الحسنة بين العمال تؤدي إلى تقبل طرح أفكار جديدة من خلال الثقة المتبادلة بينهم و 33.96% من أقرروا بأن ذلك يساهم في زيادة روح المبادرة بين العمال، و 24.52% منهم أقرروا بأن العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في تقبل طرح أفكار جديد من خلال الكل معا أي (الثقة بين العمال وتنمية روح المبادرة بينهم).

- في المقابل نجد نسبة ضئيلة تؤكد عكس ذلك بنسبة 3.78%

نستنتج من خلال ما تقدم أن العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في تقبل طرح أفكار جديدة ويتضح ذلك من خلال ما أثبتته معظم إجابات المبحوثين، حيث أن تلك العلاقات تدفع العمال إلى زيادة روح المبادرة بينهم كما أنها تحفزهم لإتمام وإنجاز الفكرة المطروحة أو التعليمات والمهام الصادرة من الإدارة، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة أحمد بوشمال.

الجدول (27) يوضح مساهمة تعاون العمال فيما بينهم والتحلي بروح المسؤولية.

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
92.45%	49	نعم
7.55%	4	لا
100%	53	المجموع

من خلال الشواهد الواقعية الواردة في الجدول رقم (27) يتضح ما يلي:

-92.45% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن تعاون العمال فيما بينهم يساهم في التحلي بروح المسؤولية.

-في المقابل نجد 7.55% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن تعاون العمال فيما بينهم لا يساهم في التحلي بروح المسؤولية.

يتضح من خلال ما عرض أن تعاون العمال فيما بينهم يؤدي إلى التحلي بروح المسؤولية وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين، حيث يهدف العمل التعاوني إلى تحقيق الفعالية بفعل تضامن العمال وصمودهم وسرعة الأداء والتكيف في الجماعة والذي يزيد من دافعيتهم إلى التحلي بروح المسؤولية كما أن التعاون يستند على ضم مجموعة من الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك لا يمكن لفرد واحد أن يحققه فكراً أو جسماً أو من حيث الوقت، ويتأثر التعاون بحملة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية خاصة عامل التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد، وهذا ما جاءت به

النظرية التعاونية لشيستر برنارد وهي نظرية تنظر إلى التنظيم على أنه نسق يقوم على تظافر جهود أعضائه وتعاونهم فيما بينهم، والذي يدفعهم بالتحلي بروح المسؤولية. الجدول رقم (28): يوضح العمل ضمن فريق ودوره في تحقيق الانضباط في العمل.

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%84.91	%49.06	45	26	الاستفادة من بعضهم البعض	نعم
	%28.30		15	سرعة الانجاز	
	%7.55		4	وجود تنافس بين العمال	
%15.09		8			لا
%100		53			المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (28) ما يلي:

-84.91% من مجموع أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن العمل ضمن فريق يؤدي إلى تحقيق الانضباط في العمل، حيث نجد 49.06% منهم أقروا بأن العمل ضمن فريق يؤدي إلى الاستفادة من بعضهم البعض 28.30% منهم أقروا بأنه يؤدي إلى سرعة الانجاز في حين نجد 7.55% منهم أقروا بأن العمل ضمن فريق ينتج عنه التنافس بين العمال.

-في المقابل نجد 15.09% من مجموع أفراد عينة الدراسة تقر بأن العمل ضمن فريق لا يؤدي إلى تحقيق الانضباط في العمل.

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن العمل ضمن فريق يؤدي بدوره إلى تحقيق الانضباط في العمل، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين، حيث أن السلوك التنظيمي يتحدد بناء على سلوك الأفراد وتكاملهم وتعاونهم على إنجاز المهام وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم والاستفادة من بعضهم البعض والذي يحقق بدوره الاستقرار في العمل وهذا ما نصت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية واعتبرت العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق مبدأ تنظيمي أساسي من خلاله يمكن للعامل المشاركة والاتصال

واقترام السلطة مع الآخرين بتسيق جهود العمال مع بعضهما البعض دون الاعتماد فقط على السلطة الأمرة، حيث يحفزهم هذا على الأداء الجيد والتعاون والحصول على نتائج أفضل منها الانضباط في العمل الذي يترتب عنه إشباع للحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وهذا ما توصلت إليه تجارب الهاوثورن التي قام بها إلتون مايو.

الجدول رقم (29) يوضح زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%69.82	%28.30	37	15	عدم الرغبة في تحمل المسؤوليات	الاحتمالات
	%33.97		18	تراجع الأداء	نعم
	%7.55		4	عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة	
%30.18		16			لا
%100		53			المجموع

يتضح من خلال المعطيات الميدانية الواردة في الجدول (29) ما يلي:

-نسبة %69.82 من مجموع أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن زيادة مسؤوليات بعض العمال تؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم، حيث نجد نسبة %33.97 منهم أقرروا بأن زيادة المسؤوليات يؤدي إلى تراجع الأداء و%28.30 منهم أقرروا بأن زيادة المسؤوليات يؤدي إلى عدم الرغبة في تحملها و%7.55 منهم أقرروا بان ذلك يؤدي إلى عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة.

-في المقابل نجد نسبة %30.18 من مجموع أفراد عينة البحث أقرت بأن زيادة مسؤوليات بعض العمال لا يؤدي إلى نقص روح المبادرة بينهم.

نستنتج من خلال ما تقدم أن زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم، وهذا ما أكدته غالبية إجابات المبحوثين، ويرجع ذلك إلى عدم القدرة على

تحمل مسؤوليات العمل حيث أن زيادة مسؤولياتهم وانتقالهم من عملهم المعتاد والمألوف يجعلهم لا يملكون فيه خبرات ومهارات خاصة إذا كانت هذه الزيادة في المسؤوليات بطريقة فجائية دون رضاهم عن ذلك أو حتى تدريبهم وتعليمهم، وقد يؤدي ذلك إلى حدوث عدة مشاكل داخل المؤسسة والذي ينجم عنه تراجع في الأداء واللامبالاة في أداء الأعمال ولا بأهداف المؤسسة كما أنه يزيد من الرغبة في التخلي عن واجباته اتجاه المؤسسة أو التخلي عن المؤسسة ككل والبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الاستقرار في العمل حسب ما يتوافق مع خبراته ومسؤولياته.

الجدول رقم (30): يوضح تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال ودورها في زيادة الرغبة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	عينة البحث الاحتمالات
79.25%	42	نعم
20.75%	11	لا
100%	53	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (30) يتضح ما يلي:

79.25% من مجموع أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل

-في المقابل نجد 20.75% من مجموع أفراد عينة الدراسة تقر بأن تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال لا يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل.

وهذا ما يفسر أن تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال يلعب دورا مهما في زيادة الرغبة في العمل، وهذا ما بينته غالبية إجابات المبحوثين حيث أن العمال ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك وهم بذلك يحاولون تنسيق أنشطتهم بصورة واعية وذلك بإتباع خطوات دقيقة وطرح البدائل المتعددة وتوفير المعلومات اللازمة، مما يعكس عموما المقومات العامة للقرارات الناجحة وبالتالي بلوغ الأهداف كما أنهم يندفعون سويا كجماعة

منتجة متعاونه مع ضمان حصولهم على الإشاعات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتي من شأنها أن تزيد من دافعيتهم ورغبتهم في العمل.

الجدول رقم (31) يوضح الاستقرار في العمل ودوره في تحسين الأداء.

النسبة المئوية		التكرارات			عينة البحث
%86.8	%15.09	46	8	القدرة على تحقيق الأهداف	نعم
	%45.29		24	رفه الروح المعنوية	
	%26.42		14	الرغبة في العمل	
%13.20		7			لا
%100		53			المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) ما يلي:

-86.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء، حيث نجد 45.29% منهم أقرروا بأن الاستقرار في العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال و 26.42% منهم أقرروا بان الاستقرار في العمل يؤدي إلى الرغبة في العمل و 15.09% منهم أقرروا بان الاستقرار يساهم في القدرة على تحقيق الأهداف.

-في المقابل نجد 13.20% من مجموع أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن الاستقرار في العمل لا يساهم في تحسين الأداء.

نستنتج من خلال ما تقدم أن الاستقرار في العمل يلعب دورا أساسيا في عملية تحسين الأداء وهذا ما أثبتته إجابات أغلب أفراد عينة البحث، حيث أن الاستقرار في العمل يحقق ما يسمى بالأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي والذي من خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وثبات العامل في عمله واستقراره، فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها وهذا ما أكدته عليه نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو والذي أكد على أن استقرار العامل يكون بناء على

قدرته في تحقيق مختلف الحاجات بدءاً من الحاجات البيولوجية وصولاً إلى تقدير الذات حيث إن إشباع الحاجات له تأثير ايجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى العمل وبذلك المزيد من المجهود وتحقيقه للاستقرار الوظيفي، وإشباع الرغبة الملحة في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة، كما توصلت دراسة جبلي فاتح إلى أن استقرار العامل يلعب دوراً مهماً في زيادة تحسين الأداء وذلك بالرجوع إلى الحوافز المادية التي تشبعه على بذلك مجهودات أكبر في العمل.

ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال الشواهد الواقعية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى يتضح ما يلي :

-84.91% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة قامت بإحداث تغيير على المستوى هيكل التنظيمي.

-66.03% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنه تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا متطلبات العمل.

-69.82% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت.

-50.95% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي الجديد أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال.

-54.72% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة لا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

-71.7% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال.

-77.35% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

-81.14% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن التغيير الذي تم من خلال إدخال تلك التعديلات سمح بإعادة توزيع السلطة.

-81.14% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

-81.14% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار.

-52.84% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة يؤدي إلى تجنب غموض الدور.

-71.70% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن الرقابة المرنة تؤدي إلى مواظبة العامل على عمله.

-52.84% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن للرقابة الصارمة دور في زيادة معدلات الأداء.

-37.74% من أفراد العينة أقرّوا بأن الرقابة الصارمة تزيد من نسبة الاستقرار لديهم. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في زيادة معدلات الرضا" ثبت صدقها الميداني.

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح ما يلي:

-50.95% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن المؤسسة لا تتيح مجالاً لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل.

-79.25% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن طرح الآراء والأفكار يؤدي إلى تنمية روح الإبداع.

-98.11% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن اكتساب المهارات الجديدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل.

-92.45% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن الاهتمام بعملية الاتصال يؤدي إلى تنمية العمل الجماعي.

-94.34% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء.

- 96.22% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في تقبل طرح أفكار جديدة.
- 92.45% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن تعاون العمال فيما بينهم يؤدي إلى التحلي بروح المسؤولية.
- 84.91% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن العمل ضمن فريق يؤدي إلى الانضباط في العمل.
- 69.82% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم.
- 79.25% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال يؤدي إلى الرغبة في العمل .
- 86.8% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.
- من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في زيادة تحقيق معدلات الالتزام " ثبت صدقها الإمبريقي.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج العامة والجزئية والتي اتفقت في جوانب واختلفت في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وفي هذا الإطار يتضح أن دراساتنا توصلت إلى أن الاتصال الفعال بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الولاء، وهذا ما توصلت إليه دراسة بوهنتالة فهيمة بأن رضا العمال مرهون بنمط الاتصال السائد داخل المؤسسة، كما توصلت دراستنا إلى أن نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة يؤدي إلى تجنب غموض الدور وهذا ما توصلت إليه دراسة بن منصور رفيقة بأن الإشراف المرن ساهم في تفعيل سلوك الانضباط داخل المؤسسة، كما اتفقت دراستنا مع دراسة جبلي فاتح الذي توصل إلى أن تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة يكون من خلال ما يحصل عليه العامل من مكافآت مما يشجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما

يخلق لديه الرضا عن العمل وزيادة الأداء، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

في المقابل اختلفت نتائج دراستنا مع الدراسات الأخرى المتبقية والمتمثلة في دراسة كل من "كرمي كرمية" و"سمير حليس" و"أحمد بوشمال" ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى عدة عوامل من بينها اختلاف الأبعاد المكانية والزمانية واختلاف نوع العينة المستعملة وخصائصها.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة.

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية على التوالي "يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في زيادة تحقيق معدات الرضا" و"يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في زيادة تحقيق معدلات الالتزام" ثبت صدقها الامبريقي بالإضافة إلى تقارب كبير من الدراسات السابقة مع دراستنا الراهنة من حيث النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى اتفاق نتائج دراستنا الراهنة مع مختلف الأطر النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة يمكن القول بأن الفرضية العامة ثبت صدقها الميداني والتي مفادها "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة

نحن من خلال دراستنا لهذا الموضوع لا ندعي أننا احطنا بجميع جوانبه، لكن تبقى امكانية البحث فيه قائمة ومتواصلة وتبقى عدة تساؤلات أخرى تثار حول الموضوع المدروس ولعل هذه التساؤلات والقضايا تتمحور حول:

إلى أي مدى يمكن تطبيق باقي أبعاد التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية لاللتحاق بركب الدول المتطورة وتحقيق ميزة تنافسية.

إلى أي مدى يمكن تطبيق التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية والانتاجية من أجل الرفع من كفاءتها وتحسين أدائها.

إلى أي مدى يؤثر اختلاف البيئات التنظيمية والصياغات الاجتماعية على النتائج المتوصل إليها فيما يخص العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

لقد انطلقت الدراسة من تصور نظري قائم على افتراضات تصب في فكرة أساسية مؤداها أن التغيير التنظيمي له دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي ونظرا لأهمية التغيير الذي يعتبر كحتمية شاملة للبقاء والاستمرار يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير، فقد نال اهتمام الباحثين والمسيرين على حد السواء لما له من اثر مهم على الأفراد والنظام الإداري للمنظمات.

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، من المتفق عليه أن أولى العناصر التي تتأثر بعملية التغيير تتمثل في العنصر البشري وذلك على مستوى السلوك أو العلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات لذلك كانت دراستنا تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، وذلك باعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة مما يحتم عليها مواجهة تحديات التغيير من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرار لكل من المؤسسة والأفراد.

قائمة المرادف

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، (ط1)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2010.
- 2- أحمد يوسف، دودين. "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي". (الإصدار الأول)، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الكويت، 2009.
- 3- أمل محمد سلامة، "طرائق الإحصاء الاجتماعي التطبيقات العملية في العلوم الاجتماعية"، (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2013.
- 4- إحسان محمد حسن، "مناهج البحث الاجتماعي"، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 5- أنس عبد الباسط، عباس، "إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 6- داوود، معمر، "منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت"، (ط1)، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.
- 7- زاهر، عبد الرحيم، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 8- زيد منير، عبوي، "التخطيط و التطوير الإداري". (ط1)، دار الراية للنشر و التوزيع: عمان- الأردن، 2009.
- 9- حسن إبراهيم بلوط. "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، (ط1)، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.
- 10- حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، (ط1)، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، 2013.
- 11- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح. " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.

- 12- طارق عبد أحمد الدلمي، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدارس"، (ط1)، مركز دبيونو لتعليم الفكر، عمان-الأردن، 2013.
- 13- كامل المغربي، "السلوك التنظيمي (المفاهيم، أسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم)"، (د.ط)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 14- مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، (ط1)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- 15- محمد السيد علي الكسباني، "البحث التربوي بين النظرية والتطبيق"، (ط1)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 16- محمد، الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، (ج4)، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 17- محمد الصيرفي، "تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد"، (دط)، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2009.
- 18- محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 19- محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: "الخدمة الاجتماعية العمالية"، (ط1)، مكتبة القاهرة، مصر، 1999.
- 20- محمد رسلان الجبوسي، جميلة، جاد الرب، "الإدارة علم وتطبيق"، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 21- محمد يوسف، القاضي، "السلوك التنظيمي"، (ط1)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 2003.
- 22- محمد عبد السلام، "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، (د.ط)، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر، 2008.
- 23- محمد علي محمد، "علم الاجتماع التنظيم" (دط)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 2003.
- 24- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

- 25- سماح سالم، "البحث الاجتماعي - الأساليب - المناهج - الاحصاء"، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 26- سنان الموسوعي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، (ط1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان - الأردن، 2000.
- 27- سيد محمد جاد الرب، "القيادة الإستراتيجية"، (د.ط)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة- مصر، 2012.
- 28- علي السلمي، "تطور الفكر لتنظيمي"، (د.ط)، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، (د.س).
- 29- علي عسكر، "الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل"، (د.ط)، دار الكتاب الحديث للنشر، الكويت، 2009.
- 30- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، (ط5)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 31- عبد الرحمان، محمد العيسوي، " علم النفس الإنتاج"، (د.ط)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1997.
- 32- فداء القاضي، "السلوك التنظيمي والإدارة"، (ط1)، القاهرة-مصر، 2009.
- 33- فداء محمود حامد، " إدارة الجودة الشاملة"، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
- 34- فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، (ط2)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009.
- 35- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 36- رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، (ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، 2008.
- 37- خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مناهج البحث العلمي"، (د.ط)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.

38- ثروت مشهور، "إستراتيجيات التطوير الإداري"، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

المذكرات:

39- أحمد بوشمال، "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، (رسالة ماجستير)، 2001.

40- إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق-سوريا، (رسالة ماجستير)، 2011.

41- بن منصور رفيقة، "الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص"، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (رسالة ماجستير)، 2014.

42- بوهنتالة فهيمة، "التغيير التنظيمي وانعكاسه على الرضا الوظيفي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، (رسالة ماجستير)، 2009.

43- جبلي فاتح، "الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، (درجة الماجستير)، 2006.

44- حاج علي حكيمة، "تأثيرات التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة". كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، (درجة الماستر)، 2014.

45- حليس سمير، "التغير التكنولوجي والاستقرار المهني"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، (رسالة ماجستير)، 2008.

46- كرمي كريمة، "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي"، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات، (رسالة ماجستير)، 2010.

47- مولاي نعيمة، "علاقة المناخ بالاستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (رسالة ماجستير)، 2016.

- 48-سوفي نبيل، " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، (رسالة ماجستير)، 2011.
- 49-فريحة بوفاتح، " مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأغواط، (رسالة ماجستير)، 2012.
- 50-قاسمي إبراهيم، " الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع اتصال، جامعة قاصدي مرباح، (رسالة ماجستير)، 2009.

المجلات:

- 51- أحمد مصطفى طاحون، " الاستقرار الوظيفي"، 20 نوفمبر 2013، البيان الاقتصادي.
- 52-الصمادي زياد، محمد علي الرواشدة، فراس محمد، " محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 3، 2009.

استشارة البحث

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
بولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية .

إشراف :

أ . يحيى عبد المالك

إعداد :

- بلعباس فريدة

- جوة جميلة .

ملاحظة :

- الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .
- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

السنة الجامعية

2017-2016

استمارة البحث

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية :

غير متزوج (ة) متزوج(ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5- الأقدمية في العمل :

6- الوضعية المهنية :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : تغيير الهيكل التنظيمي و الرضا .

7- هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتجلى هذا التغيير:

-استحداث وظائف جديدة

- زيادة المسؤوليات التنظيمية

- أخرى تذكر

8- هل تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل ؟

نعم لا

استمارة البحث

9- حسب رأيك هل الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- سهولة الاتصال بين الإدارة و العمال
- سهولة التعامل مع الاتصال
- وفقا لمتطلبات العمل
- تحسين أساليب العمل
- أخرى تذكر

10- هل التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات

بين العمال ؟

نعم لا

11- هل زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل
- القيام بأعمال إضافية
- غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية
- نقص الاتصال بين العمال
- أخرى تذكر

12- هل دمج وحدات تنظيمية مع بعضها البعض يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال ؟

نعم لا

استمارة البحث

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل
- الشعور بالعجز في أداء العمل
- نقص روح المبادرة بين العمال
- أخرى تذكر

13- هل إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى

- وضوح الواجبات
- التحكم في انجاز المهام

-أخرى تذكر

14- حسب رأيك هل التغيير الذي تم من خلال إدخال تلك التعديلات يسمح بإعادة توزيع السلطة؟

نعم لا

15- هل إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- تقوية الشعور بالانتماء

- زيادة الرغبة في العمل

- أخرى تذكر

استمارة البحث

16- هل تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- الزيادة في مستوى إتقان العمل

- الاستمرارية في العمل

- تحسين أداء العمل

-أخرى تذكر

17- هل نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة يؤدي إلى تجنب غموض الدور ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً نادراً

18- هل تؤدي الرقابة المرنة إلى مواظبة العامل على عمله ؟

نعم لا

19- هل للرقابة الصارمة دوراً في زيادة معدلات الأداء ؟

نعم لا

20- حسب رأيك أي نوع من أنواع الرقابة يزيد من نسبة الاستقرار لديك ؟

- النمط القائم على الرقابة المرنة

- النمط القائم على الرقابة الصارمة

- النمط القائم على الرقابة الذاتية

المحور الثالث: تغيير سلوكيات الافراد و زيادة الالتزام .

21- هل المؤسسة تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل ؟

نعم لا

22- هل طرح الآراء و الأفكار يؤدي إلى تنمية روح الإبداع ؟

نعم لا

استمارة البحث

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- زيادة الرغبة في العمل

- تنمي روح التحدي

- تحفيز العاملين

- تحسين مستوى الأداء

أخرى تذكر

23- هل اكتساب مهارات جديدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- تشجيع المؤسسة على مواجهة الصعوبات لتحقيق الأهداف

- زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة

- رفع كفاءة العمل

أخرى تذكر

24- حسب رأيك هل يؤدي الاهتمام بعملية الاتصال إلى تنمية العمل الجماعي ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- سهولة أداء الأعمال

- تسريع وتيرة انجاز المهام

- انجاز العمل في الوقت المحدد

أخرى تذكر

25- هل الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء؟

نعم لا

استمارة البحث

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- زيادة معدلات الرضا

- التشجيع على التعاون و التنسيق بين فريق العمل

- زيادة الحماس اتجاه المؤسسة

- أخرى تذكر

26- هل تساهم العلاقات الحسنة بين العمال بتقبل طرح أفكار جديدة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- الثقة بين العمال

- زيادة روح المبادرة بينهم

- الكل معا

- أخرى تذكر

27- هل يساهم تعاون العمال فيما بينهم إلى التحلي بروح المسؤولية ؟

نعم لا

28- هل العمل ضمن فريق يؤدي إلى الانضباط في العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- الاستفادة من بعضهم البعض

- سرعة الانجاز

- وجود تنافس بين العمال

- أخرى تذكر

استمارة البحث

29- هل زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- عدم الرغبة في تحمل المسؤوليات

- تراجع الأداء

- عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة

- أخرى تذكر

30- هل السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال يؤدي إلى الرغبة في العمل ؟

نعم لا

31- من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى حقيقة أن الاستقرار في العمل يؤدي إلى

تحسين الأداء؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى :

- القدرة على تحقيق الأهداف

- رفع الروح المعنوية

- الرغبة في العمل

- أخرى تذكر

وليد الحمقابلة

دليل المقابلة:

السؤال رقم (1): ما نوع التغيير المعتمد في المؤسسة؟

.....

السؤال رقم (02): هل تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل؟

.....

السؤال رقم (03): هل التغييرات التي حدثت أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال؟

.....

السؤال رقم (04): هل التغيير الذي حدث على مستوى الهيكل سمح بإعادة توزيع السلطة؟

.....

السؤال رقم (05): هل المؤسسة تتيح مجال للعمال لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل؟

.....

السؤال رقم (06): هل قمتهم بتسريح الأفراد أثناء عملية التغيير؟

.....

السؤال رقم (07): هل راعيتم الجانب الاجتماعي في عملية التغيير؟

.....

السؤال رقم (08): ما هو تأثير التغيير عليك شخصيا وعلى وظيفتك؟

.....

جدول يمثل أسماء الأساتذة المحكمين وتخصصاتهم

التخصص	اسم الأستاذ	
علم الاجتماع التتمية	موهوب مراد	1
تتمية وتسيير الموارد البشرية	عربات منير	2
تتمية وتسيير الموارد البشرية	ام الرتم نور الدين	3
تتمية وتسيير الموارد البشرية	شياب محمد أمين	4
علم الاجتماع التنظيم وعمل	بلجوهر خالد	5
علم الاجتماع الحضري	بريقل هشام	6

الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء



