

**أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم  
وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى عينة من عمال  
المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية  
بالمسيلة**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

\* د. عبد الوهاب مغار

إعداد الطالب:

\* العياشي قرطي

لجنة المناقشة:

\* مصباح جلاب ..... رئيسا

\* عفاف بليل ..... مناقشا

\* عبد الوهاب مغار ..... مشرفا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان:

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين"

وكذلك مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله عز وجل أن أمدنا بالقوة والصبر على أن أتمنا هذه  
المذكرة ونحمده على إنعامه علينا نور العلم، الذي أنار لنا الطريق  
إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع  
بكل امتنان واحترام نشكر الأستاذ المشرف "د/ أمغار عبدالوهاب"  
الذي ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وكان هذا دأبه طوال مشوارنا  
الجامعي، فشكرا على تفانيه، كما نشكر كل من قدما لنا يد العون  
من قريب أو بعيد

ونخص بالذكر طاقم "مكتبة الأمل". خاصة الأستاذين " بحاش عبد  
الحق و طيب حماني عباس "

قرطي العياشي



## ملخص الدراسة :

أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة .

وقد تطرقنا في الدراسة الى الخوصصة ومفهومها,نشاتها,مبادئها,مراحلها وغيرها من العناصر ,وتناولنا ايضا التغيير التنظيمي من تعريف وخصائص ,ابعاد...الخ, كما تطرقنا في دراستنا الى العلاقة الموجودة بينهما ,حيث ان هذه الدراسة فرضت علينا اتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من 40 عاملا بنسبة 15 من المجتمع الاصلي (756)عاملا.

وقد استخدم الباحث في دراسته هذه اداة الاستبيان لقياس العلاقة بين أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة وقد تضمن هذا الاستبيان 45 فقرة ,حيث أجري عليها اختبار صدق المحكمين وبعد تطبيق أداة الدراسة قام الباحث بعرض النتائج ومناقشتها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطية بين أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة .

-هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الجنس .

-هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الأقدمية.

-هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى متغير الجنس.

-هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى متغير الأقدمية

### **Résumé d'étude :**

Les causes de crainte des employés de la privatisation de leurs sociétés et sa relation avec la résistance de changement chez un échantillon de travailleurs de la société algérienne des tissus industriels et techniques de M'sila.

Cette étude vise à révéler la relation entre Les causes de crainte des employés de la privatisation de leurs sociétés et la résistance de changement chez un échantillon de travailleurs de la société algérienne des tissus industriels et techniques de M'sila.

Et on a abordé dans cette étude la privatisation et son concept, sa naissance, ses principes, ses étapes et d'autres éléments, comme on a abordé le changement organisationnel, son définition, ses caractéristiques, ses dimensions ...etc. On a abordé aussi dans cette étude la relation existante entre ces deux, car cette étude nous a obligés de suivre la méthode descriptive analytique, l'échantillon d'étude est formé de 40 employés avec un pourcentage de 15 de la société originale (756) employés ...

Le chercheur a utilisé durant cette étude une méthode d'interrogatoire pour mesurer la relation entre la privatisation et la résistance de changement chez les employés de la société algérienne des tissus industriels et techniques de M'sila.

Cet interrogatoire contient 45 paragraphes, car ils étaient soumis à une épreuve de la vérité, et après l'application de l'outil d'étude, les chercheurs ont présenté et discuté les résultats suivants en utilisant le logiciel d'analyse statistique SPSS.

Le chercheur a trouvé les résultats suivants :

- il y a une relation corrélative entre Les causes de crainte des employés de la privatisation de leurs sociétés et la résistance de changement chez un échantillon

de travailleurs de la société algérienne des tissus industriels et techniques de M'sila.

- il y a des différences entre les individus d'échantillon de l'étude dans Les causes de crainte des employés de la privatisation de leurs sociétés attribuées au variable du sexe.

- il y a des différences entre les individus d'échantillon de l'étude dans Les causes de crainte des employés de la privatisation de leurs sociétés attribuées au variable de l'ancienneté.

- il y a des différences entre les individus d'échantillon de l'étude dans la résistance de changement attribuées au variable du sexe.

il y a des différences entre les individus d'échantillon de l'étude dans la résistance de changement attribuées au variable de l'ancienneté.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة</b>	
05	1. مشكلة الدراسة.
07	2. تساؤلات الدراسة.
07	3. أسباب اختيار الموضوع.
08	4. أهمية الدراسة.
09	5. أهداف الدراسة.
10	6. مصطلحات الدراسة.
11	7. حدود الدراسة.
12	8. الدراسات السابقة.
15	9. التعقيب على الدراسات السابقة.
20	10. فرضيات الدراسة.
<b>الفصل الأول: الخوصصة</b>	
23	تمهيد.
24	1-نشأة الخوصصة
26	2-تعريف الخوصصة
29	3-تعريف خوصصة المؤسسات العمومية
30	4-مبادئ الخوصصة
32	5-أهداف الخوصصة

34	6-دوافع عملية الخصصة
35	7-مراحل عملية الخصصة
36	8-أشكال الخصصة
38	9-معايير اختيار المؤسسات التي يمكن خصصتها
40	10-صعوبات عملية الخصصة
40	11-تعريف القطاع العام
41	12- القلق عند العمال
42	13-محددات استراتيجية تطوير القطاع العام
43	14-الأساليب المقترحة لإصلاح القطاع العام
46	15-مبررات الدعوة إلى الخصصة
48	16-تعريف القطاع الخاص
50	17-عوامل نجاح القطاع الخاص
51	18-القطاع العام والخاص في الجزائر
53	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي</b>
56	تمهيد
57	1-مفهوم التغيير التنظيمي .
60	2-خصائص التغيير التنظيمي.
61	3- أهمية التغيير التنظيمي .
63	4- أهداف التغيير التنظيمي.
64	5-أبعاد التغيير .
65	6-أنواع التغيير .

66	7- ضرورة التغيير .
66	8- عوامل التغيير .
68	9- إدارة التغيير التنظيمي.
69	10- مجالات التغيير .
70	11- استراتيجيات التغيير التنظيمي.
72	12- نماذج التأقلم التنظيمي .
73	13- مقاومة التغيير.
73	14- تعريف مقاومة التغيير .
74	15- أسباب مقاومة التغيير.
76	16- مواجهة مقاومة التغيير ,
77	17- ايجابيات مقاومة التغيير .
79	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.</b>	
83	تمهيد.
84	1- الدراسة الإستطلاعية.
84	2- عينة الدراسة.
84	3- منهج الدراسة
85	4- أداة الدراسة .
86	5- الخصائص السيكمترية .
89	6- أساليب المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
92	تمهيد
93	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

93	1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
94	2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
96	3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
97	4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
99	5-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
100	الإستنتاج العام
101	توصيات الدراسة
103	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	التعيين	رقم الجدول
86	الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان أسباب تخوف العمال من خصوصة مؤسساتهم عن طريق التناسق الداخلي	(1)
87	الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان أسباب تخوف العمال من خصوصة مؤسساتهم ودرجته الكلية	(2)
88	الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان مقاومة التغيير عن طريق التناسق الداخلي	(3)
89	الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان مقاومة التغيير ودرجته الكلية	(4)
93	الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين أسباب تخوف العمال من خصوصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير	(5)
94	الجدول رقم (06) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجاتهم على استبيان الخصوصية تبعا للجنس	(6)
96	الجدول رقم (07) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في أسباب تخوف العمال من خصوصة مؤسساتهم تبعا لمتغير الأقدمية	(7)
97	الجدول رقم (08) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجاتهم على استبيان مقاومة التغيير تبعا للجنس	(8)
98	الجدول رقم (09) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تبعا لمتغير القدمية	(9)

## قائمة الأشكال

الصفحة	التعيين	رقم الشكل
31	الشكل (01) : يوضح المبادئ الأساسية للخصوصية	(1)



## مقدمة:

ظهر في الفترة الأخيرة اهتمام عالمي ملحوظ لموضوع ال ،حيث اتجهت كثير من دول العالم باختلاف توجهاتها و آرائها الاقتصادية و السياسية للتخلي عن بعض المؤسسات الاقتصادية العامة حيث أفرزت حركة الإصلاحات التي اعتمدت في الكثير من دول نسقا جديدا للنسق و التفكير على جميع المستويات السياسية ،الاجتماعية ،الاقتصادية وهو ما سمح لبعض الدول السيطرة على مشاكلها الاقتصادية ، حيث واجهت العديد من الدول مشاكل كالركود الاقتصادي .

و تجدر الإشارة إلى أن حركات الإصلاح أدت إلى تغيير جذري في الأنظمة السياسية و الاقتصادية التي كانت تعتبر أهم الثوابت التي يقوم عليها التوازن الدولي ،حيث أن هذه الإصلاحات و التغييرات مفاجئة و شاملة في بعض الدول مثل شرق أوروبا و الإتحاد السوفياتي سابقا ، فيما كانت تدريجية في بعض الدول كالجزائر التي عرفت خلال فترة الثمانينات جهود كبيرة وتحولات اقتصادية و اجتماعية و غيرها من التحولات من أجل إعادة دور المؤسسات العمومية ،حيث أصبحت من الإشكاليات التي تسيطر على الساحة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية .

و يعتبر التغيير أساسي للمنظمات الناجحة فالمستهلكين و المنافسين و الموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها ، أي ضرورة احداث تغييرات في شكل الإنتاج و الأساليب الفنية و الأساليب التسويقية ، فالتغيير يشمل العاملين و جماعات العمل والتنظيم .

و تأتي هذه الدراسة لتعالج موضوع : اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم و علاقتها بمقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة .حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول تناولنا في الفصل الأول : مشكلة الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهدافها ،وحدود الدراسة، و المفاهيم الإجرائية ، و كذا بعض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها ، والتعقيب على الدراسة .

فيما تعرضنا في الفصل النظري إلى محور اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم و محور التغيير .

كما تناولنا الفصل الثالث بعنوان الإطار المنهجي : منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، عينة الدراسة ،الأساليب الإحصائية .

أما الفصل الرابع فتعرضنا إلى عرض و تفسير النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات.





## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- مصطلحات الدراسة.
- 8- حدود الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.
- 10- التعقيب على الدراسات السابقة.



## 1- إشكالية الدراسة :

لقد ظل القطاع الصناعي في الجزائر منذ الاستقلال يتأرجح بين عدة تيارات منها المؤدية للتوسعة على نطاق واسع ومنها المعارض لوجوده ، وقد عرف القطاع العام منذ بداية الثمانينات تغيرات هيكلية بارزة تطرأ على الانظمة الاقتصادية بحسب المناخ الدولي ، و تبرز أهمية التأقلم و التغيير في مسايرة الأحداث وجعل الأنظمة أكثر فعالية و إيجابية من أجل النهوض و الرقي بالاقتصاد العالمي.

ومنذ 1989 اضطرت الدولة الى ادخال إصلاحات جديدة عرفت باسم إعادة الهيكلة الصناعية و التطهير المالي للمؤسسات العامة ، غير أن ان هذه النتائج التي حققتها هذه المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تجسد تطلعات الاقتصاد الجزائري ، وبذلك ظهرت البوادر الاولى لتحول الجزائر نحو الاقتصاد الحر القائم على ثلاث محاور أساسية:

-إجراءات و سياسات التحرير الاقتصادي من خلال تحرير التجارة الخارجية و إلغاء القيود و تشجيع ممارسة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي.

-الاجراءات الهادفة الى تشجيع الاستثمارات الخاصة من خلال التشريعات المنظمة للاستثمار.

-الانتقال الى السوق بدء بمشاركة القطاع الخاص في ملكية المؤسسات الاقتصادية العمومية. ( عبد الحميد الشادلي، 2001، ص52)

ومن خلال هذه التغيرات و تأثرها بالتغيرات الاقتصادية الخارجية دار النقاش حول اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم قانونيا واجتماعيا منذ بداية التسعينيات من



منظور ان القطاع الخاص ينشط أكثر من القطاع العام ، وبأن الخصوصية هي الحل الناجح و المنهج الذي لا مفر منه لحل مشاكل الاقتصاد الوطني و مؤسساته وانها جوهر كل الاصلاحات الاقتصادية غير ان قوائم المؤسسات الاقتصادية العمومية المعدة للخصوصية لم يخصص منها لا القليل جدا في ظل غياب أليات التنفيذ من جهة ، و استمرار مرحلة النقاش النظري حول الشكل و التقنيات الملائمة من جهة ثانية ، ولكن من الناحية العملية لازال القطاع الخاص متخوفا من عملية الخصوصية و برامجها وهذا ما يوحي الى ان هناك عقبات أمام الخواص لشراء او المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية المعروضة للخصوصية ، و هذا ما يؤدي الى عرقلة مسارها ، وكذا تخوف العمال من التغيير الذي ربما يرجح كذلك الى شعور العمال بعم الاطمئنان على مستقبلهم المهني في مؤسساتهم المعوضة لهذا ، او ان تخوفهم ناتج عن ثقافة العامل الجزائري المتميزة بالاتكالية و الشعور الدائم بالحماية من طرف الدولة الداعية للمصالحة مهما كان نشاطه ووجوده،(مبارك إبراهيم، 1983، ص42)

و بالتالي أصبحت مقاومة التغيير من اهم النقاط التي تركز عليها الادارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع ان الاعداد و التخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عملية التخطيط ، وبما ان مقاومة التغيير مكون حديث و أساسي في المنظمة ، فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات والتقاليد ، بحيث يعتبر الابتكار من سمات التميز و التقدم التي تقاس بها الامم وهو احد المقومات الاساسية في عملية



تطور المنظمات ، من كل هذا او غيره ، فقد قمنا بصياغة إشكالية البحث التي جاءت كقاعدة لهذا الشكل العمومي .

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

## 2- تساؤلات الدراسة :

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين اسباب تخوف العمال من خصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية؟

### التساؤلات الفرعية :

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الجنس ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الأقدمية ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى متغير الجنس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى متغير الأقدمية؟

## 3- فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ارتباطية بين اسباب تخوف العمال من خصصة مؤسساتهم و مقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من  
خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الجنس .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من  
خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الأقدمية .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى  
متغير الجنس .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى  
متغير الأقدمية .

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الرئيسية في اختيار هذا الموضوع في الاتي:

- حداثة الموضوع في حد ذاته والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع

- قلة التطرق الى مثل هذه المواضيع والبحوث وقلة الباحثين في هذا المجال.

- معرفة اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم

- محاولة معرفة مدى نجاح الجزائر في تطبيق سياسة الخوصصة.

- التعريف بموضوع الخوصصة وتوعية العمال في هذا المجال.

- فتح المجال امام الباحثين في المستقبل للبحث باكثر تعمق نظر الامكانية تحقق النتائج

في المستقبل.

- تزويد المكتبة الجامعية بمرجع عن موضوع الخوصصة ومقاومة التغيير .



- محاولة معرفة آراء العمال حول هذا الإصلاح الجديد.
- معرفة تخوف العمال من سياسة تطبيق الخصخصة.
- محاولة تغيير نظرة العديد نحو الإصلاح الجديد وإيضاح بعض النقائص.
- محاولة التوصل إلى نتائج لمعالجة بعض المشكلات في مجال الإدارة والمؤسسات.
- اقتحام العامل في الميدان العملي والعلمي وتزويده بمعلومات حول بعض المواضيع مثل:
  - موضوع الخصخصة ومقاومة التغيير.

### 5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة، كما أن لكل باحث على وجه العموم دوافع وأسباب تجعله يشعر بأهمية الموضوع فيختار دون غيره من المواضيع فأهمية الدراسة تكمن في أن موضوع الدراسة واقع معاش يفرض نفسه على كل باحث يحاول التعرف على الخصخصة وأساليبها وأشكالها، ودوافعها....

ونظرا لضرورة الاقتصادية التي تمر بها دول العالم عامة والجزائر خاصة تجعل من دراسة الإصلاحات الاقتصادية ذات أهمية بالغة مما يؤدي بنا في هذه الدراسة لتفسير أسباب تخوف العمال من خصخصة مؤسساتهم .

كذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها هذه الدراسة في معرفة أسباب تخوف العمال من خصخصة المؤسسات العمومية في الجزائر ، ومن جهة يشكل العامل أحد العوامل الأساسية في مسيرة التنمية الوطنية...



والسبب الأكثر اهمية معرفة درجة وعي العامل الجزائري ومدى شعوره بالثقة نحو مسؤولياته، ودرجة تفاعله مع المصطلحات الجديدة.

- كذلك اهمية معرفة مقاومة التغيير والتي تعد من المواضيع الادارية الحديثة التي يتطرق اليها جل الباحثين ، حيث تشير ادبيات الادارة الى ان الدراسات في هذا الموضوع نادرة وهو بدوره يعكس الاهمية النظرية للدراسة.

اما بالنسبة للأهمية العملية تتمثل في استفادة صانعي القرار من نتائج الدراسة والاقترحات وتطبيقها على ارض الواقع في معظم السلوكات

-محاولة خلق بيئة تخلو من التوتر والقلق والخوف من جراء الاصلاحات الجديدة.

-جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين لإجراء دراسات مشابهة و اقتحام هذه الدراسة في بيئة العمل والادارات والمؤسسات نظرا لأهميتها الكبيرة.

#### 6-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على العلاقة بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم و مقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .

- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم التي تعزى لمتغير الجنس .

- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم التي تعزى لمتغير الأقدمية .



- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير التي تعزى لمتغير الجنس .
- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير التي تعزى لمتغير الأقدمية

#### 7- مصطلحات الدراسة :

- **القلق:** حالة توتر تصيب الفرد أثناء شعوره بخطر يهدده أو يعيق مساره.
- **الخوف:** حالة يشعر بها الفرد من خطر مهني أو خطر فقدان منصبه في العمل.
- الخصوصية:**

هي عملية انتقال ملكية من قطاع عام إلى قطاع خاص بإزالة بعض القيود لتطوير قطاع الإستثمار و المنافسة وفق قواعد السوق الحر.

#### -القطاع العام :

هو القطاع الذي تختص به الدولة في مجال الأنشطة الاقتصادية في ظل خطط و برامج اقتصادية .

#### -القطاع الخاص:

هو مؤسسة اقتصادية تحت إدارة و اشراف الأفراد.

#### -الملكية العامة :

تضم مجموعة من الناس تتمثل في الأفراد و الدولة على حد سواء و ما يملكونه من أشياء و أموال .



-الملكية الخاصة:

تضم فردا يتمتع بالتصرف و التسيير و حق الإستعمال دون تدخل سلطة أخرى .

-مقاومة التغيير:

هي مجموعة من مواقف التي تدل على عدم رضا أو عدم تقبل أي تغيير او تعديل

في بيئة العمل .

8-حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

تتخصر هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين اسباب تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم و علاقتها بمقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .

الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال فترة الفصل الثاني لسنة 2016/2015 .

الحدود المكانية :

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية من المؤسسات الإنتاجية الوطنية حيث تعود فكرة إنشاء هذه المؤسسة نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.



وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في انجاز هذه المؤسسة في سنة 1979، حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل. و كان هذا من طرف وزير الصناعة و الطاقة ،و لقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971،و لكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة ،حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 و تبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة ،وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 و انتهت سنة 1979 و في 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج و تعمل هذه المؤسسة في ظل عمل متواصل و بعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT مركب المسيلة .

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية المسيلة يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية للمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن. ويبلغ عدد عمال هذه المؤسسة 702 عامل، منها 317 عمال دائمون 318 عمال متعاقدون، 67 عامل من العقود المدعمة



## 9-الدراسات السابقة :

من خلال دراسة الباحث لهذا الموضوع كانت له دراسة تقييمية لمختلف جوانب الدراسات التي شملت هذا الموضوع ونظرا لأهمية الموضوع و حدائته لقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و يمكن القول أن هناك دراسات مختلفة و متميزة في المجال من بينها :

### 9-1 الدراسات العربية:

•دراسة نادية عيساوي 2005:بعنوان تقييم المؤسسة في اطار الخوصصة -دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب و مشتقاته -ملبنة نوميديا -  
 •و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ن التاريخي ،التحليلي ، التطبيققي و المنهج المقارن.

•هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى لجوء الدولة إلى الخوصصة .

•معرفة كيفية تقييم المؤسسات .

•إبراز أهمية التشخيص ضمن عملية التقييم .إبراز كيفية استخدام طرق التقييم .وقد أسفرت

الدراسة على النتائج التالية :

•هناك عوامل عديدة ساهمت في جعل عملية تحديد سعر التنازل عن المؤسسات العمومية

أكثر صعوبة و من أهمها عامل التقييم .

•تشخيص المؤسسة .

•تقدير قيمة المؤسسة .



• التمييز بين قيم المؤسسة المحصل عليها قبل التشخيص و بعده . وبعد المقارنة بين نتائج عملية التقييم تبين أن قيم المؤسسة تراجعت بعد الأخذ بالإعتبار نتائج التشخيص أثناء عملية التقييم ، حيث انعكس ذلك على مجال القيم و كنتيجة تحرك سعر البنازل الذي تقلص.

• دراسة موسى سعداوي 2007: بعنوان دور الخصخصة في التنمية الإقتصادية -حالة

الجزائر -و اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لهذه الدراسة .

تساؤلات الدراسة: ما معنى الخصخصة ، وما هي أبعادها و استراتيجياتها؟

ما هي الأنشطة و المؤسسات التي تطبق عليها الخصخصة ؟

هل ستحقق الخصخصة ما عجز عن تحقيقه القطاع العام؟

هدفت هذه الدراسة إلى :

.التعريف بالخصخصة في ظل الإصلاحات الإقتصادية .

.-مدى فشل و نجاح الخصخصة في الإصلاح الإقتصادي .

.مدى امكانية تطبيق سياسة الخصخصة في الجزائر .

.وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

.أن لجوء معظم دول العالم و النامية منها خاصة إلى عملية الإنتقال أو التحول تعود إلى

أسباب عديدة كإهتمام الدول النامية و اعتمادها على الموارد البترولية كمصدر أساسي

للتصدير ، و كذا اخفاق القطاع العام في تحقيق الأهداف المرجوة منه .



أصبحت الدول غير قادرة على تمويل حاجاتها الداخلية مما عجل بتطبيق عملية الإصلاح الإقتصادي .

أن الخصخصة و علاقتها بالمددنية الخارجية و حسب الدراسات المستقاة تعمل على خفضها أو إلغائها .

•دراسة بوعاملي ياسين 2010 : بعنوان الخصخصة و دور السوق المالية في تفعيلها – دراسة بعض التجارب المغاربية .وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج التاريخي .

من أهم تساؤلات الدراسة ما يلي : ما مدى مساهمة السوق المالية في تحقيق استراتيجية الخصخصة في دول المغرب : المغرب ،تونس ، و الجزائر اطار الإصلاحات الإقتصادية التي انتهجتها هذه الدول ؟

ما هي العلاقة بين أساليب و نتائج الخصخصة من جهة ، و نمو و تطور الأسواق المالية من جهة أخرى ؟

هدفت الدراسة إلى ابراز الطرق المتبعة في الإصلاح الإقتصادي بشكل عام و أساليب الخصخصة بشكل خاص في المغرب ،تونس ،الجزائر مع ابراز المكانة التي تحتلها السوق المالية فب الإصلاحات الإقتصادية و التنمية الاقتصادية في هذه الدول.

و قد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

تلعب السوق المالية دورا كبيرا في تنفيذ و نجاح استراتيجية الخصخصة .

-هناك تأثير متبادل بين تطور برنامج الخصخصة و تطور السوق المالية .



- أن تأثير حجم الشركات المخصصة عن طريق السوق المالية على هذه الأخيرة أكبر بكثير من تأثير عدد العمليات خاصة من خلال تأثيره على رسملة البورصة و أحجام التداول.

• **دراسة سوفي نبيل 2011** : بعنوان دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير

التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل - .

• و قد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة .

• أهم تساؤلات الدراسة :

• كيف هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن أن التوصل إليه من

اثبات أو نفي للفرضيات ، كما قد تكون نقطة انطلاق لباحثين آخرين في هذا المجال ، و

محاولة معرفة دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية للموظفين داخل المنظمة.

• وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

• أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده و تقبله و

دعمه له من جهة ، و قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات و القدرات ما يكفي لتحقيق

التغيير من جهة أخرى .

• تخوف موظفي الأسلاك التقنية خاصة فئات الرتب الدنيا و الفئات التي تتطلع إلى تقلد

المناصب النوعية من تعارض مصالحهم مع الفئات المدمجة و التي يشكل غاليتها اطرار

جامعية تجسد من خلال اجاباتهم على محاور الإستبيان.

•دراسة الحبيب بوجلخة 2013:

عنوان الدراسة :الخصوصية في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .

واتبع الباحث المنهج الوصفي،منهج تحليل المضمون .

العالمية للتجارة ؟

ما هي المبررات للاتجاه نحو خصوصية القطاع العام إلى القطاع الخاص ؟

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

-معرفة الدوافع التي جعلت دول العالم لتبني هذا النظام المعروف بالخصوصية .

-معرفة مدى مساهمة الخصوصية في التنمية و التعرف على نتائجها و آفاقها في دول العالم .

معرفة مدى مساهمة الخصوصية في التنمية و التعرف على نتائجها و آفاقها في دول العالم.

معرفة أي القطاعين أنجوع القطاع العام أم التحول إلى القطاع الخاص .

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

-التأكيد على أهمية القطاع العام و ضرورة تحوله إلى قطاع ديناميكي ، و إعادة هيكلته

حتى يساير التحولات و يتكامل مع القطاع الخاص .

-مراعاة الشفافية الإقتصادية الكاملة في مجالات الإصلاحات الإقتصادية و سياسات

الخصوصية .



-سياسة الخصوصية وسيلة هامة و فعالة لتنمية الأسواق المالية و تنشيطها من خلال طرح الأسهم في شفافية عملية الخصوصية و تسريعها .

### •دراسة عفاف بن ساحة 2013:

•بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .و قد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج استخداما و شيوعا في الدراسات الإجتماعية .

•هدفت الدراسة إلى :

•تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة و الفعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و النهوض بالإقتصاد الجزائري.

•إبراز مدى أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات .

•ايضاح أهم ركائز الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

•وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

•إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات بالتركيز على التقرب من المورد البشري و الإهتمام به .

•تحسين وضعية العمال ماديا و معنويا مما يزداد الولاء و القيام بالعمل بشكل جيد مما يؤد إلى زيادة و تحسين في الإنتاجية و في كل المجالات .

•وجود تغيرات على المستوى الهيكلي و مستوى الإنتاج كنتيجة حتمية على وجود تغيير في أهداف المؤسسات و الإستراتيجية المتبعة .



## 9-2 الدراسات الاجنبية:

دراسة **2001 wayne h . bovey**: بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور اليات الدفاع في مقاومة التغيير بسبب عدم القدرة على

التأقلم في المقاومة الفردية حيث ركز على المسألة التنظيمية بدلا من العوامل النفسية للفرد .

اهم تساؤلات الدراسة : ارتفاع مستوى اليات الدفاع في عدم القدرة على التأقلم أدى ذلك الى

ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكية اي ان العلاقة طردية .

الفرضية الثانية : ارتفاع مستوى اليات الدفاع على التكيف أدى الى انخفاض مستوى مقاومة

التغيير السلوكية اي ان العلاقة عكسية.

حيث ان الباحث قام بإخبار الفرضيات لفحص قوة العلاقة بين اليات الدفاع غير القادرة

على التأقلم وأليات الدفاع بالنسبة للتكيف مع مقاومة التغيير السلوكية ، وإعتمدت الدراسة

على منهجية معينة وقد أخذت العينات غير إحتماية ، وتم تحليل البيانات وجمعها وذلك من

خلال الاستبانة .

كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-تقييم نطاق اليات الدفاع عن صحة العاملين وذلك باستخدام تحليل العامل لتحليل وتأكد

الترابط الاساسي بين الدفاع و المتغيرات .

- وتم احتساب الاعتمادية على بنود معينة تم استخدامها عند تحليل العامل وذكرت اليات

الدفاع الانحرافات 0,64 من ألفا.

في حين اليات الدفاع بالنسبة للتكيف كان له من 0,61 من ألفا.

## 10-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد هناك تنوع في أهدافها و أهميتها و أدواتها ،ومتغيراتها .

كما استخدمت الدراسات السابقة مناهج متنوعة ،وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الحبيب بوجلخة 2013 ،دراسة موسى سعداوي 2007 و الملاحظ أيضا على هذه الدراسات استخدامها لمتغير الخصصة و متغير مقاومة التغيير مثل دراسة بوعاملي 2010 ،دراسة عيساوي 2005 ، دراسة عفاف بن ساحة 2013 ، دراسة سوفي نبيل 2011 .

و تبرز أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسات الحالية في كون معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدى و ماميز هذه الدراسة حسب الباحث كونها تناولت المتغيرين معا لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .فيما أغفلت الدراسات الأخرى تناول هذه المتغيرات و تعد هذه الدراسة الأولى في مجال هذا الموضوع.



# الفصل النظري

## الفصل الأول: الخصوصية

تمهيد.

- 1-نشأة الخصوصية
  - 2-تعريف الخصوصية
  - 3-تعريف خصوصية المؤسسات العمومية
  - 4-مبادئ الخصوصية
  - 5-أهداف الخصوصية
  - 6-دوافع عملية الخصوصية
  - 7-مراحل عملية الخصوصية
  - 8-أشكال الخصوصية
  - 9-معايير اختيار المؤسسات التي يمكن خصوصتها
  - 10-صعوبات عملية الخصوصية
  - 11-تعريف القطاع العام
  - 12- القلق عند العمال
  - 13-محددات استراتيجية تطوير القطاع العام
  - 14-الأساليب المقترحة لإصلاح القطاع العام
  - 15-مبررات الدعوة إلى الخصوصية
  - 16-تعريف القطاع الخاص
  - 17-عوامل نجاح القطاع الخاص
  - 18-القطاع العام والخاص في الجزائر
- خلاصة الفصل



## تمهيد :

تعتبر الخصوصية الانتقال التام أو الجزئي للملكية العامة لصالح الخواص أو تمكينهم بموجب عقد من إدارة المؤسسات مع بقائها مملوكة للدولة ,وتعتبر الخصوصية إحدى الدعائم المستعملة للانتقال الى اقتصاد السوق سعيا لتقليص دور الدولة ,وعملا على ترشيد الانفاق العام ، ورفع كفاءات المؤسسات ، وتتمثل عملية الخصوصية كذلك في تطوير قطاع الأعمال ونموه ،وإدارته من خلال آليات السوق ، وفتح أسواق جديدة محليا وخارجيا أمام الخدمات المقدمة .

كما أنها اندماج وتكامل بين الإمكانيات الهائلة المتاحة لدى القطاع العام ، والخاص من حرية في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات في توجيه وتوظيف الموارد البشرية .  
وتتناولها في هذا الفصل مفهوم الخصوصية ونشأتها ، وأهدافها ، وكذلك دوافع عملية الخصوصية ، وأشكالها ,مراحلها,صعوبات عملية الخصوصية , القطاع العام و القطاع الخاص....

## 1- نشأة الخصوصية :

إن مفهوم الخصوصية من المفاهيم الحديثة ، حيث أن مفهوم التخاصية (الخصوصية) بشكلها الحالي ظهرت في الأدبيات الحديثة .

كلمة الخصوصية كترجمة للكلمة الإنجليزية privatisation لأول مرة عام 1983 ، حيث كانت هناك عدة مصطلحات متداخلة لهذا المفهوم تخصصية ، خصخصة ، التخاص ، التخاصية ، الخاصة ، المخاصية ، الخصوصية ( عبد العزيز بن حبتور ، 1997، ص 01).

وكان لبريطانيا الأسبقية في تبني هذه السياسة في أواخر السبعينات من القرن المنصرم ، ثم ما لبثت أن حققت هذه السياسة انتشارا عالميا ، فالخصوصية الان تطبق في أكثر من ثمانين دولة. وقد انتشرت سياسة الخصوصية في العالم الحديث خلال نصف عقد الثمانينات ، حيث باعت حكومة السيدة " مارجريت تاتشر " شركات الغاز البريطانية وشركة بريتش ، تيليكوم ، والخطوط الجوية البريطانية وغيرها من الشركات .

وفي نفس الوقت تخلت فرنسا عن شركة سان جوبان وباعت إيطاليا أسهمها في شركة الفاروميو ، وحصتها في شركة الخطوط الجوية القومية لتاليا ، كما باعت لحكومة اليابان الخطوط اليابانية الجوية للقطاع الخاص ، وكذلك باعت تركيا جسر السفور ، واتخذت ماليزيا خطوات للتخلي عن أعمال الخطوط الجوية والتلفون والخطوط الحديدية .

أما في البلاد العربية فقد وضعت موريتانيا برنامجا للإصلاح عام 1983 تضمن عدم تأسيس أي منشأة عامة مالم تكن لذلك مبررات اقتصادية ومراجعة أوضاع المنشآت العامة الموجودة ودراستها ، والخروج بتوصيات حول تصنيفها أو تخصيصها أو إصلاحها . كما أن هناك خطط للتخصيص في الأردن والمغرب والعراق وعدد من الدول حيث يلاحظ أن معظم المؤسسات التي خصصت في البلاد العربية منشآت صغيرة من حيث الناتج وحجم العمالة ولم تحدث حتى الآن مبيعات كبيرة للمنشآت العامة.

أما بالنسبة للجزائر فإن مفهوم الخصوصية ظهر في التشريع الجزائري في الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26/08/1995 والمعدل بالأمر 11/97 المؤرخ في 19/03/1997 من الجريدة الرسمية ، حيث جاء في المادة 01 أن الخصوصية هي القيام بمعاملة تجارية تتجسد في:

- إما تحويل جزء أو كل من ملكية الأصول المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص .
- أو تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص ، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كيفية تحويل وممارسته وشروطه .

(حسن حبتور, 1997, ص 10-11)

## 2-تعريف الخصوصية :

تختلف تعريف الخصوصية باختلاف آراء الباحثين واتجاهاتهم والمذاهب التي ينتمون إليها ,فكل واحد ينظر الى الخصوصية من وجهة نظره الخاصة وسنتناول فيما يلي بعض التعاريف للخصوصية :

- تعرف الخصوصية على أنها مفهوم جديد يقصد به : تطوير قطاع الأعمال و نمو إدارته من خلال آليات السوق الحر واطلاق المنافسة بين المستثمرين .

يتضح من خلال هذا التعريف أن الخصوصية هي عملية نمو وتطور للإدارة وقطاع الأعمال وهذا النمو والتطور يخضع بدوره للقواعد والآليات التي تتحكم في تسيير الأسواق الحرة ، وهاته الأخيرة تخضع بدورها لقوانين المنافسة .

كما تعرف الخصوصية على أنها تخلي الحكومات عن جزء من ملكيتها وإدارتها للمال العام وتحويله للقطاع الخاص وإزالتها لكثير من القيود المفروضة على نشاط هذا القطاع (ضياء الموسوي : 2005 ، ص 280) .

-يتبين من هذا التعريف أن الخصوصية ملكية للحكومة ، حيث تقوم بالتخلي عن جزء من هذه الملكية للقطاع الخاص ، ومنح هذا القطاع صلاحية التسيير وإزالة بعض القيود المفروضة ، وتمنح هذه الصلاحيات في اطار القانون .

- ويعرفها البعض الآخر على أنها :

اتجاه إيجابي وفعال لإعادة التعامل بقوى السوق في النشاط الاقتصادي وتأكيد المبادرة الفردية كأساس للتطوير والابتكار .

-يشار في هذا التعريف أن عملية الخصوصية عبارة عن أسلوب إيجابي لإعادة التعامل بقوى السوق في المجال الاقتصادي وتعد المساهمة الفردية أساس لكل تطور .

### - تعريف الخصوصية أيضا :

الخصوصية تعني المعاملة او المعاملات المؤدية سواء لتحويل :

- لفائدة أشخاص اعتبارية أو معنوية للقانون الخاص ، ملكية مال ، أو مجموعة أموال حسية أو غير حسية .

- كل أو جزء من رأس المال الاجتماعي لمؤسسة عمومية ، أو جزء جوهري من أموالها ويمكن ان يقتصر التحول على كيفية تسييره .

كما هي أيضا انتقال ملكية مؤسسات القطاع العام إلى الأفراد والمؤسسات الخاصة سواء كان ذلك انتقالا ماليا أو انتقالا إداريا أو الاثنين معا. ( حسن حبتور ، 1997 ، ص 01 ) .

يشار في هذين التعريفين أن الخصوصية عبارة عن معاملات تؤدي إلى تحويل الملكيات سواء جزء أو كل منها لفائدة الافراد والمؤسسات الخاصة . ويكون هذا التحول على أساس كيفية التسيير .

### -تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE عام 1983 م:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخصوصية على أنها كل تحويل لملكية المؤسسات العمومية لملاك جدد ، بحيث تؤدي إلى مراقبة فعلية للنشاط بعد ذلك الملاك الجدد يمكن أن يكونوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين ، محليين أو أجنب.

- عرفها البعض الآخر 1997 م بأنها :

عبارة عن نظام جديد لتقسيم العمل والمهام داخل الاقتصاد الوطني وذلك بين الحكومة والإقتصاد الخاص . ( حسين عمر ، 1997 ، ص 18 )

مما سبق تعتبر الخصوصية نظام جديد خلق لتقسيم العمل بين القطاع الخاص والحكومة .

\_ عرفها البنك الإيطالي :

الخصوصية عبارة عن مبادرات تهدف لخفض دور القطاع العام سواء في صورة الملكية أو الإدارة .

**تعريف روبنس روكبيرو 1997 :**

هي الانتقال بالنشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص مع التشغيل في أشغال الملكية لهذا النشاط .

**تعريف دنيس روندينيل 1996 :**

الخصوصية هي السياسات التي تشجع القطاع الخاص على المشاركة في الخدمة العامة وانشاء البنية التحتية والتخفيف من حالة الاحتكار للمشروعات المملوكة من قبل الحكومة .

**تعريف كاي كوين 1998 :**

الخصوصية عبارة عن أداة تستطيع بواسطتها الحكومة توفير المال ، وتقديم خدمات أفضل .

## 3- مفهوم خصوصية المؤسسات العمومية :

ان إشكاليات الخصوصية تمثل الجانب الأكثر اثارة للنقاش والجدل ، حيث تدور النقاشات حاليا حول تحديد مكانة ودور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية العامة وأشكال الخصوصية وأدوات تحقيقها دون الوقوع في سلبيات الخصوصية الشمولية . (محمد

خواشكية ، 1990 ، ص 93 )

إن الخصوصية كسياسة اقتصادية تعتمد على سلم المعايير العامة لانتقاء المؤسسات القابلة للخصوصية وبذلك تكون قد حددت نمطا للتعايش والتكيف والقيام بوظائفها المختلفة في اطار اقتصاد السوق بكيفية فعالة . (طه عبد الحكيم ، 1990 ، ص 122 )

ومن هذه المعايير :

يجب على مؤسسة القطاع العام المعنية بالتحول ذات جدوى اقتصادية ، وأن تخضع هذه المؤسسات للمنافسة وبذلك يكون لها دور اقتصاديا رئيسيا ( بوطالب قويدر ، 2004 ، ص 22 ) .

وبذلك فإن الخصوصية تنطلق من التكامل في كل المنظومات بمعنى أنها ليست مجرد تحويل في ملكية المنشآت بل كذلك تحرير كلي لكل اقتصاد وتجنب تدخل الدولة ، فالخصوصية رغم كونها عملية اقتصادية وتقنية يراد منها تجديد آليات التسيير ، فهي ذات بعد فكري وفلسفي ، والمجتمع بصفة عامة عليه أن يتقبلها ويساهم في خلق الجو أو المناخ المناسب لنجاح هذه العملية (طه عبد الحليم ، 1990 ، ص 123 ) .

#### 4-مبادئ الخصوصية :

من المعلوم أن لكل ظاهرة اجتماعية أو اقتصادية كانت أسس ومبادئ تستند عليها ،  
وذلك بإعداد برنامج للعملية ووفق ذلك فان للخصوصية مبادئ وقواعد أساسية تقوم عليها  
ويمكن ذكرها في النقاط التالية :

#### 4-1- مبدأ عدم التمييز :

أي عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية وهو أمر لا يتناقض مع بعض الامتيازات  
الخاصة والمتعلقة بالإجراءات الواردة في القانون .

#### 4-2- مبدأ التدرج :

أي أن عملية الخصوصية تتم بطريقة تدرجية بحيث تقوم المؤسسات القابلة  
للخصوصية ، ويتم إدراجها ضمن برنامج الحكومة حتى تقدم شكل مضبوط .

#### 4-3- مبدأ حماية مصالح الدولة :

أي أن تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح  
الخزينة العمومية ، فلا تباع الشركات بأثمان بخصة وتوضع دفاتر للشروط تحدد التزامات  
المشترين ، أو على العموم في حالة الخصوصية الجزئية عن طريق المحافظة على الأسهم  
العينية .

#### 4-4\_ مبدأ الشفافية :

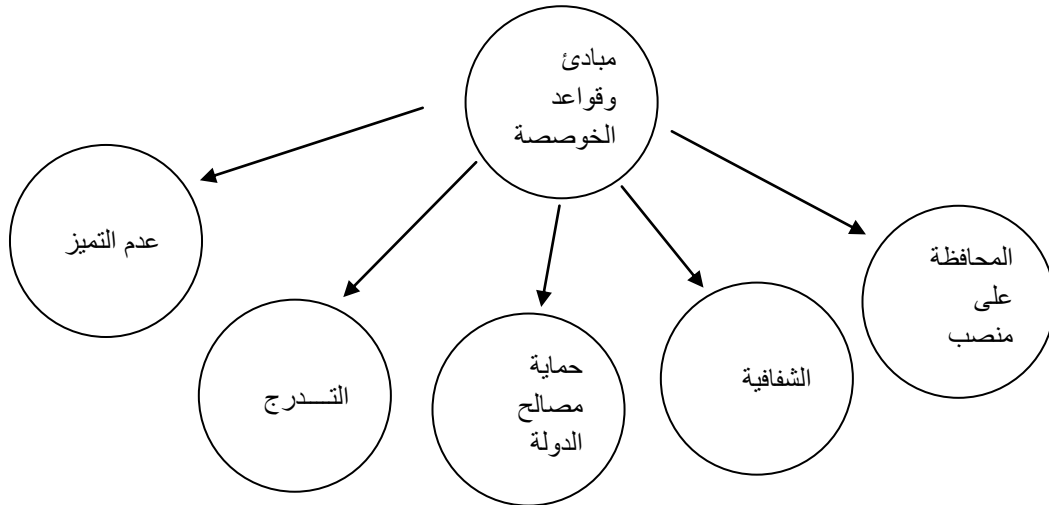
وتضمن عملية الشفافية باطلاع الجمهور وكل المعنيين بأي صفة تحويل ملكية عن  
طريق الاشهار الواسع ، وتخضع لجميع الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول ، ومن

ثم يرجع هذا المجال إلى كامل المنظومة القانونية سواء في القانون المدني أو التجاري والمتعلق بعقد البيع (أحمد عاشور ، 1996 ، ص 43 )

#### 4-5- المحافظة على مناصب الشغل :

تبين الدراسات أن عملية الخصوصية تؤدي إلى تسريح العمال وهنا على الدولة سن القوانين والتشريعات لحماية هذه الفئة (العمال) وإيجاد البديل مثل :

تفرض على من يشتري المؤسسة الاحتفاظ بعدد معين من العمال حتى لا تكون الخصوصية مصدر من مصادر تزايد البطالة ، كما أن خصوصية بعض القطاعات تساعد على خلق مناصب الشغل (حسين عمر ، 1997 ، ص 433).



الشكل (01) : يوضح المبادئ الأساسية للخصوصية

إعداد الباحث .

#### 5- أهداف الخصوصية :

إن نجاح عملية الخصوصية تعتمد على وضوح الأهداف التي تصبو ، الدولة إلى تحقيقها من خلال تحويل عدد من المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص ، فقد تعتمد

الدولة التي تعاني من ظروف مادية وترغب في زيادة إيراداتها الى خصوصية المؤشرات الكبيرة وترغب في زيادة كفاءتها واستقطاب التقنية قد توقع عقد إدارة مع مؤسسة أجنبية بغرض نقل التكنولوجيا .

ويمكن ذكر أهداف الخصوصية في النقاط التالية :

### 1\_ رفع كفاءة الأداء الاقتصادي :

يعني عدد كبير من المؤسسات العمومية في الدول النامية من ضعف في الأداء الاقتصادي ، والذي يعود الى ضعف القدرات الإدارية وافتقارها للصلاحيات وتفشي الفساد الإداري ، وغياب المعايير العملية الصارمة في الاختيار والتوجيه ولا شك أن خصوصية بعض المؤسسات العمومية تساعد في زيادة أدائها الاقتصادي على أوجه عديدة نذكر منها:

\* الحد من تدخل الدولة في عملية وضع القرار ، مما يعين تفرع تلك المؤسسات لزيادة أرباحها وتطوير جودة منتجاتها .

\* الخصوصية تجعل الإدارة المسيرة مسؤولة أمام المساهمين وحدهم ، وهذا ما يساعد المساهمين من مراقبة أداء المؤسسة والتأثير على أدائها .

\* زيادة درجة الانضباط المالي : الخصوصية تحرم المؤسسة الاقتصادية من الضمان الحكومي في حالة المساواة أو الإفلاس ، أو محاولة الاستيلاء من قبل المساهمين الجدد .

### 2\_ الفعالية في اتخاذ القرارات :

وهذا عن طريق الحد من التدخل السياسي في المؤسسة الاقتصادية الشيء الذي يسمح لها بالخروج عن دائرة الأنشطة غير المناسبة لطبيعتها .

## 3\_ الغاء الاحتكار :

مع ادخال عنصر المنافسة والاحتكام الى قواعد اقتصاد السوق للتخفيف من حدة الاحتكار مما يسمح بجلب تقنيات جديدة من خلال الشراكة الأجنبية .

## 4\_ تخفيف الأعباء المالية للدولة :

من الأخطاء الشائعة من الحديث عن الخصوصية هو الاعتقاد أن بيع الدولة لبعض مؤسساتها يؤدي دائما الى تحسين الوضع المالي .

فالحقيقة أن أثر الخصوصية على الموازنة العامة للدولة أثر محايد أي أنه لا ينتج عنها تغير فعلي في إضافي موارد الدولة ، فالخصوصية إذ لا تحدث زيادة في موارد الدولة ولكنها مع ذلك تحدث تغيير في مكونات هذه الموارد وذلك لأن بيع هذه المؤسسات العمومية نتجت عنه زيادة في السيولة المالية مقابل في أصولها التي كانت تملكها المؤسسة العمومية أما القطاع الخاص فإن شراءه للمؤسسات العمومية يقلل من حجم السيولة المالية لديه ويزيد حجم أصوله في المؤسسات التي تم تخصصها .

## 5\_ توسيع نطاق الملكية :

يمكن تحقيقه من خلال نطاق ملكية عناصر الإنتاج ، وذلك بخصوصية المؤسسات الإنتاجية وهذا التوسيع في الملكية أي ملكية أصول المؤسسات المنتجة تسهل على الدولة التقليل التدريجي لدعمها المالي للمؤسسات الخدمية كالصحة والكهرباء والتعليم (مبارك إبراهيم ، 1983 ، ص 144) .



## 6-دوافع عملية الخصوصية :

إن عملية الخصوصية تنطلق من دوافع عديدة نذكر أهمها :

\_ حالة الركود الاقتصادي الذي أصاب القطاع العام والذي أصبح يستلزم إعادة النظر في هيكله وميكانيزماته بهدف انعاشه .

\_ بما أن القطاع الخاص لديه قدرات أفضل وهو أكثر اهتماما بعامل الربح فهو بالضرورة سيؤدي الى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية المختلفة .

\_ تؤدي الخصوصية إلى زيادة البطالة على المدى القصير ولكنها تؤدي على المدى البعيد أو الطويل إلى امتصاص البطالة بشكل تدريجي بسبب ظهور شركات جديدة بسبب المنافسة والانتعاش الاقتصادي .

\_ اعتقاد السياسيين أن منح الشعب فرصة المشاركة في ملكية المؤسسات يؤدي إلى كسب ثقتهم وبالتالي التحكم فيهم .

\_ تحقق الخصوصية مزيد من الحرية الفردية وإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج والقضاء على اللامبالاة والبيروقراطية .

يتضح من خلال ما سبق أن مؤيدي الخصوصية يؤكدون على الكفاءة الاقتصادية من المبررات الأولى بالأخذ بهذه السياسة فالخصوصية هي سبيل لوضع حد إلى العجز المالي الذي تعاني منه معظم الدول.

## 7- مراحل عملية الخصوصية:

تمر الخصوصية بمراحل ثلاث أساسية تتمثل في :

## \_ مرحلة التحضير والتقييم :

وتتمثل في القيام بدراسة عميقة على كل مؤسسة قابلة للخصوصية ، وتقييمها بدراسة الدخل والتكلفة وتقديم نتائج مرحلة التحضير والتقييم في شكل تقرير كتابي حتى تتخذ قرارات في هذا المجال .

## \_ مرحلة اتخاذ القرارات :

في هذه المرحلة يتم عرض التقرير التقييمي على الهيئات المكلفة بالخصوصية بالنسبة لكل صفقة على الهيئات المكلفة بالخصوصية بالنسبة لكل صفقة لاتخاذ القرارات الخاصة بشأنها .

## 3\_ مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم تكملة عملية الخصوصية بالتحقيق النهائي لنقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص (شريف شكيب أنور ، 2001 ، ص 149)

يتضح مما سبق أن عملية الخصوصية لا تتم إلا وفق ثلاث مراحل السابقة الذكر فكل مرحلة مكتملة للمرحلة التي تليها .

## 8- أشكال الخصوصية :

للخصوصية عدة أشكال يمكن التمييز بينها :

## 8-1 - الخصوصية الجزئية :

تكون الخصوصية جزئية إذا كان المطروح للبيع هو جزء من أصول أو أسهم الشركات كأن يطرح للبيع 10 % أو 200 % فقط من هذه الأصول ، ولا تخرج الشركات عن نطاق قطاع الأعمال العام إلى نطاق شركة المساهمة إلا إذا كانت نسبة ملكية القطاع العام فيها أقل من 50 % من قيمة الأصل أو أسهم الشركة مثل : تدخل المملكة المتحدة في توجيه الاستثمار والعمل في قطاع الكهرباء بعد تخصيصه من خلال السهم الذهبي الذي احتفظت به .

## 8-2\_ الخصوصية الكلية :

تكون الخصوصية كلية إذا تم طرح الأصول أو الأسهم الخاصة بالشركات بالكامل للبيع بشكل مباشر أو في سوق الأوراق المالية مثل : استدراج العروض وتستخدم في بيع المنشآت الهامة والاستراتيجية ، وكذلك المزاد العلني ، البيع عن طريق السوق المالية .

## 8-3\_ خصوصية الإدارة :

في حالة خصوصية الإدارة يستمر الاحتفاظ بملكية القطاع العام مع جعل الإدارة أجنبية ، فالهدف من هذه الخصوصية هو تحسين الكفاءة الاقتصادية ومحافظة الدولة على الملكية ، وهي تمثل مرحلة انتقالية في طريق إنهاء ملكية الدولة .

8-4\_ خصوصة الملكية :

هي نقلها من القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق البيع المباشر ، أو بطرح الأسهم في سوق الأوراق المالية.

8-5- الخصوصية الصغرى :

وهي خصوصة تتم بواسطة المزاد العلني للوحدات الإنتاجية خاصة في مجال الخدمات المقترحة من المؤسسات العامة ، والملكية لهذه الذمم المالية .

8-6- الخصوصية الكبرى :

تخص المؤسسات العمومية الكبرى حيث يتم اختيار مجموعة من المؤسسات لكي تعرض في السوق بهدف خصوصتها من طرف الجهات المعنية .

8-7- الخصوصية الداخلية :

عبارة عن نقل أو تحويل المؤسسات الى أصحاب الدخل ، أي أنه لا يسمح لمن لا يملك دخلا فيها بالمساهمة في رأسمالها .

8-8- الخصوصية الخارجية :

ونعني بها بيع أو وضع المؤسسات للبيع أمام عامة الجمهور ، مع وضع إجراءات تهدف الى ضم عدد من المساهمين .

## 8-9- الخصوصية الاختيارية :

تكون بإقتراح من مدير المؤسسات العمومية لحسابهم أو لحساب أشخاص آخرين تم التفاوض والتحاور معهم ، مع وضع تدابير وإجراءات تحفيزية في عملية انتقال الملكية مع ضرورة مراقبة ومتابعة السلطات المعنية .

## 8-10- الإكتتاب :

وهنا يكون اكتتاب عام على المنشآت المطروحة للخصخصة من قبل المواطنين بشكل عام ، وذلك من منطلق توسيع قاعدة الملكية وإتاحة فرص متكافئة للجميع للحصول على أسهم الشركات وقد تم اختيار هذه الطريقة في دول أوربا الشرقية نتيجة عدم وجود سوق مالية متطورة ، بالإضافة إلى ضعف رأس المال الخاص بشكل عام في هذه الدول .  
(خضر حسان ، 2003 ، ص 8 ) .

## 9- معايير اختيار المؤسسات التي يمكن خصصتها :

إن عملية اختيار المؤسسات التي يمكن تحويلها كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص تخضع لمعايير محددة وذلك لضمان نجاح عملية التحويل (الخصوصية) فهناك من يرى أن المسألة تعتمد بشكل أساسي على القطاعات الرائدة والرئيسية التي تحرك الاقتصاد الوطني ، بينما يرى البعض الآخر أن عملية الاختيار لا يجب أن تكون على هذا الأساس بل يجب أن تتبع وفقاً للعديد من المعايير والمرتكزات الاقتصادية حسب المعطيات والوضعيات المختلفة للدول .



فالمعايير التي حددها الفريق المخصص للخبرات في مجال الخصوصية التابع لأمانة الانكتاد UNCTAD قد تكون في رأي العديد من الملاحظين هي الأنسب لإختيار المؤسسات المعنية لأغراض الخصوصية . وهذه المعايير هي :

- أن تكون مؤسسة القطاع العام المعنية بالتحول ذات جدوى اقتصادية .
- أن تخضع هذه المؤسسات للمنافسة وخاصة ما يتعلق بالشركات التجارية والصناعية.
- أن يكون لها دورا اقتصاديا رئيسيا دون أن يكون لها دورا في مجال الخدمات العامة.

- ألا تكون لديها مشاكل كبيرة تتعلق بزيادة عدد الموظفين عند الحاجة .
- ألا تكون لديها قاعدة تتسم بالتنوع على المستوى الإقليمي .
- أن تكون الأسهم المملوكة من قبل الدولة قابلة للتسويق ضمن سوق الأوراق المالية.
- أن تتسم أنشطتها وأعمالها بالربحية ، أو قابلية تحقيقها للأرباح في المستقبل حتى وإن كانت تواجه مشاكل وصعوبات حاليا (بوظالب قويدر ، 2004 ، ص 22 ) .

قد تكون هذه المعايير هي الأنسب لإختيار القطاعات المعنية لأغراض الخصوصية ، لكن هذه المعايير ليست مطلقة ، غير أن بعض الدول تمنع خصوصية بعض المؤسسات بسبب استثماراتها الباهضة والتي قد تفوق إمكانيات القطاع الخاص ، وكذلك اذا انعدمت قابلية الربحية التي تعود إلى طبيعة نشاط الشركة .

## 10- صعوبات عملية الخصوصية :

يمكن أن تواجه الخصوصية العديد من الصعوبات المختلفة يمكن ذكر أهمها كالتالي :

- عدم توفر الموارد المالية الضرورية اللازمة لتطهير وتأهيل المؤسسات المعروفة للخصوصية ، خاصة بالنسبة لتلك التي تعاني من عجز مالي كبير ، وهي كثيرة العدد مثل ما هو عليه في الجزائر .
- مشكلة البطالة الناجمة عن تسريح عدد كبير من العمال في المؤسسات العامة التي تتم خصوصتها .
- هذه المشكلة تعتبر من أهم المشاكل الاجتماعية التي تعارض عملية الخصوصية في معظم البلدان العربية التي تعرف مستويات بطالة عالية .
- ضعف القطاع الخاص المحلي وقلة مبادراته واقباله على الأنشطة الاقتصادية المتخلى عنها من قبل القطاع العام ، من بين أسباب ذلك حجم المؤسسات التي تتطلب رصد موارد معتبرة لإعادة تشغيلها في ظروف طبيعية .
- ملائمة بنية الاستثمار التي تتطلب إصلاحات جذرية في ميادين عديدة (بوتالب

قويدر ، 2004 ، ص 26 )

## 11- تعريف القطاع العام :

يقصد بالقطاع العام وحدات قطاع الاعمال التي تدار من قبل الحكومة والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص ، وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها الى الجمهور بالأسعار الإدارية .

- ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشروعات أو المؤسسات الى تعطيل آليات السوق وتشويه المنظومة السعرية وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد ولكنه غير ضروري لوجوده .

ويدخل العامل السياسي بقوة عندما تدخل الدولة عن طريق التملك المباشر للمشاريع الإنتاجية .

- ويستهدف وجود القطاع العام تغيير الهيكل الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عند محاولة تخليصه من أية شوائب محلية أو أجنبية تقف في طريق استقلاله الاقتصادي والسياسي . (ضياء الموسوي ، 2005 ، ص 10 )

- تعرفه عارف دليلة على أنه :

ظاهرة اجتماعية اقتصادية جزئية موضوعية ولدت مع ولادة الدولة وتستمر معها .

## 12- القلق عند العمال:

**تعريف القلق:** هو القاسم المشترك الأعظم في الاضطرابات النفسية وهو حالة يشعر بها الفرد إذا تهدد أمنه أو تعرض للخطر أو لقي إهانة أو وجد نفسه في موقف صراعي حاد"

(عبد الحميد شادلي، 2001، ص112)

والقلق عند العامل هو خوف من المجهول، والمجهول بالنسبة للعامل هو دوافعه الذاتية وكذلك الدوافع للعدوان، (الدافع الجنسي، الرغبة الاتكالية، ...الخ)، وهو شعور عام بالخوف من شر مرتقب مصحوب بشعور بعدم الاستقرار والإعياء والألم من جهل مسببات

هذه الحالة، وكلما تزداد حدة القلق كلما يزداد توقع هذا العامل لوقوع الشر. (عبد الحميد

شادلي، 2001، ص112)

### 13-محددات استراتيجية تطوير القطاع العام :

تتمثل محددات استراتيجية تطوير القطاع العام في الآتي :

- أن تؤدي الاستراتيجية إلى تطوير أوضاع القطاع العام بمعنى إحداث تغيير إيجابي ومتساعد في شتى عناصر ومكونات نظام القطاع العام بما يؤدي إلى تحسين النتائج والعوائد منه كما ونوعا.
- أن يتم التغيير في أوضاع القطاع العام بطريقة مخططة وبذلك تحسب معدلات التصاعد والتحسين الكمي والنوعي في عناصر النظام المستهدف تغييرها. ومن ثم يمكن متابعة وتقييم ما يتم من تغيير والسيطرة على معدلات التغيير في الحدود المرغوبة فقط دون التردى الى آثار جانبية غير مرغوبة .
- أن يشمل التغيير الإيجابي كافة عناصر نظام القطاع العام ذات التأثير على أدائه ومعدلات إنجازه ، وأن يتم إحداث التغيير في تلك العناصر بمعدلات وتوقيتات متجانسة ، لضمان تحقق الآثار الإيجابية المستهدفة للتغيير .
- ضرورة توفير متطلبات إحداث التغيير وتسيير الأدوات المساعدة على سرعة التغيير وذلك في حدود الخطة المعتمدة لبرامج التغيير ( علي السلمى ، ب . س ، ص

( 119 ) .

يتضح مما سبق أن المحددات الأساسية لاستراتيجية تطوير القطاع العام تقوم على تصور هذا القطاع كنظام متكامل ذاتيا ومتفاعل مع البيئة المحيطة ، وكذلك يجب أن تكون محاولات التطوير في اطار متكامل ومتوافق مع ظروف البنية حتى يتحقق التغيير الإيجابي المستهدف . وهذا التغيير يجب أن يشمل بدوره على كافة عناصر نظام القطاع العام بالتأثير على الأداء ومعدلات الإنجاز، مع ضرورة توفير متطلبات إحداث التغيير كالأدوات التي تساعد على سرعة التغيير بإتباع الخطط الموضوعية .

#### 14- الأساليب المقترحة لاصلاح القطاع العام :

##### طرق الإصلاح المقترحة عديدة :

البعض يقول هناك ما يبرر ضرورة وجود كل من القطاعين العام والخاص . والمناقشة يجب أن تدور حول حجم هذا الدور وحول القطاعات التي يجب أن يوجد فيها كل من القطاعين من أجل تحقيق الأهداف الكلية . وهناك دور لكل من القطاعين ولأسباب كثيرة .

ففي الدول العربية مثلا : لا يوجد سوق متكامل وهو لا يتسع لإنشاء عدد من الوحدات الكبيرة بالحجم الأمثل ,وهناك قضية الكلفة الاجتماعية مقابل الكلفة الاقتصادية . وكلها مبررات حقيقية وموضوعية توجب على الدولة أن تدخل بملكية ، وبإقامة المشروعات مستخدمة في ذلك إمكاناتها ومدخراتها ، آخذة في الاعتبار الكلفة الاجتماعية وبالقدر نفسه هناك ما يوجب ويبرر القطاع الخاص .



فإذا لم يكن هناك دور للقطاع الخاص في مصر مثلا ، فسوف تتجه تحويلات المصريين من الخارج والتي قدرت بحوالي 6.5 مليار جنيه سنويا إلى الخارج فهناك فرص من الاستثمار لا حصر لها في الدول النامية . فلماذا تحول ملكية فندق عام إلى ملكية خاصة حتى تعطي الحكومة الانطباع بأنها تريد تحويل القطاع العام إلى خاص .

فهل هناك ما يمنع من إقامة فنادق جديدة كقطاع خاص ، حيث أن هناك مجالات لا يمكن أن تقوم بها الدولة . وهناك مقابل هذا مجالات أخرى لا يمكن أن يقوم بها إلا القطاع الخاص وبينهما مجال للمنافسة والاشتراك فيما بينهما ، فالكلام عن وجود سينما يديرها القطاع العام ، يعتبر هنا ليس من وظائفه ومهامه وأنه لو تم إعادة هذا إلى الملكية الخاصة، فسوف يكون ذلك في منطقتي التطور الاقتصادي الحادث حاليا .

هناك فريق يذهب إلى حد تحريم بيع القطاع العام فيقولون : إن لم يكن بيع القطاع العام حراما فهو أبغض الحلال . وذلك أن القطاع العام يشكل جزءا أساسيا من رأس مال المجتمع المصري .

وهناك فريق يرى أن إصلاح القطاع العام يجب أن يتم من خلال إنجاز بقية الحلقات في سلسلة المصانع التي لا بد من إقامتها لإكمال استقلالية الصناعة والحد من تبعيتها لواردات المواد نصف المصنعة من الخارج ولو بالاستعانة بالقطاع الخاص لبناء بعض هذه المصانع أو كلها .

ويرى آخرون أن أحد جوانب الإصلاح الضرورية للقطاع العام في الوطن العربي هو تحريره مما يسمى الالتزامات الاجتماعية على أن يكون مجال مقابلة هذه الالتزامات الخزنة العامة من خلال التحويلات .

ومن الاقتصاديين من يرى ضرورة أن تتم عملية اصلاح القطاع العام عن طريق قيام الحكومة بتأجير أصول عمومية إلى القطاع الخاص ، أو نقل مسؤولية إدارتها إليه ، وفيه يتكلمون عن نوعين من العقود .

#### 14-1- عقود الايجار :

إذ تؤجر الدولة أصولا عمومية للخواص لاستغلالها من قبل هؤلاء على أن يتحمل المؤجرون كل الأخطار التجارية والمالية .

وعقود الايجار تلك شائعة جدا في العلاقات الدولية عموما ، وفي المعاملات الاقتصادية المبينة على أسس الشريعة الإسلامية السمحاء ....

وهذا الضرب من ضروب الخصوصية له فوائد عديدة من بينها : نسج علاقات مثمرة بين الملكية العمومية والمهارة الخاصة تخليص الدولة من عبء التسيير والإدارة والقرار الإنتاجي أو التجاري أو الاستثماري ، وبالتالي انتقاء كل المشاكل المرتبطة بالتقويم في الأصول العمومي .... الخ .

#### 14-2- عقود التسيير :

إذ يضطلع المسير الخاص ، وهو غالبا شركة من القطاع نفسه بمسؤولية الإدارة لمؤسسة عمومية ما ، مقابل تعويض دون تحمل أية مسؤولية مالية أو تجارية .

ولهذا النوع من الخصوصية ميزات عقود الايجار نفسها تقريبا بإستثناء المخاطر التجارية التي تبقى على عاتق الدولة المالكة . (ضياء الموسوي ، 2005 ، ص 79 -

(83

يمكن القول في الأخير ضرورة وأهمية الحاجة إلى القطاعين مع الالتزام والتحفيز والحذر من الدعوة الحالية الى الخصوصية ,مع إعطاء الفرصة للقطاعين وتوفير الظروف المناسبة .

### 15-مبررات الدعوة الى الخصوصية:

بشكل عام جرى تبرير " الخصوصية " على أساس قدرة الخاص على توفير إدارة أكفأ مما يقتصد في استخدام الموارد ويحسن أداء المؤسسات فيزيد بذلك من معدلات النمو الاقتصادي ، وتقديم حوافز على تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحة وتعميم الملكية على قطاع أكبر من المواطنين ، وبخلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفير قناة مناسبة للتمويل .

وهذا بالإضافة الى تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة من حيث تمويل المشاريع العامة ومواجهة الخسائر التي تتعرض إليها غير أن هذه الحجج النظرية الداعمة لمقولة التخصصية ليس فيها ما يقنع كليا أو ما هو واضح تماما بشأن تبريرات التحول نحوها ، خاصة بالنسبة للبلدان النامية التي ليست للتخصصية فيها سوى تبريرات هامشية وغير جوهرية .

-يتهم القطاع العام بانخفاض الربحية وانخفاض الإنتاجية وتعرض بعض مؤسساته ومشاريعه إلى الخسارة والسرقة والمحسوبية .

إن الذين ينددون بانخفاض الربحية في القطاع العام يعضون النظر عن الانخفاض العمري للأسعار في القطاع العام ، ويتناسون أن التحديد الإداري للأسعار يعتبر حقوقا مكتسبة للجمهور ، بحيث تلقى محاولة التخلي عنها مقاومة سياسية عنيفة .

ولا يقتصر الأمر على أسعار الاستهلاك ، بل يتعداه إلى مستلزمات قطاع الاعمال ثم إن ما يساق من مقارنات بين القطاعين تظهر انخفاض إنتاجية القطاع العام ليس دليلا على فشل الإدارة في القطاع العام . إذ ينبغي عند المقارنة إضافة المنافع الاجتماعية لفئات اجتماعية واسعة .

وطرح من رصيد الحساب الخاص المضار الاجتماعية ، المترتبة على أداء القطاع على جمهور واسع من الناس ، لذلك لو قام القطاع الخاص والقطاع العام بتطبيق نفس سياسة التسعير ، أي أن السعر يجب أن يغطي الكلفة الاجتماعية ، فان مقارنات الربحية والإنتاجية المألوفة الآن ستفقد معناها .

أما بخصوص الخسارة التي يتعرض لها القطاع العام لا تتناسب مع أغراض المشروعات ، وتسحب فوائضه الى الخزنة العامة .

ثم إن الإشارة إلى حجم ما يتعرض له القطاع العام من خسائر ليس بالضرورة دليلا على نجاح الإدارة في القطاع الخاص و فشلها في القطاع العام , وذلك أن حالات فشل

القطاع الخاص ، لا سيما الوحدات الصغيرة تنتهي سريعا بالإفلاس ، وهو ما يخرج معظمها من حسابات المقارنة .

والواقع يشير إلى أن حالات الإفلاس التي يبنى بها القطاع الخاص أكبر مما توحى به المقولات التي تعدو إليه ارتفاع الكفاءة .

وأن هذا ليس مقتصرًا على أوضاع بلدان نامية كالبلدان العربية ، إذ أن الدراسات التي أجريت مؤخرًا على هذه الظاهرة في الولايات المتحدة تشير إلى أن نسب الإفلاس تصل حوالي 70 % من الوحدات حديثة الإنشاء .

أما بشأن الانتقادات الموجهة إلى القطاع العام بخصوص السرقة والمحسوسية فهي مسألة تتعلق بالقائمين على إدارة مؤسسات القطاع العام ، وهم وحدهم يتحملون عبء هذه النواقص ، والعيب فيهم ، ويمكن تطهير المؤسسات منهم (ضياح الموسوي ، 2005 ، ص 20 - 22 ) .

#### 16- تعريف القطاع الخاص :

يطلق مفهوم اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة .

ويفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة ( دولة أو غيرها ) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة . وتفترض سوق المنافسة التامة أن عدد المتعاملين فيه كبير جدا ، وأنهم من الصغر بحيث لا يمكنهم التأثير - كل على انفراد - في القرارات الاقتصادية ، وحيث أن السلوك الاقتصادي يقوم على تحقيق الربح في



المشروع ، وأن قواعد الريح تتغلب على الاعتبارات الاجتماعية التي يتحملها عادة القطاع العام .

إلا أن واقع الأمر يشير الى وجود وضع احتكاري أو احتكار قلة فيعمل من خلال تسلطه الاحتكاري على استبعاد كل المزايا الاقتصادية للمنافسة , ويفرض الأسعار التي تلائمه على المدخلات والمنتجات من خلال التحكم بالطلب على الأولى ، وبالعرض على الثانية فيشوه نظام الأسعار ، وتفوت المجتمع فوائد المنافسة ( ضياء الموسوي ، 2005 ، ص 18 ) .

يتضح من خلال هذا المفهوم أن القطاع الخاص يقوم على أساس آليات السوق الحرة ، ويعتمد كذلك على قواعد العرض والطلب في تحديد الأسعار للمنتجات .  
يعرفه سامي عفيف :

القطاع الذي يدار لمعرفة الأفراد ووحدات الأعمال ، وتتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور للأنشطة الاقتصادية الخاصة ، وهي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن .  
يتبين من خلال هذا التعريف أن القطاع الخاص من المرتكزات التي تقوم عليها آليات السوق الحرة في مجال المعاملات والتي تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن .

تعريف ضياء الموسوي :

تحقيق الربح في المشروع ، وأن قواعد الريح تتغلب على الاعتبارات الاجتماعية التي يتحملها عادة القطاع العام . ( ضياء الموسوي ، 2005 ، ص 18 )

-يوضح ضياء الموسوي في تعريفه للقطاع الخاص أنه عملية تهدف الى تحقيق الربح و أن قواعد الربح تتغلب على الاعتبارات الاجتماعية في مجال القطاع العام .

### 17-عوامل نجاح القطاع الخاص :

تعتبر أهم عوامل نجاح القطاع الخاص في الكثير من البلدان حسب رأي بعض

الاقتصاديين في النقاط التالية :

- وضوح الهدف : فللقطاع الخاص هدف واحد وواضح هو الربح الأقصى وليس له أهداف اجتماعية و سياسية .
- توضيح العدد الضروري من العمال ، وهذا عكس القطاع العام الذي يوجد فيه باستمرار فائض في عدد العمال مما يخفض إنتاجيته .
- الحصول على المواد الأولية والوقود وغيرها من عناصر الإنتاج بأقل الأسعار التنافسية الممكنة ، مع عدم التبذير .
- التوسع في استعمال مبدأ الثواب والعقاب ، أي القطاع الخاص نظام المكافآت والحوافز كالترقية مثلا ، ومعاقبة المقصرين .
- التمتع بالديناميكية والحيوية وسرعة المبادرة قبل فوات الفرصة أي عدم وجود البيروقراطية المعرقة ، لتسييره الفعال ونجاحته ( عبد الحميد القاضي ، 1979 ، ص 351).

## 18- القطاع العام و الخاص في الجزائر:

## 1-18- القطاع الخاص في الجزائر :

لقد كان القطاع الخاص في الجزائر قطاعا له تاريخه منذ القدم ، لكونه قطاعا أهليا مرتكزا بالدرجة الأولى في القطاع الزراعي ، وكذلك القطاعات الأخرى المتمثلة في الحرف والصناعات الموروثة منذ القدم ونميز ثلاث مراحل :

## المرحلة الأولى:

وهي المرحلة قبل وخلال الاستعمار حيث القطاع الفلاحي قطاعا أهليا بالدرجة الأولى ، أما القطاعات الأخرى فكانت قطاعات ثانوية " حرفية غير منظمة " .

## المرحلة الثانية:

وهي المرحلة الممتدة ما بين الاستقلال الى مرحلة تبني سياسة استقلالية المؤسسات سنة 1988 ، وذلك بتحفيز النشاط الخاص بهدف خلق روح تنافسية ما بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة حيث كان القطاع الخاص يتصف بصفة الثانوية ( قطاع ثانوي ) . وهي الفترة التي بدأ فيها كقطاع شبه رسمي.

## المرحلة الثالثة :

وهي المرحلة التي تبنت فيها الدولة الجزائرية النمط الليبرالي الحديث ، أي تحت سقف اقتصاد السوق والتحكم إلى آلياته ، والذي تمخض عنه الإعلان المباشر بتخلي الدولة عن بعض قطاعات نشاطها لصالح العمال أو المواطنين أو المشاركة بينها وبين الخواص وهذا تحت الأمر رقم 95-22 المؤرخة في 26 أوت 1995 ، المتضمنة المجالات التي



سوف تتخلى عنها الدولة وعليه بروز القطاع الخاص كقطاع له وزنه واعتباراته في الحياة الاقتصادية ، والذي لا يقل في معناه و أهدافه من القطاع الخاص في باقي الدول الأخرى التي تبني عليه بعضا من أهدافها ( خميس خليل ، 2011 ، ص 205 ).

### 18-2-القطاع العام في الجزائر :

لم يكن للقطاع العام في الجزائر أسس تاريخية تحدد معالمه قبل الاستغلال ، لذا كان القطاع العام في الجزائر عبارة عن الممتلكات الخاضعة للحاكم والتي تسمى بأرض البايلك ، تتركز بالدرجة الأولى على القطاع الزراعي أما القطاعات الأخرى تكاد لا تذكر . وبعد الاستقلال ورثت الدولة الجزائرية المستقلة بعضا من ممتلكات الفرنسيين . ومنه فإن القطاع العام في الجزائر يتشكل من القطاعات التي ورثتها الدولة بعد خروج المستعمر وتحويلها الى ملكية عامة ، حيث أشرفت على تسييرها مباشرة بواسطة ممثلي الدولة. وهناك قطاعات أخرى قامت بتأميمها وبالتالي أصبحت جميع القطاعات التي ورثتها وأممته الدولة الجزائرية قطاعا عاما ، تمتلكه الدولة وتسييره وتشرف عليه ( خميس خليل ، 2011 ، ص 205 ).



## خلاصة :

بالرغم من بعض السلبيات التي تواجه عملية الخصوصية وتحد من انطلاقها في المرحلة الأولى من عملية التحول التي تحددت لعلاج الخلل والقصور في المؤسسات العمومية .

إلا أنه توجد مجموعة من المقومات والعوامل الإيجابية لعملية الخصوصية فهي تعتبر كحل لجل المشكلات الاقتصادية خاصة ما تعلق منها بعجز مؤسسات القطاع العام وتبقى السبيل الأكثر اقتراحاً من طرف الهيئات المالية العالمية ، وهو أن الخصوصية ليست هدفاً في حد ذاته ، وإنما هي من بين الوسائل الممكنة اتخاذها من أجل كفاءة الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإيجاد فرص عمل جديدة وانخفاض الأسعار وتحسين ميزان المدفوعات وكلها نتائج تقود إلى النتيجة النهائية وهي تحقيق رفاهية المواطن اقتصادياً واجتماعياً فالخصوصية ليست الدواء الممكن ولا العلاج الذي يفيد كل الأمراض التي تعاني منها المؤسسات العامة .



الفصل الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي .
- 2- خصائص التغيير التنظيمي.
- 3- أهمية التغيير التنظيمي .
- 4- أهداف التغيير التنظيمي.
- 5- أبعاد التغيير .
- 6- أنواع التغيير .
- 7- ضرورة التغيير .
- 8- عوامل التغيير .
- 9- إدارة التغيير التنظيمي.
- 10- مجالات التغيير .
- 11- استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 12- نماذج التأقلم التنظيمي .
- 13- مقاومة التغيير.
- 14- تعريف مقاومة التغيير .
- 15- أسباب مقاومة التغيير.
- 16- مواجهة مقاومة التغيير .
- 17- إيجابيات مقاومة التغيير .

خلاصة الفصل



## تمهيد :

يمثل التغيير أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي ، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المحيطة في المنظمات ، أي بإحداث بعض التغيرات المطلوبة في المنظمات ، ويعتبر التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة, وذلك لأن البيئة التي فيها التنظيم تتغير, حيث أوضحت منظمات اليوم في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير وما أفرزت من متطلبات تفرض على المنظمات الاستجابة والتأقلم إذا أريد لها البقاء .

وبالرغم من مشاكل التغيير التنظيمي إلا أنه يهدف إلى الرفع من فعالية التنظيمات ويحتم علينا تصميم تنظيمات تصمد في وجه التحديات المختلفة .

لقد تناولنا في هذا الفصل : مفهوم التغيير التنظيمي ، وخصائصه وأهميته ، وكذلك أهدافه وأبعاده ، ومقاومة التغيير وأسبابها ، وكذا إيجابياتها .

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي :

تهتم المؤسسات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة وبهدف تحسين مستوى الفعالية والفاعلية ، لذلك من الضروري تحديد مفهوم التغيير التنظيمي ، حيث كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا ، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير فمنذ أن وجدت البشرية والعالم حركية دائمة ، فهناك تغييرات في العلاقات ، والفكر ، أنماط الحياة ... الخ .

ونعني بالتغيير التنظيمي هو خلق نمط جديد من النظام الذي تدير وفقه المؤسسة وذلك بعد أن يحدث تغيير داخل المؤسسة كأن تكون هذه الأخيرة تدير وفق النمط الاشتراكي مثلا فتصبح تعمل بنظام السوق .

• يعرف العمري إبراهيم التغيير التنظيمي على أنه :

المحاولة الطويلة المدى لإدخال التغيير و التطوير بطريقة محددة ، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية (العمري إبراهيم ، 1972 ، ص 300 ) .

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاستراتيجية المهمة التي يقوم عليها أسلوب التغيير التنظيمي هي مشاركة أعضاء المنظمة في تشخيص المشكلات .

- كما يعرف التغيير بأنه :

التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع (عبد الغني الطلجم، 2003 ، ص 297 ) .

ومن هذا التعريف يتضح أن أساسيات المجتمع التي يقوم عليها هي التحول في التوازن بين مختلف الأنظمة ، والذي يبين العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير .  
كما يعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه :

عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ( طارق جماز ، ب س ، ص 38 ) .

من خلال هذا التعريف يتبين أن لتحقيق التكيف في المحيط سواء كان الداخلي أو الخارجي وجب إحداث تغير متعمد لضمان البقاء والقدرة على حل المشكلات .  
كما عرفه بيكارد 1969 Beckard بأنه :

جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك بإستخدام نظرية العلوم السلوكية .

(Ahemd henni. 1991.p.43)

من خلال تعريف بيكارد يتضح أن أساس التغيير المنظمة التي تقوم بالإدارة لزيارة فعالية التنظيم وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك بتوظيف نظرية العلوم السلوكية ، في تطبيق مخططاتها ونجاحها .

وتعرف راوية حسن التغيير التنظيمي على أنه :

عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية بإستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية . ( راوية حسن ، 2004 ، ص 346 ) .

يتضح من خلال هذا التعريف أن أساس المنظمة هو إحداث التغيير باعتباره ركن أساسي لزيادة فعالية التنظيم لتحقيق حاجات الأفراد والأهداف التنظيمية وذلك باتباع نظرية العلوم السلوكية في عملية التنظيم

• ويعرف Aldefer الدوفر :

التغيير التنظيمي يهدف الى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي ( صلاح عبد الباقي ، 2000 ، ص 337 )

• يعرف أحمد ماهر التغيير على أنه:

خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغيير لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية . ( احمد ماهر ، 1997 ، ص 29 )

بالرغم من اختلاف الآراء حول موضوع التغيير التنظيمي إلا أن الجميع يتفقون على أن أساس التغيير التنظيمي ولبه هو سلوك الفرد والجماعة لتحسين نوعية الحياة وزيادة

فاعلية التنظيم وذلك بتحقيق أهداف وحاجات كل من الافراد والمنظمة وحل المشكلات وفق المتغيرات البيئية .

من خلال ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه : استراتيجية وعملية هادفة تسعى لإحداث وتحقيق التكيف البيئي داخل المنظمات بطريقة يشارك فيها الأفراد والمنظمة بتشخيص المشكلات ومحاولة حلها سعياً لتحقيق الأهداف والحاجات لكل منها وزيادة فاعلية التنظيم .

## 2- خصائص التغيير التنظيمي :

تشتمل عملية التغيير التنظيمي على عدة خصائص أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار والاحاطة بجوانبها المختلفة نذكر منها :

الاستهدافية :

التغيير حركة تفاعل لا تحدث عشوائياً بل في اطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة ، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف .

الاستمرارية :

حيث أن التغيير هو استجابة لتغييرات حدثت في ظروف المؤسسة أو من المتوقع أن تحدث ، هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت الظروف ذلك باعتباره عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف .



### التخطيط :

يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير ، فالتغيير لا يتم تلقائيا مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المؤسسة .

### المسؤولية الإدارية :

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة .

### الفعالية التنظيمية :

يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها .

### الإصلاح والشرعية :

يجب أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

### القدرة على الابتكار والتطوير :

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه . ( صالح مهدي ،

2007 ، ص 46 )

### 3- أهمية التغيير التنظيمي :

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في ثلاثة مستويات وهم : العاملين - الافراد المؤسسة



### 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 ويريدون تنمية شخصياتهم .
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تمنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية .
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية .

### بالنسبة للعملاء :

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة ، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة.

### 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 الأخطاء . وهنا

يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى . ( صالح مهدي ، 2007 ، ص 46

( 49 -

#### 4- أهداف التغيير التنظيمي :

إلى جاني الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والتي تتمثل عادة في الريح والزيادة في الإنتاج والإنتاجية . هناك هدفين آخرين وهما :

- التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي
- تغييرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة .

إن عدم قدرة التنظيمات التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات التكنولوجية والمنافسة الحادة وخاصة في الدول الرأسمالية ، كما يساعدها ذلك على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية ، وحاجات المجتمع ومتطلباته ( بوفلجة غياث ، ب س ، ص 59 ) .

كذلك تسمى المنظمات الحكومية من خلال التغيير التنظيمي إلى :

- التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي، البيروقراطية ، الفساد الإداري ، الروتين ... الخ .
- تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للموظفين للعمل بها ، فلا فائدة أن تتعلم دون أن تعلم من حولك .



• إن المكاسب التي يحملها التغيير في طبيته تؤدي الى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين ، مع بناء جو من الثقة والانفتاح داخل المنظمة.

تكون صورة حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزيائنها .

توجيه أهداف الإدارة إلى احتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام . ( خضير كاظم ، 2009 ، ص 341 )

#### 5- أبعاد التغيير :

تتكون عملية التغيير من ستة عناصر رئيسية وهي :

موضوع التغيير : ويتناول قواعد التغير ومستلزماته وخطواته .

المغير : وهو الشخص أو الجهة التي تطالب بالعملية التغييرية وتنادي بها وتبدأ في ممارستها وقيادتها .

المؤيد : وهو تلك الجهة التي تؤيد العملية التغييرية ، ويمكن أن تمارسها أو تساهم في المطالبة بها .

المحايد : وهو تلك الجهة التي تشكل بعد رأياً أو تبني موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية

المقاوم : وهو تلك الجهة التي ترفض العملية التغييرية وتسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها .

مقاومة التغيير : ونعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض

المقاومة أو اجهاضها والقضاء عليها . ( محمد الصيرفي ، 2009 ، ص 130 )

#### 6- أنواع التغيير :

تتعدد أنواع التغيير باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف لذلك يجب فهم

طبيعة ونوع التغيير الذي نحن بصدد إحداثه من أجل القيام بكل الإجراءات ويمكن التمييز

بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي :

#### - التغيير على مستوى المنظمة :

ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام

المسوحات surveys لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة .

#### -التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم :

ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات

ورغبات العاملين ، وتغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار واتباع الإدارة بالأهداف

والنتائج .

#### - التغيير على نمط العمل الفردي :

ويتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف

ثالث third party لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق

وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والاقسام المختلفة .

**-التغيير في العلاقات الشخصية :**

ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم career phanning على اعتباره مهنة يشغلها

الفرد مدى الحياة . ( جمال الدين لعويسات ، 2009 ، ص 58 )

**7- ضرورة التغيير :**

التغيير ضرورة حياتية أو أمر حتمي يتسق وطبيعة الحياة المتجددة المتطورة يؤكد ذلك ما نراه حولنا من التدفق أو الانفجار الهائل في المعلومات والمعرفة و الذي ساعدت فيه التكنولوجيا المتطورة الى حد كبير حتى غدت الكرة الأرضية كقرية يستشعر من في شرقها ما يحدث في أقصى غربها .

ويؤكد ضرورة التغيير ما يحدث من تغيرات مستمرة ومتسارعة في سوق القوى العاملة كيف وكما نظرا لتغير نظم التعليم والتدريب وتطورها المستمر وكذلك تغيير الأذواق مما استدعى تغيرا سريعا في السلع والخدمات .

وكذلك زيادة التداخل بين الأعمال والمشروعات بين دول العالم أجمع وكذلك التغيير بشكل عام في سلوك الأفراد و الجماعات . (طارق جماز ، بدون سنة ، ص 39 )

**8- عوامل التغيير :**

إذا كانت الإجابة عن كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بالصعوبة فان هناك بعض المحاولات للإجابة عن ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير .

**التقدم العلمي :**

كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال على مختلف مراحلها عامل تقدم وتغيير جبارة ،



فالمؤسسات التعليمية مسؤولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الافراد والأمم ، مما يولد احتياجات ودوافع وطريقة تفكير مختلفة وينتج عنه تغيير في البيئة الاقتصادية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الاحتياجات والاتجاهات .

### \*التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات :

لقد غير التقدم التقني خصوصا في وسائل المواصلات والاتصالات من صورة العالم نفسه فقد ذكر الفن تافلر Alvin toffler في كتابه الشهير صدمة المستقبل أن العالم الكبير بمحيطاته وقاراته فقد أصبح عبارة عن قرية الكترونية صغيرة تنقل أحداثه وتسمع بين الناس بصورة سريعة .

### - نمو المنظمات الكبيرة :

أدى الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية أو من الخارج الى كثير من المدن وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدولة الحارسة الى دولة الرفاهية بالإضافة لتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات على الخدمات العامة والخاصة ، وأدى إلى نشوء المنظمات الكبيرة التي أصبحت تميل الى التخصص رأسيا و أفقيا ، هذا النوع من التخصص قد أوجد طلبا على المعاهد والجامعات وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة .



### \_ المنظمات العالمية :

نتيجة للتطور في وسائل الاتصال والمواصلات ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت المنظمات لا تنتم بالضخامة فقط بل تنتم بالعالمية أيضا مثل :

الأمم المتحدة UN ، وزارة الخارجية ، منظمة الأقطار المصدرة للبترول OPEC .... الخ.

### \_ التغيير في هياكل الدولة العاملة :

نتيجة العوامل السابقة أصبح المديرون يتعاملون مع قوى عاملة أكثر استقلالا وثقافة معظمهم متخصصون مما يعني أن هؤلاء لديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم . لذا كانت الحاجة ماسة لنظام حوافز أكثر فاعلية وإلى أنماط جديدة من الاتصال وحل النزاعات والمفاوضات حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة . ( السواط ، 2003 ، ص 298 ، 299 )

### 9- إدارة التغيير التنظيمي :

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها : فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير

يتضح من هذا التعريف أن أسلوب إدارة أعمال المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على وظيفة التخطيط لإحداث التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية لزيادة فاعلية التنظيم قصد تحقيق الأهداف المرجوة .

## 10- مجالات التغيير :

وفي استجاباتها للمتغيرات في بيئتها الخارجية ، يمكن أن تبادر الإدارة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة الى أحد أو بعض محاور التغيير التالية :

### التغيير التكنولوجي :

والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب

### التغيير في العمل :

أو تغيير الواجبات الوظيفية ، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما ( خضر مصباح ، 2011 ، ص 102 ).

### تغيير رسالة المنظمة :

تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال نشاطها ، والسوق التي تخدمها ، إذ تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التي قد تهيء فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد .

### \_ تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد :

يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والاهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقبلي هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة ، أو زيادة الإنتاجية .



### \_ تغيير الهيكل :

فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف مثلا انشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية .

### \_ إعادة التكوين المالي :

قد يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي ، استجابة لاقتناص فرصة سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط و من ثم رأس المال .

### \_ تغيير نظم الأداء الإداري :

مثل نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها بالمواقع أو الإدارات المناسبة .

### \_ تطوير سلوكيات العاملين :

ولعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين . ( أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، ص 475 )

### 11- استراتيجيات التغيير :

يقوم التغيير على ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات :

\_ الاستراتيجية العقلانية التجريبية : تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الانسان

عقلاني ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية لذلك تراهن هذه الاستراتيجية على أن الفرد

والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا .

وطالما أن الفرد عقلائي ومدفوع بمعالجه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير .

### \_ استراتيجية التثقيف الموجهة :

تقوم هذه الاستراتيجية على أن الفرد يقاد في أفعاله بالانماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها . لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه الى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه .

### \_ استراتيجية القوى القسرية :

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يذعنون لهؤلاء الأكثر سلطة ، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية ومستمدة في الاستراتيجيتين السابقتين ؛ حيث تلجأ استراتيجية القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها ويمكن إدراج ثلاثة أنواع تحت هذه الاستراتيجية وهي :

أ \_ القوة غير العنيفة ويتم عن طريقها احداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده .

ب \_ القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية وذلك عن طريق اصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لإحداث التغيير .

ج \_ التحكم في المجموعات المؤثرة وذلك عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض احداث تغيير اجتماعي مثلا ( عبد الله الطلجم ،

2009 ، ص 9 - 11 ) .

## 12- نماذج التأقلم التنظيمي :

بما أن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات يتكون من عدد من العوامل المتغيرة والتي لها تأثير مباشر على المنظمات نفسها ، فإن هناك عدد من أنماط التأقلم تلجأ إليها في محاولة للاستجابة لمستجدات التغيير .

### -الإدارة المحافظة : Conservatike Management

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر وعملية التأقلم منخفضة بحيث تعتمد على أساليب رسمية وهياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية والرقابة أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية وتعدد في المستويات الإدارية .

### \_ إدارة رد الفعل : Reactive Management

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل استقرار أو درجة التأقلم بطيئة يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير، يحاول هذا النمط من الإدارة مواجهة التغيير بعد حدوثه، بحيث أن عملية الاستجابة تتم بصورة سريعة ومرتبلة .

### \_ الإدارة القانعة : Satisfying Management

يعمل هذا النوع من محيط مستقر وعملية التأقلم عالية نتيجة الاستقرار في المحيط يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن طريق لجان رسمية ، يتركز التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات ، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط ، ولدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر .



\_ إدارة التوقع : Anticipative Management

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع .

يلجأ هذا النمط الى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط .

لدى هذه الإدارة القدرة لمواجهة المحيط المتغير وهي منظمات المستقبل ( عبد الله الطلجم ، 2009 ، ص ، 26 ، 28 ) .

**13- مقاومة التغيير :**

إن مشكلة مقاومة التغيير من أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الصناعية الحديث عند مناقشة تنظيم العلاقات الإنسانية .

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية لا يمكن تجنبها إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة ومتوازنة ، حيث أن مقاومة التغيير رد فعل عادي ولمقاومة التغيير ايجابيات منها دفع المسؤولين الى التمهل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته غالبا ما يجهل المسيرون أسباب المقاومة ، وفيما يلي تعريف مقاومة التغيير واسبابها .

**14\_ تعريف مقاومة التغيير :**

تعني وقوف الافراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المؤسسة ، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة



لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير ( صالح مهدي ، 2007 ، ص 399 ).

كما تعرف مقاومة التغيير أيضا بأنها : امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة الركون الى المحافظة على الوضع القائم .

كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير .

ويعرفها حسين حريم على أنها : استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي . ( حسين حريم ، 2007 ، ص 389 )

من خلال ما سبق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها ضرورة حتمية باعتبارها رد فعل متوقع من قبل الأفراد بالامتناع عن قبول التغيير والخضوع له فهي تتفاوت بحسب درجة القبول والرفض لإجراء التغيير .

#### 15- أسباب مقاومة التغيير :

أسباب مقاومة التغيير كثيرة و مختلفة حسب الظروف وهي كالآتي :

- \_ عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة
- \_ عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه .
- \_ عندما يكون اقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية
- \_ عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل
- \_ عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير



\_ عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية

\_ الخوف من فشل التغيير

\_ ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة

\_ تكلفة التغيير أكبر من العائد منه

\_ ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية

- عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير

- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي

- عندما يكون التغيير سريعاً جداً

- تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة

- التعارض الحقيقي يبين الآراء فيما يتعلق بالتغيير ( احمد ماهر ، 2003 ، ص 418 )

وهناك أسباب أخرى يمكن ذكر بعضها :

- انعدام الأمن لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج
- توقع الخسارة : غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغييرات هدف الإدارة من التغيير هو توفير النفقات مما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول و أساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم .

• الإدراك الخاطئ للتغيير ( جمال الدين لعويسات ، 2009 ، ص 61 )

16- مواجهة مقاومة التغيير :

وحتى يمكن التقليل من مقاومة التغيير ويمكن ضمان قبول العاملين به من خلال اتباع عدة وسائل منها :

- العمل على افهام العاملين لمضامين التغيير ومحاربة الإشاعة .
- ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير

- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير
- اشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ( جمال الدين لعويسات ، 2009 ، ص 62 )
- التربية والاتصالات : تهدف لتوحيد التصور من خلال الشرح ونشرالمعلومات وتسهيل المنافسات والنقط الغامضة

- المشاركة في تخطيط التغيير ، بإدلاء الآراء والتساؤلات وتقديم التحفظات وطرح اقتراحات ومناقشتها لتسهيل اجراء التغييرات

- الوقوف الى جانب المعنيين بالتغيير بأخذ انشغالات المقاومين بعين الاعتبار ومساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تمسهم عملية التغيير وتقديم المساعدات والمساندة لهم .

- تفاوض التغييرات : بإجراء المفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزمع إجراؤه والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله



- الترقية : تعتبر طريقة دائمة لمواجهة التغيير باعتبارها طريقة فعالة في التغلب على معايير الجماعة.

- المناورة : عند فشل الطرق الأخرى الهادفة لمساعدة العمال واقناعهم بقبول التغيير كثير ما يلجأ المسؤولون لطرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير وتنفيذها .

- التكوين : حيث يزيد الثقة بالنفس للعمال ويهيئهم للقيام بأعمال جديدة كالتربصات التكوينية التي تكسب العمال دافعية كبيرة لاستعمال المهارات والقدرات المكتسبة ( بوفلجة غياث ، بدون سنة ، ص 156 ).

#### 17- إيجابيات مقاومة التغيير :

ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير التنظيمي

تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والوسائل والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم ويثري المعلومات ، ويكشف عن الخبرات والاتجاهات ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلية واحتوائها في عملية التغيير ليكون لها دور إيجابي ومشاركة فاعلة في طرح الآراء والبدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين .

- كما تسهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس واثراء الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد والوحدات وإظهار الطاقات والقدرات

- توسيع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المنظمات الخسائر التي قد تنجم عن التغييرات



- يرى السلوكيون أن مقاومة التغيير ليست بالضرورة مشكلة وعائق ولا هي سلوكا سلبيا وغير مرغوب لاحداث التغيير وتمكن هذه الإيجابيات في :
- تنبه وتلفت النظر الى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح
  - تسهم في اجراء التصحيح والمراجعة لسد الثغرات قبل وقوعها
  - تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة
  - تشجيع الإدارات على البحث طرق أفضل لاحداث التغيير
  - تحفز مؤيدي التغيير على تعبئة طاقاتهم لاقناع الآخرين بموقفهم . ( عامر الكبيسي ، بدون سنة ، ص 28 ) .



## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن أي التغيير التنظيمي في المنظمة وراه ظروف تقتضيه سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات المحيط ، و هذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل متسلسلة لبلوغ الهدف ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو اشراك العاملين في بحث و مناقشة الحاجة إليه في وسائله و طرق تنفيذه.



## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة .

تمهيد .

- 1- الدراسة الإستطلاعية .
- 2- عينة الدراسة .
- 3- منهج الدراسة
- 4- أداة الدراسة .
- 5- الخصائص السيكومترية .
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية

**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية من أهداف الوصول إلى الحقائق في ميدان البحث العلمي ، حيث يمكننا جمع البيانات و تحليلها لدعم الجانب النظري ولقد تعرض الباحث في هذا الفصل إلى الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة ،حيث تناول فيه الدراسة الإستطلاعية ،و عينة الدراسة ووصفها، وكذا المنهج المتبع ، وأداة الدراسة ، ثم تناول الخصائص السيكومترية ، و الأساليب الإحصائية،وسنحاول أن نلم بجميع الخطوات المتبعة حتى نصل إلى الأهداف المسطرة ،ثم نحاول ننتقل إلى الجانب التطبيقي.



### 1- الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة كنموذج للدراسة الميدانية ، و تهدف هذه الدراسة إلى:

- التأكد من صحة شمولية مؤشرات متغيري الدراسة و كذا امكانية قياس هذين المتغيرين.
- جمع البيانات من أجل بناء استبيان.

و لتحقيق النتائج قام الباحث بزيارة استطلاعية في اطار جمع المعلومات والتعرف على ميدان الدراسة عن قرب .

### 2- عينة الدراسة :

يعتبر أسلوب العينة في جمع البيانات حول الظاهرة ضروريا كصعوبة إجراء مسح شامل لكل أفراد المجتمع الأصلي للبحث فقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية للتماشي مع طبيعة و أهداف البحث ، ولقد تكونت عينة الدراسة من 40 عاملا من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة ، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة .

### 3- منهج الدراسة :

تفرض طبيعة الإشكالية على أي باحث اختيار المنهج المناسب لإجراء الدراسة ، حيث تختلف المناهج باختلاف الإشكاليات المراد دراستها ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بالكشف عن الظاهرة



المراد دراستها و تحليلها و محاولة تفسيرها استنادا إلى المعطيات العديدة و تحليل نتائجها باستخدام وسائل احصائية مناسبة للحصول على بيانات و نتائج دقيقة .

#### 4-أداة الدراسة :

الاستمارة :تعتبر من وسائل جمع البيانات و هي أداة تتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة تدور حول موضوع واحد .

#### استبيان محور الخصوصية :

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان محور الخصوصية ،حيث اشتمل على 23 عبارة على 45 عبارة، حيث عرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين لإجراء التعديلات حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (تطبيق الاوزان التالية: (1،2،3،4،5) بالنسبة للعبارات الموجية و(1،2،3،4،5)بالنسبة للعبارات السالبة.

#### استبيان مقاومة التغيير :

تم اعتماد استبيان مقاومة التغيير مكون من 22 عبارة ،حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين .

#### صدق الاستبانة:

قمنا بتقنين فقرات الاستبانة الخاصة بأسباب تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم

و استبانة مقاومة التغيير وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:



صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الاولية على مجموعة من الاساتذة المتخصصين في قسم علم النفس وكان عددهم (05) الأساتذة المحكمين هم: أ.د ضياف زين الدين، أ. نقبيل بوجمعة، أ. علي صوالح، أ. بوترعة ابراهيم، أ. جلاب مصباح، حيث قاموا بإعطاء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات استبانة الخوصصة و مقاومة التغيير، و مدى توافق العبارات للموضوع و كذا الصياغة اللغوية، و حسب آراء الأساتذة تم تعديل و إعادة صياغة بعض العبارات.

#### 5- الخصائص السيكومترية:

أولا/ ثبات وصدق إستبيان الخوصصة:

أ/ الثبات:

#### 1-ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان (0.97)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
23	0.976	الاستبيان ككل

ب/ الصدق: (صدق الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان (أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاستبيان مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (23) عبارة، وقد كانت في أرقام العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,94) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (20) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,58) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ودرجته الكلية			
الدرجة الكلية للاستبيان	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان	العبارات
0.793**	العبارة 13	0.915**	العبارة 1
0.793**	العبارة 14	0.876**	العبارة 2
0.807**	العبارة 15	0.911**	العبارة 3
0.827**	العبارة 16	0.805**	العبارة 4
0.901**	العبارة 17	0.887**	العبارة 5
0.874**	العبارة 18	0.876**	العبارة 6
0.716**	العبارة 19	0.824**	العبارة 7
0.942**	العبارة 20	0.892**	العبارة 8
0.589**	العبارة 21	0.846**	العبارة 9
0.633**	العبارة 22	0.825**	العبارة 10
0.649**	العبارة 23	0.758**	العبارة 11
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**		0.775**	العبارة 12

ثانيا/ ثبات وصدق إستبيان مقاومة التغيير:

أ/ الثبات:

1- ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان (0.97)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان مقاومة التغيير عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
22	0.966	الاستبيان ككل

ب/ الصدق: (صدق الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان (مقاومة التغيير) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاستبيان مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (22) عبارة، وقد كانت في أرقام العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموما يمكن القول بأن استبيان (مقاومة التغيير) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان مقاومة التغيير ودرجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان
العبارة 1	0.757**	العبارة 12	0.845**
العبارة 2	0.751**	العبارة 13	0.745**
العبارة 3	0.844**	العبارة 14	0.703**
العبارة 4	0.852**	العبارة 15	0.743**
العبارة 5	0.850**	العبارة 16	0.860**
العبارة 6	0.858**	العبارة 17	0.804**
العبارة 7	0.640**	العبارة 18	0.666**
العبارة 8	0.754**	العبارة 19	0.562**
العبارة 9	0.829**	العبارة 20	0.753**
العبارة 10	0.725**	العبارة 21	0.812**
العبارة 11	0.736**	العبارة 22	0.843**

الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)\*\*

## 6- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الاساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistieal Pactage

For Sciences والتي يرمز لها باختصار بالرمز (SPSS).

-اختبار الف كروباخ Crombachs Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

-اختبار (ت) لقياس عينتين مستقلتين متجانستين.





## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

- 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
- 1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
- 1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 1-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 1-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 1-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

الإستنتاج العام

توصيات الدراسة

**تمهيد :**

نتناول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و تفسيرها و مناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة و معالجتها احصائيا ، حيث نقف عند كل عبارة بتحليلها و القيام بتحليل عام للفرضيات ككل وصولا إلى تفسير النتائج في اطار الجانب النظري للدراسة و ذلك بهدف الكشف عن العلاقة الموجودة بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم و مقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية .

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير		
مقاومة التغيير		
0,459**	معامل الارتباط	اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم
0,003	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .		

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ودرجاتهم على استبيان مقاومة التغيير بلغ (0.45) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زاد التركيز على لدى عينة من اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم عمال



المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، كلما زادت معها مقاومة التغيير والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم الخوصصة ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**مناقشة:** من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم و مقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، قد تعود إلى المبادئ التي تقوم عليها كلا المتغيرين و يمكن تفسير وجود العلاقة الإرتباطية إلى أن هناك قلة من يشعرون بالخوف من التغيير وقلة التركيز على تطبيق الخوصصة في المؤسسات، و قد يعود السبب إلى اعتبار نظام الخوصصة ايجابي وكذلك تفضيل بعض العمال نظام الخوصصة و كيفية مقاومتهم لهذا الإصلاح، حيث لم تتفق دراستي مع أي دراسة سابقة في هذا المجال.



## 1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم بين أفراد العينة عينة تعزى لمتغير الجنس"، وبعد المعالجة الاحصائية حصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (06) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجاتهم على استبيان اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم الخوصصة تبعا للجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم	
									الجنس	النوع
غير دال عند 0.05	0.120	-1.59	38	7.443	77.29	31	0.796	0.068	ذكور	
									إناث	9

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (0.06)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم والتي بلغت عند الذكور (77.29) وعند غير الإناث (81.88) يمكن القول بأن هناك فروقا بينهما طفيفة، غير أن قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (-1.59) جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه تم رفض فرضية البحث الأولى القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم بين أفراد



العينة تعزى لمتغير الجنس"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**مناقشة:** ربما تعود نتيجة هذا الإختبار أنه لا توجد فروق غير دالة احصائيا في أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس إلى تقبل العمال لنظام الخوصصة و الرغبة في تغيير النظرة السلبية على هذا النظام بإعتباره حسب نظرتهم هو نظام يؤدي بالعامل بالتسريح وعدم ضمان الحقوق ، و لقد اتفقت دراسة بوعالمي 2010، ودراسة عيساوي 2005 على عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. و اختلفت دراستي مع الدراسات السابقة من حيث اعتبار الفروق بين الجنسين قليلة بعكس الدراسات السابقة تعتبر كبيرة .

### 3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم بين أفراد العينة تعزى لمتغير الأقدمية"، وبعد المعالجة الاحصائية حصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (07) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تبعاً أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم لمتغير الأقدمية						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال عند 0.05	0.576	0.559	34.607	2	69.213	داخل المجموعات
			61.880	37	2289.562	ما بين المجموعات



				39	2358.775	الكلية	تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم
--	--	--	--	----	----------	--------	---

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية

(F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في استبيان أسباب تخوف العمال من خصوصية

مؤسساتهم والتي بلغت (0.55)، نلاحظ أنها القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

(0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه تم رفض فرضية

البحث الثانية والقائلة بوجود فروق في اسباب تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم بين

أفراد العينة تعزى لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95%

مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**مناقشة:** ربما تعود نتيجة هذا الاختبار إلى أن عدم وجود فروق في اسباب تخوف العمال من

خصوصية مؤسساتهم بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الأقدمية ، و لقد اتفقت دراستي مع دراسة

بوجلحة 2013 في اعتبار أن هناك فروق في اسباب تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم بين أفراد

العينة تعزى لمتغير الأقدمية.

#### 1-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

مقاومة التغيير بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس"، وبعد المعالجة الاحصائية حصلنا

على النتيجة التالية:



الجدول رقم (08) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجاتهم على استبيان مقاومة التغيير تبعاً للجنس

مقاومة التغيير	الجنس	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	القرار
	ذكور	0.070	0.793	31	69.45	4.689	38	-1.58	0.122	غير دال عند 0.05
	إناث			9	72.44	6.023				

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت

(0.70)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب

استخدام اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير

والتي بلغت عند الذكور (69.45) وعند غير الإناث (72.44) يمكن القول بأن هناك فروقا

بينهما طفيفة، غير أن قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (-1.58) جاءت غير دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التي تنفي

وجود الفروق، ومنه تم رفض فرضية البحث الثالثة القائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مقاومة التغيير بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس "، ونسبة التأكد من هذه

النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه ربما تعود نتيجة هذا الإختبار إلى أن هناك انعدام

لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مقاومة التغيير بدرجة عالية،

بمعنى أنه يوجد اختلاف بين الجنسين بشكل جيد في تقبل مقاومة التغيير أسباب تخوف

العمال من خوصصة مؤسساتهم و لا وجود لتأثير واضح من قبل العمال.



و قد اتفقت دراستي مع دراسة 2001 wayne h.bovey في وجود فروق بين

الجنسين .

### 1-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: " توجد فروق في مقاومة التغيير بين أفراد

العينة تعزى لمتغير الأقدمية "، وبعد المعالجة الاحصائية تحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (09) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تبعاً لمتغير الأقدمية						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال عند 0.05	0.887	0.121	3.282	2	6.563	داخل المجموعات
			27.184	37	1005.812	ما بين المجموعات
				39	1012.375	الكلية

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية

(F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في استبيان مقاومة التغيير والتي بلغت

(0.12)، نلاحظ أنها القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي تم

قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه تم رفض فرضية البحث الرابعة

والقائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير بين أفراد العينة تعزى لمتغير

الأقدمية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في

الخطأ بنسبة 5%.



لا توجد فروق بين استجابات بين أفراد العينة في مقاومة التغيير لمتغير الأقدمية ، حيث قد تعود نتيجة هذا الاختبار إلى أن متوسط الفروقات كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين لديهم أقدمية أي وجود نوع من المقاومة العمالية .

و قد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عفاف 2013، ودراسة نبيل 2011 في اعتبار عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة دون اعتبار لأقدمية العمال .

### الإستنتاج العام:

من خلال ما تناوله الباحث في هذا الفصل فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج

التالية:

-توجد علاقة ارتباطية بين اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم ومقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة .

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الجنس .

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم تعزى إلى متغير الأقدمية .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى إلى متغير الجنس .



- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير تعزى

إلى متغير الأقدمية.

#### الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها فقد حاولنا اقتراح ما يلي:

- محاولة إشراك العمال في الحوارات وإعطائه حق اتخاذ القرارات.

- نوعية العمال في مجال هذه الدراسة.

- إعداد برامج لضمان التطبيق الجيد لمبادئ الخصوصية.

- وضع لجنة مراقبة متخصصة لتقادي أي شكل.

- القيام بأيام تحسيسية وإلقاء المحاضرات وتنظيم أيام إعلامية.

- محاولة تجنب المقاومة العنيفة.



## خاتمة :

بعد تحليلنا لموضوع الدراسة من خلال فصوله فقد تم إلى أن موضوع الخصوصية لم يعد قضية مثيرة للجدل في بعض البلدان ، بالرغم من الدور الذي تلعبه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها ،حيث أصبحت الخصوصية خيارا استراتيجيا يجب اتباعه في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تمحو نحو التحرر و العالمية في المعاملات ،حيث أن من اسباب لجوء معظم دول العالم بصفة خاصة إلى عملية التحول و الانتقال تعود لأسباب منها بعض الدول النامية تعتمد على المواد البترولية كمصدر أساسي للتصدير و اخفاق القطاع العام في تحقيقه الأهداف المرجوة منه .و كذا بعض الإختلالات التي طرأت على الهيكلية في القطاع العام ، صحيح أن للخصوصية آثارا سلبية في الاستغناء على عدد كبير من العاملين ، و لكن لهذه الأخيرة آثارا ايجابية كجعل النمو الاقتصادي الوطني يسير في ظل القطاعين العام و الخاص مما يسهم في خلق المنافسة التي تسمح بدورها في تحسين الظروف الحالية للبلاد .فإذا كانت للخصوصية سلبيات و ايجابيات فلماذا التركيز على الجوانب السلبية فقط دون الايجابية ، فالمطلوب التركيز على الأفكار و الجهود في كيفية التخفيف من هذه الآثار السلبية ، في وقت وجب علينا المرور بمرحلة التغيير ، و التغيير لا يوجد بدون تكلفة ، لذا كان علينا أن نتحمل و لو بجزء منها وبالتالي تبرز مساهمة الجميع في احداث التغيير في بلدنا بفرض مواكبة القادم ومتطلباته.



## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى ، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة ،ب ط ،2000
2. أحمد صقر عاشور ،التحول إلى القطاع الخاص ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر،ب ط،1996 .
3. أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ب ط ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،2003
4. أحمد ماهر، دليل المدير في الخوصصة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1997،
5. بوفلجة غياث ،علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1992،
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الاداري،دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع،الجزائر،2009
7. حسن حريم ، سلوك الأفراد و اجماعات في منظمات الأعمال،ط03 ، 2009.
8. حسين عمر ،الغات الخوصصة،الكتاب الحديث،ب ط، القاهرة ،1997
9. خضر مصباح، ادارة التغيير، التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين،ط 01 ،دار الحامد،2011 .
10. خضير كاظم، السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط 01 ،الاردن ،2009
11. راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية، ب ط،الاسكندرية ، 2000 .

12. صلاح عبد الباقي ، السلوك الانساني،مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة

الجديدة ، الاسكندرية، 2000

13. ضياء مجيد الموسوي ،الخصوصة و التصحيحات الهيكلية، آراء و اتجاهات

، ط03 ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 .

14. طارق جماز ، السلوك التنظيمي،الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك ، ب

س.

15. طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي، المفاهيم،النظرية ،

التطبيقات، ط2003،04.

16. طه عبد الحليم، القطاع العام و الخاص في الوطن العربي ، مركز الأبحاث

، بيروت ، 1990 .

17. عبد الحميد محمد الشادلي، الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، ط2،

المكتبة الجامعية، القاهرة، 2001.

18. عبد الحميد محمد القاضي،مقدمة في التنمية في التخطيط الإقتصادي ،دار

الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1979 .

19. عبد العزيز سالم بن حبتور،ادارة عمليات الخصوصية ،دار الصفاء للنشر و

التوزيع ، ب ط،الأردن.

20. عبد الله الطلجم ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم ، النظرية ، التطبيقات ، دار

حافظ للنشر و التوزيع، ط 04 جدة 2016 05

21. علي السلمي ، ادارة القطاع العام المصري ، ب ط ، مكتبة غريب للنشر و

التوزيع ، الفجالة ، القاهرة ، 1991.

22. العمري ابراهيم، التغيير و التطوير التنظيمي،معهد الإدارة العامة الرياض ،

1972.

23. مبارك ابراهيم، التنمية الاقتصادية بين النظرية و التطبيق،معهد الادارة العامة

السعودية، 1983

24. محمد الصيرفي ، ادارة الافراد و العلاقات الإنسانية ،المكتب الجامعي

الحديث ، ب ط ، السكندرية ، 2009 .

25. محمد هشام خواشكية، تجربة السعودية مع القطاعين و مستقبل التجربة ،

مطبعة الادارة العامة ،بيروت ، 1990

### المجلات العلمية :

1. خضر حسان ،خصخصة البنية التحتية ،سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي

للتخطيط ،الكويت ،العدد 18 ، 2003

2. خميس خليل ، مساهمة القطاع العام و الخاص في التنمية الوطنية في

الجزائر،مجلة الباحث، الجزائر، العدد09، 2011 .

### الملتقيات:

1. بوطالب قويدر ،اقتصادياتالخصوصة و الدور الجديد للدولة بحوث و أوراق الملتقى

الدولي المنعقد خلال الفترة03-05 أكتوبر2004 ، الجزائر .

2. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح،البداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

، 2010، جامعة البليدة.

### الكتب الأجنبية :

**1. Ahmed henni.Economie de l'Algérie dépendante.**

**enag. édition Alger . 1991**

---



## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

### جامعة المسيلة

#### استمارة استبيان

#### أخي العامل :

في إطار تحضير بحث مقدم لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم بعنوان "أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة" لذا نرجو منك الإجابة على هذه الاستمارة وهذا بوضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

وفي الأخير تقبلوا مني أخي العامل فائق الاحترام والتقدير على حسن المساعدة.

#### المعلومات الشخصية:

01- الجنس: ذكر  أنثى

02- الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## محور أسباب تخوف العمال من خصوصية مؤسساتهم :

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تلقيت تكويننا قبل الالتحاق بوظيفتي .					
02	هناك لوائح رسمية تحدد طرق تنفيذ المهام					
03	المدة التي أمضيتها في المؤسسة أكسبتي خبرة كافية في ميدان العمل .					
04	تقوم مؤسستي بالإصلاحات اللازمة في إطار العمل					
05	أشعر بالاطمئنان نحو مستقبل المهني في المؤسسة في ظل الخصوصية					
06	تعاني مؤسستي من مشاكل و صعوبات					
07	تقوم المؤسسة بتطبيق إصلاح الخصوصية					
08	تعمل المؤسسة بأسلوب المحاوره و المشاركة في تطبيق الخصوصية .					
09	تقوم المؤسسة بتسريح عدد من العمال .					
10	يساعد تسريح العمال المؤسسة في تحقيق التوازن و الاستقرار.					
11	أشعر بنوع من التهديد من فقدان منصب عملي .					
12	أشارك شخصيا في تطبيق الخصوصية .					
13	أشعر بأني عضو هام في إدارة المؤسسة .					
14	نظام الخصوصية الجديد ايجابي إلى حد ما .					
15	تقوم المؤسسة بإقامة أيام إعلامية لهذا التغيير .					
16	عملية الخصوصية تعني التسريح الجماعي للعمال					
17	هناك رأي يقول أن العمال يفضلون القطاع العام لأنه يطلب أقل جهد من القطاع الخاص .					
18	أعتقد بأن القطاع العام يضمن لي الحقوق الاجتماعية .					
19	أشعر بأن القطاع الخاص لا يستطيع ضمان الحقوق الاجتماعية .					
20	أفضل القطاع الخاص في حالة توفير ( الأجر المناسب ،التأمين على المنصب ،الخدمات الاجتماعية ) .					
21	يوجد تخوف واضح للعمال من عملية الخصوصية .					
22	توجد مصادر اطلاع على هذا التغيير ( التلفزة ،الجرائد،الدوريات،محاضرات) .					
23	تقوم المؤسسة بتطبيق الخصوصية على حساب العمال					

## محور مقاومة التغيير :

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي .					
02	اعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية .					
03	لا اشعر بالارتياح لعلاقاتي بزملائي و ارجب في تغييرها .					
04	اعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح.					
05	اعتقد بان صلاحياتي تتعارض ومسؤولياتي و أرى ضرورة إعادة النظر فيها .					
06	أرى من الضروري إجراء تغييرات تتعلق بدور العاملين في المشاركة في صنع القرار .					
07	أرى ضرورة إجراء تغييرات تتعلق بأسس التعيين و الترقية لتحقيق مستوى أفضل للعدالة					
08	لا اشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة التغيير .					
09	أرى أن التغيير لا يهمل الجوانب الإنسانية					
10	لا اشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة التغيير					
11	لا اشعر بالرتابة في أداء عملي					
12	لا اشعر بالخوف من المجهول بسبب التغيير .					
13	اشعر بقلّة التجديد في أداء عملي.					
14	اقترح إجراء تغيير للتخلص من الروتين					
15	اشعر أنني املك الخبرة الكافية للتغيير .					
16	أرى أن المعلومات التي نزود بها من عملية التغيير واضحة و واقعية .					
17	يوجد تدريب كاف للكوادر الوظيفية للتعامل مع التغيير.					

					اشعر بأنني املك المهارة في استخدام الأدوات و الأجهزة الجديدة .	18
					أرى أن الوقت ملائم للتغيير .	19
					أرى أن التغيير شيء ايجابي أكثر من انه سلبي .	20
					لا اعتقد أن التغيير يعمل على زيادة حجم العمل .	21
					أرى أن التغيير يقلل من المهام المنوطة .	22

## ملحق ثبات وصدق ادوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق إستبيان أسباب تخوف العمال من خوصصة مؤسساتهم

### Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.976	23

### Corrélations

Corrélations					
		TOTAL			TOTAL
Q1	Corrélation de Pearson	0.915**	Q13	Corrélation de Pearson	0.793**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q2	Corrélation de Pearson	0.876**	Q14	Corrélation de Pearson	0.793**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q3	Corrélation de Pearson	0.911**	Q15	Corrélation de Pearson	0.807**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q4	Corrélation de Pearson	0.805**	Q16	Corrélation de Pearson	0.827**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q5	Corrélation de Pearson	0.887**	Q17	Corrélation de Pearson	0.901**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q6	Corrélation de Pearson	0.876**	Q18	Corrélation de Pearson	0.874**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q7	Corrélation de Pearson	0.824**	Q19	Corrélation de Pearson	0.716**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q8	Corrélation de Pearson	0.892**	Q20	Corrélation de Pearson	0.942**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q9	Corrélation de Pearson	0.846**	Q21	Corrélation de Pearson	0.589**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.006
	N	20		N	20
Q10	Corrélation de Pearson	0.825**	Q22	Corrélation de Pearson	0.633**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.003
	N	20		N	20
Q11	Corrélation de Pearson	0.758**	Q23	Corrélation de Pearson	0.649**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.002
	N	20		N	20
Q12	Corrélation de Pearson	0.775**	** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0.000			

	N	20	
--	---	----	--

## ثانيا/ ثبات وصدق إستبيان مقاومة التغيير

### Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.966	22

### Corrélations

Corrélations					
		TOTAL			TOTAL
Q1	Corrélation de Pearson	0.757**	Q12	Corrélation de Pearson	0.854**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q2	Corrélation de Pearson	0.751**	Q13	Corrélation de Pearson	0.745**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q3	Corrélation de Pearson	0.844**	Q14	Corrélation de Pearson	0.703**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.001
	N	20		N	20
Q4	Corrélation de Pearson	0.852**	Q15	Corrélation de Pearson	0.743**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q5	Corrélation de Pearson	0.850**	Q16	Corrélation de Pearson	0.860**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q6	Corrélation de Pearson	0.858**	Q17	Corrélation de Pearson	0.804**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q7	Corrélation de Pearson	0.640**	Q18	Corrélation de Pearson	0.666**
	Sig. (bilatérale)	0.002		Sig. (bilatérale)	0.001
	N	20		N	20
Q8	Corrélation de Pearson	0.754**	Q19	Corrélation de Pearson	0.562**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.010
	N	20		N	20
Q9	Corrélation de Pearson	0.829**	Q20	Corrélation de Pearson	0.753**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q10	Corrélation de Pearson	0.725**	Q21	Corrélation de Pearson	0.812**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
Q11	Corrélation de Pearson	0.736**	Q22	Corrélation de Pearson	0.843**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	20		N	20
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

## ملحق نتائج الدراسة

### الفرضية العامة

#### Corrélations

Corrélations			
		الخصوصية	مقاومة التغيير
الخصوصية	Corrélation de Pearson	1	0.459**
	Sig. (bilatérale)		0.003
	N	40	40
مقاومة التغيير	Corrélation de Pearson	0.459**	1
	Sig. (bilatérale)	0.003	
	N	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

### الفرضية الأولى

#### Test-t

Statistiques de groupe								
الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne				
الخصوصية	ذكور	31	77.29	7.443	1.33698			
	إناث	9	81.88	8.283	2.76106			
Test d'échantillons indépendants								
		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bil)	Diff moy	Diff é-t
الخصوصية	var éga	0.068	0.796	-1.592	38	0.120	-4.598	2.888
	var inéga			-1.499	12.015	0.160	-4.598	3.067

### الفرضية الثانية

#### A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur					
الخصوصية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	69.213	2	34.607	0.559	0.576
Intra-groupes	2289.562	37	61.880		
Total	2358.775	39			

الفرضية الثالثة

Test-t

Statistiques de groupe								
الجنس		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne			
مقاومة التغيير	ذكور	31	69.45	4.689	0.84222			
	إناث	9	72.44	6.023	2.00770			
Test d'échantillons indépendants								
		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bil)	Diff moy	Diff é-t
مقاومة التغيير	var éga	0.070	0.793	-1.581	38	0.122	-2.992	1.893
	var inéga			-1.375	10.973	0.197	-2.992	2.177

الفرضية الرابعة

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur					
مقاومة التغيير					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	6.563	2	3.282	0.121	0.887
Intra-groupes	1005.812	37	27.184		
Total	1012.375	39			

تُحْمَدُ اللهُ