

ميدان: العلوم الانسانية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:...../2024

تخصص تنظيم وعمل

رقم التسجيل: ط113507041:1

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل
بعنوان

دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي

بجامعة المسيلة cnes دراسة ميدانية بنقابة

➤ هديل لعجال

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بداوي محمد سفيان
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بلقرمي سهام
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	جعيجع عتيقة

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

احمد الله سبحانه وتعالى حمدا لجلاله و عظيم سلطانه على نعمته و توفيقه لي على اتمام هذه المذكرة .

و اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل اتوجه بجزيل التقدير و الامتنان وخالص الدعاء لكل من ساعدني من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وتذليل كل الصعوبات التي واجهتني .
اخص بالذكر استاذتي المشرفة الدكتورة بلقربي سهام التي لم تبخل عليا في التوجيهات و النصائح في مسار بحثي .

كما اتقدم باسمي عبارات التقدير و الاحترام للدكتور بداوي سفيان على كل وصلة مساعدة في عملي المتواضع .

و لايفوتني شكر الدكتور مرزوقي سمير الذي كان له الفضل للقيام بهاته الدراسة في نقابة **cnes** بجامعة المسيلة

كما اتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى جميع اساتذتي الكرام الذين تعلمت منهم و لو حرفا واحدا طوال مشواري الدراسي .

فكل الشكر والتقدير لكل من ساعدني من قريب او بعيد ولو بكلمة على اتمام هذه الدراسة

اهداء

لله حبا وشكرا

الحمد

و امتنانا ما كنت لافعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

ها انا اليوم اختم بحث تخرجي بكل همة فالحمد لله اللهم لاتجعله اخر عهدي من العلم و اجعلها خير بداية لطريق اعظم اللهم بارك لنا في عملنا وانفعنا بما علمتنا .

اهدي هذا النجاح لنفسي اولا ثم الى كل من سعى معي لاتمام هذه المسيرة دمتم لي سندا لا عمر له

الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا الى الغالي الذي استمدت منه قوتي و اعتزازي بذاتي (ابي حفظه الله)

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى ملاكي في الحياة الانسانة التي طالما ساندتني و تمننت ان تفر عينها في يوم كهذا (امي الغالية حفظها الله)

الى ضلعي الثابت وخيرة ايامي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى مصدر قوتي الداعمين الساندين اخوتي (سهيلة مسعود ايمن يونس حفظهم الله) و الى التي واقفة خلفي مثل ظللي اختي التي لم تلدها امي و رفيقة قلبي (صفية)

الى رفقاء الروح الاصدقاء ورفقاء السنين واصحاب الشدائد والازمات الذين شاركوني خطوات هذا الطريق ممتنة لكم

الى كل من ساهم وله الفضل بالمساعدة بطريقة او باخرى في مسيرتي شكرا لك.

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر وعرهان
أ	مقدمة
	الجانأ الأول: الإطار النظري للدراسة الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة
3	1- إشكالية الدراسة
4	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
5	4- أهداف الدراسة
6	5- أسباب اختيار الموضوع
7	6- تحديد المفاهيم
8	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : النشاط النقابي
14	تمهيد
15	1- نشأة وتطور الحركة النقابية في العالم
16	2- مفهوم النقابية
19	3- الاتجاهات النظرية المفسرة للنقابات العمالية
23	4- تصنيفات النقابات العمالية :
24	5- أنواع النقابات العمالية
25	6- مبادئ العمل النقابي
27	7- وسائل الضغط عند النقابات:

23	8- أهداف النقابات العمالية:
28	9- مهام النقابات العمالية
30	10- أهمية النقابات العمالية
32	خلاصة
الفصل الثالث : التغيير التنظيمي	
34	تمهيد:
35	1- مفهوم التغيير التنظيمي
36	2- أهمية التغيير التنظيمي
37	3- أهداف التغيير التنظيمي
38	4- أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
44	5- دوافع التغيير التنظيمي
46	6- مقاومات ومراحل التغيير التنظيمي
47	7- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
50	8- معوقات التغيير التنظيمي
43	خلاصة
الجانب الثاني : الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
45	تمهيد:
53	1- منهج الدراسة
53	2- حدود الدراسة
53	3- مجتمع الدراسة
53	4- عينة الدراسة

54	5- أدوات الدراسة
55	6- الخصائص السيكمترية للأداة في الدراسة الحالية
56	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
57	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها
59	1. مناقشة وعرض النتائج في ظل الفرضيات
72	2- النتائج العامة للدراسة
74	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1:** يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاور الاستبيان
- الجدول رقم 2:** يوضح قيم معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي
- الجدول رقم 3:** يبين توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية وفقا لمتغيرات الجنس
- الجدول رقم 4:** يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية وفقا لمتغيرات السن
- الجدول رقم 5:** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاساسية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي
- الجدول رقم 6:** يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي
- الجدول رقم 7:** يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني دور النقابة في تفعيل التغيير الانساني
- الجدول رقم 8:** يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية العامة دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01):** المراحل الثلاثة للتغيير التنظيمي
- الشكل رقم (02):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- الشكل رقم (03):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
- الشكل رقم (04):** يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مقدمة

مقدمة:

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات في كافة المنظمات وباختلاف مجالاتها، حيث تتعامل المنظمات في وقتنا الحالي مع الكثير من التحديات والمصاعب التي تفرض التحسين المستمر والتطوير في كافة الأنشطة المختلفة في المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها وأفضل النتائج.

و تعد النقابة حقيقة اجتماعية تضرب بجذورها أعماق التاريخ ، و تنظيماً يعمل على جمع القوى العاملة بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لأعضائها وفق المبادئ و القوانين والشروط الممنوحة لهم.

و على الرغم من أهمية النقابات والتغيير التنظيمي، فإن هناك تحديات تواجه هذه العملية من بين هذه التحديات مقاومة التغيير، وصعوبة التفاوض بين الأطراف المختلفة، وإدارة الأزمات التي قد تنشأ عن التغييرات، ومع ذلك يمكن للتعاون الفعال بين النقابات والإدارة تحويل هذه التحديات إلى فرص لتحقيق نمو وتطور مستدام و تحسين أداء المؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية والداخلية.

ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول الجانب النظري، ويشمل فصل الإطار المفاهيمي للدراسة، وفصلاً نظرياً للنشاط النقابي وفصلاً ثالثاً للتغيير التنظيمي أما الجانب الميداني فتناول فصل رابعاً المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، وآخر خامساً لعرض النتائج تحليلها ومناقشتها، وعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع تقديم توصيات ، فالخاتمة.

الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية:

قضية العمل النقابي هي محور اهتمام علماء الاجتماع كظاهرة تصاحب العمل البشري في مختلف الصناعات والمجالات. على الرغم من وجود وجهات نظر أكاديمية متنوعة حول تفسيراتهم لهذه الظاهرة، إلا أنهم يتفقون على أن العمل النقابي ظاهرة موجودة في جميع المؤسسات وفي جميع مجالات الحياة.

تعتبر النقابات كظاهرة اجتماعية موجودة في جميع المنظمات وتتجلى من خلال التفاعل البشري وبيئة عمله، والعلاقات المختلفة مع الآخرين في بيئة العمل، وتشكل بيئة العمل أرضاً خصبة لنشأة النقابات من العمل في المؤسسات بسبب أصحاب العمل التناقضات والاختلاف في المصالح بين العمال والعمال، والاختلافات في فشل العمال وتلبية احتياجاتهم.

وتعكس ظاهرة تواجد العمل النقابي في المؤسسات وفي اغلب التنظيمات من حيث طبيعته وآثاره الكبير من الحقائق المجتمعية لموازن القوى بين أطرافه ووسائل التعبير عن قضايا المشكلات المطروحة والأطر المتاحة لذلك، ومدى ممارسة الحقوق الفردية والاجتماعية في المجتمع، إذ أن النقابة تتمتع بالصفة التمثيلية التي تخولها حق تمثيل العمال أمام الإدارة، إضافة إلى أنها تمتلك وسائل ضغط يتم توظيفها للدفاع عن مصالح الأفراد العاملين، عن طريق استخدام الأسلوب التنازعي لحل المشكلات التي يواجهونها مثل إقامة الإضرابات.

حيث أصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه لمواكبة تلك التغيرات والتحديات الحاصلة، حيث شمل التغيير بدوره كل جوانب المؤسسة من هياكل أفراد والوظائف الموجودة فيها وحتى التكنولوجيا المستعملة.

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي للمنظمات المرتبط بالنزاعات الجماعية للعمل بين الشركاء الاجتماعيين من أهم المواضيع السوسيولوجية، واعتباراً من أن تخصصنا هو علم الاجتماع، فإن هذا الموضوع هو في قلب اهتماماتنا. ولهذا اخترنا في هذه الدراسة الميدانية ال وقوف

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

على الفعل النقابي للنقابات، باعتبارهم طرفا في هذه العملية، من خلال المراهنة على مصادر السلطة التي تمتلكها لتحقيق أهدافها، بفرض التغيير التنظيمي في المسار المهني للموظفين.

وبهذا سننطلق دراستنا هذه من التساؤل التالي:

التساؤل العام:

❖ هل تلعب النقابة دورا في تفعيل التغيير التنظيمي ؟

التساؤلات الفرعية:

❖ هل تلعب النقابة دورا في تفعيل التغيير الهيكلي ؟

❖ هل تلعب النقابة دورا في تفعيل التغيير الانساني ؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

❖ تساهم النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي

الفرضيات الفرعية:

❖ للنقابة دور في تفعيل التغيير الهيكلي.

❖ للنقابة دور في تفعيل التغيير الانساني.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على النقابة العمالية في المؤسسة وتبيان دورها في تفعيل التغيير التنظيمي، مما يمكن أصحاب القرار والمعنيين بالأمر من أخذ فكرة عن تلك العلاقة وأخذها بعين الاعتبار في تسييرهم لمؤسساتهم، وأيضا لإفادة الباحثين والأكاديميين، وأيضا لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين النقابات العمالية والتغيير التنظيمي عموما وخصوصا ميدان الدراسة.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

كما تكمن أهمية دراستنا في اعتبار أن هذا الموضوع حدث الساعة، والشغل الشاغل في المجتمع، وذلك نظرا لسلسلة الاضرابات التي تشنها النقابات العمالية في عدة قطاعات، منها قطاع التربية، قطاع الصحة، قطاع الصناعة، قطاع التعليم العالي... وغيرها.

كما تكمن أهمية الموضوع في ملاحظتنا الدائمة للنزاعات والصراعات الحاصلة في المؤسسات، وازدياد المشاكل المرتبطة بها، سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال وأرباب العمل، دفعنا للتساؤل عن دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

إن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص الظواهر وتوضيحها وتبيين نتائجها النهائية وهو ما سنحاول لمسه في دراستنا.

❖ كما أن هدفنا من انجاز هذا البحث هو محاولة تطبيق مبادئ البحث العلمي وتقنياته المنهجية على موضوع يدخل في نطاق اختصاص علم الاجتماع، وكذا النزول إلى الميدان والتعرف على الحياة التطبيقية من خلال الدراسة الميدانية.

❖ محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي.

❖ تزويد الباحثين عموما بنظرة شاملة حول الموضوع وفتح آفاق البحث في دور النقابات العمالية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

❖ معرفة وضعية النقابة في المؤسسة ومحاولة الكشف عن العلاقة بينها وبين العمال وموقفهم منها ومن نتائج عملها.

5. أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب التي دفعتنا لإجراء دراسة سوسيولوجية حول العمل النقابي في الجزائر تتمثل في:

1. الأسباب الذاتية :

❖ الميل الشخصي لإجراء دراسة سوسيولوجية حول الفعل النقابي .

❖ ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه .

❖ ظهور العمل النقابي في السنوات الأخيرة كقوة ضاغطة على الساحة السياسية والاجتماعية له مكانه اجتماعية، وقدرة على التعبئة والتمثيل والوفاء لمطالب الفئات المهنية، بسبب الظروف المهنية، الاجتماعية والاقتصادية المتدهورة.

❖ التعرف على أسباب بروز العمل النقابي في الجزائر عموما وفي قطاع التعليم العالي خصوصا بشكل فعال خاصة في السنوات الأخيرة ، والتعرف على مدى قدرة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في المحافظة على الحقوق و المكتسبات في ظل التغيرات السوسيو-اقتصادية الراهنة .

2. الأسباب الموضوعية :

❖ يعتبر موضوع النقابة و دورها في تحقيق المطالب والدفاع عن المكتسبات من المواضيع المحددة للتغيير التنظيمي .

❖ استطاعت النقابات إثبات ذاتها كقوة مهنية قادرة على تغيير واقعها المهني والاجتماعي والتنظيمي.

❖ إثراء البحث العلمي في مجال دراسات حول النقابة .

❖ تواجد التنظيمات النقابية على مستوى أغلب القطاعات .

6. تحديد المفاهيم

1.6. تعريف النقابة:

تعرف النقابة على أنها " اتحاد مستديم من العمال الأجراء لحماية أفرادهم في العمل، فهي تقوم على الرغبة التعاونية بين أفرادها وراء غرض مشترك(مهدي حسن زويلف، 2003، ص 273).

فيؤكد هذا التعريف على أن النقابة تنظيم دائم يقوم لأجل تحقق هدف مشترك لأعضائه برغبة وتعاون وهذا ما يؤكد عليه التعريف التالي: " النقابة العمالية هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر الهدف الرئيسي منها تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل، وبين العمال أنفسهم، مع وضع شروط محددة للسلوك في أي حرفة أو عمل.(حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2005، ص 103)

يؤكد هذا التعريف على إمكانية تعدد المهن في التنظيم النقابي وعلى هدفها الرئيسي المتمثل في تنظيم العلاقات العمالية مع مراعاة شروط كل مهنة أو حرفة.

فالنقابات " منظمات يكونها الموظفون في صناعة أو مهنة أو صناعات مشتركة وذلك بصفة اختيارية بغرض تحسين حياتهما العمالية والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع وتدعيم فلسفته نظريا وعلميا عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك.(محمد نجيب توفيق، 1996، ص 617).

2.6. تعريف التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من النواحي الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتي تكون من أساسيات تكوين المجتمع(الطجم 2009، ص 3) ويعد التغيير التنظيمي جزءا من الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، ويقصد بالتغيير التنظيمي " مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تطوير أو

تحويل في لأهداف المؤسسة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر من عناصر لتنظيم (معتز، 2014، ص 23)، وهو الإجراءات التي تتبناها الإدارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة ومعقدة وذلك من خلال ادخال التعديلات في الأنشطة وتطوير العمليات داخل المؤسسة " (الطائي و مطلوب 2015، ص51)، وبهذا نقصد بالتغيير التنظيمي احداث فعل مقصود ومخطط بناء على التخطيط المسبق لإحداث التغيير المطلوب.

7. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية التي تمكن الباحث من الانطلاق في دراسته حيث تعطي للباحث الفرصة في البدء من حيث انتهى سابقه، ومن أهم الدراسات التي تناولها الباحثين ما يلي:

1-7 الدراسات المتعلقة بالنقابة

1. الدراسة الاولى: دراسة جحا زهيرة بعنوان النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة 02 2012-2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع النقابة في المجال الصناعي وخاصة بعد أن تحولت من مؤسسات عمومية تمارس عليها الدولة وصاية مطلقة إلى مؤسسات مستقلة في التسيير المالي، وتقوم بتنظيم علاقات العمل من خلال التوقيع على اتفاقيات بين الإدارة والعمال الممثلين من قبل النقابة، إضافة إلى التعرف على طبيعة النقابة في المجال الصناعي، يعد هذا التحول من حيث هيكلتها وتنظيمها ومطالبها وأساليب العمل لتحقيق المطالب المهنية والاجتماعية، وهناك هدف آخر يتمثل في معرفة رأي الأصناف المهنية الثلاثة في دور النقابة التي ينتمون إليها.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث البيانات وجمع استخدام بعض الأدوات الأخرى كالمقابلة والملاحظة على مع

عينة مقدره ب (173) مفردة مستخرجة من مجمع بحث بمطاحن سيدي راشد قسنطينة، مقدره ب (1000) عامل، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها :

❖ إن دور النقابة هو تحقيق المصالح العمالية سواء الاجتماعية أو المهنية، فالنقابة تقوم باستخدام العديد من الوسائل كتقديم الشكاوى إلى المسؤولين والإدارة في بادئ الأمر ثم القيام بالاحتجاجات فتغيير الإنتاج ثم المفاوضات الجماعية وهذا في أغلب الأحيان.

❖ كما أن دور النقابة يتلخص في قدرتها على تحقيق المطالب المهنية والاجتماعية للعمال، وهذا الدور الذي يتحدد بمدى قدرتها على هيكلة وتنظيم نفسها ونوعية الأساليب التي تستخدمها لأداء دورها في المؤسسة التي تنتمي إليها.

2. الدراسة الثانية :دراسة لشطبي حنان : بعنوان الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل لأداء البيداغوجي، مذكرة ماجستير منشورة مدرسة الدكتوراه بجامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى هدفين، هدف علمي يتمثل في الغوص في تاريخ الحركة النقابية في الفكر الإنساني، إضافة إلى التعرف على تاريخ الحركة النقابية العمالية في الجزائر، والتعرض إلى مختلف جوانبها، بالإضافة إلى ذلك هناك هدف تطبيقي هو معرفة واقع الحركة النقابية للعمال والأساتذة في الجامعة الجزائرية واتجاه تأثيرها على أداء الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي ومنهج دراسة حالة، وتم استخدام المناهج للغوص في التاريخ واستخدام السلاسل الزمنية، وبالإضافة إلى وصف الظاهرة جمع المعطيات والبيانات وتحليلها.

واعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية من الأساتذة والعمال، حيث ضمت عينة البحث (376) فردا، ما بين أساتذة وعمال، حيث شكلت عينة الأساتذة (148) أستاذا، أي نسبة (10%) من إجمالي الأساتذة، أما عينة العمال (288) عاملا، ما يمثل (10%) من مجموع العمال، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها :

❖ نسبة الانخراط في التنظيمين النقابيين الممثلين للأساتذة والعمال تتزايد كلما اقتربنا من قاعدة الهرم الوظيفي وتخفض ارتقينا فيه.

❖ إن العوامل المفسرة لانخراط الأساتذة في نقاباتهم يرجع إلى السبب الاجتماعي وهو الحصول على سكن.

❖ أثبتت نتائج البحث أيضا عن العلاقة بين أداء الحركة النقابية والدافعية والرضا الوظيفي، ذلك أنه كلما دافعت النقابيتين على حد سواء على مصالح ممثليها كلما أثر ذلك بالإيجاب على رضاهم الوظيفي ودافعيتهم.

2-7 الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

1. الدراسة الأولى: دراسة اللوزي (1997): بعنوان اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير.

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

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات ايجابية لاتجاهات العاملين

❖ نحو إدارة التغيير، ثم تلاه مجال الاستدلال، في حين أن مجال السببية احتل المرتبة الأخيرة.

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

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

2. الدراسة الثانية: دراسة بوداود (2007) : بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة بالجزائر.
هدفت هذه الدراسة الى البحث في مقاومة الافراد للتغيير والتطوير وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تأثير التغيير التنظيمي يظهر من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم وهو ما يساعد في زيادة الأداء القدم من طرف الأفراد وبالتالي زيادة أداء المنظمة.
- قلة المعلومات والمعارف حول التغيير المراد اجراءه وهوما يعتبر عائق من عوائق التغيير بالمؤسسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسات بمثابة الواجهة التي دخلنا من خلالها لإنجاز بحثنا، وذلك من خلال تزويدنا بمختلف الأفكار، إضافة إلى أنها كانت بمثابة المرشد لبحثنا كونها الطريق لمعرفة كيفية عمل هذه الدراسة، والنقطة التي نبدأ منها البحث وتحديد أهم الخطوات التي نتبعها.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

إضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا الدراسات السابقة في معرفة المفاهيم الأساسية لموضوعنا. كما تعرفنا من خلالها على مختلف المناهج وإيجابياتها وسلبياتها، إضافة إلى أنها ساعدتنا في تحديد بعض أبعاد المتغير المستقل العمل النقابي، مثل: تمثيل العمال، والاهتمام بظروفهم المادية والنفسية، وبعض أبعاد المتغير التابع التغيير التنظيمي، مثل: تغير في الهيكل، الأفراد، الثقافة، التكنولوجيا.

إضافة إلى تزويدنا بمختلف الأفكار النظرية، وتمكنا من خلالها من حصر قائمة المراجع لتوفير الوقت والجهد، كما ساعدتنا في معرفة طريق بناء الاستمارة

الفصل الثاني:

النشاط النقابي

تمهيد:

النقابة العمالية بشكل عام هي منظمة تعمل وفق قانون وتتكون من مجموعة من الأشخاص ذات المهن الواحدة أو المتقاربة وجدت هذه النقابات بشكل أساسي من أجل رعاية مصالح أعضائها فالفرد المنظم لها وجد للدفاع عن مصالحه وهذا من خلال الاجتماع مع الإدارة للوصول إلى حلول لهذه المشاكل التي كان يعاني منها العامل المنخرط للنقابة سواء كان داخل عمله أو مرتبط بظروف العمل المختلفة فالنقابة العمالية، تعرف على أنها مختلف القطاعات لتحقيق غرض ما فهي تمثل العمال في مستويات مختلفة كما أنها توفر الحماية لأعضائها.

1. نشأة وتطور الحركة النقابية في العالم

لم تكن الحركة العمالية وليدة الصدفة، فالتغيرات في البيئات التربوية والاجتماعية والسياسية من حيث الوعي بالحقوق مثل الحق في التنظيم والحق في المساواة والتفاوض والحق في تحسين شروط ومواصفات التوظيف كانت السبب في تشكيل النقابات العمالية تتطلع لحماية حقوق ومصالح العمال ولقد شهد العالم ولادة الحركات النقابية منذ بداية القرن التاسع عشر بشكل منظم بعد انتقال المجتمع البشري من مجتمع الإقطاع إلى مجتمع الرأسمالية، وتعد النقابات من أكبر منظمات المجتمع المدني في العصر الحديث ومن أهمها شأنًا وأكثرها نفوذًا، فلعبت دورًا أساسيًا في قيادة الطبقة العاملة بوضع حد لأشكال الاستغلال والابتزاز ورفع الظلم والاضطهاد عن جماهير العمال عندما استهدفت إنفاذ الطبقة العاملة من الاستغلال الرأسمالي الذي كان يهدد إنسانيتها ويؤدي بكرامتها واستطاعت هذه الحركات في معظم دول العالم أن تنظم صفوف الطبقة العاملة وتقود اتصالها وأن تجعل من شروط العمل أكثر إنسانية ولقد وصلت الحركات النقابية في العالم أيضًا إلى أوج قوتها وعظمتها في القرن العشرين وكانت تشكل اللبنة الأساسية في بناء الاقتصاد والعمل والإنتاج ورسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية للعديد من الدول.

وتعتبر بريطانيا أول بلد تشكلت فيه النقابات العمالية، وتليها الدول الغربية الباقية مع التطور الصناعي فيها، ظهرت بوادر تشكيل النقابات العمالية في بريطانيا 1720م عند عمال الخياطة، ولقد استغرقت عملية استقرار وشيوع قانونية التنظيم النقابي حوالي أكثر من مئة عام وبدأت تشكيل جمعيات تنادي بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل وبعدها بانتشار الاضطرابات بين عمال النسيج وقد استمر هذا الوضع حتى عام 1826م، لتصبح التكتلات فيما بعد مرخصة وتمارس حق التفاوض الجماعي أما في فرنسا فقد ظهرت النقابات العمالية على تشكيل تعاونيات منذ عام 1791م بهدف إنشاء صناديق للتعويضات والمعاشات، أما بالنسبة لألمانيا فبدأ تأسيس النقابات العمالية عام 1865م تشكيل نقابة عمال التبغ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بدأت محاولات تشكيل النقابات العمالية مع أواخر القرن الثامن عشر أي

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

بعد اندلاع اضطرابات عمال المصانع الذي تحمض عنه تشكيل نقابة عمال المصانع في نيويورك إضافة إلى نقابة عمال الخياطين ، وفي إنجلترا استغرقت عملية استقرار وشيوع قانونية التنظيم النقابي حوالي 100 عام وخلال فترة الاستقرار والثبات تعرضت التنظيمات النقابية إلى صدمات دامية مع تنظيمات أرباب العمل ومع السلطة السياسية والقانونية في المجتمع غالبا ما كانت تنتهي الصدمات بين الطبقات العمالية وأرباب المصانع لتحريم ومنع العمل النقابي العمالي وإغلاق نقابات العمال وطرد العمال عن العمل وإحالتهم إلى المحاكم.

فالسطات الحكومية والقانونية كانت تتحاز إلى أرباب العمل والطبقة المنفذة في المجتمع وتقف موقفا سلبيا ومعاديا إزاء نضال وأمني وطموحات الطبقة العاملة. ذلك أن المراكز الحكومية الحساسة كانت بيد أبناء الطبقة البرجوازية، لكن شيوع معالم التحضر والتصنيع في أغلب المجتمعات الأوروبية وزيادة أهمية الطبقة العاملة في أداء المهام والإنتاج والاستهلاك وسعة هذه الطبقة بالنسبة للطبقات الأخرى وتعاضم الحركة العمالية وتنامي فاعلية الدور التنظيمي الذي يؤديه على المساعدات الدولية قد فرض واقع التنظيم النقابي العمالي على أرباب العمل والحكومة، وهنا استطاع العمال تأسيس نقاباتهم المهنية في كل مكان لتكوين المعبر الحقيقي عن طموحاتهم وآمالهم والإدارة الموضوعية التي من خلالها يستطيعون بلوغ أهدافهم القريبة والبعيدة.¹

2. مفهوم العمل النقابي النقابة

أولا: النقابة:

لغة: "الاشتقاق اللغوي لكلمة نقابة من نقيب والتي تعني كبير القوم المعني بشؤونهم كما تعني أيضا العميد وبالفرنسية لها معنى مقارب لمعناها بالعربية فهي تعني المحامي أو المدافع أمام العدالة، أو المهتم بشؤون ومصالح الجماعة التي هو عضو فيها".²

¹ محمد الحسن إحسان ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 136-137.

² أحمد مداس "التنشئة الاجتماعية للمرأة العاملة والمشاركة في التنظيم النقابي"، دراسة ميدانية للنساء العاملات في قطاع التربية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012، ص 117.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

اصطلاحاً: "تعرف النقابة على أنها تلك المنظمة التي تتكون بطريقة حرة من جماعة من العمال لتمارس أحوالهم والتعبير عنهم على الصعيد المهني والوطني بالمنازعة والمساهمة".
أما المشرع الجزائري لم يعطي تعريفاً للنقابة واكتفى بذكر حقوق العمال وأرباب العمل من خلال المادة 02 و 03

القانون 14/90 المؤرخ في 02 جويلية 1990م الذي يتعلق بممارسة الحق النقابي.³

تعرف النقابة حسب إحسان محمد الحسن: "أنها هيئة دائمة من العمال تحدف إلى حماية العمال وتحسين ظروف عملهم أو منظمة عمالية حرة يكونها المجتمع لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي".⁴

وهي أيضا هيئة قانونية تتكون من مجموعة من المواطنين الذين يتعاطون مهنة واحدة أو مهن متقاربة، وهي جمعية تشكل

لأغراض المفاوضة الجماعية والمساومة الجماعية كما تعرف بأنها جماعة من العمال تضم مهنة أو أكثر أنشأت أساسا بالدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية والتي ترتبط بأعمالهم اليومية.

يعرفها أحمد زكي بدوي: "أنها تجمعات تشكلها العمال الراغبون في ذلك بمحض اختيارهم ولا يجبرون على الانتماء إليها".⁵

يعرفها سيدني بياتريس أنها النقابة تشير إلى رابطة دائمة بين الذين يتقاضون الأجور بهدف تحسين أحوال ظروف عملهم.⁶

³ نصيرة لوني ، النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر دراسات وأبحاث المحملة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11 أكتوبر 2019 ، جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة، ص 257.

⁴ إحسان محمد الحسن، مرجع السابق، ص 139.

⁵ جمال بوربيع ، "محاضرات سوسولوجيا الحركات العمالية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الصديق بن يحي جيجل، ص08، 2015/2016.

⁶ محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع" ، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، ص 452.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

وتعني النقابة عادة الهيئة التي تتفاوض بشكل جماعي بالنيابة عن الأعضاء، سواء كان مع ذلك أصحاب الأعمال أو معاتحاد أصحاب الأعمال، أو مع عدد منهم كل على حدا ومثل هذه المفاوضات قد تتمخض عنها اتفاقيات جماعية.⁷

ويرى البعض أن النقابات تقف حلقة وصل بين من يمارس المهنة وبين الدولة . كما أنها أيضا منظمة اجتماعية توفر الأمان لأعضائها وتوفر الفرصة لتنمية قوامهم واستعداداتهم، وهي وسيلة جماعية لرفع الروح المعنوية.

وتعرف أيضا بأنها منظمات عامة تتمتع بالشخصية المعنوية وبعض سلطات القانون العام، وتتكون من جميع أبناء المهنة

الواحدة لدى السلطات العامة، وتدار بواسطة أبناء المهن نفسها عن طريق مجالس يختارون أعضائها من بينهم.⁸

ثانيا: العمل النقابي

يعرف العمل النقابي أنه كل نشاط يقوم به العامل منفردا أو بالاشتراك مع آخرين للدفاع عن مصالح وحقوق العمال، كجمع التوقيعات والتبرعات والوقفات الاحتجاجية والتظاهرات والإضرابات أو الدعوة لأي منهم.⁹

عرفه Jean Negre أنه جملة من المهام والأدوار تقوم بها النقابات تتمثل غالبا في متابعة القضايا المرتبطة بالحياة المهنية والاجتماعية للعمال كأوقات العمل الوقاية والأمن أجور

⁷محمد سفيانموسى كاف، "النقابة العمالية المستقلة واقع وتحديات"، دراسة ميدانية حول نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني CNAPESTE ، على مستوى قطاع التربية الوطنية ما بين 2011-2015 ، مجلة الآداب للعلوم الاجتماعية، العدد 16، ديسمبر 2016، ص -16.

⁸ إبراهيم عبد الباري ،درة دور النقابات والجماعات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2006، ص 62.

⁹شاكر عبد الغفار مرجع سابق، ص38.

وهو أيضا تشكيل عمالي ينتظم في إطاره العاملون في نشأة معينة وفق قانون محدد يتم الاتفاق عليه في إطار هيئة تأسيسية تتمتع بصلاحيات مستقلة.

ويعرف أنه ممارسة يومية تحصل في إطار التشكيل النقابي من أجل التعرف على المشاكل والمطالب العمالية.

يرى رينجون دانيال B.J. Daniel أنه : العمل النقابي يتجسد في الأدوار الاجتماعية للعمال عن طريق ترسيخ

الديمقراطية الصناعية للعمال وتهيئة الظروف الملائمة لهم.¹¹

3. الاتجاهات النظرية المفسرة للنقابات العمالية

1.3 النظرية الاجتماعية:

أولاً: وجهة النظر البنوية

له خصائص تعتمد في دراسة النقابات على البنية الداخلية للنقابات أي دراسة الناحية التنظيمية للنقابة كبناء اجتماعي متميز محددة تساعده على العمل بصفة مستمرة ومستقرة وهم في هذا يركزون على الناحية البيروقراطية للنقابات،¹² لكن بالرغم من تعدد البنى والهيكل تبقى قوة النقابة أو ضعفها لا يرتبط أساسا بنوع التنظيم بقدر ما يرتبط بالعلاقات القائمة داخل المؤسسات على المستوى الأقصى والعلاقات العمودية بين القاعدة العمالية، والمركزية النقابية، وعليه فإن هذه النظرية أهملت الظروف الموضوعية التي شأتها السماح للنقابة بتجاوز مشاكلها، فليست

¹⁰ عبد اللطيف غربي العمل النقابي والولاء للمؤسسة، دراسة ميدانية للنقابات المستقلة في ثانويات بلدية الوادي"، مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية الدولية، المحكمة جامعة الشهيد حمه الخضر، ص 466

¹¹ عماد عبد الرحمان، "دور العمل النقابي الطلابي على الأداء البيداغوجي في الجامعة الجزائرية Langus medias Societies 02 فيفري، 2021، جامعة طاهري محمد بشار، ص 345.

¹² نعيم بو مقورة، "الحركة النقابية كظاهرة اجتماعية، مقارنة تاريخية سوسيولوجية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، ص 330.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

الهيكلية هي الكفيلة فقط ببناء نقابة بل يجب مراعاة المشاكل التي قد يختلف وتتعدد باختلاف طبيعة الأنشطة للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

ثانيا : وجهة النظر الوظيفية:

اهتمت هذه النظرية بالناحية الوظيفية للنقابات من خلال دراسة المهام المنوط بها ، أي الاهتمام بالوظائف التي تقوم بها النقابة والمرتبطة أساسا مع الواقع الاجتماعي الذي تحياه ويرى أصحاب هذه النظرية أن دور النقابات مرتبط بالفعل المباشر، وردود الأفعال المرتبطة عنها داخل المؤسسة الإنتاجية، علاوة نشاطها الملازم لمناقشة ظروف العمل والأجور وكيفية الحصول على استقلالية التنظيمات النقابية عن أرباب العمل أو المسيرين، وتركز بصفة خاصة على دراسات المفاوضات الجماعية وكيفية إدارة الاتفاقيات الجماعية .¹³

ثالثا : وجهة النظر الإيديولوجية

ترى بان المحرك الأساسي للنقابات هو الإيديولوجية المتبناة والتي تعمل وفقا لها وتسعى لتحقيق أفكارها ومبادئها بناءا عليها .¹⁴

لقد لقيت وجهة النظر الإيديولوجية زمنا طويلا من المبالغة في تقديرها وقد بولغ في الظن أن العقيدة هي المحرك لكل فعل، وفي الحالة الخاصة لحركة طوعية، مثل الحركة العمالية يدخل عامل انحراف ،جديد، وهو التباعد بين الزعماء الذين يحتكرون التعبير الرسمي والجمهور الكبير للأعضاء يتبعوهم عادة لأسباب غريبة عن فلسفتهم.¹⁵

2.3 النظرية الثورية

¹³ زهيرة جحا ، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2012/2013، ص 97.

¹⁴ نفس المرجع ، ص 331

¹⁵ جورج فريدمان، رسالة" في سوسيولوجية العمل، ط2، منشورات عويدات، بيروت، ص235

أولاً: الاتجاه النقائلي

يمثل هذا الاتجاه كارل ماركس وفريدريك إنجلز والواضح أن رواد النظرية الماركسية يركزون على الحركات العمالية والنقابات انطلاقاً من القواعد العامة في تحليل التطور التاريخي واستشراق شكل المجتمع المستقبلي الذي يزول فيه كل مظاهر الصراع والاعترا ب الجماعي، ويعتقد ماركس أن فعالية النقابة ودورها في كبح انخفاض الأجور ، يرى أن الرأسمالية يعتمد إلى حفظ الأجور إلى أدنى مستوى خاصة في الأزمات وفي غياب النقابات يرفض رفضاً حتى في حالات الوفرة والرخاء، وإنجلز في كتابه حالة الطبقة العاملة في إنجلترا الصادر سنة 1844م ، يقر بأن تاريخ النقابات ملئ بالهزائم الكارثية المتكررة التي يكسبها العمال مقابل انتصارات قليلة محدودة ، ومعزولة وقد أرجع إنجلز حالة الضعف هذه إلى خضوع الأجور إلى نظام الاقتصادي القائم على قانون العرض والطلب، فالنقابة مثلاً في الأزمات مضطرة لمسايرة انخفاض الأجور وإلا تعرضت للحل، في حين أنه في حالات الرخاء والنمو الاقتصادي فإن الأجور تزداد تلقائياً جراء المنافسة بين أرباب العمل ومن ثم فإن الدور الفعال والإيجابي للنقابات هو القيام بالمعارضة العمالية، لأن أقصى ما يمكن الحصول عليه من الكفاح النقابي الحصول على أجر مقابل قيمة العمل مع التأكيد على تدخل الدولة للحصول على ساعات عمل أقل.

- فهناك العديد من العرا قبل التي تواجه النقابات من بينها الأزمات الاقتصادية وحالات الكساد التي قد تذهب بكل الجهود المتدمرة للنقابيين، وأهم عائق هو القانون ومن وراءه طبيعة النظام السائد.¹⁶

ثانياً: الاتجاه التشاؤمي

¹⁶عاشور مولدي، 'دور النقابة في الأنظمة المقارنة قراءة سوسيو قانونية لواقع النقابات المعاصرة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، . ص 192-194.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

هذا الاتجاه يسير في الاتجاه المعاكس، يعتبر أن النشاط النقابي أقل فعالية في تحقيق مطالب العمال ويعتبر كل من لينين وروبرتميتشلز في أبرز الممثلين بهذا الاتجاه.

1. لينين: انطلق من فكرة عدم الحتمية التلقائية في تشكيل النقابات العمالية، لم يعتقد بحتمية ثورة النقابات العمالية لن يتحقق إلا إذا تم تأطير إيديولوجي والإشراف السياسي للدولة إذ يجب أن تتبنى النقابات أفكار سياسية وتعمل على تحقيقها واقعا مع وجود مراقبة للدولة، وهذا تصبح النقابات العمالية حلقة وصل بين القيادات الحزبية وال جماهير العمالية.

2. روبرت ميتشلز: يعتقد أن النقابات العمالية لن تبقى على سعتها في تحقيق المكاسب للعمال والدفاع عن مصالحهم، وإنما بيروقراطية تتحكم فيها الأقلية المنتخبة القيادية، وتعمل هذه الأخيرة على تحقيق مصالحها والمحافظة على مكاسبها.
ستصبح.

الذاتية كالمصالح القيادية والمكانة الاجتماعية، ويعتبر ميتشلز أن عدم وجود ديمقراطية داخلية سوف يكون لها تأثير على مصالح العمال ومدى سعتهم لتحقيقها بالإضافة إلى الأقلية الحاكمة مع مرور الوقت سوف تتخلى عن دورها في الدفاع عن مصالح العمال لتصبح أداة تكريس الرأسمالية لأنها سوف تعمل على تحقيق مصالحها الخاصة والحفاظ عليها.¹⁷

3.3 نظرية المضامين الاقتصادية.

هذه النظرية بريطانية المنشأ من أهم ممثليها "بياتريس" و"سيدني ويب" تنطلق هذه النظرية في تحليل وتفسير نشأة النقابات من بداية ظهور العمل الصناعي وكيفية القضاء على النظام الطائفي، الأمر الذي أدى إلى خلق ظروف وشروط عمل جديدة، عملت على ظهور فجوة بين العامل ورب العمل، هذا الأخير الذي فرض شروطه على العامل الذي لم يجد أمامه سوى القبول بها، والعمل وفقها، غير أن هذا الوضع لم يستمر طويلا نتيجة لوعي العمال

¹⁷حنان شطبي، "الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي دراسة حالة"، مذكرة

رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر، 2009/2010، ص 26-28

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

والمأمهم بضرورة التكتل من أجل ضمان شروط أفضل للعمل وتحقيق مصالحهم الاقتصادية، وقد تم التركيز على مطالب معينة منها : الأجور، مدة العمل، الظروف الفيزيائية للعمل، الضمان الاجتماعي، هذا من أجل رفع الظلم والغبن الواقع عليهم.وقد عملت النقابة هنا على تحقيق هدفين أساسيين الأول يتعلق بشروط العمل وضرورة تحسينها،والثاني يتعلق بالعمال وتحديدهم حسب عدد الوظائف بغية القضاء على المنافسة عن طريق وضع صندوق لتعويض العمال أثناء الإضرابات والمفاوضات الجماعية بين النقابات وأرباب العمال من أجل الحصول أو التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين، وتشريعات العمل عن طريق الضغط على الدولة.¹⁸

هذه النظرية اهتمت بالجوانب المتعلقة بالعمل وشروطه وأغفلت جوانب أخرى ولذلك فهي تجد صعوبة في التعامل مع الواقع الذي يحمل في طياته عدة تناقضات والمتمثلة في اختلاف تطلعات وطموحات الأفراد، فمن المحافظ على الراديكالي مروراً بالنعفي وبناءً على هذه النظرية قاصرة على الإحاطة بجميع ظروف العمل وتطلعات العمال المتغيرة.¹⁹

4. تصنيفات النقابات العمالية :

1.4 النقابات المهنية : تضم جميع العاملين الذين ينتمون إلى مهنة ما بغض النظر عن الصناعة التي يعملون فيها،²⁰ مثل نقابة المهندسين نقابة الأطباء، نقابة الموسيقيين نقابة المعلمين نقابة التجاريين، فتشكلها حسب المهنة قد يضيف موقف النقابة الفرعية في تفاوضها مع الإدارة، لأن الإدارة ستجد نفسها في مواجهة الكثير من النقابات المهنية داخل الشركة الواحدة ومتعارضة المصالح مما سيفقدتها الجانب التأثيري .²¹

2.4 النقابات الحرفية: عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون الحرفة واحدة،

¹⁸إبراهيمي محمد، "المشاركة العمالية في التنظيمات النقابية ممارسات وتمثلات دراسة ميدانية على عمال ثلاث مؤسسات عمومية سعيدة"، العدد 56، المجلد 25، 2021، ص.708

¹⁹نعيم بومقرة، مرجع سابق، ص. 335-336.

²⁰محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 361.

²¹حنفي عبد الغفار ، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002 ص-397.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

ويعكس هذا النمط من النقابات وضع الحركة العمالية في بداية تكوينها، ويعتبر من أقدم أشكال التنظيم مسيطرا على النقابات البريطانية حتى منتصف القرن التاسع عشر.²²

العاملين في السكك الحديدية ... الخ، يرجع ظهور هذا النمط من النقابة إلى انتشار الصناعة وظهور المصانع الكبيرة ذي حجم الإنتاج الكبير.²³

5. أنواع النقابات العمالية

. وفق الموقع الجغرافي: ويمكن أن تصنف النقابات وفقا للموقع الجغرافي الذي يعمل فيه إلى أربعة أنواع هي:

أ. النقابات المحلية وتضم الأعضاء في منطقة جغرافية محدد كنقابة العمل في منطقة ما.

ب. النقابات الوطنية : وتضم إتحاد النقابات المحلية على مستوى البلد الواحد كإتحاد نقابات العمال في الأردن مثلا.

ج. النقابات الإقليمية: وتضم إتحاد نقابات العمال على المستوى الإقليمي لتشكل منظمة إقليمية كإتحاد نقابات العمال العرب مثلا.

د. النقابات الدولية : وهي تأخذ طابعا إتحاديا دوليا كإتحاد الدولي للأطباء أو المحامين إلخ أي أنها نقابات على المستوى الدولي (عالمي) .

وفقا لأهداف : ويمكن أن نصنف هذه النقابات وفقا للأهداف إلى نوعين هما:

أ. النقابات الثورية: وتظم التنظيمات النقابية التي تسعى لإجراء التغييرات في الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بمصالح أعضائها.

ب. النقابات الإصلاحية : وتضم النقابات التي تسعى لتحقيق المصالح الخاصة بالأعضاء

²²محمد الصغير بن غربي ، العمل النقابي ومهامه الاقتصادية والاجتماعية ، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، أوت 2019، ص 251-250-

²³حنفي عبد الغفار ، حسين القرار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 1997، ص734

المنتمين إليها بالطرق الإصلاحية و الليبرالية²⁴.

6. مبادئ العمل النقابي

1.6 مبدأ الاقتناع: من أهم مبادئ العمل النقابي أن يكون الفرد مقتنعا بأهمية الممارسة النقابية، ووجودها في المحافظة على حقوق الجميع وتحسين أوضاع الأعضاء والإرتقاء بالواقع الموجود نحو الأفضل، فهو ضرورة ملحة لاستمرار العمل النقابي والصمود أمام جميع الظروف الطارئة.

2.6 مبدأ الذاتية الإيجابية: يعتبر العمل النقابي عملا تطوعيا لذا تكمن أهمية الذاتية الإيجابية للأعضاء لتكون المحرك للعمل والمثابرة لتحقيق الأهداف المرجوة وتتبلور في هذا المبدأ عملية الاستعداد والتضحية لبلوغ الغايات المرجوة.

3.6 مبدأ الديمقراطية المركزية: يعتبر هذا المبدأ العمود الفقري، الذي يركز عليه النشاط النقابي والحياة التنظيمية للحركة ككل، ويعني أن تكون إدارة النقابة وكافة القرارات والمواقف المعبرة عنها صادرة عن هيئات ديمقراطية يشارك فيها جميع الأعضاء.

4.6 مبدأ القيادة الجماعية: وهو المبدأ الذي يجنب عمل النقابة الأخطاء والاندفاع خلف ولأناية ويتجلى هذا المبدأ في اتخاذ القرارات بالاعتماد على رأي الأكثرية والتزام الأقلية بها والدفاع عنها.

5.6 مبدأ العمل الجماعي أو الشورى: يشترط هذا المبدأ بأنه على كل نقابي قائد أو مسؤول أن يستعين خلال قيامه بالعمل النقابي بآراء أصحاب الخبرة إضافة إلى آراء زملائه.

6.6 مبدأ المسؤولية الفردية: كل نقابي مسؤول يتحمل نتائج ما يقوم به من وظائف ومهام النقابة فعند قيام العضو النقابي بعملية يتعرض للمراقبة والمحاسبة من القيادات والأجهزة العليا والأجهزة الدنيا للتنظيم النقابي.

²⁴محمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص 209.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

7.6 مبدأ المراقبة والمحاسبة: حينما يفتقد النشاط النقابي لمبدأ المراقبة والمحاسبة يتعرض التنظيم النقابي لنوع من الفوضى ويصل إلى حد التلاشي الفعلي للعمل وانهيائه فمبدأ الرقابة والمحاسبة لا يهدف إلى إثبات الخطأ وفرض العقوبات بقدر ما يهدف إلى تحسين نوعية النشاط النقابي.

8.6 مبدأ النقد والنقد الذاتي: هو مبدأ أو حق لكل عنصر نقابي بغض النظر عن موقعه النقابي إذا كان عضواً في الأجهزة القيادية أو هو ضمن القواعد النقابية يقوم العضو بتوحيد انتقاداته مراعيًا الموضوعية في الموضوع المراد انتقاده بعيداً عن التجريح.

9.6 مبدأ تقبل الرأي المعارض: كل فرد في النقابة مهما كانت توجيهاته عليه أن يتقبل الرأي المعارض بكل مرونة.

10.6 مبدأ الموضوعية والاختيار: يقضى هذا المبدأ بأن يراعي العضو الموضوعية قبل اتخاذ القرار بعيداً عن العاطفة أو التأثير عن المصالح الفردية.²⁵

7. وسائل الضغط عند النقابات:

تستخدم النقابات العديد من الاستراتيجيات والوسائل للحصول على مطالبها وتتمثل في الإضرابات والمفاوضات الاجتماعية.

- الإضراب هو توقف العمل الجماعي العمل بقصد الضغط على رب العمل من أجل تحسين شروط العمل وهو رد فعل لإعادة تكافؤ بين فئتي مجتمع العمل، وهو وسيلة إجرائية جماعية أكثر وضوحاً وأكثر خلافاً في نفس الوقت وعادة ما يكون لوسيلة الوحيدة التي تتوفر لدى السلطات العمالية حتى تواصل مصالحها في إطار نزاع العمل.²⁶

يعرف جون دانيال رينو: أنه توقف عن العمل متفق عليه مسبقاً، ومدعم بطلب تحديده قانوني

²⁵حمو عقلة العنزي، "المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي، الإتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع جماعة الكويت، 2000، ص4-6

²⁶صليحة رحالي، "النشاط النقابي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة عينة من أساتذة التربية والتعليم"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 36 جوان 2017، جامعة باتنة 01. ص 190.

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

يشير أساساً أنه قرار جماعي ويؤكد " ديمتري ويس " أن الإضراب يعتبر عملية جماعية، فإضراب فرد واحد فقط لا لعدد كبير من العمال.²⁷

في الإضراب ينبغي أن يكون فعلاً وهو الاستخدام المنفق عليه من قبل جماعة العمال المأجورين لجعل جماعة أخرى أي أرباب العمل أو الدول لغير موقفها.²⁸

المفاوضات الجماعية : هي عبارة عن مساومة جماعية أو حوار أو مناقشة التي تجري بين ممثلي العمال النقابات وأصحاب العمل من أجل الوصول إلى إتفاق مكتوب حول مسائل المتفاوض بشأنها تحقيق الأهداف المشتركة التي تدفعها للوصول إلى اتفاق للحفاظ على المصالح المشتركة التي تجمع بين الطرفين وتهدف المفاوضات الجماعية بوجه عام إلى:

- تحسين شروط وظروف العمل.

- تسوية نزاعات العمل.

- مناقشة المصالح للأهداف المشتركة.

ومن المعلوم أن المفاوضات الجماعية تحكمها وتسيرها معايير وإجراءات مرتبطة بطرفي التفاوض من أهمها:

- الاعتراف بالطرف الآخر كمفاوض حقيقي بإمكانه اتخاذ قرارات تمكن من التوصل إلى اتفاق.

- القبول بالعمل النقابي ويتطلب ذلك من مسؤولي المؤسسات المرور من النظرة الأحادية إلى نظرة مزدوجة الأطراف.

- توفر جو نفسي يشعر فيه كل طرف بحرية المبادرة والاقتراح والتعامل مع الطرف الآخر من أجل التعاون.²⁹

²⁷الإتحاد العربي للنقابات "الدليل النقابي إلى المفاوضات الجماعية"، الإتحاد العربي النقابي، ط1، 2017، ص 85.

²⁸رفيق قروي، "في سوسيولوجية العلاقات العمل، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية العدد 15 ص 207.

²⁹خالد حامد "النقابة" بين المطالبة والمشاركة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية المركز الجامعي تبسه، ص 97-98.

8. أهداف النقابات العمالية:

- رعاية مصالح العاملين في المهنة والدفاع عن حقوقهم.
- العمل على تحسين علاقات وظروف العمل وشروطه بما في ذلك إجراء المفاوضات الجماعية وإبرام الاتفاقيات الجماعية.
- المساهمة في تقادي النزاعات الجماعية والفردية والسعي لحلها.
- تمثيل العمال في المؤسسات ذات العلاقة بالشؤون العمالية والاقتصادية والاجتماعية وفق التشريعات النافذة.
- العمل على رفع مستوى الوعي الاقتصادي والاجتماعي والمهني والثقافي للعمال وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية لمنتسبيها وأي تسهيلات لتلبية الاحتياجات الاستهلاكية.

9. مهام النقابات العمالية

1. المهمة الاقتصادية المادية : لا يمكن التكلم عن المهمة الاقتصادية ضمن المجتمع الرأسمالي، دون التطرق إلى المجتمعات الاشتراكية سابقا، فلم تقتصر على الدفاع عن المصالح المادية لأعضائها فحسب وإنما توجهت إلى رفع إنتاجية العمال هيمن خلال تحفيزهم وتوعيتهم للعمل بجهد أكثر دون أن نغفل أن الدولة التي تتولى الدفاع عن مصالح العمال وحقوقهم، وتقوم بإصدار التشريعات الكفيلة بذلك فيما يخص العمل والإنتاج بالإضافة إلى أنه كان هناك اتجاه في المجتمعات الاشتراكية سابقا نحو سياسة قومية للأجور، بمعنى القيام بربط مستوى الدخل القومي للأجور، هذا الاتجاه لم يسمح للنقابات العمالية بالتدخل في مستوى الأجور على اعتبار أنه أصبح ضمن سياسة متعلقة بالدخل القومي وأصبحت مكنتية بالمشاركة بتتصيب من وضع هذه السياسة ثم المشاركة في الرقابة

فهذه المهمة لها أهمية كبيرة وتعتبر من أولوية النقابات العمالية مهما تطورت المجتمعات وتغيرت علاقات الإنتاج والعمل

فضمنها تتيح العديد من المواضيع منها معايير العمل بالانضباط التحديات التكنولوجية تحديد الأجر، ظروف العمل.

2. المهمة الاجتماعية : إن العامل الاجتماعي بطبعه الإنساني، يرغب في العيش والعمل ضمن جماعات، فتعتبر النقابة منظمة تحقق حاجاته الاجتماعية فتكسبه وصفا اجتماعيا معترف به ضمن المنشأة، فتزيد في شعوره بالأمان والثقة بالنفس، فالنقابة تشبع الدافع الاجتماعي لدى العامل وتحقق رغبته في الانتماء.

وبعد انحلال هذا النظام وظهور نظام المصنع، نشأت تلك الروابط وضعفت روح الانتماء، وحل ما يربط العامل بالمصنع الأجر، بالإضافة إلى تلك المعاملة السيئة والصراعات المستمرة مع أرباب العمل لم تسمح له بتكوين حياة اجتماعية.³¹

بالإضافة إلى التنظيم النقابي فهو وسيلة أخرى لإعطاء العامل مكانة اجتماعية مرتفعة حيث يستطيع الاتصال بالإدارة العليا عبر طريق الاتصال الروتيني، ويساهم معهم كذلك في البحث عن الموضوعات المتعلقة بالمنشأة، وتقديم المقترحات التي تساهم في مشاكل العمل والإنتاج .

3. المهمة النفسية : " إن طبيعة نظام المصنع المتميز بالعلاقات الفردية والصراع بين العمال وأرباب العمل أدى إلى شعور العامل بالاغتراب عند العمل، وعدم الرضا عن نفسه نتيجة لبعده عن الجماعات التي كانت تعطيه الإحساس بالثقة والاستقرار النفسي.

وضمن هذا النظام لا يوجد التضامن فزيادة الإحساس بالفردية يؤدي إلى قلق وعدم الانسجام

³⁰جاب الله سعد عرابي، "التنظيمات النقابية ودورها في تحسين الخدمات الصحية ، جامعة الجزائر ، 02 مجلة المداد، ديسمبر 2020، ص 291.

³¹حنان شطبي، مرجع سابق، ص 3938 3- جاب الله سعد عرابي نفس المرجع، ص 292

الفصل الثاني:.....النشاط النقابي

بين العمال، ضف إلى ذلك الصراع فيما بينهم والمنافسة الشديدة في العمل، فكل هذا يجعل العامل خارج إطار جماعة العمل وبالتالي عدم شعوره بالارتياح والرغبة في العمل.

4. المهمة التنظيمية والتثقيفية : من بين المقاصد التنظيمية التي تسعى إليها النقابة لم تشمل العمال جميعهم على مستوى المنشأة مستعملة في ذلك الوسائل الإدعائية والتثقيفية، حيث تجند مجموعة من الأشخاص على المنشأة أو قطاع العمل لجلب العمال للانخراط فيها كما تعمل على توضيح الحقوق والواجبات للعمال.

فالنقابة منذ نشأتها تنظم يعمل على إنشاء الإطار الصالح لجميع العاملين في الوحدات التنظيمية، لتوحيد انتسابهم إلى

نظام مشترك يكون مجالاً لنضالهم وميدانياً للتشاور فيما بينهم بناءً على مبدأ التضامن بين مجموعهم، كما تعمل النقابة العمالية على التوعية للعمال بالحقوق والواجبات لما لها من ضوابط قانونية وتشريعية.³²

10. أهمية النقابات العمالية

تكتسب النقابات العمالية أهمية كبرى تتزايد مع نمو الوعي النقابي سواء من جانب النقابة ذاتها أو من جانب العمال،

وترجع أهمية الدور الذي تقوم به النقابات العمالية، أنها تمثل أكبر قطاعات المجتمع وهو العمال،³³ وتكمن أهميتها فيما يلي:

❖ تحقيق العدالة الاجتماعية للنقابة تقدم لأعضائها ضمانات العمل.

❖ تحقيق المساواة في الاستخدام.

❖ التركيز على المصالح الاقتصادية والإنسانية لأعضائها.³⁴

³²زهيرة جحا ، مرجع سابق، ص 78-79

³³مصطفى أحمد أبو عمر علاقات العمل الجماعية المفاوضات الجماعية النقابات العمالية، اتفاقية العمل الجماعية، منازعات العمل الجماعية الإضراب، الإغلاق التحكيم الوساطة المفاوضة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005، ص 35.

³⁴سهيلة محمد عباس" إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 282

خلاصة:

من خلال دراستنا نستنتج أن النقابة سمة شرعية وقانونية وتنظيم دائم، فهي المحرك الأساسي لأي منظمة وهي وسيلة ربط وتواصل بين الأفراد و العمال وتعتبر أداة التوفيق والتقريب بين المنظمات حيث يقوم الفعل النقابي في أساسه على الدفاع عن حقوق العمال وتنمية روح التعاون والتضامن وتحقيق الرفاهية للعمال داخل عملهم، فهي مظهر من مظاهر الديمقراطية ولقد ساهم هذا العمل النقابي في تحسين الظروف المادية والاجتماعية للعامل داخل مكان عمله.

الفصل الثالث:

التغير التنظيمي

تمهيد:

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغييرات واسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

1. مفهوم التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير :يعرف التغيير على أنه موجه مقصود هادف ورواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.³⁵

مفهوم التغيير التنظيمي: تعددت التعاريف والمفاهيم بخصوص التغيير التنظيمي، فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجال الادارة إلى مفهوم التغيير التنظيمي واعطائه تعريفات متنوعة حسب كل باحث وحسب التعريف الذي يراه وذلك من خلال ما يلي:

وفق تعريف على السلمي: التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات للإدارة أو اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد لأمرين وهما ملائمة أوضاع وأوجع نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيتها.³⁶

كما يعرفه سيكنز: على انه الاسلوب الاداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.³⁷

لا ان اندر ومارك: على ان عملية التغيير تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير معا الأهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية.³⁸

ومن خلال ما سبق نعرف التغيير التنظيمي: هو الانتقال من حالة إلى حالة اخرى مغايرة لها حتى يكون التغيير التنظيمي أحسن من الوضعية أو الحالة السابقة، ويهدف إلى

³⁵ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص343.

³⁶ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص103.

³⁷ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص103.

³⁸ شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر، 2007

-2006، ص4.

انجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتجسيدها والخروج بأفضل الحلول داخل المؤسسة.

2. أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي في أنه يعتبر مواكب للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف السائدة في العالم، ولذلك وجب ادخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية والمعنوية، بحيث يتم الانتقال من وضع إلى آخر، فبالنظر إلى التغيير هو التحصيل الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو العلمية أو الثقافية.³⁹

كما تبرز أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- المحافظة على التميز وكسب السوق.
- تطوير التنمية الشاملة.
- تحديد نزاعات العاملين وكيفية اثارها أو تخفيفها.
- امتصاص التضخم ونسب البطالة.
- محاصرة الفراغ.
- قراءة التحديات القائمة والمستقبلية الداخلية والخارجية بغض تحديد طبيعة التغيير وشكله ووقته ومتطلباته وتنفيذه بشرط تتقدم المؤسسة خطوة على المنافسين.⁴⁰

³⁹ زيد منير عبودي، ادارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص24.

⁴⁰ محمد المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص48-49.

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق التنمية الادارية التي تعتبر من أهم الادوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الادارية وتطويرها، ولذلك لغايات وتحقيق أهداف ادارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب ويظهر ذلك في ما يلي:

- تحسين مستوى الاداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التغيير.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل والوسائل والمهارات.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.⁴¹

3. أهداف التغيير التنظيمي

يهدف التغيير التنظيمي إلى عدة اهداف ذكر منها ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - مساعدة الاشخاص على تشخيص مشكلاتهم وتحفزهم للأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
 - تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى لهم.
 - زيادة دافع للعمل وذلك باستخدام الحوافز الفعالة.
- كما يرى الغمري ان اهداف التغيير التنظيمي:

⁴¹ محمد اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، بيروت، 1999، ص224.

➤ رفع درجة الانتماء للمنظمة.

➤ رفع من قدرة الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة .

وهناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي؛ حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي ويمكن تلخيصها إلى:

1. التخلي: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الاسواق والموارد وبعض الاستراتيجيات والاساليب داخل المنظمة.

2. التبرني: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والانشطة فهي تهدف إلى تبني استراتيجيات أو تكنولوجيا أو اساليب جديدة مما يسمح لها باستخدام مع التطورات الجديدة.

3. التطور والتنمية: تهدف منظمات الاعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية استراتيجيتها واساليب جديدة تعمل على تنويع أنشطة جديدة وتوسيع حقل معارفها من اجل البقاء والاستمرار.

4. التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة تحسين أدائها ونشاطها.⁴²

4. أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

1.4. أنواع التغيير التنظيمي

تصنف عملية التغيير التنظيمي إلى انواع عديدة تبعا للمعيار المعتمد للتغيير التنظيمي.

⁴² خلف بلال السكارة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص63.

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: اذا اعتمدنا درجة شمولية التغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة، ففي التغيير الجزئي انه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة واخرى لا يقق من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير ادوات الانتاج إلى تغيير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وتدريب العمال وغير ذلك.⁴³

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فانه يمكن التميز بين التغيير المادي والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والانشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة والتغيير المعنوي، حيث قد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل احداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة واجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغير شكليا وغير فعال.

3. التغيير السريع والتدرجي: حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى معارضة للظهور واحداث ارتباكات، وتغيير تدرجي هو تطور بطي وتراكمي.

4. يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.⁴⁴

⁴³ السيد سالم عرفة ادارة التغيير، دار الراهية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 91 92.

⁴⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ب، ص 350.

5. التغيير المعقد والتغيير البسيط: حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد بسيط، فالنوع الأول اسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع وتختلط بالنتائج المرحلية والافرازات والاثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر.

6. وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغيير الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.⁴⁵

7. التغيير حسب درجة المشاركة: لقد وضعنا في عنصر سابق اهم المسؤولين عن عملية التغيير، اذ هناك من يقسم التغيير على اساس هذا المبدأ اللي قسمين هما:

➤ التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة العليا إلى هذا النوع في حالة التغييرات الاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

➤ التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط لعملية التغيير لعملية التغيير، وتلجأ المنظمة لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.⁴⁶

التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره:

وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة انواع وهي:

⁴⁵ صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص53.

⁴⁶ السعود، مقاومة التغيير في المنظمات والشوابة، ورقة عمل مقدمة لجامعة فيلادلفيا الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، ص09.

➤ التغيير التكنولوجي

➤ التغيير في المنتجات

➤ التغيير في الخدمات

➤ التغيير في الهيكل التنظيمي

➤ التغيير في الاستراتيجية.⁴⁷

التغيير بهدف السيطرة على المناخ:

ويهدف هذا النوع إلى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنها أن تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، بأن تحقق ميزة خاصة تنفرد بها أو السيطرة على بعض سلوكيات الافراد والجماعات، وضبطها لتكون تحت حكمها⁴⁸.

2.4. مراحل التغيير التنظيمي

➤ مرحلة اذابة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الافكار والاتجاهات والممارسات الجديدة، ينبغي ان تختفي الافكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على اذابة الجليد اي بمعنى اختفاء السلوك الحالي الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الاداء والانتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخص اخر اكتشف افكار جديدة.

⁴⁷ عرفة سيد سالم، اتجاهات ادارة الحديثة للتغيير، دار الراية للنشر، الأردن، 2012، ص 17.

⁴⁸ السلمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 263.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين ان هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وأنه كثير ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة اهمال أو اغفال هذه المرحلة، وعدم ايلائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى ايجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف، أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.⁴⁹

➤ مرحلة التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق الرضا، أكبر ويكون التغيير طفيف إلى عميق، وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض ان يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات الميدانية وغيرها.

كما تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الانظمة واساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط انها مرحلة تدخل بل انها مرحلة تعلم، اي يكسب فيها فرد من الافراد وكل الجماعات في مواجهة مشاكلهم والعمل على التغيير إلى الاحسن، ولهذا فانه بحيث اساليب ومهارة عمل جديدة يتوفر لدى الافراد البدائل المتاحة.⁵⁰

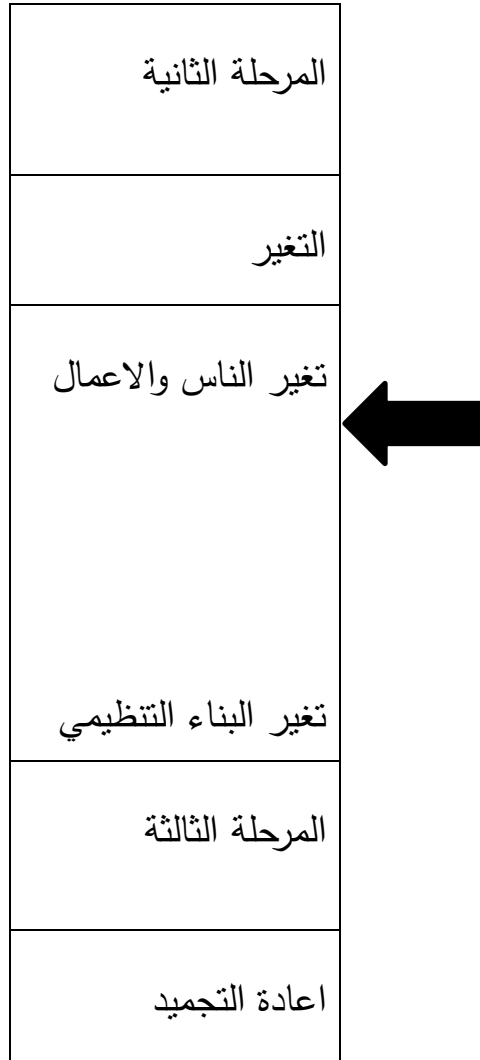
➤ مرحلة اعادة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة اذابة الموقف، ثم انتقل الامر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، ان يتم تجميد ما تم التوصل اليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل اليه، والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة

⁴⁹ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 37.

⁵⁰ على الشريف الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص329.

لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير انظمة الحوافز والاقتراحات، ويجب كذلك ان يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على عاتق الادارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيزها والترغيب فيها⁵¹

الشكل (01) يوضح الشكل المراحل الثلاثة للتغيير التنظيمي



⁵¹ براهيمى طاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014، ص13.



سلوك الافراد والجماعات في منظمة
2013، ص.377

المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي
الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع،

5. دوافع التغيير التنظيمي

1.5. الدوافع الخارجية :

تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، ولهذا هناك أثر طبيعي نظر للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعموما تتمثل في ما يلي:

1. البيئة الاقتصادية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه العولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى تغييرات أسعار الفائدة وأسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير بها، وتغيير معدلات التضخم وتغيير قواعد المنافسة أيضا بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي اثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات.

2. البيئة السياسية والقانونية: تكمن في تغييرات القوانين أو تعديلها إذا هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسات الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدر لسلع منافسة، ونتيجة لذلك فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمة مثل ظهور القوانين وتشريعات جديدة كقانون العمل.⁵²

3. البيئة الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين أو في علاقات الهيكل الاجتماعية، أو تزايد المواطنين كذلك المبادئ والاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة، نتيجة التغيير في أذواق ورغبات المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للميل واحترام المستهلك والعمل على ارضائه.

4. القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا المعلومات المتطورة أو تطوير في وسائل وعمليات أو تزايد المواطنين.

5. القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الرضية أو السيول أو التغيير في درجة الحرارة.⁵³

2.5. الدوافع الداخلية:

⁵² علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، 2013، ص 22-23.

⁵³ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وتتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغيير فيما يلي:

- اهداف جديدة: اذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية، أو بتغيير اهدافها بأهداف اخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد والامكانيات.
 - رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بانها السبب الذي وجدت من اجله المنظمة، فاذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغيرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
 - عدم رضا العاملين: ان عدم رضا العاملين ينتج عنه اثار سلبية على اداء المنظمة ولهذا على المديرين، تشخيص اسباب عدم الرضا وايجاد الحلول بإجراءات التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون.⁵⁴
 - تدني مستوى الاداء: اذا تم اكتشاف تدني مستوى الاداء للمنظمة عليها البحث في الاسباب والقيام بالتعديلات أو التغيرات التي من شأنها تحسين الأداء.
 - العمليات والانظمة: فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو اصلاح أو تغيير اللوائح والإجراءات أنظمة الاتصالات وانظمة الرقابة على الجودة.
 - الهيكل التنظيمي: اذا يتم احداث التغيير نظرا لان الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير والتنسيق مع المستويات الأخرى.⁵⁵
6. مقاومات ومراحل التغيير التنظيمي

1.6. مقاومة التغيير التنظيمي

⁵⁴ ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص115.

⁵⁵ ناصر جردات، ادارة التغيير والتنظيم، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص44-45.

يعنى بمقاومة التغيير اي سلوك يهدف اللي الابقاء علو الوضع القائم عند محاولة الضغط، للتغيير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد ان تنقلها المنظمة أو اعضائها للأخرين حول رؤيتهم للتغيير.

وهناك من عرفها انها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، أو الكون إلى المحافظة على الوضع القائم وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقشة ومنافية لعمليات التغيير الإداري.⁵⁶

1.6. مراحل مقاومة التغيير:

إن الفرد المقاوم يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الافعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل:

- الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
- الذنب: وهو الشعور السائد على الفرد بانه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
- الاسقاط: محاولة لوم الافراد اخرين وتاليهم على التغيير الذي حدث.
- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والاسباب الخاصة بالتغيير.
- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بيها القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.⁵⁷

⁵⁶ صلاح بن فالج عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ثابت للعلوم الإدارية، 2005، ص79.

⁵⁷ قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص47.

7. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا يمكن علاج اشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول التي ترضي جميع الأطراف ولذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

1. أسباب على مستوى الفرد: بحيث تمثل العادات والسلوكيات المتربصة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، الذي يدعم قوتها هو غياب الموضوع حول العمليات وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول.

2. أسباب على مستوى على الجماعة: الخوف من التنافس والصراع بين القسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.⁵⁸

3. أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الاسباب الت قد يكون للمنظمة دور فيها:

❖ عدم الرفع من المكافأة.

❖ عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب.

❖ التكاليف العالية التي انجزت على التغييرات السابقة ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغيير.

❖ الفشل في تغييرات سابقة.

⁵⁸ بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأ ومدى مساهمة النسق الاتصالية في انجاحه، مجلة دمشق، 2010، المجلد 02، ب. س، ص 26.

❖ جمود الهيكل التنظيمي. 59

8. معوقات التغيير التنظيمي

1. معوقات تنظيمية: وذلك من خلال دور العمليات التنظيمية ومهامها ووظائفها في النهوض بالجماعات المحلية لتحقيق اهدافها المنشودة، وما يترتب من خلل وظيفي في اداء هذه العمليات لوظائفها نتيجة تفاعلها الديناميكي والمستمر من المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الجمعات المحلية ويمكن ان نستنتج اثار المعوقات التنظيمية في:

➤ قتل روح المبادرة والابداع في مجال المجتمع.

➤ انخفاض الروح المعنوي لدى موظفي ومنتجي الادارة المحلية.

➤ تجميد القدرات والمهارات الذهنية لموظفي القطاع.

➤ اللامبالاة في عملية اتخاذ القرار.

➤ الحد من المرونة والابتكار.

2. معوقات خاصة بالتخطيط: غالبا ما تشكل عقبات أساسية أمام نجاحه كوظيفة ادارية أساسية يمكن انجاز هذه المعوقات فيما يلي:

➤ صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي يقوم عليها التخطيط.

➤ سرعة التغيير خاصة وان المنظمة تعيش اليوم في عالم يكتسب الحركة السريعة التي

تكثر فيها الابتكارات واستحداث اساليب العمل الجديدة وتقف هذه التغيرات عقبة في

سبيل معالم خطة المنظمة.

⁵⁹ الأكواز، عدي غانم واسماعيل وإبراهيم، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي واشكاله، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية المجلد 19 العدد 20، 2013، ص161.

- الافتقار إلى المرونة داخل المنظمة بسبب مجموعة من العوامل من بينها القيود النفسية المتمثلة في سلوك المدراء، والتي يصعب تغييرها احيانا فكثير ما يخضعون
- للأثار البيئية التي نشئوا فيها، أو السياسات التي اعتاد عليها المدراء.⁶⁰

⁶⁰ خليل حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص415.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودواعيه وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك الموظفين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة.

الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري الذي يعتبر أساس الدراسة العلمية سوف يتم التحدث في هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية انطلاقا من الدراسة الأساسية وما تحتوي عليه من مراحل وخطوات منها وصف المنهج المعتمد والعينة والأدوات المناسبة وخصائصها السيكمترية، ثم التطرق الى اساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا تحليل النتائج المتوصل اليها ثم مناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة الحالية، وأخيرا الاستنتاج العام للدراسة، وإعطاء جملة من التوصيات والاقتراحات.

1. منهج الدراسة :

يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمشكلة الدراسة (دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي)، باعتباره المنهج الذي يعمل على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا.

2. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العمال المنخرطين في النقابة كناس cnes بجامعة المسيلة.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على نقابة cnes جامعة المسيلة.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة يومي 21 و 22 ماي 2024

3. مجتمع الدراسة :

يعرف محمود أبو علام مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها.

(رجاء محمود أبو علام، 2004، ص149)،

ويتكون المجتمع في هذه الدراسة من الاساتذة المنخرطين ضمن نقابة cnes بجامعة المسيلة من العام الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم 320 أستاذ وأستاذة.

4. عينة الدراسة :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي يهدف على الكشف عن دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي، تدرج العينة ضمن العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في العينة ويكون هذا النوع مفيد ، واقتصرت هذه الدراسة على عينة من 48 منخرط ضمن نقابة cnes بجامعة المسيلة وبما أن مجتمع البحث يتكون من 320 منخرط بالفرع النقابي فقد تم اختيار 15 % اي ما يعادل 48 منخرط و يمكن ان نوظف ذلك من خلال العمليات الحسابية التالية:

$$\text{مجتمع البحث} \times \text{النسبة} \div 100$$

$$= 320 \times 15 \div 100 = 48$$

ومنه حجم العينة هو: 48 .

5. أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على أداة بحثية واحدة ألا وهي الاستبيان والذي هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للوصول من خلالها إلى الحقائق التي يهدف إليها البحث" (محمود السيد، 2009، ص. 211).

وبناءً على الدراسات السابقة، قمنا ببناء أداة للدراسة والمتمثلة في استبيان حول " دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي "، وقد قسمنا الاستبيان إلى 2 محاور وفقاً للتغيير التنظيمي، ليتكون بذلك الاستبيان مكون من 20 عبارة في صورته الأولية قبل عرضه على المحكمين لتصحيحه وتعديله.

وبعد عرضه على مجموعة من المحكمين في الاختصاص لإبداء الرأي حول مدى مناسبة بنود الاستبيان لأهداف الدراسة، وعليه تم الاستفادة من الملاحظات القيمة للسادة المحكمين، وقمنا بإعادة صياغة بعض البنود.

6. الخصائص السيكمترية للأداة في الدراسة الحالية:

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

*صدق المقياس:

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان (دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($a=0.01$) وعددها (2) محاور، وهي (دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي - دور النقابة في تفعيل التغيير الانساني)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط فيها ما بين (0.944^{**}) كأعلى ارتباط كان بين المجال (2) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0.914^{**}) كأدنى ارتباط كان بين المجال (2) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن استبيان دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول: 01: يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاور الاستبيان .

الرقم	المحور	معامل الارتباط
01	دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي.	0.914^{**}
02	دور النقابة في تفعيل التغيير الإنساني.	0.944^{**}
**الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) *الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)		

*ثبات المقياس:

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

طريقة ألفا-كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبان باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) ، حيث بلغت قيمة درجته الكلية (0.918)

جدول 02:يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي.

الرقم	المتغير	معامل الفا كرونباخ
01	الاستبيان ككل	0.918

يتضح من الجدول رقم(03) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس بلغت(0.918) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss 26 ، وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

-التكرارات والنسب المئوية للبيانات، لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة بشكل مختصر ومبسط.

-إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات استبيان دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي.

-معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

-معامل الارتباط بيرسون.

-التكرارات والنسب لإعطاء وصف لأفراد العينة

خلاصة:

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

بعد التعرف على خطوات تطبيق الدراسة واختيار العينة قمنا بتصحيح أوراق الإجابة وتفرغها في الحاسوب عن طريق نظام الحزمة الإحصائية VERSION 26SSPS، ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية من خلال الأساليب الإحصائية السابقة الذكر لتحليلها والتوصل في النهاية إلى النتائج والتي سيتم عرضها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2. مناقشة وعرض النتائج في ظل الفرضيات

أ/ تحليل البيانات الوصفية

جدول 03: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقا لمتغيرات الجنس.

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	95.8%
	انثى	2	4.2%
	المجموع	48	100%



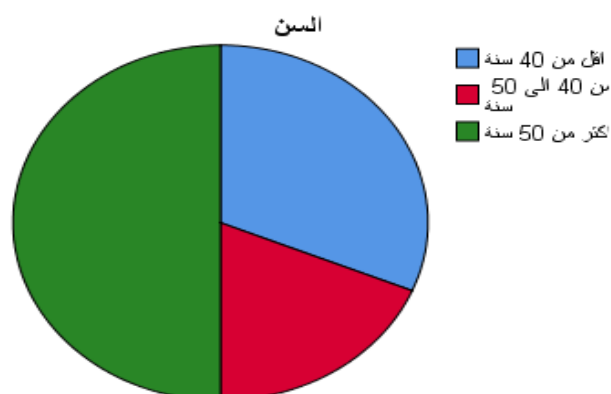
الشكل 02: يمثل توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا حيث بلغ عددهم (46) عاملا منخرط ما يعادل (95.8%) ومن خلال هذه المعطيات نستنتج ان نسبة عدد الذكور اكبر من نسبة الاناث

الجدول 04: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقا لمتغيرات السن

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 40 سنة	15	31.3%
	من 40 الى 50 سنة	9	18.8%
	أكبر من 50 سنة	24	50%
	المجموع	48	100%

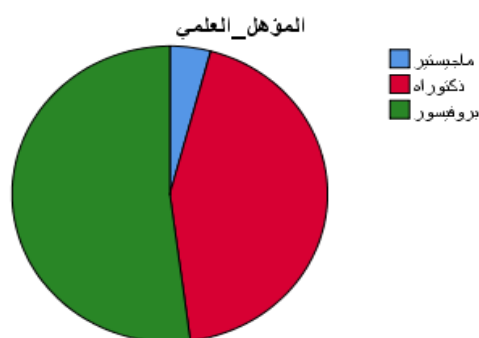


الشكل 03: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن

بالنسبة للسن فاغلب العمال المنخرطين كانوا أكبر من 50 سنة حيث بلغ عددهم (24) ما يعادل (50%) و من خلال هاته المعطيات نستنتج ان اغلب العمال المنخرطين ضمن النقابة او مجتمع البحث ينتمون الى الفئة العمرية امبر من 50 سنة وهي فئة عمرية تتميز بالخبرة .

الجدول 05: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	2	4.2%
	دكتوراه	21	43.8%
	بروفيسور	25	52.1%
	المجموع	48	100%



الشكل 04: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

في حين العمال المنخرطين الذين لديهم درجة البروفيسور كانوا اكبر حيث بلغ عددهم (25) عاملا منخرطا ما يعادل نسبة (52.1%) بينما العمال المنخرطين بدرجة دكتوراه بلغ عددهم (21) ما يعادل نسبة (43.8) ثم العمال المنخرطين بدرجة ماجستير بلغ عددهم (2) بلغت نسبتهم (4.2) و لهذا نجد ان العمال المنخرطين بدرجة البروفيسور هم الاكبر عدد .

ب. تحليل أسئلة الاستبيان:

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لاختبار هذه الفرضيات تم تحديد درجة القطع من خلال حساب المدى (4=1-5) ثم قسمة الناتج على عدد المستويات للحصول على طول الفئة (1.33=3/4)، وإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للبدائل وهو (1.33) ثم للفئة المنوالية، ويمكن ترجمة ذلك كما يلي:

الدرجة	طول الخلية	الرقم
منخفضة	1 - 2.33	1
متوسطة	2.34- 3.67	2
مرتفعة	3.67- 5	3

أولاً: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

التي كان نصها: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي لدى العمال المنخرطين بنقابة **cnes** جامعة المسيلة بدرجة متوسطة"، ولإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي".

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي".

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
01	يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالنقابة أحد أسباب التغيير في مجال عملي (مثل تحويل أستاذ من قسم إلى آخر)	48	2.85	0.50	متوسطة	7
02	تعتبر الديمقراطية في النقابة دافع مهم للقيام بالتغيير	48	3.33	1.07	متوسطة	1
03	يعتبر التغيير في السياسات والاجراءات الحالية بالنقابة دافعا للتغيير	48	3.04	0.96	متوسطة	5
04	يعتبر التداول بين أساتذة الكلية لمناصب المختلفة وكذا التخصصات واللجان العلمية من أشكال التغيير	48	3.27	1.04	متوسطة	2
05	تعتبر العلاقات غير رسمية بين أعضاء النقابة دعامة أساسية للتغيير	48	3.04	0.92	متوسطة	5
06	على النقابة حث الإدارة لتبني عملية التغيير التقني بالاستفادة من التقدم التكنولوجي	48	3.18	1.08	متوسطة	3
07	على النقابة التزود بأجهزة خاصة بأنظمة المعلومات	48	2.25	1.19	منخفضة	10

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

8	متوسطة	0.81	2.75	48	على النقابة استعمال واستغلال شبكة المعلومات الداخلية إن وجدت لتسهيل العمل وتجويده	08
4	متوسطة	1.04	3.08	48	على النقابة المساهمة في إنشاء قاعدة بيانات بالكلية بإدخال وتقديم مختلف المعلومات والبيانات الضرورية	09
9	متوسطة	0.92	2.54	48	لا بد من استخدام النقابة للمنصة الكترونية إن كانت متوفرة لتقديم كافة المعلومات .	10
	متوسطة	6.44	29.35	48	المحور الأول: دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي.	

يبين الجدول (06) ان العبارة رقم(7) جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي قدر ب(2.25) وبانحراف معياري (1.19)، وان العبارات (1)، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.33- 2.54) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.07-0.92) ، كما يتضح من نتائج الجدول(06) ان دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي ساهمت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (29.35) وبانحراف معياري(6.44) ، وجاءت العبارات مرتبة كالآتي:

-العبارة (2) والتي تنص على:(تعتبر الديمقراطية في النقابة دافع مهم للقيام بالتغيير) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري(1.07)، ودرجة مساهمة متوسطة)

-العبارة (4) والتي تنص على: (يعتبر التداول على المناصب النوعية والتخصصات واللجان العلمية بين الاساتذة من اشكال التغيير) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري(1.04)، ودرجة مساهمة متوسطة

-العبارة (6) والتي تنص على:(على النقابة حث الإدارة لتبني عملية التغيير التقني بالاستفادة من التقدم التكنولوجي) احتلت بالمرتبة الثالثة حسابي (3.18) وبانحراف معياري(1.08)، ودرجة مساهمة متوسطة

-العبارة (9) والتي تنص على: (على النقابة المساهمة في انشاء قاعدة بيانات بالكلية بإدخال وتقديم مختلف المعلومات والبيانات الضرورية) احتلت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (1.04) ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (3 ، 5) والتي تنص على:(يعتبر التغيير في السياسات والاجراءات الحالية بالنقابة دافعا للتغيير - تعتبر العلاقات غير رسمية بين أعضاء النقابة دعامة أساسية للتغيير)احتلتا المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري(0.96)، بدرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (1) والتي تنص على: (يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالنقابة أحد أسباب التغيير في مجال عملي) مثل تحويل أستاذ من قسم إلى آخر) احتلت

المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.50) ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (8) والتي تنص على: (على النقابة استعمال واستغلال شبكة المعلومات الداخلية إن وجدت لتسهيل العمل وتجويده) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري(0.81)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (10) والتي تنص على: (لا بد من استخدام النقابة للمنصة الكترونية إن كانت متوفرة لتقديم كافة المعلومات) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري(0.92)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (7) والتي تنص على: (على النقابة التزود بأجهزة خاصة بأنظمة المعلومات) احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وبانحراف معياري (1.19) ودرجة مساهمة منخفضة.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الأولى تحققت والتي تنص على ان: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي بدرجة متوسطة".

ثانيا: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

التي كان نصها: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير الإنساني لدى العمال المنخرطين بنقابة جامعة المسيلة بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور النقابة في تفعيل التغيير في التغيير الانساني".

جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور النقابة في تفعيل التغيير الانساني"

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الرقم	العبرة	الرتبة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	تحتاج عملية صناعة القرار بالنقابة الى عقد اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع أعضاء النقابة دون استثناء	9	48	3.02	0.99	متوسطة
02	على أعضاء النقابة استلام مختلف المهام وفقا لمؤهلاتهم العلمية والتقنية	6	48	3.22	1.24	متوسطة
03	يتوجب على النقابة توجيه الأستاذ نحو تغيير طرق التدريس على مستوى الكلية لبرامجها التعليمية والبيداغوجية بما هو مناسب	7	48	3.10	0.85	متوسطة
04	يساهم اعضاء النقابة في احداث التغيير على مستوى هياكل الجامعة	5	48	3.25	1.08	متوسطة
05	تتوفر ادارة النقابة على موظفين مؤهلين بإمكانهم احداث التغيير على مستوى مرافق الجامعة	10	48	2.66	1.03	متوسطة
06	لابد من القضاء على سيطرة الروح السلبية والاستكانة في النقابة بما هو قائم في وجه التغيير	8	48	3.06	1.03	متوسطة
07	أعتقد بأن عملية التغيير التنظيمي فكرة قابلة للتنفيذ ولا بد من نشرها بين الأساتذة في الجامعة.	4	48	3.33	1.07	متوسطة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

متوسطة	1.12	3.58	48	2	يتوجب على ادارة النقابة ان تعتمد خطة استراتيجية محكمة من اجل التغيير التنظيمي بالجامعة	08
متوسطة	1.14	3.81	48	1	الثقة والتنسيق الاداري بين اعضاء النقابة من شأنه ان يساهم في تحقيق التغيير على مستوى الجامعة	09
متوسطة	1.14	3.52	48	3	يتميز اعضاء نقابة الاساتذة بالنشاط و روح المبادرة في احداث التغيير بالجامعة	10
متوسطة	7.95	32.58	48		المحور الثاني دور النقابة في تفعيل التغيير الانساني	

يبين الجدول (07) ان عبارات المحور الثاني كلها ساهمت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.66-3.81) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.03-1.14) ، كما يتضح من نتائج الجدول(07) ان دور النقابة في تفعيل التغيير الإنساني ساهمت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (32.58) وبانحراف معياري(7.95) ، وجاءت العبارات مرتبة كالاتي:

-العبارة (9) والتي تنص على: (الثقة والتنسيق الاداري بين اعضاء النقابة من شأنه ان يساهم في تحقيق التغيير على مستوى الجامعة

(بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري(1.14)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (8) والتي تنص على: (يتوجب على ادارة النقابة ان تعتمد خطة استراتيجية محكمة من اجل التغيير التنظيمي بالجامعة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.12) ودرجة مساهمة متوسطة.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-العبارة (10) والتي تنص على:(يتميز اعضاء نقابة الاساتذة بالنشاط و روح المبادرة في احداث التغيير بالجامعة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري(1.14)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (7) والتي تنص على:(عتقد بأن عملية التغيير التنظيمي فكرة قابلة للتنفيذ ولا بد من نشرها بين الأساتذة في الجامعة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري(1.07)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (4) والتي تنص على: (يساهم اعضاء النقابة في احداث التغيير على مستوى هياكل الجامعة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.08) ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (2) والتي تنص على:(على أعضاء النقابة استلام مختلف المهام وفقا لمؤهلاتهم العلمية والتقنية) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري(1.24)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (3) والتي تنص على: (توجب على النقابة توجيه الأستاذ نحو تغيير طرق التدريس على مستوى الكلية لبرامجها التعليمية والبيداغوجية بما هو مناسب) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (0.85)، ودرجة توافر متوسطة

-العبارة (6) والتي تنص على:(لا بد من القضاء على سيطرة الروح السلبية والاستكانة في النقابة بما هو قائم في وجه التغيير) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري(1.03)، ودرجة مساهمة متوسطة.

-العبارة (1) والتي تنص على: (تحتاج عملية صناعة القرار بالنقابة الى عقد اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع أعضاء النقابة دون استثناء) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.14) ودرجة مساهمة متوسطة.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-العبارة (5) والتي تنص على: (توفر ادارة النقابة على موظفين مؤهلين بامكانهم احداث التغيير على مستوى مرافق الجامعة (بالمرتبة العشرة بمتوسط حسابي (2.66) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة مساهمة متوسطة.

وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على ان: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير الانساني بدرجة متوسطة".

ثالثا: عرض نتائج الفرضية العامة:

التي كان نصها: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي لدى العمال المنخرطين بنقابة cnes جامعة المسيلة بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي".

جدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية العامة" دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي".

الرقم	العبارة	حجم العين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
01	دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي	48	29.35	6.44	2	
02	دور النقابة في تفعيل التغيير الإنساني	48	32.58	7.95	1	

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

متوسطة	13.78	61.93	48	المحور الثاني: دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي.
--------	-------	-------	----	---

يبين الجدول (08) ان المحورين جاءا بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.58-29.35) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (6.44-7.95) ، كما يتضح من نتائج الجدول (08) ان دور النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي جاء بدرجة مساهمة متوسطة، بمتوسط حسابي (61.93) وبانحراف معياري (13.78) ، وجاءت المحاور مرتبة كالآتي:

- المحور رقم (2) والتي ينص على: (دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (61.93) وبانحراف معياري (13.78)، ودرجة مساهمة مرتفعة

-المحور رقم (1) والتي ينص على: (دور النقابة في تفعيل التغيير الانساني) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (29.35) وبانحراف معياري (6.44) ودرجة مساهمة متوسطة.

وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية العامة تحققت والتي تنص على ان: "تساهم النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة".

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى: يتضح من عرض نتائج الجزئية الاولى-كما في الجدول رقم (06) انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي بدرجة متوسطة، ويبرز ذلك من خلال ان النقابة تلعب دورا مهما في تفعيل التغيير الهيكلي من خلال تقديم التقييمات الشاملة للهيكل الحالي وتحليل النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات بفهم عميق للتحديات والعوائق المحتملة، كم انها تضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بنجاح.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-

كما في الجدول رقم(07) - انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة النقابة في تفعيل التغيير الانساني بدرجة متوسطة ، ويرجع ذلك الى ان النقابة تعمل على فهم العوامل النفسية والاجتماعية للعمال وتحديد التحديات التي قد تواجههم اثناء عملية التغيير من خلال تقديم الدعم اللازم للموظفين لتجاوز المخاوف والمقاومة والتكيف بفعالية مع التغيير ، كما تعزز النقابة الاتصال الفعال وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين مما يزيد من قبولهم وتفعلمهم لعملية التغيير ويسعم في نجاحها.

-مناقشة نتائج الفرضية العامة: يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-كما في الجدول رقم(08) - انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة النقابة في تفعيل التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك الى ان النقابة تعمل على تشجيع العمال على التكيف مع التغيير وتبنيه بشكل فعال ، وتعزيز الروح الإيجابية والتعاون داخل المنظمة ، كما تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق اهداف التغيير وتقديم الدعم والتوجيه للأفراد اثناء عملية التغيير.

2.النتائج العامة للدراسة:

على ضوء هذه الدراسة و بناءا على التراث النظري و السوسيولوجي والدراسات السابقة المستند عليها في معالجة موضوع دراستنا الموسوم ب " دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي " والذي هدفنا من خلاله إلى إبراز دور النقابة مع التغيير التنظيمي لدى الاساتذة الجامعيين المنخرطين ضمن نقابة كناس cnes ب جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ومن خلال عرض وتحليل المعطيات الإحصائية ومناقشة النتائج وفرضيات الدراسة، نقر بوجود دور بين النقابة و التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة:

وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج وهي كالآتي:

- تسهل عملية التغيير، وتعزز القبول والمشاركة من قبل الموظفين ، من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة.
- تساهم في تعزيز الثقة وبناء الروح العمل بين الاساتذة، مما يسهل في تغيير وتعزيز التغيير التنظيمي، ولهذا تم تطبيق استبيان دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي .
- تساهم النقابة بدرجة متوسطة في تفعيل التغيير الهيكلي والتغيير الانساني.
- النقابات تلعب دورًا هامًا في تفعيل التغيير التنظيمي، حيث تساهم في ملء الفراغ بالمحيط الجامعي وتنظيمه.
- حماية مكتسبات الاستاذة في الجانب المالي (رفع الأجور، العلاوات ، الترقية) والاجتماعي (التأمين والسكن الوظيفي).

الاقتراحات والتوصيات:

- تطوير أجنحة بحثية: تعمق في دور النقابات المهنية المستقلة وتوثيق تجارب الناشطين فيها لتقديم قراءة نقدية داخلية.
- الحوار والجلسات إقامة جلسات تفاهم وحوار مع باحثين وفاعلين في النقابات المهنية المستقلة لتعزيز الوعي النقابي لدى الاساتذة الجامعيين.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي لدى أساتذة الجامعيين المنخرطين في نقابة كناس بجامعة المسيلة، حيث كان المطالب الرئيسي والركيزة القادرة على بلورة الواقع السوسيو تنظيمي وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين وكذا إبراز الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة.

ان النقابة تلعب دورا مهما واساسيا في تفعيل التغيير التنظيمي ، فهي تسهل عملية التغيير وتعزز القبول والمشاركة من قبل الأساتذة، من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة.

كما تعتبر النقابات العمالية من الأدوات التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي داخل المنظمات، من خلال حماية حقوق العمال، و السعي لباب العمل. والذي يتحقق من خلال التفاوض الجماعي حيث تلعب اللجان دوراً مهماً في حل مشاكل الاساتذة بالقطاع الجامعي والذي بدوره يمكن أن تؤدي إلى تغييرات تنظيمية دائمة مثل تحسين وظائف العمل، وتحسين مزايا العمل.

A decorative border in a reddish-brown color, featuring intricate floral and scrollwork patterns at the corners and along the edges. The border frames the central text.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: قائمة الكتب العربية

1. إبراهيم عبد الباري ،درة دور النقابات والجماعات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2006
2. الإتحاد العربي للنقابات "الدليل النقابي إلى المفاوضات الجماعية"، الإتحاد العربي النقابي، ط1، 2017،
3. براهيمي طاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014
4. جورج فريدمان، رسالة" في سوسيولوجية العمل، ط2، منشورات عويدات، بيروت
5. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013،
6. حمو عقلة العنزي ، "المفاهيم العشر في إدارة العمل النقابي، الإتحاد الوطني لطلبة الكويت، فرع جماعة الكويت، 2000،
7. حنفي عبد الغفار ، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002
8. حنفي عبد الغفار ، حسين القرار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 1997،
9. خلف بلال السكاره، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. خليل حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

11. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
12. ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2005
13. زيد منير عبودي، ادارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
14. السلمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
15. سهيلة محمد عباس " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006،
16. السيد سالم عرفة ادارة التغيير، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن.
17. عرفة سيد سالم، اتجاهات ادارة الحديثة للتغيير، دار الراهة للنشر، الأردن، 2012،
18. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، جامعة الجزائر، تخصص ادارة الاعمال، 2013،
19. على الشريف الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003
20. محمد الحسن إحسان ، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
21. محمد اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، بيروت، 1999،
22. محمد المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، 2003،.

23. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005
24. محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع" ، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية
25. محمد محمود الجوهرى، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ب.،.
27. محمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
28. مصطفى أحمد أبو عمر علاقات العمل الجماعية المفاوضات الجماعية النقابات العمالية"، اتفاقية العمل الجماعية، منازعات العمل الجماعية الإضراب، الإغلاق التحكيم الوساطة المفاوضة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005،
29. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005،.
30. ناصر جردات، ادارة التغير والتنظيم، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
31. نعيم بو مقورة، "الحركة النقابية كظاهرة اجتماعية، مقارنة تاريخية سوسولوجية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، د س.

32. أحمد مداس "التنشئة الاجتماعية للمرأة العاملة والمشاركة في التنظيم النقابي"، دراسة ميدانية للنساء العاملات في قطاع التربية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012
33. حنان شطيبي ، "الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي دراسة حالة" مذكرة رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر، 2009/2010
34. زهيرة جحا ، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2012/2013
35. السعود، مقاومة التغيير في المنظمات والشوابة، ورقة عمل مقدمة لجامعة فيلادلفيا الولايات المتحدة الأمريكية، 2012،
36. شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر، 2007 -2006.
37. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2005،
38. صلاح بن فالح عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ثابت للعلوم الإدارية، 2005
39. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014

40. إبراهيمي محمد، "المشاركة العمالية في التنظيمات النقابية ممارسات وتمثيلات دراسة ميدانية على عمال ثلاث مؤسسات عمومية سعيدة"، العدد 56، المجلد 25، 2021.
41. الأكواز، عدي غانم واسماعيل وإبراهيم، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي واشكاله، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية المجلد 19 العدد 20، 2013،
42. بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأ ومدى مساهمة النسق الاتصالية في انجازه، مجلة دمشق، 2010، المجلد 02، ب. س
43. جمال بوربيع ، "محاضرات سوسيولوجيا الحركات العمالية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الصديق بن يحي جيجل، 2015/2016.
44. خالد حامد "النقابة" بين المطلبية والمشاركة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية المركز الجامعي تبسه، جاب الله سعد عرابي، "التنظيمات النقابية ودورها في تحسين الخدمات الصحية ، جامعة الجزائر ، 02 مجلة المداد، ديسمبر 2020.
45. رفيق قروي، "في سوسيولوجية العلاقات العمل، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية العدد 15.
46. صليحة رحالي، "النشاط النقابي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة عينة من أساتذة التربية والتعليم"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 36 جوان 2017، جامعة باتنة . 01
47. عاشور مولدي، "دور النقابة في الأنظمة المقارنة قراءة سوسيو قانونية لواقع النقابات المعاصرة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12
48. عبد اللطيف غربي العمل النقابي والولاء للمؤسسة، دراسة ميدانية للنقابات المستقلة في ثانويات بلدية الوادي"، مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية الدولية، المحكمة جامعة الشهيد حمه الخضر

49. عماد عبد الرحمان، "دور العمل النقابي الطلابي على الأداء البيداغوجي في الجامعة الجزائرية 02Langus medias Societies فيفري ، 2021، جامعة طاهري محمد بشار
50. محمد الصغير بن ، العمل النقابي ومهامه الاقتصادية والاجتماعية ، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، أوت 2019
51. محمد سفيان موسى كاف، "النقابة العمالية المستقلة واقع وتحديات"، دراسة ميدانية حول نقابة المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني CNAPESTE ، على مستوى قطاع التربية الوطنية ما بين 2011-2015 ، مجلة الآداب للعلوم الاجتماعية، العدد 16، ديسمبر 2016
52. نصيرة لوني ، النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر دراسات وأبحاث المحملة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11 أكتوبر 2019 ، جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة

الملاحق

الملاحق



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل



استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة، تحية طيبة و بعد:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول موضوع: " دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي " ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع.

نظرا لأهمية رأيكم يرجى منكم طلب التفضل بملء هذا الاستبيان بعناية و موضوعية للمساعدة في الحصول على نتائج علمية على تأكيد الالتزام باستخدام البيانات عليها في أغراض علمية بحتة

اشراف الاستاذة

اعداد الطالبة

بلقري سهام

لعجال هديل

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

السن :

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أقل من 40 سنة

المؤهل العلمي:

بروفيسور

دكتوراه

ماجستير

الملاحق

المحور الأول : دور النقابة في تفعيل التغيير الهيكلي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالنقابة أحد أسباب التغيير في مجال عملي (مثل تحويل أستاذ من قسم إلى آخر)					
02	تعتبر الديمقراطية في النقابة دافع مهم للقيام بالتغيير					
03	يعتبر التغيير في السياسات و الإجراءات الحالية بالنقابة دافعا للتغيير					
04	يعتبر التداول بين أساتذة الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير					
05	تعتبر العلاقات غير رسمية بين أعضاء النقابة دعامة أساسية للتغيير					
06	على النقابة حث الإدارة لتبني عملية التغيير التقني بالاستفادة من التقدم التكنولوجي					
07	على النقابة التزود بأجهزة خاصة بأنظمة المعلومات					
08	على النقابة استعمال و استغلال شبكة المعلومات الداخلية إن وجدت لتسهيل العمل و تجويده					
09	على النقابة المساهمة في إنشاء قاعدة بيانات بالكلية بإدخال و تقديم مختلف المعلومات و البيانات الضرورية					
10	لابد من استخدام النقابة للمنصة الالكترونية إن كانت متوفرة لتقديم كافة المعلومات.					

الملاحق

المحور الثاني : دور النقابة في تفعيل التغيير الإنساني

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحتاج عملية صناعة القرار بالنقابة إلى عقد اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع أعضاء النقابة دون استثناء					
02	على أعضاء النقابة استلام مختلف المهام وفقا لمؤهلاتهم العلمية والتقنية					
03	يتوجب على النقابة توجيه الأستاذ نحو تغيير طرق التدريس على مستوى الكلية لبرامجها التعليمية و البيداغوجية بما هو مناسب					
04	يساهم اعضاء النقابة في احداث التغيير على مستوى هيكل الجامعة					
05	تتوفر ادارة النقابة على موظفين مؤهلين بإمكانهم احداث التغيير على مستوى مرافق الجامعة					
06	لابد من القضاء على سيطرة الروح السلبية و الاستكانة في النقابة بما هو قائم في وجه التغيير					
07	أعتقد بأن عملية التغيير التنظيمي فكرة قابلة للتنفيذ و لابد من نشرها بين الأساتذة في الجامعة					
08	يتوجب على ادارة النقابة ان تعتمد خطة استراتيجية محكمة من اجل التغيير التنظيمي بالجامعة					
09	الثقة والتنسيق الاداري بين اعضاء النقابة من شأنه ان يساهم في تحقيق التغيير على مستوى الجامعة					
10	يتميز اعضاء نقابة الاساتذة بالنشاط وروح المبادرة في احداث التغيير بالجامعة					

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى (ة) ادناه :

السيد(ة): لعجال هديل

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100010995048780007

الصادرة بتاريخ: 25-04-2019 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية والدراسات اقليمية

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 191935070411

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور العمل النقابي في تفعيل التغيير

التنظيمي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعنى (ة):

هديل

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي لدى أساتذة المنخرطين في نقابة كناس بجامعة المسيلة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف تصورات المبحوثين والبالغ عددهم (48)أسناذ وأستاذة.

:وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها
تسهل عملية التغيير، وتعزز القبول والمشاركة من قبل الموظفين ، من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة

،تساهم في تعزيز الثقة وبناء الروح العمل بين الاساتذة، مما يسهل في تغيير وتعزيز التغيير التنظيمي . ولهذا تم تطبيق استبيان دور العمل النقابي في تفعيل التغيير التنظيمي
النقابات تلعب دورًا هامًا في تفعيل التغيير التنظيمي، حيث تساهم في ملء الفراغ بالمحيط الجامعي وتنظيمه

حماية مكتسبات الاساتذة في الجانب المالي (رفع الأجور، العلاوات ، الترقية والاجتماعي)التأمين (والسكن الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: العمل النقابي ، التغيير التنظيمي ، النقابة ، كناس، النقابة

Abstract :

The purpose of the study was to explore the role of union work in facilitating organizational change among faculty members at the University of Kasan. The study relied on a descriptive approach to describe the perceptions of the researchers (48 professors and professors).

The study reached several important conclusions after analyzing the questionnaires:

Union work simplifies the change process, enhances acceptance and participation from employees by directing efforts towards defined goals.

It contributes to building trust and fostering a work spirit among faculty members, which facilitates organizational change. As a result, the role of union work in facilitating organizational change was applied.

Unions play a crucial role in facilitating organizational change by filling the void in the academic environment and organizing it.

They protect faculty members' interests on both financial (raising salaries, bonuses, promotions) and social (job security, work housing) levels.

Keywords: union work, organizational change, union, Kasan, union.

