

مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالإسقاط على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز - مديرية الشلف شمال -

أ/ معموري صورية *

مخبر "DECOPILS"، جامعة الشلف - الجزائر

** أد/ نوري منير

جامعة الشلف - الجزائر

Abstract:

This research aims to identify the extent of the contribution of the development programs applied in electricity and gas distribution Department - Sonelgaz Chlef north- in achieving the desirable organizational change, as well as to examine the extent of the difference in staff orientations towards the applied development programs and organizational change, depending on the age, marital status, educational qualification, career level, and years of experience. To achieve the objectives of the study a questionnaire consisting of three parts was designed, which the first part included, personal and functional variables for individuals of respondents, while the second part was to dedicate for the change and organizational development axis, while the third part were devoted to the resistance to change and organizational development axis. Also appropriate statistical methods were been the used to analyze the study data and test its hypotheses, and in the light of the results that have been reached, has been providing a range of academic and scientific recommendations.

* أستاذة مساعدة قسم أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ،مايل

soraymaamouri@ymail.com

** أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ،مايل

nourimounir2@gmail.com

مقدمة

أصبحت الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مطالبة أكثر من أي وقت مضى، أن تعيد الهيكلة، وإعمال مداخل وآليات للتطوير، والتحديث، من أجل التصدي لتحديات العصر، ومواكبة حركة التغيرات، واستثمار ما ينتج عنها من فرص. ليصبح واجب الإدارة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، فضلا عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، لضمان تواجدها في السوق بما يواكب ما يميزه من تغيرات. وكما هو حال العديد من المؤسسات محلية كانت أو أجنبية، فقد قامت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بالعديد من التغيرات، كان أهمها ما جاء به القرار الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002¹ وهو تبني سونلغاز لمشروع تطوري، سمي بمشروع "إعادة التنظيم"، لتدخل هذه المؤسسة في سلسلة من التغيرات الجذرية أحيانا والتطويرية أحيانا أخرى. ويحاول هذا البحث طرح إطار علمي لتناول قضية التطوير التنظيمي كمدخل للتغيير، من خلال التعرف واقع هذه العلاقة في إحدى مديريات توزيع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز. من خلال السؤال الرئيس التالي:

مامدى مساهمة مداخل التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية، وكيف يمكن تجسيد ذلك على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الشلف ؟

وانطلاقا من السؤال الرئيس يمكننا طرح الأسئلة الداعمة التالية:

- هل يمكن اعتبار التطوير التنظيمي آلية مهمة من آليات التغيير، و كأساس يقوم عليه بنجاح هذا الأخير؟
- هل يمكننا اعتبار المشروع التغيير المطبق من طرف سونلغاز، انه عملية تغييرية مخططة بعيدة كل البعد عن العشوائية؟
- ما موقف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" من برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة؟
- ما مستوى مقاومة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي المطبقة؟
- هل توجد فروقات جوهرية بين مواقف الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" من برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، وفقا للمتغيرات التالية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) ؟

فرضيات البحث: للإحاطة أكثر بجوانب الموضوع نفترض من البداية ما يلي:

الفرضية الأولى: لم تسهم برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" من تحقيق التغيير المرغوب فيه بشكل كبير.

الفرضية الثانية: لم يبد موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، مقاومة كبيرة اتجاه برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم.

الفرضية الثالثة: لم تؤد مقاومة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال" لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، إلى الغاء هذه البرامج.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لخصائص موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، من حيث: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المشاركة في دورات تدريبية خاصة ببرامج التغيير والتطوير المطبقة.

أهمية البحث: تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

- أهمية دور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA في الاقتصاد الوطني، لذلك نجد ان الدولة الجزائرية قد أولت اهتماما كبيرا بهذه المؤسسة، حيث انها عملت على تمويلها بغية توسيع نشاطاتها، وحتى تحسن من دورها اتبعت سونلغاز إستراتيجية تهدف الى تلبية حاجيات الاقتصاد الوطني، وتوفير نوعية عالية من الخدمات للسوق الخارجي، لكن هذه الجهود قد يكون مصيرها الفشل، ان لم تعتمد على استراتيجيات تطويرية مدروسة.
- أهمية التعرف على اتجاهات العاملين بهذه المؤسسة، من خلال معرفة مواقفهم، وأساليب رفضهم ومقاومتهم أو دعمهم للبرامج التغييرية التي تقوم بها الادارة العليا.

أهداف البحث: تستهدف هذه الورقة البحثية تحقيق الأهداف التالية:

- توصيف لواقع تجسيد أحد البرامج التطويرية على مستوى إحدى أهم المؤسسات العمومية الجزائرية. مع محاولة معرفة مدى استخدامها للطرائق و الأساليب العلمية المخططة والمدروسة.
- التعرف على مدى استطاعة برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" من تحقيق التغيير المرغوب فيه.

- التعرف على اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، نحو برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم.
- التعرف على ما إذا أدت مقاومة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال" لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي إلى إلغاء أو تعديل هذه البرامج.

منهج البحث:

سوف نعتمد في هذه الورقة البحثية على المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل، والذي يجمع بين الأسلوب النظري، بالإطلاع على ما توفر للباحث من مراجع لاستخلاص المفاهيم النظرية، و دراسة الحالة، من خلال الاعتماد على أدوات التحليل التالية: (المقابلة الشخصية، الاستبانة).

ومحاولة منا بالإلمام بعناصر هذا الإجتهد العلمي، قسمنا بحثنا إلى ثلاثة محاور كانت على النحو التالي:

المحور الأول: التطوير والتغيير التنظيمي، المفاهيم والاهتمامات.

المحور الثاني: المشروع التطويري "إعادة التنظيم" بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الشلف شمال -

المحور الثالث: مناقشة وتحليل نتائج مشروع "إعادة التنظيم" واختبار الفرضيات. وختمنا هذا البحث، بمجموعة من النتائج، وتقديم جملة من التوصيات.

المحور الأول: التغيير والتطوير التنظيمي، المفاهيم والاهتمامات

أولاً: تعاريف حول التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي

1- التغيير التنظيمي: لقد حظي مفهوم التغيير التنظيمي باهتمام كبير من طرف العديد من العلماء، لاحظنا أن كل باحث قدم تعريفاً حسب رؤيته الخاصة، حول أهم المداخل التي يركز عليها التنظيم، وهي المدخل السلوكي، التنظيمي، والتكنولوجي، على العموم تختلف هذه التعاريف حسب نوعية المدخل المركزة عليه، لكنها تتفق في المبدأ.

قدم (François Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي كالتالي: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها"².

كذلك يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة، حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي، إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة³.

ونظر (Masaaki) إلى التغيير بأنه "التحسين المستمر من خلال كل عامل في كل موقع"⁴ وذلك في تفسيره لمفهوم كايزن (Kaizen)⁵

وعرف التغيير التنظيمي على " أنه إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره تتمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"⁶.

ويلاحظ من تعريف التغيير التنظيمي بعض الخصائص المميزة، وتمثل في:

- إن عملية التغيير لا تحدث فقط كرد فعل للتغيرات التي حدثت فعلا في البيئة، ولكن لابد وان تكن المنظمة لديها القدرة على المبادرة.

- إن عملية التغيير التنظيمي تهدف لتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها

وفي الأخير يمكننا تقلص التعريف التالي للتغيير التنظيمي "عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المؤسسة (البعد الإنساني، البعد الاستراتيجي، البعد الهيكلي، ولبعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة"⁷

2- التطوير التنظيمي: لم يصبح هذا المصطلح جزءا من مصطلحات الإدارة إلا حوالي

عام 1960 وإن كانت مهنة التطوير التنظيمي ما تزال غير متداولة كثيرا، وذلك مقارنة مع موضوعات غيرها، بسبب حداثةها، وهي ما تزال قيد التكوين عن طريق تحديث الطرق القديمة فيها، واكتشاف تقنيات أجد وأحدث، ومن المعارف عليه أنه تطور من مصدرين رئيسيين⁸:

• من تطبيق الأساليب المخبرية من قبل مخابر التدريب الوطني "NTL National Training Laboratories

• ومن طرائق البحث الميداني، أو المسح الميداني، والتي تعود أصلا لمركز الدراسات الميدانية. وأول من استخدم هذه الأساليب كان (Kurt Lewin) في حوالي 1945م.

في الوقت الذي لا يوجد فيه تعريف واحد متفق عليه لتطوير المنظمات، إلا أنه يوجد اتفاق عام على طبيعة الحقل وخصائصه الرئيسية. ومن بين التعاريف الأكثر شمولاً للتطوير التنظيمي نورد تعريف (ريتشارد بيكهارد R.Beckhard) الذي يرى التطوير التنظيمي على أنه " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"⁹.

كما أنه اتفق مجموعة من العلماء والمفكرين العرب في اجتماع الخبراء الإدارية بعمان عام 1985م على توضيح تعريف التطوير التنظيمي والذي نص على الآتي: " قام العديد من علماء الإدارة بوضع تعريفات مختلفة للتطوير التنظيمي لكن التركيز على النظام الإنساني الفرعي في تدخلات التطوير التنظيمي بغرض زيادة فعالية التنظيم وتحسين عافية المنظمة أعتبر غير كاف إذا تم استخدامه وحده للوفاء بمتطلبات المنطقة العربية. وإضافة لذلك فإن الظرف الحالي في المنطقة العربية يتطلب أن تتضمن تدخلات التطوير التنظيمي، الإجراءات الضرورية للنظم الفرعية للمنظمة (كالنظم الإنسانية والهيكلية والتقنية) كما أن عليها أن تحتوي على الأدوات والأساليب الإدارية المتيسرة وذلك بغرض تحسين فعالية المنظمة وأدائها، ويجب أن تتم بوتقة هذه الإجراءات والأدوات المختلفة في مدخل مستمر يمتاز بتبويه وشموليته¹⁰، وبغية التعمق في فهم هذا الحقل الجديد نسبياً نستخلص من التعاريف السابقة، بعض الصفات التي تميز التطوير التنظيمي عن غيره من البرامج التطويرية الأخرى، والتي تمثلت فيما يلي:

ذو طابع علمي، مجهود طويل الأجل، برنامج مخطط وطويل الأجل، موجه نحو زيادة الفعالية التنظيمية، وحل المشاكل، يعكس منهج النظم، الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، الحاجة لخبير التغيير، قيم إنسانية، الشمولية، الإستمرارية، التدخل المخطط، المشاركة. ويمكننا تعريف التطوير التنظيمي كما يلي " هو استجابة مخططة، طويلة المدى، للتغيرات البيئية التي يعمل بها التنظيم بهدف زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل، وتطبيق ممارسات جديدة، وتكون هذه الاستجابة مبنية على، تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال بينهم، لإيجاد الحلول، ومعتمدة على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية، وقائمة على فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي"¹¹.

3- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي: يعد التغيير والتطوير،

واحدة من الثنائيات الإدارية التي نتعامل معها، ونعيشها في واقعنا الإداري، والتي ما يزال الكثير يخلط بينها رغم اختلافها. فكثيراً ما يستخدم لفظي التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في الكثير من المراجع، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان، ولا بد من التوضيح أن هناك فرقا كبيرا بين التغيير والتطوير على اعتبار أن:¹²

- التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما قد لا يكون صواباً

- التغيير يكون من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط، وهو من القمة إلى القاعدة.

- التطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن. التغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الإيجابي ذلك يعني إحلالاً وضع سليم مكان آخر غير سليم. أي أن التطوير لا يكون لوضع غير سليم أساساً، إذ أن ما يبنى عليه يأتي تباعاً مثله لذلك كي ينشأ بناء جديد قابلاً للتطوير وجب أن ينشأ سليماً من جذوره. فالتطوير يهدف دوماً لإحداث التغيير الإيجابي الذي يعني التنمية. وإضافة لما سبق استخلصنا أن:¹³
- التطوير التنظيمي، عملية تغيير مخطط مقصود، مع الإشارة إلى أن التغيير الذي تتعرض له المنظمة قد يكون مخطط، أو غير مخطط.
- التطوير التنظيمي أحد أساليب إحداث التغيير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي يركز على كيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة. وعليه فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي. لكن في المقابل فكلا من مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من ناحية الأهداف، وكخلاصة لما سبق، فنحن نطور من أجل أن نغير، أو نغير من خلال المدخل السلوكي وهو التطوير التنظيمي¹⁴. الذي عرفه Wendell French بأنه "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له."¹⁵

ثانياً: التغيير والتطوير في المؤسسات العمومية

1- أسباب أحداث التغيير والتطوير في المؤسسات العمومية: أهم هذه الأسباب ما يلي.¹⁶

1-2- الضغوط الدولية: ولعل أهم هذه الضغوط مايلي (المنافسة العالمية والاحتكارات الدولية، العولمة، حيث أنها فرضت معطيات جديدة في مجال الإصلاح والتطوير الإداري، وهي: التأكيد على أهمية المساءلة، التركيز على الجانب الأخلاقي، تطبيق معايير الجودة في الخدمات العامة، التحول من الأسواق المحلية للأسواق العالمية، زيادة النفوذ الدولي على القرار الوطني، الثورة التكنولوجية.

1-2- الضغوط المحلية: ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما - الضغوط الشعبية المجتمعية، وهذا بسبب: الزيادة الطبيعية للسكان مما يستلزم استثمارات رأسمالية جديدة - المجموعة الثانية الضغوط الاجتماعية والاقتصادية، والمتمثلة في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي.

2- أهم معوقات إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات العمومية:

2-1- **المعوقات التنظيمية:** تعبر عن المشكلات التي توجد في وخاصة وجهات النظر التقليدية للإدارة.

2-2- **المعوقات الإدارية:** تعبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل والسياسات والأنظمة الإدارية والمالية

2-3- **المعوقات البشرية:** على رأسها مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، والتي نعني بها في بحثنا هذا " كافة التصرفات المعلنة أو المستترة، الصادرة عن موظف واحد أو عدد من الموظفين، والتي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، بسبب رفضهم لتغيير وضع قائم، أو لعدم فهم لأسباب أو أهداف هذا التغيير"، كما يندرج ضمن المعوقات البشرية، نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق عملية التغيير، والذي يترتب عليه، شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي، الإعتقاد الخاطيء من قبل الإدارة بنقل النماذج الجاهزة للتغيير، وتطبيقها في بيئات إدارية مختلفة، عدم تجاوز المدراء والعاملين القناعات والمعتقدات التقليدية.

2-4- **المعوقات الاجتماعية:** تعتبر المجتمعات العربية بصورة عامة إما مجتمعات قبلية أو قريبة من إطار القبلية، مما يجعل الإدارة العربية مشدودة لهذه الروابط والقيم القبلية والأسرية التي تلعب فيها الاعتبارات والقيم الشخصية والمجتمعية دورا كبيرا في إنجاز المعاملات¹⁷، وهذا ما يشار إليه بالفجوة الحضارية¹⁸.

المحور الثاني: المشروع التطويري " إعادة التنظيم " بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الشلف شمال -

إن تحول المؤسسة محل الدراسة من منطقة توزيع الى مديرية توزيع بموجب القرار الرئاسي 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002،، خلف عنه تغيير جذري وكامل للهيكلة التنظيمي وبذلك اعتبرت هذه المرحلة مرحلة حاسمة، ومحطة تاريخية هامة من حياة هذه المؤسسة. التي تقوم بمهام ونشاطات محددة من خلال هيكل تنظيمي مكون من مديرية عامة، وثمانية أقسام.

1- **أهم الجوانب التي مسها المشروع التطويري " إعادة التنظيم " بسونلغاز الشلف شمال:** لقد مس المشروع المطبق الكثير من الجوانب، إلا اننا سنحاول التركيز في هذا البحث على اهم هذه الجوانب ابتداءا بالهيكل التنظيمي وصولا للجانب التقني والتكنولوجي.

2-1- تطوير الهيكل التنظيمي :

1-2-1- أهم خطوات تطوير الهيكل التنظيمي: بعد اطلاعنا ميدانيا، على كل ما تعلق بحيثيات إجراء هذا البرنامج التطويري الذي قامت به سونلغاز، أكد في الحدود التي سمح به المسؤولون في هذه المؤسسة، حاولنا اسقاط مراحل هذا البرنامج التطويري على أحد النماذج العلمية والخاصة بمراحل التطوير التنظيمي بشكل عام، وقد وجدنا أن عملية إعادة التنظيم لهذه الشركة قد مر بالمراحل السبع المحددة لنموذج Edgar Huse وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lwin¹⁹، بحيث وجدنا مجمع سونلغاز ومن خلال إعادة هيكلية التنظيم، قد اتبع الخطوات المعروفة في مجال إدارة التطوير التنظيمي، والتي كانت كالآتي:

أ- الاستكشاف: استعان مجمع سونلغاز بخبير تطوير، متمثلا في شركة كندية لتقديم خبرات استشارية تتعلق بتطوير المؤسسات، حيث تم لقاء ما بين الطرفين، وقام المستشار بتشخيص أولي لوضعية الشركة، من الأعراض التي أظهرتها مشاكل شركة سونلغاز.

ب- الدخول: فعلا تم التوصل إلى اتفاق نهائي على التعاقد بين شركة سونلغاز والخبير الاستشاري الكندي.

ت- التشخيص: مستندا على الخلفية التي يمتلكها، يقوم الخبير بتشخيص فعلي للمشاكل التنظيمية القائمة، محددًا بعد ذلك لإستراتيجية التدخل المخطط.

ث- التخطيط: اطلعت إدارة مجمع سونلغاز على ما قدمه خبير التطوير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذا على الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير (لم نستطيع معرفة ما إذا كانت هناك تحفظات أو عدم موافقة من طرف إدارة سونلغاز على بعض الخطوات التي تحويها الإستراتيجية المقدمة من طرف الخبير، لكن المؤكد انه تم الخروج ببرنامج متفق عليه حول تطوير الهيكل التنظيمي لسونلغاز توزيع الكهرباء والغاز، سمي بمشروع إعادة التنظيم)²⁰. بعدها تم إصدار قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات رقم 01-02 الصادر بتاريخ 5 فيفري 2002، ومن ثم اصدر المرسوم الرئاسي الخاص بالهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم، رقم 02-195، بتاريخ 1 جوان 2002.

ج - خطة العمل:

- **على مستوى الإدارة العامة لجمع سونلغاز:** تم استدعاء جميع مدراء المناطق ومراكز التوزيع، وممثلي عمال سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز، وبحضور المدير العام لجمع سونلغاز، وأعضاء إدارة المجمع، تم إعلام الحضور وشرح مشروع إعادة التنظيم بشكل تفصيلي، ليكن الإعلام الرسمي بتحويل مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية وإنشاء أربع مديريات عامة للتوزيع، مسفولة عن هذه المديريات الجهوية.

- **على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع الشلف شمال:** تم الإعلان عن اجتماع عام، يحضره جميع العمال دون استثناء، قدم في هذا الاجتماع جميع النقاط التي تناولها الاجتماع المقام على مستوى الإدارة العامة للمجمع، وعلى رأسها، قرار تحويل وحدتهم من منطقة توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأنه سيتم تنحية العمال الذين لا تستوفي فيهم بعض الشروط وعلى رأسها المستوى العلمي المطلوب، وعلى أنه ستم عمليات تحويل للعمال، وفتح باب التوظيف، مع إعلام عمال المؤسسة بالنقاط التالية والتي وردت فيما بعد كآلآتي:

بموجب مذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان 2005²¹، فإن المبدأ العام المؤكد في إطار إعادة التنظيم يؤكد على إعادة التنظيم مع المحافظة على:

- المحافظة على مناصب العمل: إعادة هيكلة المؤسسة لا يتخلف عنها أي تسريح لأي عامل.
- المحافظة على المنصب التاهيلي للعمال: بموجب إعادة هيكلة التنظيم، فكل موظف يحتفظ بمنصبه التاهيلي، فإن كان إطارا بقي كذلك، وان كان عون تنسيق بقي كذلك... الخ. مع وجوب ان تتوفر في العامل معايير معينة.
- إن تحول منطقة التوزيع إلى مديرية جهوية، أو تحول المراكز إلى مديريات جهوية، لا رابح فيها ولا خاسر بخصوص جانب التصنيف الذي يميز أو يقدم إلى العامل على حسب الشهادة المحصل عليها، وعلى حسب الترقية المستفاد منها.

- تطبيق قرارات مذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان 2005 :

- **احتفاظ العامل بنفس منصبه الوظيفي السابق:** بقاء عدد من العمال في نفس مناصبهم الوظيفية، بسبب وجود هذه المناصب في الهيكل الجديد من جهة، ولتوفرهم على المعايير الموضوعية لهذه المناصب كالمستوى العلمي من جهة أخرى.

- **تغيير العامل لمنصبه الوظيفي**: تم فتح بورصة العمل Bourse d'emploi، ويتم فيها الإعلان على المناصب الشاغرة، مع تحديد للمعايير الخاصة بكل منصب، كالسن، الشهادة العلمية المتحصل عليها، سنوات الخبرة. يتم ملاً طلبات الترشح من طرف العامل الراغب بالمشاركة في هذه البورصة، بسبب إلغاء منصبه الوظيفي في الهيكل الجديد، أو رغبة في اعتلاء منصب وظيفي أرقى، تدرس الملفات من طرف لجنة خاصة على مستوى الوحدة، لترفع الملفات المقبولة إلى المديرية العامة لمجمع سونلغاز، أين يتم إجراء امتحان شفهي للعمال أصحاب الملفات المقبولة أمام لجنة مكونة من: ممثل مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مدير الموارد البشرية للشركة، ممثل العمال، وممثل النقابة.

- **إنشاء المناصب خارج الهيكل التنظيمي Postes à créés**: تحقيقاً للنقطة الأولى الواردة في المذكرة رقم 659 المذكورة سابقاً، والمتضمنة للمحافظة على مناصب العمل، فقد تم وضع العمال اللذين لم تتوفر فيهم شروط المحافظة على المنصب، وشروط المشاركة في بورصة العمل، تم وضعهم بشكل مؤقت في مناصب سميت ب Postes à créés ، وهي مناصب غير موجودة في الهيكل التنظيمي الجديد، للإشارة فان هذه الفئة من العمال هي الفئة التي كانت أكثر مقاومة للتطوير الحاصل.

التحويل النهائي للعمال: اضطرت المديرية الجهوية للتوزيع الشلف شمال للتخلي وإجراء عمليات نقل أو تحويل لعدد من عمالها، المتمكنين من بعض المجالات كالحاسبة، وتسيير الموارد البشرية، وتفادياً لمقاومة العمال، تمت عملية التحويل بكل شفافية، وبأخذ لرأي العمال والمعنيين والسعي إلى إقناعهم بضرورة تطبيق هذا الإجراء.

- **الثبوت والتقييم**: رغم أن قرار إعادة الهيكلة اصدر عام 2002 إلا انه لم ينفذ في ذات السنة، وهذا يرجع إلى جملة من الأسباب والمشاكل كانت على مستوى الإدارة العامة للمجمع، ليكون حيز التنفيذ عام 2005، وتم تطبيق المشروع على مستوى المؤسسة محل الدراسة في جويلية 2005. وقد أسفرت إدارة هذا التغيير والتطوير على مستوى المديرية الجهوية الشلف شمال العديد من المعوقات، ومنها:

- صعوبة التسيير على مستوى العديد من المديريات، خاصة في مجال الحاسبة، وقسم الموارد البشرية.

- وجود عدد لا بأس به من العمال، أصحاب الخبرة الطويلة، وضعوا في المناصب خارج الهيكل التنظيمي، يستفيدوا من أجرهم الشهرية، لكن مهددون ببقائهم في نفس الصنف طوال

الفترة الزمنية المتبقية من خدمتهم في المديرية، بسبب عدم وجودهم في قسم معين، وبالتالي عدم وجود مسئول مباشر عليهم والذي من شأنه منح العامل لنقطة التقييم وعلى أساسها تتم ترفيته.

بعد تقييم الإدارة العامة لسونلغاز للوضعية السائدة على مستوى مديرياتها، وجدت انه لا بد من نقطة انقلاب ليمت إجراء تعديل في نقاط عمل محددة، والذي تم كالاتي:
في هذه المرة نزلت الإدارة العامة لشركة سونلغاز إلى القاعدة، لتبدأ وللمرة الأولى عملية مشاركة حقيقية ما بين الإدارة والعمال من اجل تحقيق البرنامج التطويري. فعلى مستوى المؤسسة محل الدراسة، حضر مسئول قسم الموارد البشرية، باعتباره أكثر مسئول قادر على تقديم الاقتراحات التي يراها مناسبة، لتعديل الهيكل التنظيمي، بناء على الواقع المعاش والمشاكل التي تعاني منها المديرية بعد تجسيد البرنامج التطويري. بحضور ورشات عمل على مستوى المديرية العامة للتوزيع بوهران.

هـ- إنهاء العمل : في هذه المرحلة يقوم وسيط التغيير وعن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، إلى مؤسسة أخرى، بمعنى انه قد أنهى عمله، وفعلا فقد أتم خبير التطوير عمله، وما تبقى من متابعة وإعادة صياغة لبعض الجوانب في مشروع إعادة التنظيم، تقوم بها الإدارة العامة على مستوى الجمع سونلغاز. لكن بالاستعانة باستشاراته.

2- التطوير التقني والتكنولوجي: سعت سونلغاز إلى إنشاء والعمل بنظام تقني جديد هو نظام الـ سكادا SCADA ، وهي اختصاراً لنظام التحكم الإشرافي وتحصيل البيانات "Supervisory Control and Data Acquisition" ، وهو نظام المراقبة والتحكم عن البعد في شبكة الكهرباء، هو أحد أهم المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا، والتسيير الأوتوماتيكي لنوع معين من العمليات المتعلقة بالخدمة الكهربائية، حيث يسمح هذا النظام المعلوماتي الجديد بالتحكم في الشبكة الكهربائية عن بعد، ومعرفة مختلف الأعطاب أو الانقطاعات المسجلة في وقتها، مما يسهل عملية التدخل في ظرف وجيز تبعاً لبنك المعطيات الذي يوفره هذا النظام التكنولوجي الحديث. وقد تم تكوين عدد من المهندسين والتقنيين على أهم التقنيات الخاصة بالعمل بنظام "سكادا" لتسند لهم مهام تسيير هذا النظام، حظيت هذه العناصر بتكوين عالي المستوى، منها ما كان في مؤسسات التكوين التابعة لسونلغاز الأم، ومنها ما كان في مؤسسات أجنبية، متواجدة بالخارج، وبعد مرور عدة سنوات على محاولة تطبيق نظام

الSCADA ، ها هو الآن ساري المفعول على مستوى المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال.

المحور الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

أولاً: منهجية البحث

أ- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشف شمال"، والبالغ عددهم 272 عامل، وقد أظهرت خلاصة الخبرات والتجارب أن حجم عينة في حدود 10 % إلى 15 % من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث. وانه كلما كان حجم العينة أكبر، كلما كانت نتائج البحث أفضل. لذلك اخترنا عينة بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة، فبلغ حجم العينة 54 فرد، واخترنا العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sample ، وهي احد أنواع العينات العشوائية (الاحتمالية). قسمنا مجتمع الدراسة الى مجتمعات جزئية Subpopulation ، تسمى طبقات Strata وقمنا بتقسيم مجتمع الدراسة على أساس المستوى الوظيفي، فأصبح المجتمع مقسم الى اطارات، أعوان تنسيق، أعوان تنفيذ، فان كان 54 هو حجم العينة، فإن توزيع هذه العينة في الطبقات المختلفة تم عن طريق التخصيص المناسب Proportional Allocation، بحيث تتناسب عدد الوحدات التي تم اختيارها من الطبقة تناسب طردي مع حجم هذه الطبقة، وباستخدام القانون التالي، تم تعيين حجم العينة على مستوى كل طبقة

$$n_k : \text{حجم العينة على مستوى الطبقة، } n : \text{حجم المجتمع، } N_r : \text{حجم الطبقة، } N : \text{حجم العينة، } n_{rr} = n \cdot \frac{N_r}{N} = n \cdot \frac{N_r}{N}$$

حجم العينة، N_r : حجم الطبقة، N : حجم مجتمع الدراسة. وباستخدام نفس الطريقة قمنا بتقسيم كل مستوى وظيفي إلى طبقات تشمل جميع أقسام المؤسسة، وتم اختيار الأفراد على مستوى هذه الطبقات، عن طريق تنفيذ الطريقة العشوائية البسيطة وذلك بإعطاء كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة رقماً ثم خلط الأرقام جيداً حتى لا يمكن تسلسلها أو معرفتها، ومن ثم سحب أرقام بعدد حجم العينة المراد تطبيق الدراسة عليهم بصفتهم عينة ممثلة لمجتمع

البحث²². هذا وقد تم توزيع (54) استبانة تم استردادها جميعا ، وكانت صالحة ومعتمدة لغايات التحليل الاحصائي.

ب- بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات :

اعتمدنا في البحث على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، والمكونة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول (معلومات أولية): تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، وعددها 06 وهي العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المشاركة في دورات تكوينية.
- الجزء الثاني (محور التغيير والتطوير التنظيمي): مقسم على ثلاثة أبعاد، تقيسها (18) عبارة.
- الجزء الثالث (محور مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي): مقسم على ثلاثة أبعاد، تقيسها (17) عبارة.

جدول رقم (01) مصادر المقياس المستعملة في الاستبيان

| المحور وأبعاده | رقم العبارة وفق تسلسلها في الاستبيان |
|--|--------------------------------------|
| محور التغيير والتطوير التنظيمي | |
| بعد الهيكل التنظيمي | 07-06-05-04-03-02-01 |
| البعد التكنولوجي | 12-11-10-09-08 |
| بعد العلاقات التنظيمية والانسانية | 18-17-16-15-14-13 |
| محور مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | |
| أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | 26-25-24-23-22-21-20-19 |
| أساليب التعبير عن مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | 30-29-28-27 |
| علاقة مقاومة العمال بتطبيق برامج التغيير والتطوير التنظيمي | 35-34-33-32-31 |

المصدر: من إعداد الباحثين

ج- صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين الأكاديمين، ومن ذوي الخبرة المؤهلين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها.

د- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة، باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الموضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (02) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

| المحور | البعاد | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|----------------------------------|---|--------------|---------------------------|
| برنامج التغيير والتطوير التنظيمي | الهيكل التنظيمي | 07 | 0.770 |
| | التكنولوجي | 05 | 0.889 |
| | العلاقات التنظيمية والانسانية | 06 | 0.849 |
| | التغيير والتطوير التنظيمي بجميع أبعاده | 18 | 0.908 |
| مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | 08 | 0.922 |
| | أساليب التعبير عن مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | 04 | 0.779 |
| | علاقة مقاومة العمال ببرامج التغيير والتطوير المطبقة على تحقيق هذه البرامج | 05 | 0.863 |
| | مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي بجميع أبعادها | 17 | 0.909 |
| | محوري برنامج ومقاومة التغيير والتطوير التنظيمي | 35 | 0.924 |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

ويتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور برنامج التغيير والتطوير التنظيمي كما يدركها العاملون بسونلغاز الشلف شمال هي (0.908)، وقيمة الثبات لمحور مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي كما يدركها العاملون بسونلغاز الشلف - شمال هي (0.909) أما قيمة الثبات لمحور الدراسة مع بعض قدر ب (0.924)، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق/ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها. وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنيوي وثبات الأداة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (01).

و- أساليب المعالجة الإحصائية:

للاجابة على تساؤلات الدراسة، ولغايات تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة، قمنا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما حاولنا معرفة مدى تمثيل العينة المدروسة لمجتمعها حول محاور وأبعاد الدراسة، باستخدام sig مستوى دلالة كاي مربع، اعتمدنا ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، كما اعتمدنا على اختبار (T-test) للفروق، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه لدلالة الفروق بين أفراد العينة المبحوثة، كما استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي، لبيان درجة الموافقة.

الجدول رقم (03) درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

| درجة التقدير | مقياس ليكرت الثلاثي | قيم المتوسط الحسابي |
|--------------|---------------------|---------------------|
| منخفض | غير موافق | [1.67 ، 1.00] |
| متوسطة | محايد | [2.34 ، 1.68] |
| مرتفع | موافق | [3.00 ، 2.35] |

ثانيا: مناقشة نتائج التحليل

أ- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

| المتغير | احتمالات المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|------------------------|---------|------------------|
| العمر | أقل من 35 عاما | 18 | 33 |
| | من 35 - أقل من 55 عاما | 22 | 41 |
| | أكثر من 55 عاما | 14 | 26 |
| الحالة الاجتماعية | اعزب | 7 | 13 |
| | متزوج | 47 | 87 |
| | مطلق | 0 | 0 |
| | أرمل | 0 | 0 |
| المستوى التعليمي | جامعي | 28 | 52 |
| | ما دون الثانوي | 26 | 48 |
| المستوى الوظيفي | اطار | 16 | 30 |
| | اعوان تنسيق | 29 | 53 |

| 17 | 09 | اعوان تنفيذ | |
|----|----|--------------------------|--------------|
| 0 | 0 | أقل من 5 أعوام | سنوات الخبرة |
| 2 | 1 | من 5 إلى أقل من 10 أعوام | |
| 2 | 1 | من 10 إلى 15 عاما | |
| 96 | 52 | أكثر من 15 عاما | |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

بالنظر إلى الجدول رقم (04)، نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (35، 55 عام) كانت النسبة الأكبر (41%)، أما بالنسبة للحالة الإجتماعية لأفراد عينة البحث، فكانت فقط بين المتزوجون حيث مثلت هذه الفئة النسبة الأعلى (87%)، و(13%)، من أفراد العينة غير متزوجون (أعزب)، لأن بقية الحالات الاجتماعية نالت 0%، هذا يدل على أن العدد الأكبر لديهم التزامات عائلية، وإن المحافظة على المنصب الوظيفي يشكل أهمية بالغة لهم، كما نجد أن (52%) من أفراد عينة البحث ذوي مستوى جامعي، في حين (48%) دون الثانوي، وهذا ما يعكسه المستوى الوظيفي، إذ بلغت نسبة أعوان التنسيق (53%)، واللذين يوظفون عادة عند حصولهم على مستوى ثانوي، أو المستوى الجامعي، (30%) إطارات، وأخيرا (17%) أعوان التنفيذ، أما بالنسبة لسنوات الخبرة ف (96%) من أفراد عينة الدراسة كانت لهم خبرة أكثر من 15 عام، و (2%) كانت لهم خبرة من 10 الى 15 عام، و(2%) خبرتهم كانت بين 5 و 10 أعوام، وعليه فمعظم أفراد العينة عايشوا تطبيق مشروع "إعادة التنظيم" المطبق بمديرية سونلغاز الشلف شمال.

ب- تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التغيير والتطوير

التنظيمي

الجدول رقم (05) ترتيب للأبعاد والعبارة الممثلة لآراء أفراد عينة الدراسة اتجاه برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" حسب أهميتها

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كا2 | قيمة sig | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|-------------|---------------|
| 1 | زاد اهتمام الإدارة بتوفير أجهزة حاسب آلي متطورة لجميع مكاتب المصالح | 2.94 | 0.231 | 42.66 | .000 | عالية |
| 2 | يعتبر نظام آل SCADA كنتيجة لمشروع إعادة التنظيم | 2.92 | 0.264 | 39.18 | .000 | عالية |
| 3 | زاد اهتمام الإدارة بتحديث الشبكة الداخلية للمعلومات Intranet | 2.88 | 0.462 | 42.66 | .000 | عالية |
| 4 | ادت التغييرات في مؤسستي الى رفع المستوى الفني للعمال | 2.81 | 0.392 | 21.40 | .000 | عالية |
| 5 | أصبح هناك تحديث للموقع الكتروني الخاص بسونلغاز | 2.77 | 0.537 | 61.00 | .000 | عالية |
| | المتوسط العام للبعد التكنولوجي | 2.87 | 0.341 | 128.5 | .000 | عالية |
| 1 | الهيكل التنظيمي الجديد كان لصالح ذوي الشهادات من الجيل الجديد | 2.92 | 0.264 | 39.18 | .000 | عالية |
| 2 | أصبح هناك تحديد واضح لمسؤوليات ونشاطات وكل قسم | 2.81 | 0.392 | 21.40 | .000 | عالية |
| 3 | تم إعادة توزيع جميع المناصب الوظيفية وفقا للمؤهل العلمي | 2.74 | 0.442 | 60.77 | .000 | عالية |
| 4 | تم التوجه نحو ألا مركزية الإدارية في اتخاذ القرارات. | 2.74 | 0.442 | 12.51 | .000 | عالية |
| 5 | تم تقديم حل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer)، عن طريق الإجراء المتمثل في تأكيد الخبرة (la validation d'expérience) | 2.72 | 0.563 | 49.6 | .000 | عالية |
| 6 | تم إنشاء مصالح وأقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق | 2.70 | 0.602 | 48.44 | .000 | عالية |
| 7 | تم إلغاء أقسام لم تعد مؤسستكم بحاجة إليها. | 2.70 | 0.602 | 48.44 | .000 | عالية |

| المتوسط العام لبعده الهيكل التنظيمي | 2.74 | 0.619 | 188.3 | 0.000 | عالية |
|---|------|-------|-------|-------|--------|
| 1 | 2.92 | 0.264 | 39.18 | .000 | عالية |
| 2 | 2.72 | 0.452 | 10.66 | .001 | عالية |
| 3 | 2.68 | 0.468 | 7.40 | .006 | عالية |
| 4 | 2.62 | 0.487 | 3.63 | .057 | عالية |
| 5 | 2.62 | 0.487 | 3.63 | .057 | عالية |
| 6 | 2.24 | 0.431 | 14.51 | .000 | متوسطة |
| المتوسط العام لبعده العلاقات التنظيمية والانسانية | 2.63 | 0.358 | 30.44 | 0.000 | عالية |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يوضح الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة اتجاه برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف-شمال"، مرتبة تنازليا على حسب الأبعاد، وحسب عبارات كل بعد، ونلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للأبعاد الثلاثة جاء بالترتيب التالي، البعد التكنولوجي في المرتبة الأولى وبدرجة موافقية عالية، بمتوسط حسابي (2.87) بانحراف معياري (0.341)، ويليه بعد الهيكل التنظيمي وبدرجة موافقية عالية أيضا بمتوسط حسابي (2.74) بانحراف معياري (0.619)، وبعدها بعد العلاقات التنظيمية والانسانية وكذلك بدرجة موافقية عالية بمتوسط حسابي (2.63) بانحراف معياري (0.358)، مما يدل عموما على وجود موافقية وبدرجة عالية من الافراد المبحوثين على أن البرامج المطبقة حققت التغيير المرغوب فيه، وبالنظر الى القيمة sig مستوى دلالة كاي مربع بالنسبة لكل عبارات الأبعاد الثلاثة نجد $sig < 0.005$ ، مما يمكننا من اعتبار استجابات أفراد العينة حول جميع عبارات المحور الأول الممثلة لآراء أفراد العينة اتجاه برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" على انها نفس استجابات أفراد مجتمع الدراسة، إلا العبارات التي احتلت المرتبة (03)، (04)، والمرتبة (05) من حيث درجة المتوسط

الحسابي، والتابعة لبعدها العلاقات التنظيمية والانسانية فإنه لا يمكننا تعميم اجابات أفراد العينة حول هذه العبارات على كامل مجتمع الدراسة.

وإذا أردنا استنتاج الأرقام الواردة في الجدول السابق، يتضح أن أكثر عبارات البعد التكنولوجي أهمية هي عبارة "زاد اهتمام الادارة بتوفير أجهزة حاسب آلي متطورة لجميع مكاتب المصالح" تليها عبارة "يعتبر نظام ال SCADA كنتيجة لمشروع اعادة التنظيم" وتقريبا بنفس المتوسط الحسابي (2.92) وبانحراف معياري (0.231)، لأن أساس عمل سونلغاز يعتمد كثيرا على الجانب التكنولوجي، فنجد أن المشروع المسمى "اعادة التنظيم" وان جاء ليمس الهيكل التنظيمي بشكل مباشر الا أنه فعلا كان هدفه جلب طرائق تكنولوجية حديثة، وعلى رأسها نظام ال SCADA وهذا ما أكدته العبارة في المرتبة رقم (2) من البعد الأول، والعبارة في المرتبة رقم (01) من البعد الأول بنفس المتوسط الحسابي (2.92) وبانحراف معياري (0.264) التي أكدت، على أن الهيكل التنظيمي الجديد كان يخدم أكثر ذوي الشهادات من الجيل الجديد، وهذا ما جعل فجوة بين الجيل القديم المالك للخبرة والجيل الجديد المالك للشهادات العليا، وهذا ما جعل العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة، من بعد العلاقات التنظيمية والانسانية، تحتل هذه الرتبة من حيث درجة الموافقة، فكانت العبارة الوحيدة التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة .

- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب وأساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

الجدول رقم (06) ترتيب للأبعاد والعبارات الممثلة لأسباب وأساليب مقاومة أفراد عينة الدراسة لبرامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال"

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كا ² | قيمة sig | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|----------------------|----------|---------------|
| 01 | - الخوف من فقدان مناصبي الوظيفي. | 2.92 | 0.264 | 39.18 | .000 | عالية |
| 02 | -عدم مشاركتي في التخطيط للتغيير المخطط. | 2.90 | 0.292 | 35.85 | .000 | عالية |
| 03 | -تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وعدم اعتبارها عامل مهم | 2.88 | 0.317 | 32.66 | .000 | عالية |
| 04 | -عدم فهي لأهداف التغيير المطبق. | 2.85 | 0.358 | 26.74 | .000 | عالية |
| 05 | -الخوف من فقدان المكانة التي كنت أتمتع بها. | 2.83 | 0.376 | 24.00 | .000 | عالية |

| | | | | | | |
|---|---|------|-------|-------|------|--------|
| 06 | -الخوف من تغيير طرق عملي اليومية | 2.74 | 0.442 | 12.51 | .000 | عالية |
| 07 | -الخوف من تخفيض مستوى الدخل. | 2.70 | 0.460 | 8.963 | .003 | عالية |
| 08 | -الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة. | 2.51 | 0.504 | .074 | .785 | عالية |
| المتوسط العام لبعده أسباب مقاومة برامج التطوير المطبقة | | | | | | |
| 01 | - وضعت ثقتي في قدرة ممثلي العمال، لأهم يستطيعون الدفاع على مصالحتي. | 2.72 | 0.452 | 10.66 | .000 | عالية |
| 02 | -قاومت بشكل علي عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه. | 2.38 | 0.492 | 2.667 | .000 | عالية |
| 03 | - لم أكن أبالي بنوعية العمل الذي كنت أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة. | 2.18 | 0.392 | 21.40 | .000 | متوسطة |
| 04 | - كنت أرفض تقديم أي مساعدة، لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية | 2.12 | 0.339 | 29.63 | .000 | متوسطة |
| المتوسط العام لأساليب التعبير عن مقاومة برامج التطوير المطبقة | | | | | | |
| | | 2.35 | 0.327 | 13.40 | .000 | عالية |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يبين الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الممثلة لمقاومة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف_شمال"، مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها، وذلك لكل من بعدي أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، و أساليب التعبير عن مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي.

أولاً: بالنسبة لعبارة بعد أسباب مقاومة برامج التطوير المطبقة، والذي حظى بدرجة موافقية عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.79) والانحراف المعياري (0.310)، نلاحظ أن جميع عباراته وقعت ضمن مدى الموافقية العالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.51 - 2.92)، وكانت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات ما بين (0.264 - 0.504)، وهذا يشير الى أن أفراد العينة يرون أن هذه الأسباب أدت إلى مقاومتهم لبرامج التغيير والتطوير المطبقة بمؤسستهم، وأن هناك صدق وإجماع في إجابات أفراد العينة نحو وجود هذه الأسباب كما تعكسها الانحرافات المعيارية المتقاربة بين متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين. وبالنظر الى قيمة sig مستوى دلالة كاي مربع بالنسبة لكل عبارات هذا البعد، نجد $sig < 0.05$ ، مما يمكننا من تعميم اجابات أفراد العينة حول أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي على كامل

مجتمع الدراسة، إلا العبارة التي جاءت في آخر الترتيب، حيث كان مستوى دلالة كاي مربع الخاص بما (0.785) أي أكبر من 0.05، فلا يمكننا تعميم إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة على كامل مجتمع الدراسة.

ثانياً: بالنسبة لعبارات بعد أساليب مقاومة برامج التطوير المطبقة، والذي حظى بدرجة موافقية عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.35) والانحراف المعياري (0.327). من خلال المتوسطات الحسابية للعبارات أساليب مقاومة برامج التطوير المطبقة، نجد أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز_ الشلف شمال"، يقاومون البرامج التغييرية بشكل علني، وواضح، بحيث يضعون ثقة عالية في ممثليهم النقابيين، وبعدهم إلى حد ما عن أساليب المقاومة المستترة، هذا سهل على إدارة المؤسسة التعامل مع مواقف العمال لوضوحها. كما هناك صدق وإجماع في إجابات أفراد العينة نحو لجوء العمال إلى أساليب للتعبير عن موقفهم نحو برامج التغيير والتطوير المطبقة، كما تعكسها الانحرافات المعيارية المتقاربة بين متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين

وبالنظر إلى قيمة sig مستوى دلالة كاي مربع بالنسبة لكل عبارات هذا البعد، نجد $0.05 < sig$ ، مما يمكننا من تعميم إجابات أفراد العينة حول أساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي على كامل مجتمع الدراسة.

- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة المقاومة بتطبيق برامج التغيير والتطوير التنظيمي

الجدول رقم (07) ترتيب للأبعاد والعبارات الممثلة لعلاقة مقاومة أفراد عينة الدراسة بتطبيق

برامج التغيير والتطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال"

| الرقم | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ك ² | قيمة sig | درجة الموافقية |
|-------|--|---------------|-------------------|---------------------|----------|----------------|
| 1 | كشفت مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال على مستوى سونلغاز | 2.57 | 0.716 | 33.44 | .000 | عالية |
| 2 | أدت مقاومة العمال، إلى نزول قادة سونلغاز إلى القاعدة، وتوسيع دائرة الحوار مع العاملين. | 2.53 | 0.692 | 25.44 | .000 | عالية |
| 3 | أدت مقاومة العمال، إلى قيام القيادة العليا لسونلغاز بتعديل برامج التغيير والتطوير المطبقة. | 2.14 | 0.786 | 2.111 | .348 | متوسطة |
| 4 | عزقلت مقاومة العمال عملية تنفيذ برامج التغيير في الآجال المخطط لها. | 2.25 | 0.520 | 32.44 | .000 | متوسطة |

| | | | | | | |
|--------|------|-------|-------|------|--|---|
| متوسطة | .000 | 50.07 | 0.136 | 1.98 | أدت مقاومة العمال، إلى إلغاء عملية تنفيذ برامج التغيير والتطوير المطبقة. | 5 |
| عالية | .000 | 47.85 | 0.290 | 2.57 | المتوسط العام لعلاقة مقاومة العمال ببرامج التغيير والتطوير المطبقة على تحقيق هذه البرامج | |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يبين الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المثلثة لعلاقة مقاومة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف - شمال" ببرامج التغيير والتطوير التنظيمي المطبقة. مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.57) أي بدرجة موافقية عالية، وانحراف معياري (0.290)، وبالنسبة لعبارة هذا البعد نلاحظ من الجدول أن عبارتان كانتا ضمن مدى الموافقية العالية، وهما كلا من العبارة " كشفت مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال على مستوى سونلغاز" فبلغ المتوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (0.716)، والعبارة التي "أدت مقاومة العمال، إلى نزول قادة سونلغاز إلى القاعدة، وتوسيع دائرة الحوار مع العاملين"، والتي كانت كنتيجة للعبارة الأولى، فبلغ المتوسط الحسابي (2.53)، والانحراف المعياري (0.692)، بينما العدد الأكبر من العبارات وقع ضمن مدى درجة الموافقية المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (1.98، 2.14)، وكانت الانحرافات المعيارية ما بين (0.136، 0.786)، مما يعكس عن درجة موافقة متوسطة ومنخفضة تدريجيا، حول تسبب مقاومة عمال سونلغاز الشلف شمال، في تعديل، أو عرقلة، أو إلغاء، برامج التغيير والتطوير التنظيمي المطبقة. وبالنظر الى قيمة sig مستوى دلالة كاي مربع بالنسبة لكل عبارات هذا البعد، نجد $sig < 0.05$ ، مما يمكننا من تعميم اجابات أفراد العينة حول هذا البعد على كامل مجتمع الدراسة.

ج- عرض وتحليل اختبار فرضيات البحث:

ومن أجل اختبار صحة الفرضيات، لجأنا الى اختبار T-Test ، واختبار F(One Way Anova) المبين في الجدول التالي:

- الفرضية الأولى: "لم تستطع برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" من تحقيق التغيير المرغوب فيه".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار T-Test

| نتيجة الفرضية H_0 | الفروق في المتوسط | الوسط الحسابي | مستوى الدلالة | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | مجال الثقة | |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | | | القيمة الدنيا | القيمة العليا |
| رفض | 0.43 | 2.75 | 0.000 | 8.59 | 2.005 | 2.85 | 2.65 |

*دالة عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (08) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.005)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" استطاعت تحقيق التغيير المرغوب فيه، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

- الفرضية الثانية: "لم يبدي عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، أي مقاومة اتجاه برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم".
ومن أجل اختبار صحة الفرضية الثانية، لجأنا إلى اختبار T-Test المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) نتائج اختبار T-Test

| نتيجة الفرضية H_0 | الفروق في المتوسط | الوسط الحسابي | مستوى الدلالة | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | مجال الثقة | |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | | | القيمة الدنيا | القيمة العليا |
| رفض | 0.32 | 2.64 | 0.000 | 8.33 | 2.005 | 2.72 | 2.57 |

*دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (09) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.005)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، أبدوا مقاومة علنية اتجاه برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. إن عامل سونلغاز يفضل المقاومة العلنية، وعلى رأسها أسلوب النقاش الذي يجمع ممثل العمال، وإدارة سونلغاز. كما يلجأ إلى القيام بإضرابات منظمة، أما المقاومة المستترة فتعتبر أضعف أساليب المقاومة التي يتبعها.

- الفرضية الثالثة: "لم تؤدي مقاومة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، إلى إلغاء هذه البرامج".
ومن أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة، لجأنا إلى اختبار T-Test المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج اختبار T-Test

| نتيجة الفرضية H ₀ | الفروق في المتوسط | الوسط الحسابي | مستوى الدلالة | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (T) الجدولية | مجال الثقة | |
|------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | | | القيمة الدنيا | القيمة العليا |
| رفض | - .02 | 2.30 | .768 | - .297 | 2.005 | 2.17 | 2.43 |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.005)، وهذا يوجب قبول الفرضية السلبية H₀، التي تنص على "لم تؤدي مقاومة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، إلى إلغاء هذه البرامج"، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.768) حيث أنه أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. واستنادا إلى مجال الثقة للمتوسط الحسابي [2.17، 2.43]، ونظرا لوقوع المتوسط الحسابي المفترض 2.33 داخل مجال الثقة، فإنه يمكن لمقاومة عمال المديرية سونلغاز الشلف شمال أن تؤدي لتعديل في برامج التغيير والتطوير المطبقة.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05)، في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لخصائص موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال"، من حيث: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المشاركة في دورات تدريبية خاصة ببرامج التغيير والتطوير المطبقة.

لإختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة تعزى لعمر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة حسب متغير العمر

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| العمر | بين المجموعات | 2 | 0.568 | 144,380 | ,000 يؤثر |
| | داخل المجموعات | 51 | 5 | | |
| | المجموع | 53 | 0.12 | | |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (11) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال " نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لمتغير العمر، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة.

ويوضح الجدول رقم (12) نتائج إختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة احصائيا بين أفراد العينة المبحوثة في اتجاهاتها نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف العمر.

جدول رقم (12) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين أفراد العينة المبحوثة في اتجاهاتها نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف العمر.

| الفرضية | فئات العمر | المتوسط الحسابي | فئات العمر | | |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|-----------------|
| | | | أقل من 35 عاما | من 35 إلى 55 عاما | أكثر من 55 عاما |
| الفرضية | أقل من 35 عاما | 2.891 | | *,234 | *,882 |
| الفرعية | من 35 إلى 55 عاما | 2.657 | *,234 - | | *,648 |
| الأولى | أكثر من 55 عاما | 2.008 | *,882 - | *,648 - | |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب ما يشير إليه الجدول رقم (12) فإن الموظفين الأقل من 35 عاما كانوا الأكثر تقبلا لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال"، مما يعني أنه كلما زاد العمر كلما قل اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو تقبل هذه البرامج التطويرية، وهذا

بسبب: البرنامج التطويري المطبق بأكمله كان في صالح ذوي الشهادات الجامعية، والمؤكد أن معظم أفراد العينة المنتمون للفتة العمرية أقل من 35 عاما خريجي جامعات.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة تعزى للحالة الاجتماعية لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| مستوى الدلالة | قيمة (f) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| ,005 يؤثر | 8,626 | 1,078 | 1 | 1,078 | بين المجموعات | الحالة الاجتماعية |
| | | ,125 | 52 | 6,497 | داخل المجموعات | |
| | | | 53 | 7,575 | المجموع | |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (13) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للعينات المستقلة للفروق بين اتجاهاتها نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف الحالة الاجتماعية

جدول رقم (14) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف الحالة الاجتماعية

| مستوى الدلالة | (T) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الحالة الاجتماعية | الفرضية |
|---------------|------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| ,339 | 4.53 | 53 | ,000 | 2.93 | أعزب | الفرضية الفرعية |
| | | | ,375 | 2.51 | متزوج | الثانية |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب ما يشير اليه الجدول رقم (14) فإن الفروق بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف الحالة الاجتماعية، جاءت لصالح غير المتزوجون (أعزب)، ويعزو ذلك، إلى قلة التزاماتهم عموماً مقارنة بالمتزوجون اللذين لديهم مسؤوليات أكبر في حياتهم الخاصة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة تعزى للمستوى العلمي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة حسب متغير المستوى العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة (f) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| ,000 يؤثر | 61,115 | 3,482 | 1 | 3,482 | بين المجموعات | المستوى العلمي |
| | | ,078 | 52 | 4,093 | داخل المجموعات | |
| | | | 53 | 7,575 | المجموع | |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (15) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال"

نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لمتغير المستوى العلمي، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) للعينات المستقلة للفروق بين اتجاهاتها نحو نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف المستوى العلمي.

جدول رقم (15) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف المستوى العلمي

| الفرضية | المستوى العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | (T) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------|---------------|
| الفرضية الفرعية الثالثة | جامعي | 2.83 | ,092 | 53 | 21.5 8 | .504 |
| | دون الثانوي | 2.28 | ,360 | | | |

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

يشير الجدول رقم (15) إلى أن الفروق بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة كانت لصالح الجامعيين، وهذا أمر منطقي بالنظر إلى أساس المشروع التطويري " اعادة التنظيم"، المطبق من طرف سونلغاز والرامي لإعادة هيكلة هذه المؤسسة، وإعتبر المستوى العلمي أهم المعايير التي ارتكز عليها هذا البرنامج، حيث كل من له مستوى جامعي، أعتبر إلى حد كبير في مأمّن من تواجهه خارج الهيكل التنظيمي الجديد. والدخول في حلقة مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer).

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة تعزى للمستوى الوظيفي لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة حسب متغير المستوى الوظيفي

| مستوى الدلالة | قيمة (f) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------------|
| ,000 يؤثر | 123,418 | ,648 | 2 | 1,297 | بين المجموعات | المستوى الوظيفي |
| | | ,123 | 51 | 6,278 | داخل المجموعات | |
| | | | 53 | 7,575 | المجموع | |

*دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (16) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة احصائيا بين أفراد العينة المبحوثة في اتجاهاتها نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين أفراد العينة المبحوثة في اتجاهاتها نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة باختلاف المستوى الوظيفي

| فئات العمر | | | المتوسط الحسابي | المستوى الوظيفي | الفرضية |
|------------|-----------|---------|-----------------|-----------------|----------------------------|
| عون تنفيذ | عون تنسيق | إطار | | | |
| 1,038* | ,304* | | 2.90 | إطار | الفرضية الفرعية الرابعة |
| ,734* | | -,304* | 2.59 | عون تنسيق | |
| | -,734* | -1,038* | 1.86 | عون تنفيذ | |

*دال عند مستوى معنوية (0.05)

بحسب ما يشير إليه الجدول رقم (17) فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت لصالح الإطارات في المديرية، وهذا لاعتبار هذا المستوى الوظيفي أقل المستويات الوظيفية الأخرى تهديدا ببرامج التطوير والتغيير المطبقة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة تعزى لسنوات الخبرة لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي بين الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة حسب متغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| بين المجموعات | 7,297 | 51 | ,143 | ,973 | ,385 لا يؤثر |
| داخل المجموعات | ,278 | 2 | ,139 | | |
| المجموع | 7,575 | 53 | | | |

*دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال" نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.385)، وهي أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المستخدمة والبالغة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. عدم وجود فروق بين اتجاهات أفراد العينة المبحوثة من حيث الخبرة، يعود بالدرجة الأولى إلى أن جميع المبحوثين عايشوا مراحل تطبيق سونلغاز لهذا البرنامج التطويري، وبالتالي اتجاهاتهم جاءت متماثلة، وحتى أولئك الأكثر خبرة كانوا على دراية بمسعى إدارة سونلغاز في معالجة أهم مشكل نتج عملية إعادة التنظيم والمتمثل في إجراء تأكيد الخبرة (la validation d'expérience)، كحل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer).

النتائج المتوصل إليها:

بداية لا يمكننا أن ننسى أن سونلغاز منظمة حكومية، لذا تتلقى توجيهات من مستويات عليا بحسب ما يفرضه المحيط بشكل عام والقانون بشكل خاص. فالجو العام الذي يعرفه الاقتصاد الوطني الجزائري، وتداعياته، يؤكد على دراية سونلغاز بضرورة التغيير، بدليل أن العديد من

المؤشرات تدل على المعرفة التامة لهذه المنظمة، بضرورة انتهاج سياسة تطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة، من اجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد وبالجدوة المطلوبة، ومشروع "إعادة التنظيم" المطبق بموجب القرار الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002، أحد الدلائل على هذا المسعى. استنادا الى التحليل السابق، حول آراء أفراد عينة الدراسة المبحوثة، و التحليل السابق لفرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- لقد حصلت موافقة أفراد العينة المبحوثة، حول الأبعاد الثلاث الممثلة لبرامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الشلف شمال، كل على حدى، على درجة عالية من الموافقة، بالرغم من أن هناك تفاوت قليل نسبيا بين هذه الأبعاد، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام أكبر بالبعد التكنولوجي بمتوسط حسابي (2.87) ، ويليه بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.74) ، واهتمام أقل ببعد العلاقات التنظيمية والانسانية ، بمتوسط حسابي (2.63) ، وبالنظر الى القيمة $sig < 0.005$ ، مما يمكننا من اعتبار استجابات أفراد العينة حول جميع الأبعاد الممثلة لآراء أفراد العينة اتجاه برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" على انها نفس استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

و نستنتج أن الترتيب الذي جاءت به الأبعاد الثلاث أن مصدر هذا التغيير من القمة اتجاه القاعدة وليس العكس، كما ان الشركة قامت بهذه التغييرات بهدف الانتقال من وضع حسن إلى وضع أحسن، والبرامج التغييرية المطبقة فعلا اتصفت بالتخطيط والبعده عن العشوائية، كما أن ذات البرامج اتسمت بالشمولية، حيث مست الجانب التكنولوجي والهيكلية، وحتى جانب العلاقات التنظيمية ، مما يدل على وجود علاقة تبادلية متفاعلة بين عناصر المنظمة، وعليه فإن ماقامت به شركة سونلغاز هو تغيير تنظيمي من خلال المدخل التطويري.

2- هناك صدق وإجماع في إجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة البرامج التطويرية، كما تعكسها الانحرافات المعيارية المتقاربة بين متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين. كما حظى هذا البعد بدرجة موافقية عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.79)، واعتبر "الخوف من فقدان مناصبي الوظيفي" من أبرز معوقات تطبيق برامج التطوير التنظيمي، باعتباره السبب الأول لمقاومة الموظفين لبرامج التطوير المطبقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري (0.264).

3- قاوم موظفوا مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز_ الشلف شمال"، البرامج التغييرية بشكل علني وواضح، بحيث وضعوا ثقة عالية في ممثليهم بالنقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء والغاز، فجاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي مقداره (2.72)، وبعدهم الى حد ما عن أساليب المقاومة المستترة.

4- من أهم النتائج التي أسفرت عليها مقاومة موظفوا مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز_ الشلف شمال"، لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، كشفها عن عدم فعالية عمليات الاتصال على مستوى سونلغاز، ووقعت هذه النتيجة ضمن درجة الموافقة العالية، بمتوسط حسابي (2.57)، كما أدت مقاومة العمال، إلى نزول قادة سونلغاز إلى القاعدة، وتوسيع دائرة الحوار مع العاملين، والتي جاءت كذلك ضمن درجة الموافقة العالية، بمتوسط حسابي (2.53).

5- لقد كشف لنا اختبار T-Test عن:

- رفض الفرضية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أن برامج التطوير المطبقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز "الشلف - شمال" استطاعت تحقيق التغيير المرغوب فيه.

- رفض الفرضية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أن: "عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، أبدوا مقاومة علنية اتجاه برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم."

- قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على "لم تؤدي مقاومة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال" لبرامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، إلى إلغاء هذه البرامج". واستنادا إلى مجال الثقة للمتوسط الحسابي [2.17، 2.43]، ونظرا لوقوع المتوسط الحسابي المفترض 2.33 داخل مجال الثقة، فإنه يمكن لمقاومة عمال المديرية سونلغاز الشلف شمال أن تؤدي لتعديل في برامج التغيير والتطوير المطبقة.

6- بينت نتائج تحليل التباين الأحادي، إلى رفض الفرضية الرئيسية الرابعة نسبيا، بسبب:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لعمر، الحالة الاجتماعية، لخصائص موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، من حيث: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الاتجاهات نحو برامج التطوير والتغيير التنظيمي المطبقة، تعزى لخصائص موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال"، من حيث الخبرة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، وهي:
- ضرورة الاهتمام بالعاملين، في المؤسسة محل الدراسة، وتعديل الأنماط السلوكية بما يتناسب مع طبيعة التغييرات التي تتم بهذه المؤسسة، حيث أن أي تغيير بالمنظمة هو تغيير انساني بالدرجة الأولى، وفهم العاملين له هو أمر ضروري.
 - يجب على الإدارة العليا لسونلغاز، أن يدركوا أهمية تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير والتطوير، وطبيعة الاستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب، لما لذلك من أهمية في تركيز جهود التغيير، وعدم تشتتها، وكذلك تحقيق مستويات معالجة جيدة لظاهرة مقاومة التغيير والتطوير، وعدم إضاعة الوقت والجهد.
 - العمل على تذليل معوقات عملية التطوير والتغيير التنظيمي، والتي تحد من فاعلية جهود هذه العملية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التأكيد على مشاركة حقيقية لجميع العاملين في برامج التطوير والتغيير التنظيمي وبكافة مراحله، باعتبار المشاركة من أهم المنطلقات والمركزات في أي إدارة معاصرة، والمتابعة والتعزيز للوضع الجديد بعد التغيير، والابتعاد عن الاشرار الشكلي للعاملين، والذي كانت تهدف منه سونلغاز الشلف شمال فقط بتبليغ العمال حول وجود برنامج تغييري معين.
 - كما توصي هذه الدراسة بشكل عام، بتفعيل عنصر الإتصال وتدفق المعلومات، وتبادلها عموديا وأفقيا. فتوفير المعلومات اللازمة عن أي عملية تغيير، وتوضيح أهداف هذه العملية لدى كافة المعنيين بهذه البرامج، من شأنه زيادة فرص نجاح جهود التغيير والتطوير في تحقيق الأهداف المنشودة منها.
 - وأخيرا توصي هذه الدراسة القادة بسونلغاز، عدم قبول الثقافة التنظيمية السائدة على أنها مسلمة، بل لابد من خلق تلك الثقافة التي تساند برامج التجديد والتطوير والتنمية.

الهوامش

¹ جاء هذا القرار الرئاسي، ليضبط هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA ، فتحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

² تحليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، " نظرية المنظمة"، (عمان، دار المسيرة للنشر، ط2، 2005)، ص 103.

³ حسن محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007)، ص 49.

⁴ Masaki, Imai, " Key Elements of KAIZEN Quality, Cost Delivery, Central Magazine ", May- November, 1998, p2.

⁵ ظهر مفهوم كايزن في الستينات من القرن العشرين، وبدأ بتطبيقه عام (1948م) في اليابان، علي يد الياباني ماساكي، وتعني كلمة كايزنKaizen وهي كلمة يابانية مكونة من (Kai) وتعني التغيير، (Zen) وتعني للأفضل والأحسن.

⁶ علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، (القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر)، ص 110 . وهو التعريف الذي نتبناه، في مختلف محاور الدراسة.⁷

⁸Harvey, D Brown, R, D, "An Experiential Approach to Organization Development", New jersey, Prentice-Hall, Inc, 2001, pp 10-11

⁹Richard, Beckhard," Organization Devlopment : Strategies & Modeles. Reading", Mass: Addison- Wesely, 1989, p9.

¹⁰ منير غني عبد العال حمور، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998م، ص ص 12 13.

¹¹ وهو التعريف الذي نتبناه، في مختلف محاور الدراسة.

¹² علي بن أحمد السبتي، "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي"، الملتقى الإداري الثالث، حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 20- 26 ففري 1426هـ، الجمعية السعودية للإدارة ، محافظة جدة.

¹³رعد الصرن، أيمن أيوب، أيمن ديوب، "نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق، 2014-2015م، ص 209.

¹⁴ محمد المحمدي الماضي، "إستراتيجية التغيير التنظيمي" مدخل إسلامي مقارن"، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط2000، 1، ص45.

¹⁵ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص343.

¹⁶ وطبان مهدي التيناوي، استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007م، ص31-33

¹⁷ منصور جمعان الغامدي، "التطوير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات العامة"، مع دراسة حالة مؤسسة النقد العربي السعودي من عام 1997م إلى عام 2007م، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، 2009م، ص60.

¹⁸ نعي هنا بالفجوة الحضارية تلك الناتجة من زيادة سرعة التغير المادي عن التغير في المفاهيم الاجتماعية والسلوكية.

¹⁹ نيجل كنج، نيل اندرسون ، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليلي انتقادي للمنظمات-"، تعريب محمود حسن حسني، (الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م). ص ص 261 262.

²⁰ وثيقة مقدمة من طرف ممثل عمال المديرية الجهوية الشلف شمال، (وثيقة مطلع عليها فقط).

²¹ الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ جوان 2005.

²² فتحى عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، ط1، 1998م، ص28.