

## دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل

أ.د. فهيمة بديسي --- جامعة قسنطينة 2- الجزائر  
أ. نبيل سوفي ----- جامعة جيجل - الجزائر

Abstract :	ملخص:
<p>The purpose of this paper is to analyze the employees' attitudes towards organizational change. The Treasury employees of the state of Jijel, are taken as a case study, where about 85 Treasury employees' attitudes are measured. Many differences between the attitudes of common professions' employees and those of technical professions' employees were recorded. Common professions' employees are rather optimistic regarding organizational change. In fact, they aspire to get a wide range of advantages and gains from this change likely to create and enhance some positive values. On the contrary, technical professions' employees are rather pessimistic regarding this change, they expect problems from organizational change.</p> <p>Key words: Organizational change, government organizations, employees' attitudes, common professions, technical professions, positive values.</p>	<p>تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. لقد تم قياس اتجاهات عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل، البالغ عددها 85 موظفاً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود إختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية، حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير. فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية. في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والسلبيات الناجمة عن هذا التغيير التنظيمي.</p> <p>الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، المنظمات الحكومية، اتجاهات الموظفين، الأسلاك المشتركة، الأسلاك التقنية، القيم الإيجابية.</p>

## مقدمة.

تؤكد العديد من الدراسات أن المنظمات المعاصرة تواجه صعوبات في التكيف مع التطورات التي تشهدها بينتها الداخلية والخارجية، وقد يرجع ذلك لعدم وجود اهتمام كافي بالعنصر البشري. ونظرا لإدراك المنظمات الحكومية أن التغيير هو الاختيار الأمثل لأي منظمة فقد أصبح من الضروري دراسة وتحليل مواقف الأفراد واتجاهاتهم نحو التغيير، بهدف ضمان تأييدهم له. وقد قامت المنظمات الحكومية الجزائرية مؤخرا وتحت إشراف الوزارات الوصية، بما فيها منظمات قطاع المالية، بإحداث تغييرات في قوانينها الأساسية شملت العديد من القرارات والإجراءات لتحسين المناخ التنظيمي.

و من أهم القرارات التي جاء بها القانون الأساسي لقطاع المالية، في جزءه الخاص بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات، قرار إدماج موظفي الأسلاك المشتركة ضمن الأسلاك التقنية. و عليه فالإشكالية المراد معالجتها، من خلال هذا المقال، تتمثل في التساؤل المحوري:

**كيف هي اتجاهات الموظفين عموما وموظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل خصوصا نحو التغيير التنظيمي؟**

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:

- ✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هي مقومات نجاحه؟
- ✓ ما طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي وما هي أسبابه من وجهة نظر موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل؟
- ✓ ما هي أهم المكاسب التي يتطلع إليها موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل من التغيير التنظيمي وما مدى مساهمته في خلق القيم الإيجابية لديهم؟

## فرضيات الدراسة.

في محاولة للإجابة على التساؤل المحوري، و من ثمة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، وقد كانت مركزة على موظفي الخزينة العمومية لولاية

جيجل، والتي سيتم إثباتها أو نفيها من خلال هذه الورقة البحثية. و تتمثل الفرضيات أساسا في:

- ✓ أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين.
  - ✓ يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى تحقيق العديد من المزايا والمكاسب جراء التغيير التنظيمي.
  - ✓ يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي.
  - ✓ تختلف اتجاهات موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.
- منهجية الدراسة.

قصد انجاز هذا البحث سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها بالإستعانة بكتب ومقالات ودراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث، مع إعتماد منهج دراسة الحالة لإستقصاء اتجاهات عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي والذي أقر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010.

## I . التغيير التنظيمي.

رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل، ولفترات طويلة، بعيدا عن إهتمامات الباحثين والمتخصصين، والسبب في ذلك يعود إلى الإستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات. غير أنه، ومع مرور الوقت، تحول إهتمامهم نحو تحليل التنظيمات تحليلا يواكب الواقع التنظيمي بسبب التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات وإتساع نشاط الحركة النقابية، بفعل الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي.

وقد ظهرت العديد من المقاربات والنظريات التي ساهمت في إنتشار مفهوم التغيير التنظيمي. فحسب المقاربة الماركسية، إنطلق K.Marx من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات، أين تم إستغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بشكل أيقض

صراع المصالح بين الفئتين، مما أدى إلى تغيير جذري وعميق، خاصة مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات.<sup>(1)</sup>

إستنادا إلى هذا الفكر، حاولت المقاربة الراديكالية تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية. إذ إقترح أنصار هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الفرد وتدفعه إلى إحداث التغيير، مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية، وهي خطوة تمهيدية نحو التغيير الإجتماعي. في حين بحثت مجموعة من المقاربات الإمبريقية كالمدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، النظم المفتوحة على التغييرات التي تؤدي إلى أداء تنظيمي أحسن.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى هذه المقاربات، عمد بعض الباحثين إلى التمييز بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي، وهي بمثابة مصادر إرتكز عليها هذا المفهوم. حيث يمثل الجيل الأول أربع مدارس رئيسية، ثلاثة منها ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والمتمثلة في حركة التدريب المعلمي، بحوث المسح وأساليب الإسترجاع، مساهمة Kurt Lewin.<sup>(3)</sup>

و بالموازاة ظهر في إنجلترا اتجاه مماثل يفكر بنفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل الإدارة، العمال، التكنولوجيا، البيئة الداخلية والخارجية. هذا الإتجاه يتمثل في نظرية التقنية الإجتماعية، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع. وقد كانت أهم ملامحها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والإهتمام بتدريب العاملين.<sup>(4)</sup>

أما ما جاء به الجيل الثاني للتغيير فيتمثل أساسا في جودة حياة العمل التي تدعو إلى ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل مواقع عملهم، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة الإستراتيجيات، المنظمات المتعلمة التي تنظر إلى المنظمة ككائن حي يمكنه أن يتعلم، لتضيق بعدا آخراً للتغيير.<sup>(5)</sup>

كما إنتشر في التسعينات مفهوم يمثل أحدث مداخل التغيير و المتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويعود الفضل في ذلك لكل من Hammer&Champy والتي تهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية.<sup>(6)</sup>

### 1. تعريف التغيير التنظيمي.

أمام تزايد الإهتمام بالسلوك التنظيمي حظي موضوع التغيير التنظيمي بالإهتمام أيضا، وقد قدمت بشأنه العديد من التعاريف، حيث عرف على أنه: "تغير موجه، مقصود، هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>(7)</sup>

بالإضافة لتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي يسجل تداخل بين مفهوم التغيير وبعض المفاهيم المشابهة له على غرار التطوير، الانتقال، الابتكار. فإذا كان التغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة، والسياسة الجديدة، فإن الانتقال هو العملية السيكولوجية التي يمر بها الموظفون حتى يألفوا الوضع الجديد. كما أنه لا يعني الابتكار، لأن هذا الأخير هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة، وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات إبتكارات، بإعتبار أن التغيير قد لا يتطلب أفكارا جديدة.<sup>(8)</sup>

وقد يراد بالتغيير التنظيمي التطوير التنظيمي مع أن لكل منهما مدلوله الخاص، وأبرز ما ذكره الباحثون، هو أن التغيير يشمل عدة مجالات أما التطوير فيركز أساسا على الجوانب السلوكية. وعليه فالتغيير التنظيمي يتطلب الإعداد المسبق، تضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، وبالتالي إحداث تطوير في الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها.<sup>(9)</sup>

## 2. إدارة التغيير التنظيمي.

تتم إدارة التغيير وفق أسلوبين، الأسلوب الدفاعي، ويتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من آثاره السلبية، وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير. فهذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة.<sup>(11)</sup>

الأسلوب الهجومي، ويقوم أساسا على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة للاستفادة من مزايا التغيير عند حدوثه. ونجاح هذا الأسلوب، القائم على المبادرة، يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير.

## 3. تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير.

جاء مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وقد استخدم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم كالقيم والأعراف والمعتقدات، حيث تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن، تعكس حقوق وواجبات كل فرد إتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة.<sup>(13)</sup>

الثقافة التنظيمية قد تكون ضعيفة لا تحظى بالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة، وهو ما يشكل صعوبة في التفاهم والاتفاق مع المنظمة وأهدافها، وهي تتميز غالبا بسيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة. كما قد تكون قوية توفر الثبات للمنظمة، وتؤدي إلى أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه من ترابط اجتماعي بين أعضاء المنظمة مع نظام فعال للاتصال.

#### 4. قيادة التغيير التنظيمي.

تعرف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها"<sup>(14)</sup>. والمنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، إذ لم يعد بإمكان النمط القيادي التقليدي مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى على متابعة وإدخال جميع التغيرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، وهنا يبرز دور القائد كباعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد والمجموعات.

#### 5. دور الموارد البشرية في نجاح التغيير.

إن الموارد البشرية مطالبة بالمشاركة الفعالة في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال التحلي بمجموعة من الصفات، والتي من بينها: أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، أن تكون لهم القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعين أو الترقية، أن يكون لهم الإستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته، أن تكون لهم قدرة على الإتصال من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها، مع إشراك الموظفين في عملية التغيير. وهذا يتطلب مناخ تنظيمي ملائم لتحرير طاقات الموارد البشرية.

#### 6. الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير.

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير بالعديد من الخصائص أهمها المرونة، الحرية وتمكين العاملين عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن التخصص، الرسمية والمركزية. وهناك عناصر تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير، مثل فرق العمل، الاتصالات، تصميم العمل، العلاقات الداخلية... الخ.

## II. الإتجاهات.

عرف Bogardus الإتجاه على أنه: "ميل الفرد الذي يوجه سلوكه تجاه بعض عناصر البيئة أو بعيدا عنها متأثرا في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعا لقربه من هذه المعايير أو بعده عنها"<sup>(15)</sup>. ويشير هذا التعريف إلى مستويين للتأهب، تأهب مؤقت أو لحظي ينتج من التفاعل اللحظي بين الفرد وعناصر البيئة التي يعيش فيها. وتأهب طويل المدى ويتميز هذا الإتجاه بالثبات والإستقرار الذي يتبع تطور الفرد في صراعه مع البيئة الإجتماعية والمادية. وتتداخل الإتجاهات مع العديد من المفاهيم ولعل أقربها مفهوم القيم، حيث أن كلاهما عبارة عن تصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم وثقافتهم، وهناك من يحاول الربط بين المفهومين على أساس أن تفاعل الإتجاهات يؤدي إلى ظهور القيم، وتتميز بقابليتها للتغيير.

### 1. معوقات تغيير الإتجاهات.

تواجه عملية تغيير إتجاهات الموظفين عدة صعوبات، فمع مرور الوقت ونتيجة للتكرار والخبرة المكتسبة من الحياة العملية تصبح الإتجاهات، التي تتولد لدى الأفراد، منتظمة وراسخة بشكل يصعب تغييرها، وهي عملية بطيئة لأنها تتعامل مع مكونات معرفية وإنفعالية غير ملموسة ولا يمكن تحديدها بصورة مباشرة. إلى جانب هذا فإن معرفة إتجاهات الفرد لا تصلح دائما للتنبؤ بسلوكه.

إن تغيير السلوكات والمواقف تحيط بها العديد من الصعوبات، إذ تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين. والخطأ الذي قد يقع فيه المسؤولين في المنظمات، أثناء إستهدافهم تغيير سلوكات الموظفين وإتجاهاتهم، هو تركيزهم على المعرفة والمهارات ويهملون الجوانب الإنسانية، خاصة إذا كانوا يفتقدون إلى تكوين في العلوم الإنسانية، وهو ما قد يولد مقاومة من طرف الأفراد ويصعب من عملية تغيير الإتجاهات ومن ثم تغيير السلوكات.

### 2. إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي.

حينما يواجه الموظف بالتغيير التنظيمي فإنه غالبا ما يتخذ أحد الموقفين إما الإستجابة وتقبله، لأنه يرى فيه فرصة لإشباع حاجاته ورغباته والوصول إلى مزيد من

التقدم والنجاح مع الإمتيازات والمكاسب الجديدة، أو مقاومته لأنه يرى فيه تهديداً لأمنه وإستقراره أو التقليل من مكاسبه أو يشكل عائقاً أمام نجاحه.

إن إستجابة الموظف للتغيير يتطلب توفر مجموعة من العوامل التي ترتبط بالفرد، من حيث شخصيته و بيئة عمله، و من هذه العوامل إثارة الدافعية، تعزيز الإلتزام التنظيمي، الشعور بالرضا الوظيفي، تحسين الأداء. أما مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تعني المحافظة على الوضع القائم، فهي تعد بمثابة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير. وقد تكون مقاومة التغيير مسبقة أو وقائية، حيث تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قرار منع حدوثه. كما قد تكون المقاومة لاحقة وتتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها.

### III. الدراسة الميدانية.

إن التغيير الذي شهدته خزينة ولاية جيجل تتمثل في صدور قرار إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية. ويعتبر من بين أهم القرارات التي جاءت بها القوانين الأساسية لمختلف المديريات العامة لقطاع المالية. لقد نصت المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2010 على أنه "يمكن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب الموظفين المنتمين إلى الأسلاك والترتب التي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي سنة 2008، الذين هم في الخدمة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات، بناءً على طلبهم في الأسلاك والترتب المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص إبتداءً من أول جانفي سنة 2010".<sup>(16)</sup>

لقد كان المجال الزمني لهذه الدراسة محصور بين تاريخ صدور مشروع الإدماج إلى تاريخ دخوله حيز التنفيذ. ويبلغ عدد موظفي الخزينة 85 موظفاً، ولذلك تم إعتداد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الإستبيان على جميع الموظفين، والإعتماد على مخرجات SPSS في إعداد الجداول المتضمنة لنتائج العملية الاستقصائية.

#### 1. عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

التساؤل الأول: ما هي أسباب التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إدماج الأسلاك المشتركة مع الأسلاك التقنية؟

جدول رقم (01): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو أسباب التغيير التنظيمي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	متأكد	موافق	
1.15	3.35	5.6	24.1	13	44.4	13	فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة.
1.07	3.70	3.7	14.8	9.3	51.9	20.4	الرغبة في الاستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير.
1.03	3.37	1.9	24.1	20.4	42.6	11.1	تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية.
0.82	4.17	0	7.4	3.7	53.7	35.2	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة.
0.98	3.85	3.7	5.6	16.7	50	24.1	التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (02): اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أسباب التغيير التنظيمي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارات
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	متأكد	موافق	
0.71	4.10	0	3.2	16.1	48.4	32.3	فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة.
1.03	4.06	6.5	0	9.7	48.4	35.5	الرغبة في الاستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير.
0.81	4.06	0	6.5	6.5	45.2	41.9	تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية.
0.84	4.23	0	6.5	6.5	45.2	41.9	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة.
0.82	4.16	0	6.5	6.5	51.6	35.5	التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إختبار الفرضية الأولى: أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين

الموظفين.

إن القيم المسجلة للمتوسط الحسابي تشير إلى أن أهم سبب للتغيير هو "الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة" وهي فوارق غالبا ما كانت محل إستياء موظفي الأسلاك المشتركة. ففي الوقت الذي يحصل فيه موظفوا الأسلاك التقنية على منح وتعويضات عن عملهم التقني فإن نظرائهم من الأسلاك المشتركة محرومون منها مع أنهم يقومون بها. كما تعتبر المناصب النوعية حكرا على موظفي الأسلاك التقنية، نظرا لخصوصية هذه المناصب وتعلقها بطبيعة القطاع. وبالإضافة إلى ذلك فإن قطاع المالية يوفر لهم باستمرار فرص الترقية عن طريق المسابقات أو عن طريق الإنتقاء على عكس موظفي الأسلاك المشتركة الذين نادرا ما تتاح لهم مثل هذه الفرص. وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى.

التساؤل الثاني: ما هي أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزينة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي؟

جدول رقم (03): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي.

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					البيانات الوصفية	البيانات الكمية
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
زيادة الرواتب والإمتيازات المادية.	29.6	42.6	0	24.1	3.7	3.70	1.24
فتح فرص الترقية أمام الجميع.	22.2	42.6	1.9	24.1	9.3	3.44	1.33
تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.	11.1	13	20.4	42.6	13	2.67	1.20
وضوح مهام الموظفين.	5.6	37	14.8	40.7	1.9	3.04	1.04
تحسين ظروف وأساليب العمل.	7.4	22.2	37	25.9	7.4	2.96	1.04

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (04): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارات
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.51	4.55	45.2	54.8	0	0	0	زيادة الرواتب والإمميزات المادية.
0.77	4.45	58.1	32.2	6.5	3.2	0	فتح فرص الترقية أمام الجميع.
1.05	3.23	12.9	29	25.8	32.3	0	تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
1.09	3.42	9.7	51.6	16.1	16.1	6.5	وضوح مهام الموظفين .
1.07	2.84	9.7	16.1	25.8	45.2	3.2	تحسين ظروف وأساليب العمل.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إختبار الفرضية الثانية: يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى تحقيق العديد من المزايا والمكاسب جراء التغيير التنظيمي.

هناك إجماع بين موظفي الخزينة على مكسبين "زيادة الرواتب والإمميزات المادية" و"فتح فرص الترقية أمام الجميع" بعدما كانت الترقية حكرا على الأسلاك التقنية. أما عبارة "تحسين ظروف وأساليب العمل" فجاءت في المرتبة الأخيرة، بالرغم من بعض التوقعات التي كانت تشير إلى أن الإدماج سيخفف من حجم العمل. وتفسير ذلك أن موظفي الأسلاك المشتركة كانت توكل لهم الأعمال ذات الطابع التقني قبل الإدماج وهو ما جعل الموظفين لا يشعرون بالفرق. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفها أكثر تقبلا لمزايا ومكاسب التغيير التنظيمي المدونة في الإستبيان فقد أظهرت النتائج.

جدول رقم (05): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي.

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التقنية	3.16	0.83
المشتركة	3.70	0.61

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يقع المتوسط الحسابي لإجابات الأسلاك التقنية في المجال (من 2.60 إلى أقل من 4.0)\*، بمعنى أن موقف الموظفين غير واضح، نتيجة تشتت إجاباتهم بين الرفض والتأييد. بينما تشير نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لموظفي الأسلاك المشتركة نحو أهم العبارات التي تصف مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي، حيث سجل المتوسط الحسابي الكلي لإجاباتهم قيمة تقع في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) الذي يدل على إتجاه إيجابي ونوع من التأييد لمزايا ومكتسبات التغيير. وعلى هذا الأساس يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية.

**التساؤل الثالث:** هل يتوقع الموظفون في خزينة ولاية جيجل حدوث مشاكل وسلبات بعد تطبيق هذا التغيير التنظيمي؟

جدول رقم (06): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة والتقنية.	24.1	33.3	9.3	24.1	9.3	1.34	3.39
تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدمجين الجدد والذي غالبيتهم إطارات جامعية.	40.7	29.6	3.7	22.2	3.7	1.29	3.81
ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين.	27.8	35.2	13	22.2	1.9	1.17	3.65
التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين.	27.8	51.9	14.8	5.6	0	0.81	4.02
كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي.	37	50	3.7	7.4	1.9	0.93	4.13

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (07): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي

الإنحراف المعياري	التوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارات
		موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.17	2.32	3.2	19.4	9.7	41.9	25.8	تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة والتقنية.
1.22	2.81	9.7	25.8	9.7	45.2	9.7	تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدمجين الجدد والذي غالبهم إشارات جامعية.
1.29	2.84	6.5	35.5	12.9	25.8	19.4	ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين.
0.98	3.82	19.4	54.8	19.4	0	6.5	التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين.
0.87	4.03	32.3	45.2	16.1	6.5	0	كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## اختبار الفرضية الثالثة: يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل

بعد حدوث التغيير التنظيمي.

يتفق موظفي الخزينة على أهم مشاكل وسلبيات التغيير وهي "كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي". فمن خلال تحليل رتب الأسلاك المشتركة نجد أن 48.4% من موظفيها يحملون رتبة متصرف إداري، في حالة إدماجهم سيحملون رتبة مفتش رئيسي وكلهم يتطلعون إلى الترقية رفقة نظرائهم في الأسلاك التقنية بمعنى أنه سيحدث نوع من التضخم فيما يخص هذه الرتبة. بينما جاءت عبارة "التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين" في المرتبة الثانية. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لمشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي المدونة في الإستبيان فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التقنية	3.80	0.87
المشتركة	3.16	0.65

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يقع المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) بمعنى أنهم يوافقون على النقاط السلبية والمشاكل المتوقعة، ومع هذا فقد سجل الإنحراف المعياري قيم عالية نسبياً، حيث أن أصحاب الرتب العليا والمناصب النوعية لا يعتبرون التغيير تهديداً لمصالحهم، بل أن التهديد يمس الفئة التي تتطلع إلى الترقية. أما الأسلاك المشتركة فقد سجل المتوسط الحسابي لإجابات موظفيها قيمة تقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) وهو يشير إلى عدم توقعهم حدوث مشاكل من التغيير. وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً.

التساؤل الرابع: ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية؟

أ. علاقة التغيير التنظيمي بزيادة الدافعية للعمل

جدول رقم (09): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.16	2.85	11.1	38.9	5.6	42.6	1.9	التغيير يشبع لي الحاجات المادية.
0.99	3.67	1.9	16.7	9.3	57.4	14.8	التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية.
0.96	3.80	1.9	9.3	18.5	48.1	22.2	بعد التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضو فعالاً بالمنظمة.
1.14	3.20	7.4	20.4	29.6	29.6	13	التغيير يطمئنتني على مستقبلي الوظيفي.
1.24	3.17	7.4	29.6	18.5	27.8	16.7	التغيير يحفزني للعمل أكثر.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (10): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية.

الإجراء القياسي	المتوسط القياسي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارات
		موافق بشدة غير	موافق غير	متأكد غير	موافق	موافق بشدة	
1.25	3.35	3.2	35.5	3.2	38.7	19.4	التغيير يشبع لي الحاجات المادية.
0.97	3.84	0	16.1	6.5	54.8	22.6	التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية.
0.68	4.06	0	3.2	9.7	64.5	22.6	بعد التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا بالمنظمة.
0.99	3.42	3.2	12.9	35.5	35.5	12.9	التغيير يطمئنني على مستقبلي الوظيفي.
0.91	4.10	0	6.5	16.1	38.7	38.7	التغيير يحفزني للعمل أكثر.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبرز نتائج تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الرابع تفاوت في إتجاهات الموظفين نحو دور التغيير في إثارة الدافعية. أما العبارات التي لقيت الموافقة وبالإجماع فهي عبارة "التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية"، بحيث أن التغيير فتح باب المنافسة الإيجابية بين الموظفين على الترقية وتقلد المناصب النوعية، خاصة من جانب موظفي الأسلاك المشتركة الذين كانوا ينتظرون هذه الفرصة لإبراز قدراتهم وإثبات أحقيتهم بهذه المناصب، علما أن تركيبة الأسلاك المشتركة تضم إطارات جامعية. وعبارة "بعد التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا بالمنظمة" لأن الوصول إلى هدف الترقية وتقلد المناصب النوعية يتطلب الفعالية والكفاءة من طرف الموظف وأن يبحث عن التعلم والمعرفة بدل إنتظارها. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفها أكثر تقبلا لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): اتجاهات مجتمع الدراسة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية.

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	3.34	0.73
المشتركة	3.75	0.65

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يقع المتوسط الحسابي لإجابات الأسلاك التقنية في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) وهو ما يعني أن موقف موظفيها غير واضح. في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات الأسلاك المشتركة فهو في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وهو يعبر عن نوع من التأييد لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل.

ب. مساهمة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (12): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مساهمة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات
		موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.03	3.28	3.7	22.2	25.9	38.9	9.3	لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائبًا.
1.09	3.09	3.7	35.2	16.7	37	7.4	يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة.
1.12	2.02	38.9	38.9	7.4	11.1	3.7	سابقى في المنظمة حتى لو أتيتحت لي وظيفة بامتيازات أفضل.
0.97	3.48	0	24.1	13	53.7	9.3	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة.
1.06	2.81	9.3	33.3	29.6	22.2	5.6	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (13): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارات.
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق بشدة	
1.07	3.16	6.5	22.6	25.8	38.7	6.5	لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائبا.
1.15	3.23	6.5	22.6	25.8	32.3	12.9	يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة.
1.16	2.10	35.5	38.7	12.9	6.5	6.5	سابق في المنظمة حتى لو أتيت لي وظيفة بامتيازات أفضل.
0.89	3.52	0	16.1	25.8	48.4	9.7	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة.
1.21	3.00	12.9	22.6	25.8	29	9.7	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح جليا قلة الإلتزام مع فشل التغيير في تعزيزه. والذي قد يكون وراء العدد الهائل من الغيابات وترك العمل وطلبات التحويل المسجلة على مستوى الخزينة. خاصة مع صعوبة العمل التقني والروتين الذي يطبعه وتدني مستويات الأجور. ويبقى الإستثناء المسجل في هذا الجزء هو "يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة" وهذا يفسر بنظرة الجمهور الخارجي للعمل في الخزينة، حيث يسود إعتقاد لديهم أن العمل في قطاع المالية له مزايا مشجعة. وما يدعم هذا الإعتقاد رفض موظفي الخزينة لنقل واقع العمل حيث يظهرون إرتياحهم بهذا العمل وإعتزازهم به. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لمساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	الأسلاك
0.78	2.94	التقنية
0.79	3.00	المشتركة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إن مجال المتوسط الحسابي للإجابات تعني أن اتجاهاتهم نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام غير واضح،، مع تسجيل حالات معارضة أكبر من التأييد مما يدل على ضعف مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي للموظفين.

ت. أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

جدول رقم (15): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
اعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.	1.9	29.6	9.3	48.1	11.1	2.63	1.09
تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي.	7.4	53.7	13	20.4	5.6	3.37	1.07
إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها.	7.4	48.1	0	31.5	13	3.06	1.28
يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي.	5.6	14.8	14.8	51.9	13	2.48	1.08
أنا راضي عن التغيير.	9.3	31.5	13	25.9	20.4	2.83	1.33

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (16): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.	6.5	38.7	9.7	29	16.1	2.90	1.27
تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي.	6.5	48.4	9.7	29	6.5	3.19	1.14
إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها.	6.5	51.6	9.7	19.4	12.9	3.19	1.22
يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي .	0	3.2	16.1	51.6	29	1.93	0.77
أنا راض عن التغيير.	38.7	45.2	3.2	9.7	3.2	4.06	1.06

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ الإتجاه السلبي لموظفي الأسلاك التقنية نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي، حيث تم تسجيل قيم ضعيفة للمتوسط الحسابي بإستثناء عبارة "تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي" التي كانت نسبا تشير إلى الموافقة. وعلى العكس من ذلك فإن

إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة إيجابية نحو هذا الأثر بإستثناء عبارة " أدى التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي" التي سجلت درجة منخفضة من الرفض. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لأثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج التالية:

جدول رقم (17): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التقنية	2.87	0.81
المشتركة	3.06	0.76

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إن تسجيل المتوسط الحسابي لقيم تقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) بالنسبة لجميع الأسلاك يعني أن إتجاهات موظفي الخزينة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي غير واضح، حيث يتراوح بين مؤيد ومعارض. ومع هذا فإن قيمة المتوسط الحسابي للأسلاك المشتركة أكبر من تلك المسجلة لدى موظفي الأسلاك التقنية مما يدل على أن التغيير التنظيمي حقق بعض الرضا لدى موظفي الأسلاك المشتركة.

ث. دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

جدول رقم (18): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	التوسط الحسابي
تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدمجين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	7.4	7.4	16.7	50	18.5	2.35
يساهم التغيير في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات.	0	25.9	31.5	37	5.6	2.78
يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	3.7	42.6	24.1	24.1	5.6	3.15
تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دورا مهما في تقديم أداء جيدا.	9.3	29.6	25.9	24.1	11.1	3.02
ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين.	0	13	40.7	35.2	11.1	2.56

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (19): اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

العبارة	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدمجين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	3.2	6.5	9.7	54.8	25.8	2.06	0.96
يساهم التغيير في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات.	9.7	25.8	35.5	22.6	6.5	3.10	1.08
يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	9.7	54.8	16.1	19.4	0	3.55	0.92
تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دورا مهما في تقديم أداء جيدا.	29	45.2	16.1	9.7	0	3.93	0.93
ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين.	9.7	38.7	25.8	22.6	3.2	3.29	1.04

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتفق موظفي الخزينة على عبارة "تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دورا مهما في تقديم أداء جيدا"، فبالرغم من تواضع مكاسب التغيير إلا أن الموظفين يعتبرونها حافزا مهما في تحسين الأداء. بالإضافة إلى العبارة "يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق". فالتقسيم السابق شكل تكتلات داخل الخزينة على حساب الخدمة العمومية. ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لدور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين فقد أظهرت النتائج.

جدول رقم (20): اتجاهات مجتمع الدراسة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	2.77	0.65
المشتركة	3.19	0.76

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المتوسط الحسابي للأسلاك التقنية والمشتركة، على حد سواء، يقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، في إشارة إلى تشتت إجابات الموظفين نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين. مع أكثر موافقة من طرف موظفي الأسلاك المشتركة على هذا الدور.

إختبار الفرضية الرابعة: تختلف إتجاهات موظفي الخزينة العمومية لولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية بإختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها. يمكن إختبار هذه الفرضية من خلال التعليق على القيم المسجلة للمتوسط الحسابي في الجدول التالي:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية

الأسلاك المشتركة		الأسلاك التقنية		القيم الإيجابية
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.65	3.75	0.73	3.34	إثارة الدافعية للعمل
0.79	3.00	0.78	2.94	تعزيز الإلتزام التنظيمي
0.76	3.06	0.81	2.87	تحقيق الرضا الوظيفي
0.76	3.19	0.65	2.77	تحسين أداء الموظفين
0.60	3.25	0.62	2.97	الكلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول إختلاف في إتجاهات موظفي الخزينة نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية بإختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها، حيث أن موظفي الأسلاك المشتركة، وحسب قيمة المتوسط الحسابي الكلي أكثر موافقة على مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى الموظفين داخل خزينة ولاية جيجل. بينما قيمة المتوسط الحسابي الكلي لموظفي الأسلاك التقنية تدل على عدم تقبل أغلبهم لمساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة نسبيا.

بعد إثبات الفرضيات الأربعة، يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية. لقد تبين بأن هناك إتجاهين، إتجاه إيجابي مؤيد للتغيير، من طرف موظفي الأسلاك المشتركة، إذ يرى أن له من المزايا والمكاسب ما يجعله مساهما في خلق القيم الإيجابية داخل المنظمة. وإتجاه سلبي معارض، من طرف موظفي الأسلاك التقنية، يتوقع سلبيات ومشاكل قد تهدد مصالحهم والمزايا الوظيفية التي يتمتعون بها قبل إحداث التغيير وهو ما ينعكس سلبا على القيم الإيجابية داخل الخزينة. وقد جاءت هذه الدراسة كإمتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي مع

المساهمة في فهم وتحليل مواقف وإتجاهات الموظفين في المنظمات الحكومية إزاء هذا التغيير.

#### خاتمة.

من خلال الطرح النظري و التطبيق للموضوع الذي تناولته هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى جملة من النتائج، و المتمثلة أساسا فيما يلي:

✓ بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة لتجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله، مجالاته وإستراتيجياته وهو ما يترك المجال مفتوحا أمام المهتمين للبحث في عوامل نجاح التغيير. ويعد العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير كما هي قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.

✓ يعاب على التقسيم الذي يميز بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة غياب العدالة نتيجة الفوارق الكبيرة بين الموظفين، حيث أن أهم أسباب التغيير هو تحقيق نوع من العدالة وهو إعتراف بوجود فوارق.

✓ موظفي الأسلاك المشتركة يشاركون نظرائهم في الأسلاك التقنية عملهم التقني ولا يشاركونهم إمتيازاتهم، ما خلق نوع من التذمر والإستياء بسبب الإقصاء والهميش المنتهج ضد هذه الفئة، ما جعلها تتطلع إلى التغيير لإنصافها، وهذا تجلى في الإجابات التي تؤكد معظمها قبول التغيير.

✓ عدم تخوف موظفي الأسلاك التقنية، خاصة فئات الرتب الدنيا والفئات التي تتطلع إلى تقلد المناصب النوعية، من تعارض مصالحهم مع الفئات المدمجة والتي يشكل غالبيتها إطارات جامعية تجسد من خلال إتجاهاتهم السلبية، حيث إتضح من خلال رفضهم لأغلب العبارات التي تشير إلى مزايا ومكاسب التغيير وموافقهم على أبرز مشاكل وسلبات التغيير.

✓ هذا التغيير لم يكن في مستوى تطلعات موظفي الخزينة، فبالرغم من تحسين المرتبات والظروف المادية إلا أنها لا تضاهي الإمتيازات المتاحة لنظرائهم في القطاعات الأخرى خاصة القطاعات الإقتصادية بالرغم من الدور الهام الذي تلعبه الخزينة العمومية، وبالرغم من ضغوط وحجم العمل الكبير والروتين الذي يطبع العمل التقني.

✓ تسجيل مستويات ضعيفة للقيم الإيجابية لموظفي الخزينة، مع دور هامشي للتغيير في هذا المجال، رغم مساهمته المتواضعة في إثارة الدافعية لدى موظفي الأسلاك المشتركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم، في حين سجل تدني الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة. قد يكون ذلك منطقي إذا علمنا أن 63.5% من موظفي الخزينة هم من الأسلاك التقنية، وأن 46.3% من الأسلاك التقنية لهم أدنى رتبة والمتمثلة في عون معاينة وأن 66.6% من الأسلاك التقنية لهم أكثر من 20 سنة خدمة في الخزينة، في نفس المنصب. أما بخصوص موظفي الأسلاك المشتركة فهي تعاني التهميش على جميع المستويات والرتب. وحسب الدراسة النظرية فإن إلتزام الموظف يزيد كلما طالت مدة خدمته بالمنظمة، غير أن الملاحظ من خلال هذه الدراسة قلة إلتزام الموظفين بالرغم من أقدميتهم، لأن هذه الأقدمية لم تمنح لهم الكثير خاصة بالنسبة لذوي الرتب الدنيا (عند الأسلاك التقنية) وجميع الرتب (عند الأسلاك المشتركة).

بناء على النتائج المتوصل إليها، هذه بعض الإقتراحات التي يؤمل، إذا ما أخذت بعين الإعتبار، أن تساهم في خلق إتجاهات إيجابية نحو التغيير المستحدث، خاصة ما تعلق بالخزينة العمومية لولاية جيجل.

✓ تطبيق الهيكل التنظيمي الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 21 ماي 2006 لتعزيز الإتجاهات الإيجابية لموظفي الخزينة وتغيير الإتجاهات السلبية. لأن تطبيقه سيخلق عدد معتبر من المناصب النوعية بصفة رئيس مكتب أو رئيس قسم فرعي، الشيء الذي يقلل من الشعور بالإحباط ويخلق تنافس إيجابي بين الموظفين مع ما سيترتب عنه من إثارة الدافعية للعمل وتعزيز الإلتزام. فكل موظف يريد أن يثبت

- جدارته وأحقيته بهذا المنصب وهو ما سينعكس إيجابا على مستويات الأداء. كما أن تقلد هذه المناصب له من الآثار المادية التي ستحقق المزيد من الرضا الوظيفي.
- ✓ تعميم الإدماج على أصحاب الرتب الدنيا التي لم تدمج في الأسلاك التقنية من خلال ترقية الموظفين الذين يستوفون الشروط إلى الرتب المعادلة بعد إخضاعهم لبرامج تكوينية.
- ✓ تعزيز الإلتزام العاطفي والأخلاقي لموظفي الخزينة، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة الإطارات الجامعية. التي لها مؤهلات وقدرات لقيادة المنظمة، مع الإستثمار في الإلتزام المستمر الذي يدعم من إمكانية محافظة الخزينة على إطاراتها.
- ✓ التعامل مع مواقف وإتجاهات الأفراد نحو التغيير بحذر من خلال تعزيز الإتجاهات الإيجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير ومن تم تقليص احتمالات المعارضة، مع تخصيص الوقت الكافي للإستماع لإنشغالاتهم، قصد إيجاد الحلول لمشاكلهم.

#### الهوامش:

1. بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، ص: 42، 43.
2. زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي 2009، ص: 5-10.
3. زيد منير عيوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 171.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 109.
5. المرجع السابق، ص: 109-117.
6. Michael Hammer, James Champy, Le Reengineering, Dunod, Paris, 1993, p: 42.
7. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 343.
8. Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunod, Paris, 2007, p: 1,2.
9. ويليام بريدجز، تعريب موسى يونس، فن الإنتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991، ص: 17.

10. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص:190.
11. بندي عبد الله و علة مراد، التغيير، قراءة مفاهيمية دلالية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011، ص:4.
12. François Dupuy, Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations ?, Dunod, Paris, 2004, p:215.
13. Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le changement : mission possible, Dunod, Paris, 1997,p:31,32
14. François Dupuy, 2004, op.cit.:124.
15. بلكير بومدين، مرجع سابق، ص:37-39.
16. العدد 74 من الجريدة الرسمية الصادر في 05 ديسمبر 2010، المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات.

\*حسب سلم ليكرت Likert الخماسي:

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	غير متأكد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة