

التفاعل بين إدارة التغيير والاستقرار الوظيفي في صناعة الإسمنت: تحليل حالة شركة الإسمنت حجار السّود – سكيكدة-

The Interaction between Change Management and Job Stability in the Cement Industry: A Case Analysis of the Cement Company Hadjar Essoud - Skikda

حمزة العلوي * ¹		
مخبر الابتكار والهندسة المالية جامعة أم البواقي، الجزائر laloui.hemza@univ-oeb.dz		
تاريخ النشر: 2025/06/01	تاريخ القبول: 2025/05/19	تاريخ الاستلام: 2025/03/27

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير في الاستقرار الوظيفي؛ لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السّود. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي؛ وزّعت استبانة على 40 موظفًا، استرجعنا 28 استبانة، عولجت البيانات ببرنامج (SPSS.21). ومن نتائجها: وجود تأثير لإدارة التغيير وأبعادها في الاستقرار الوظيفي. واقترحنا: استقطاب الشباب في التوظيف، توسيع عيّنة الدراسة لتشمل باقي جميع أماكن العمل، تجريب أبعاد جديدة لإدارة التغيير مع مواضيع كالرضا والأمن الوظيفي.

كلمات مفتاحية: إدارة تغيير، استقرار، صناعة إسمنت.

تصنيف JEL: M10، J63، L61.

Abstract

The study aimed to understand the impact of change management on job stability. The study was conducted on employees of the Hajar al-Soud cement company. The study used a descriptive analytical approach. A questionnaire was distributed to 40 employees, and 28 questionnaires were returned. The data was processed using SPSS.21. Among the results were the impact of change management and its dimensions on job stability. We proposed attracting young people to employment, expanding the study sample to include all other workplaces, and experimenting with new dimensions of change management, including topics such as job satisfaction and security.

Keywords: Change Management, Stability, Cement Industry.

JEL Classification : M10, J63, L61.

* المؤلف المرسل.

¹ Hemza LALOUI, Oum El Bouaghi University, Financial Innovation and Engineering Laboratory, Algeria.

في إطار سعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها، فهي بحاجة إلى الحفاظ على مواردها خاصة المورد البشري، وإرساء استقراره داخل مكان العمل، وتطوير مهاراته، والمضي قدماً في تعليمه وتدريبه. وتواجه المنظمات؛ خاصة في مجال صناعة الإسمنت عديد العوائق والشروط لحساسيتها وتأثيرها في البيئة، خاصة مع تغير القوانين والسياسات الحكومية، وهو ما يجعلها تسعى إلى تبني إدارة تغيير حقيقية تواكب التغيرات، وتكون لها رؤية استشرافية. وإنّ التغير والاستقرار في ظاهريهما التّضادّ، وعدم الانسجام، فكلّ استقرار يؤدّي إلى رفض التّغيير، وكلّ تغيير يحمل هزّات في طبّاته للاستقرار. لذلك تسعى هذه الدّراسة إلى فهم العلاقة بين إدارة التّغيير والاستقرار الوظيفي، وكيف تسعى إدارة شركة الإسمنت بحجار السّود إلى الحفاظ على استقرار موظّفيها ودعمها لهم.

يتطلّب السّعي إلى الاستقرار الوظيفي، والحصول على أداء جيّد العديد من الأدوات، وعلى رأسها وجود إدارة تغيير تكون على قدر مستوى التّغيّرات والتّطلّعات، فكلّ شيء يتغيّر، لذلك لا بدّ من مواكبته، سواء على مستوى الأفراد، ومدى اكتسابهم لمؤهّلات وأدوات لمواجهة التّغيّرات، أو من جانب التّكنولوجيا، ومدى توفيرها واكتسابها والأهمّ من ذلك مدى التّمكن منها والتّحكّم بها، وأيضاً على مستوى البنية التّنظيميّة للمنظّمت، أو ما يعرف بالهيكل التّنظيمي ومدى قدرته على استيعاب التّغيّرات الحاصلة، ومرونته مع ما يحدث داخله وحوله.

هذا ما تحاول دراستنا البحث فيه، وإسقاطه على منظّمة مهمّة في صناعة الإسمنت وإنتاجها على المستوى المحلي، والتّعمّق بالدّراسة والتّحليل للإجابة عن السّؤال الأساسي والرّئيسي التّالي:

هل يوجد تأثير لإدارة التّغيير في الاستقرار الوظيفي لدى موظّفي شركة الإسمنت بحجار السّود ولاية سكيكدة؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التّالية:

- هل يوجد تأثير لبعد التّغيير في الهيكل التّنظيمي في الاستقرار الوظيفي لدى موظّفي شركة الإسمنت بحجار السّود ولاية سكيكدة؟

- هل يوجد تأثير لبعء التغيير في تسير الأفراد في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة؟

- هل يوجد تأثير لبعء التغيير في التكنولوجيا في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة؟

أولاً-الفرضيات

ولتيسير الدراسة ورسم معالمها، فقد افترضنا بعض الفرضيات لتكون دليلاً للباحث، وجاءت كما يلي:

- يوجد تأثير لإدارة التغيير في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

وانبثقت عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية نوردتها كما يلي:

- يوجد تأثير لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)؛

- يوجد تأثير لبعء التغيير في تسير الأفراد في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)؛

- يوجد تأثير لبعء التغيير في التكنولوجيا في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

ثانياً-أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة التغيير وعلاقته باستقرار الموظفين، فإدارة التغيير ترتبط ببيئة العمل الداخلية في ظل ما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات وتغيرات في مجال السياسة والقوانين والتكنولوجيا.

ثالثاً-أهداف الدّراسة

تسعى الدّراسة إلى تحقيق بعض الأهداف، ومن بينها: المساهمة في إثراء الدّراسات الخاصّة بقطاع صناعة الإسمنت، خاصّة فيما يتعلّق بجانب الإدارة، والموارد البشري. ومحاولة إيجاد حلول لجذب واستقرار المورد البشري في مجال يعرف العديد من التّحدّيات، ومعرفة واقع إدارة التّغيير داخل شركة الإسمنت بحجار السّود ولاية سكيكدة، ومدى استقرار موظّفيها.

رابعاً-منهجية الدّراسة

اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي والتحليلي، لأجل الوصول إلى إجابة عن الأسئلة المطروحة، والاستعانة بأداة الاستبانة، ومناقشة النّتائج، وتقديم توصيات لإدارة الشّركة من أجل استغلال إدارة التّغيير وأثرها في الحفاظ على المورد البشري، وتحسين أدائه وتطويره.

خامساً-نموذج الدّراسة

اعتمدت الدّراسة على متغيّرين اثنين كما يلي:

المتغيّر المستقلّ: تمثّل في إدارة التّغيير، واخترنا لها ثلاثة أبعاد؛ بعد التّغيير في الهيكل التّنظيمي، التّغيير في تسيير الأفراد، التّغيير في التّكنولوجيا.

المتغيّر المستقلّ: حيث اخترنا الاستقرار الوظيفي.

سادساً-الدّراسات السّابقة

اعتمدت دراستنا على عدّة دراسات سابقة، يمكن ذكرها كما يلي:

- دراسة (القرواني & نظمي، 2018)، حيث سعت إلى اختبار درجة تأثير إدارة التّغيير في الرّضا الوظيفي لدى موظّفي الجامعات الفلسطينيّة شمال الضّفة الغربيّة، وزّعت 345 استبانة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت برنامج (SPSS). وقد توصّلت الدّراسة إلى وجود تأثير لإدارة التّغيير في الرّضا الوظيفي لدى العيّنة المستهدفة، وكانت هذه الدّرجة مرتفعة (71.91%).

- دراسة (بودبزة، إكرام، يوب، & أمال، 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير التغيير التنظيمي في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة الوطنية للرّخام بولاية سكيكدة، ولأجل الوصول إلى نتائج الدراسة تمّ توزيع 65 استبانة عشوائيًا، من مجتمع أصلي قدر بـ 136 موظفًا، واسترجعت 50 استبانة منها 46 استبانة صالحة للتحليل. ووجدت الدراسة بأنّ التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي جاءا بدرجة متوسطة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر دالّ إحصائيًا للتغيير التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وذلك بتأثير بعدين اثنين فقط (التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا).

- دراسة (عثمان، 2023) حاولت الدراسة اختبار أثر دوافع التغيير التنظيمي في الأداء العام بالجامعات الحكومية السودانية، حيث تمّ توزيع 537 استبانة، واسترجعت منها 527 استبانة، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS). ومن نتائجها: وجود علاقة دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع والأداء العام بالجامعات الحكومية.

تناولت هذه الدراسات أثر التغيير بصفة عامة في عدّة متغيّرات سلوكيّة داخل عدّة أماكن عمل مختلفة؛ سواء الجامعات الحكومية (السودان، فلسطين شمال الضّفة الغربيّة)، أو في منظمّات اقتصاديّة (المؤسسة الوطنيّة للرّخام بولاية سكيكدة)، وأظهرت جميع الدراسات قوّة وأثر إدارة التغيير في سلوكيّات الموظّفين كالرضا والالتزام والأداء.

أوجه التّشابه والاختلاف

حيث اتّفقت دراستنا مع جميع الدراسات في استعمال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفي استعمال إدارة التغيير بمختلف تسمياتها كمتغيّر مستقلّ، وفي استعمال برنامج (SPSS.21) في تحليل بيانات الدراسة، وفي استعمال المنهج الوصفي التحليلي. واختلفت دراستنا مع الدراسات السّابقة في استعمال المتغيّر التابع (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء العام) في حين تمّت دراسة الاستقرار الوظيفي في دراستنا الحالية، وأيضا في عيّنة الدراسة وحجمها حيث كان حجم عيّنة دراستنا صغيرا مقارنة بالدراسات الأخرى (28 استبانة) مقارنة مثلا بحجم عيّنة

بلغت (527 استبانة)، والقطاع الذي تمّ توزيع الاستبانة فيه قطاع صناعة الإسمنت، عكس باقي القطاعات الأخرى، مثل قطاع التعليم العالي.

1. مراجعة الأدبيّات

1.1 إدارة التّغيير

من المأثور: الشّيء الوحيد الثّابت هو التّغيير (Lauer, 2010). فالتّغيير من العمليّات المعقّدة وليس هناك طريقة موحّدة لأجل إدارته بنجاح (Lauer, 2010). يتميّز بالصّعوبة في إدارته، ومخاطر تنفيذه، خاصّة فيما يعرف بمقاومته، وعدم الالتزام به، وهو ما أدركه قديما (نيكولو مكيافيلي) (Niccolo Machiavelli) [1527-1469] (Nederman & Bogiaris, 2018) في كتابه (الأمير) (The Prince) في بداية القرن السّادس عشر (Gill, 2002). فالمنظّمات تحتاج إلى إدارة تغيير من أجل مواجهة التّغيّرات، وعليه فإدارة التّغيير عبارة عن عملية أو طريقة تُستخدم من طرف المنظّمة لتحديد المطالب والقيود الخارجيّة، وتحديد نوع الاستراتيجيّات اللازمة لأجل تعظيم أداء الموظّفين، وتصميم المبادرات وتنفيذها وأخيرا تقييمها (Recardo, 1995). وإدارة التّغيير عملية لتجديد اتّجاهات المنظّمة وقدراتها باستمرار، خدمة لإحتياجات العملاء (الخارجيّين والدّاخليّين) المتغيّرة (Thomas, 2014).

تتطلّب إدارة التّغيير استثمارات كبيرة من حيث استعمال الطّاقة والوقت، واستغلال المورد البشري، ورغم ذلك تصطدم بالفشل فمعدّلات النّجاح تبقى ضئيلة في حدود 10% (Oakland & Tanner, 2007). لذلك تسعى المنظّمات إلى تطبيق نماذج معروفة، لعلّ أشهرها نموذج (Kurt Lewin) والذي يعتبر من أسس إدارة التّغيير، له ثلاث خطوات رئيسية: مرحلة إذابة الجليد: محاولة التّخلّي عن شيء قديم وسيء، وخلق الرّغبة والاعتراف بضرورة التّغيير، ومرافقة ذلك ببناء فريق، الحوار، والأنشطة المصاحبة لعملية التّغيير؛ مرحلة التّغيير: تركّز على ثلاثة عناصر؛ الأفكار والمشاعر والسلوكات، سواءً معاً أو متفرّقين، ومحاولة إقناع الموظّفين بجدوى التّغيير؛ مرحلة إعادة التّجميد: يتمّ ترسيخ التّغيير كعادة وعملية جديدة، لضمان أن تكون جزءاً من الإجراءات الروتينيّة في المنظّمة (Kaminski, 2011). وانبثقت عديد النّماذج من نموذج (Kurt Lewin)، على غرار نموذج (John Kotter) مكوّنا من ثماني خطوات، نموذج (Mento Et

(al) باتباع اثنتا عشر خطوة، ونموذج (Cumming And Worley) بتطبيق خمس خطوات (Errida & Lotfi, 2021).

الاهتمام بهذه النماذج الناجحة، وتطبيقها لم يمنع من مقاومة التغيير، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الظواهر الطبيعية سواء للمديرين أو للمنظمات، وتختلف آثارها ما بين الإيجابية والسلبية (González, del Val, & Cano, 2022). وتنتج هذه الظاهرة من عدة مصادر؛ فبعض الدراسات قدمت فئتين لهذه المصادر (فردية وتنظيمية)، وهناك من أشار إلى وجود عوامل جماعية، ومن أهم هذه المصادر: ضعف الاتصال، عدم كفاءة القيادة، سوء ممارسة إدارة التغيير، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، سوء العلاقات (رسمية وغير رسمية)، وسمات الشخصية (González et al., 2022). وتتجلى مظاهر مقاومة التغيير في طرق تبنيها، فهناك طرق مباشرة؛ كالتخريب، والمعارضة، وتحريض الآخرين. و طرق غير مباشرة يلجأ إليها الموظفون؛ كالتخفيض في حجم الإنتاج، حجب المعلومات، وغيرها من الطرق للتعبير عن رفض التغيير (Recardo, 1995).

2.1 الاستقرار الوظيفي

أدى التغيير الحاصل في مجال العمل إلى حدوث أشياء أثرت في العلاقة بين الموظفين والمنظمات، ومع التطور الكبير أدى إلى بروز بعض صيغ العمل؛ مثل العمالة المؤقتة، والعقود قصيرة الأمد (Swinerton & Wial, 1995). وهذا لا يعني عدم الاهتمام بالعقود طويلة الأجل، بل هي القاعدة في العمل، وتحظى باهتمام الموظفين وصانعي السياسات، وهذا للأهمية الكبيرة في تعزيز الإنتاج وزيادته (Schaffner, 2001)، فالاستقرار الوظيفي مهم بالنسبة للموظفين باعتباره عاملا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وبالنسبة للمنظمات؛ فهو يقلل من معدل دوران العمل، وهو ما يؤدي إلى تقليل التكاليف؛ مثل تكلفة التوظيف والتدريب وغيرها (Origo & Pagani, 2009). فعدم استقرار الوظائف يؤدي إلى عدة آثار سلبية؛ كانهخفاض المهارات المهنية، وعدم الحصول على زيادات الأجور التي ترتبط بالأقدمية، والتدريب وعدم الوصول إلى معاشات تقاعدية واضحة، وكذلك ارتفاع خطر الوقوع في شبكات البطالة، وعدم الاستقرار الوظيفي مؤثر على وجود انخفاض في جودة الوظائف (Heisz, 2005).

يشير الاستقرار الوظيفي إلى مدّة العلاقة فيما بين الموظّفين والمنظمة، ويعتبر من المقاييس الشّاملة والمهمّة في قياس ظروف أسواق العمل (Valletta, 1999)، ومن عوامل استقرار الموظّفين، نجد عامل استقرار المنظمة في حدّ ذاتها، ومدى قدرتها على تجسيد أهدافها، ونوعيّة عقد العمل؛ سواء عقد عمل دائم أو مؤقت، ومن العوامل المهمّة أيضا نجد الاختيار عند القيام بعملية التّوظيف، والتّوجيه بعدها؛ أي الرّجل المناسب في المكان المناسب (علوط & الباتول، 2015، pp. 219-2017). ومن المظاهر النّاجمة عن الاستقرار الوظيفي؛ أنّه يعمل على تماسك فريق العمل ووحدة، ويمنح للموظّفين الشّعور بالرّاحة النّفسية، ويزرع فيهم الأمان، ويجعلهم مشاركين في اتّخاذ القرارات (الشهري، داهش، سلطان، عسيري، & المالكي، 2023، p. 57)، وتقلّ معدلات الاحتجاجات والشكاوى، والالتزام بأوقات العمل والحضور (كاظم، الجنابي، حجاج، & المداني، 2021، p. 72). وهناك بعض المتطلّبات والآليات لأجل تحقيق الاستقرار؛ كتقديم خدمات اجتماعية (إنشاء نوادي، ورشات...)، وتقديم خدمات ثقافية؛ كتقديم ندوات، دورات تدريبية، رياضة، الاشتغال على جودة الحياة داخل أماكن العمل، وغيرها من العوامل التي تدعم الاستقرار داخل المنظمة (جخيوة، طاهر، زيد، & بلقاسم، 2022، p. 07).

2. المنهجية

1.2 مجتمع الدّراسة وعيّنتها

لأجل معرفة الأثر الذي تعزّزه إدارة التّغيير في الاستقرار الوظيفي، اخترنا شركة الإسمنت بحجار السّود، وهي تابعة للشّركة الجزائرية للإسمنت (GICA)، وتقع ببلدية بّكّوش لخضر على الطّريق الوطني رقم 44، بدائرة بن عزوز، شرق ولاية سكيكدة.

بعد الزّيارة للمجمّع والحديث مع المسؤول عن التّكوين والتّربصات (عبر الهاتف من عون الاستقبال)، وبالحديث عن الموظّفين (155 موظّفاً الغالبية الكبرى تعمل في ورشات الإنتاج)، أخبرنا أنّه يمكننا توزيع الاستبانة على موظّفي الإدارة فقط (55 موظّفاً)، وعدم القدرة على الالتحاق بالورشات وأماكن الإنتاج، لذلك اكتفت دراستنا بتوزيع أربعين استبانة على موظّفي الإدارة (15 موظّفاً كانوا غائبين لعدّة أسباب من بينها العطل المرضية، وفي مهمّات خارج الولاية)، وتمّت العملية في حدود الأسبوع (كانت زيارتنا الأولى في شهر أوت وبالضّبط 15 أوت 2024، وبعد

الحصول على الموافقة، تمت زيارة المركب لمدة أسبوعين من 25 أوت إلى 09 سبتمبر 2024)، وهذا راجع إلى صعوبة لقاء الموظفين، وعدم بقائهم في مكاتهم، وعدم الرغبة في ملء الاستبانة، إلا بعد تكرار الزيارة، والحديث مع المسؤولين، واستخدمنا العينة القصصية، وفي الأخير تم استرجاع 33 استبانة، وبعد الاطلاع عليها كانت خمس استبانات فارغة، وعليه تمت دراسة 28 استبانة فقط صالحة للتحليل.

2.2 أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبانة، والتي تكونت من صفحة خاصة ببعض البيانات حول الموضوع، ومن ثلاثة محاور، المحور الأول خصص للبيانات الخاصة بالموظفين (الشخصية والوظيفية)، والمحور الثاني خصص لمحور إدارة التغيير، واعتمدنا على ثلاثة أبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي ورمزنا له بـ CS، واحتوى على ست عبارات، وتم ترقيمها: CS1, ..., CS6)، ثم التغيير في تسيير الأفراد ورمزنا له بـ CG واحتوى على ست عبارات، وتم ترقيمها: CG1, ..., CG6)، والبعد الأخير (التغيير في التكنولوجيا ورمزنا له بـ CT، واحتوى على ست عبارات، وتم ترقيمها: CT1, ..., CT6)، أما المحور الثالث فخصص للمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي ورمزنا له بـ JS، واحتوى على خمس عشر عبارة، وتم ترقيمها: JS1, ..., JS15). وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها بعد توزيع الاستبانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته (21).

3.2 ثبات أداة الدراسة

بعد الحصول على آراء المحكمين لأداة الدراسة، وإعطاء الموافقة على قبول الاستبانة، مع بعض التعديلات، قمنا بتوزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، وبعد ترميز العبارات، وإدخال البيانات، قمنا باختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكانت المخرجات كالتالي:

الجدول 1: مخرجات اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	عدد العبارات		ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.904	06	البعد 03	0.924	06	البعد 01
0.945	18	المحور 01	0.823	06	البعد 02
0.944	33	الكلّي	0.957	15	المحور 02

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

تبرز لنا مخرجات الجدول 1، قيم معامل ألفا كرونباخ الكلية، والمحاور، وأبعادها؛ جميعها مقبولة، وأكبر من الحد الأدنى المتفق عليه (0.70)، حيث جاءت القيمة الكلية للاستبانة (0.944)، والمحور الأول: إدارة التغيير بقيمة (0.945)، وفيما يخصّ الأبعاد فكانت القيم كما يلي: (0.924، 0.823، 0.904). وبخصوص المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي (0.957)، وهي نتائج تؤكّد على ثبات أداة الدراسة، وصلاحيّة النموذج للمضيّ قدماً في باقي الاختبارات.

4.2 اتّساق أداة الدراسة

لأجل قبول عبارات الاستبانة من عدمها، قمنا باختبار معامل بيرسون، لتحديد اتّساق العبارات وترابطها مع المحور الذي وضعت فيه، ووردت النتائج كما يلي:

الجدول 2: مخرجات اختبار معامل بيرسون لآتساق عبارات الأداة.

P	معامل بيرسون		P	معامل بيرسون	
0.000	0.759**	CS2	0.000	0.761**	CS1
0.000	0.794**	CS4	0.000	0.807**	CS3
0.000	0.694**	CS6	0.000	0.731**	CS5
0.000	0.852**	CG2	0.000	0.771**	CG1
0.000	0.758**	CG4	0.000	0.686**	CG3
0.000	0.479**	CG6	0.000	0.623**	CG5
0.000	0.753**	CT2	0.000	0.681**	CT1
0.000	0.690**	CT6	0.000	0.769**	CT5
0.000	0.879**	JS2	0.000	0.769**	JS1
0.000	0.887**	JS4	0.000	0.773**	JS3
0.000	0.528**	JS8	0.000	0.758**	JS7
0.000	0.889**	JS12	0.000	0.570**	JS11
0.000	0.864**	JS13	0.000	0.889**	JS12
0.000	0.854**	JS15	0.000	0.920**	JS14

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS.21.

على العموم تميّزت الأداة بآتساق عباراتها عند مستوى معنويّة (P =0.000) بناءً على معطيات الجدول 2، فبخصوص المحور الأوّل (إدارة التّغيير) بواقع ثلاثة أبعاد؛ وكلّ بعد يحمل 06 عبارات، فتراوحت القيم بين (0.479 كأدنى قيمة، وبين 0.852 كأعلى قيمة)، وهي قيم ما بين المقبولة والمرتفعة. وجاءت عبارات المحور الثّاني (الاستقرار التّنظيمي) بواقع 15 عبارة، وكلّها مرتبطة بمحورها، وتراوحت قيمها بين (0.528 كأدنى قيمة، و0.920 كأعلى قيمة)، وجميعها بدرجة مقبولة ومرتفعة.

3. النتائج ومناقشتها

نسعى في هذا العنصر إلى إجراء عديد عمليات التحليل، من أجل الوصول إلى الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في مقدمة الدراسة، انطلاقاً من الدراسة الوصفية، مروراً بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

1.3 تحليل أبعاد متغيرات الدراسة

نحاول في هذا العنصر دراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة، وترتيبها، من أجل معرفة درجاتها لدى أفراد العينة المستهدفة.

1.1.3 محور إدارة التغيير

محور إدارة التغيير (المتغير المستقل) جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.1925)، وبانحراف معياري يساوي (0.72506)، وقد حوى هذا المتغير المستقل ثلاثة أبعاد، بواقع 06 عبارات لكل بعد بالتساوي، ويمكن تقديم مخرجات عملية قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة المزيد عن العبارات المدروسة كما الآتي:

1.1.1.3 التغيير في الهيكل التنظيمي

حمل هذا البعد 06 عبارات، وكلها مرتبطة به، كما رأينا في اختبار معامل بيرسون، ويمكن إظهار النتائج كما يلي:

الجدول 4: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه العام
CS1	3.1429	1.04401	33.21	03	متوسط
CS2	3.3214	0.94491	28.44	02	متوسط
CS3	3.2857	0.65868	20.04	01	متوسط
CS4	2.9643	1.13797	38.38	06	متوسط
CS5	2.9286	1.05158	35.90	04	متوسط
CS6	2.8214	1.05597	37.42	05	متوسط
المجموع	3.0774	0.84678	27.51	03	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

تظهر مخرجات الجدول 4، أنّ عبارات هذا البعد في عمومها جاءت بدرجة متوسطة، فكان مجموع المتوسط الحسابي يساوي (3.0744)، وانحراف معياري قدره (0.84678)، وحلّ ترتيب هذا البعد ضمن المحور الكلي لإدارة التغيير في المرتبة الثالثة، أي المرتبة الأخيرة، وبتشتت عالٍ، فالتغيير في الهيكل التنظيمي يحتاج مستوى ثقافيّ وإداريّ ونفسي، ويحتاج إلى إشراك الموظفين، ولا يتمّ فرضه من الأعلى؛ وقد يؤدي ذلك إلى خلق نوع من القلق والتوتر داخل أماكن العمل.

2.1.1.3 التغيير في تسيير الأفراد

حمل هذا البعد 06 عبارات، وهي محاولة للإحاطة به، وجميعها ترتبط بالبعد ارتباطاً معنوياً، ويمكن ذكر مخرجات البرنامج لهذا البعد كما يأتي:

الجدول 5: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التغيير في تسيير الأفراد.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه العام
CG1	3.2143	0.91721	28.53	02	متوسط
CG2	3.3214	1.18801	35.76	05	متوسط
CG3	2.6071	1.03062	39.53	06	متوسط
CG4	2.8571	0.75593	26.45	01	متوسط
CG5	3.0714	1.01575	33.07	04	متوسط
CG6	3.4643	1.03574	29.89	03	مرتفع
المجموع	3.0893	0.72787	23.56	01	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS.21.

حسب مخرجات الجدول 5، فإن عبارات البعد الثاني لإدارة التغيير، جاء في عمومها بمستوى متوسط، حيث بلغ (3.0893) وبانحراف معياري قدر بـ (0.72787)، وهي أيضا النتائج نفسها مع عباراته، ما عدا العبارة رقم (CG6) فجاءت بمستوى مرتفع، واحتلّ هذا البعد المرتبة الأولى في محور إدارة التغيير؛ رغم أنّ متوسطه الحسابي ليس الأعلى، ولكن جاء إجابات الموظفين أقلّ تشبّهًا (أدنى قيمة لمعامل الاختلاف)، وهو ما يعني أنّ هناك اتفاقًا بين الموظفين ولو نسبيًا على وجود هذا البعد، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود تحفيز للموظفين وبرامج تدريبية؛ وهو ما يعني أنّ الإدارة واعية بأهمية العنصر البشري أثناء القيام بالتغيير داخلها.

3.1.1.3 التغيير في التكنولوجيا

شمل البعد الثالث في إدارة التغيير والمتمثل في التغيير في التكنولوجيا 06 عبارات، وهي مرتبطة ببعدها ارتباطًا معنويًا، ويظهر الجدول التالي النتائج المتعلقة به:

الجدول 6: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التغيير في التكنولوجيا.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه العام
CT1	3.3929	1.13331	33.40	06	متوسط
CT2	3.4643	1.03574	29.89	04	مرتفع
CT3	3.6786	1.02030	27.73	01	مرتفع
CT4	3.2143	1.06657	33.18	05	متوسط
CT5	3.4643	0.99934	28.84	03	مرتفع
CT6	3.2500	0.92796	28.55	02	متوسط
المجموع	3.4107	0.84800	24.86	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS.21.

تبرز لنا مخرجات الجدول 6، بوضوح أنّ عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا على العموم جاءت بدرجة مرتفعة، فكان مجموع المتوسط الحسابي يساوي (3.4107)، وبانحراف معياري بلغ قدره (0.84800)، وحلّ ترتيبها في المرتبة 02 ضمن أبعاد محور إدارة التغيير، في حين تراوحت عباراتها بين المتوسط (CT1، CT4، CT6) والمرتفعة (CT2، CT3، CT5)، تدلّ هذه النتائج على أنّ الإدارة تبذل جهدا واضحا لأجل تحديث وسائلها وآلاتها، والتّشجّع الكبير يشير إلى أنّه لا يوجد اتفاق بين الموظّفين حول هذا البعد، سواء في اختلاف الأقسام؛ إدارة وورشات، وأيضا جاءت فئة العمر أكبر من 51 سنة بنسبة 21.4 % وهي فئة على العموم تعاني من صعوبة استخدام التكنولوجيا وتعلّمها بل وتقبّلها في الحياة العملية..

2.1.3 محور الاستقرار الوظيفي

احتوى المتغيّر التابع (الاستقرار الوظيفي)، 15 عبارة، وهي مرتبطة بمحورها ارتباطا معنويًا، حسب معامل بيرسون، وجاءت مخرجات البرنامج فيما يخصّ المتوسط الحسابي وباقي المقاييس كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستقرار الوظيفي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه العام
JS1	3.1429	0.89087	28.34	03	متوسط
JS2	2.9286	1.08623	37.09	09	متوسط
JS3	2.4643	1.03574	42.02	14	منخفض
JS4	2.7857	0.99469	35.70	06	متوسط
JS5	3.0357	0.96156	31.67	04	متوسط
JS6	3.3571	1.09593	32.64	05	متوسط
JS7	2.5357	0.96156	37.92	11	منخفض
JS8	4.0000	0.81650	20.41	01	مرتفع
JS9	2.7143	0.97590	35.95	07	متوسط
JS10	2.5714	1.03382	40.20	13	منخفض
JS11	3.4643	0.92224	26.62	02	مرتفع
JS12	2.5357	1.23175	48.57	15	متوسط
JS13	2.5357	0.99934	39.41	12	منخفض
JS14	2.7143	1.01314	37.32	10	منخفض
JS15	2.6429	0.95119	35.99	08	متوسط
JS	2.8952	0.79078	/	/	متوسط
MC	3.1925	0.72506	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

تظهر لنا مخرجات الجدول 7، أنّ المتوسط الحسابي لمحور الاستقرار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمته (2.8952) وانحراف معياري قدره (0.79078)، بينما جاءت عباراته بدرجات مختلفة ما بين منخفضة (JS3، JS7، JS10، JS13، JS14) وبين متوسطة (JS1)، JS2، JS4، JS5، JS6، JS9، JS12، JS15) وبين مرتفعة (JS8، JS11). تميّز هذا المتغير في إجابات الموظفين وتشتتها، ابتداء من وجود استقرار وظيفي من حيث الأمان وما توقّره إدارة المركّب من تأمينات متعدّدة كتأمينات حوادث العمل؛ لخطورة العمل داخل المركّب، وصولاً إلى وجود اختلافات كبيرة حول حصول الموظّف على منصب يتناسب مع مؤهلاته، أي بصفة عامّة لا

يوجد رضا، وعلى إدارة المركب مراجعة سياساتها أثناء التوظيف وقبله وأيضاً بعده من ترقية وغيرها.

2.3 اختبار الفرضيات

استخدمنا معامل الارتباط ومعامل الانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة، من أجل قبولها أو رفضها.

1.2.3 الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد تأثير لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة، عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

الجدول 9: معامل الانحدار البسيط لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة معامل الارتباط β	قيمة فيشر F	قيمة T	P
0.717	0.515	0.670	27.581	5.252	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

تتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط من مخرجات البرنامج تساوي ($R=0.717$) كما يظهرها الجدول 9، وتشير إلى أنه توجد علاقة طردية وقوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة، وفيما يخص قيمة معامل التحديد تساوي ($R^2=0.515$) تحمل إشارة موجبة، تشير إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يستطيع تفسير (51.5%) من الاستقرار الوظيفي، وباقي النسبة (48.5%) فهي ترجع إلى عوامل أخرى، لم تذكر في هذا النموذج، بينما قيمة معامل الارتباط تساوي ($\beta=0.670$) بإشارة موجبة، فإذا ما تغير التغيير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة، فإن الاستقرار الوظيفي يزيد بـ (0.670) وحدة. وبخصوص قيمة فيشر واختبار T جاءت على التوالي (27.581، 5.252)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى معنوية ($P=0.000$).

وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تؤكد على وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

2.2.3 الفرضية الفرعية الثانية

بنيت الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد تأثير لبعد التغيير في تسيير الأفراد في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة، عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

الجدول 10: معامل الانحدار البسيط لبعد التغيير في تسيير الأفراد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة معامل الارتباط β	قيمة فيشر F	قيمة ت T	P
0.712	0.507	0.773	26.702	5.167	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

من مخرجات البرنامج تتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط $(R=0.712)$ كما يظهرها الجدول 10، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية وقوية بين التغيير في تسيير الأفراد والاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكدة، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $(R^2=0.507)$ بإشارة موجبة، تدل على أن التغيير في تسيير الأفراد بإمكانه تفسير (50.7%) من الاستقرار الوظيفي، وباقي النسبة (49.3%) فهي تعود إلى عوامل أخرى مختلفة، لم يتم ذكرها في هذا النموذج، بينما وردت قيمة معامل الارتباط $(\beta=0.773)$ حاملة إشارة موجبة، فكلمًا تغير التغيير في تسيير الأفراد بوحدة واحدة، فإن الاستقرار الوظيفي يزيد ب (0.773) وحدة. وفيما يخص قيمة فيشر واختبار T فقد جاءت على التوالي $(26.702, 5.167)$ ، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند مستوى معنوية $(P=0.000)$.

بناءً على ما سبق، فإنه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تؤكد على وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

3.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد تأثير لبعء التغيير في التكنولوجيا في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكة، عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

الجدول 11: معامل الانحدار البسيط لبعء التغيير في التكنولوجيا.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة معامل الارتباط β	قيمة فيشر F	قيمة T T	P
0.735	0.546	0.685	30.521	5.525	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

تظهر مخرجات البرنامج أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.735$) كما في الجدول 11، وتشير هذه القيمة إلى أنه توجد علاقة طردية وقوية بين التغيير في التكنولوجيا والاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكة، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.546$) ذات إشارة موجبة، تدل على أن التغيير في التكنولوجيا بإمكانه تفسير (54.6%) من الاستقرار الوظيفي، وباقي النسبة (45.4%) فهي ترجع إلى عدة عوامل أخرى، لم يذكرها الباحث في هذا النموذج، ووردت قيمة معامل الارتباط ($\beta=0.685$) بإشارة موجبة، فإذا ما تغير بعد التغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة، فإن الاستقرار الوظيفي يزيد بـ (0.685) وحدة. وأما قيمتا فيشر واختبار T فقد جاءتا على التوالي (30.521، 5.525)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى معنوية $(P=0.000)$.

وبناءً على ما ورد أعلاه، رفضت الفرضية الصفرية H_0 ، وقبلت الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يؤكد على أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

4.2.3 الفرضية الرئيسية

اعتمدت الدراسة الفرضية الرئيسية، والتي تقول بأنه يوجد تأثير لإدارة التغيير في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي شركة الإسمنت بحجار السود ولاية سكيكة عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$ كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 8: معامل الانحدار البسيط لبعء إدارة التّغيير

معامل الارتباط R	معامل التّحديد R^2	قيمة معامل الارتباط β	قيمة فيشر F	قيمة T	P
0.804	0.646	0.877	47.522	6.894	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.21.

من مخرجات البرنامج تتّضح لنا أنّ قيمة معامل الارتباط ($R=0.804$) كما يظهرها الجدول 8، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية وقوية جداً بين إدارة التّغيير والاستقرار الوظيفي لدى موظّفي شركة الإسمنت بحجر السّود ولاية سكيكدة، أمّا قيمة معامل التّحديد فقد بلغت ($R^2=0.646$) بإشارة موجبة، تدلّ على أنّ إدارة التّغيير بإمكانها تفسير (64.6%) من الاستقرار الوظيفي، وباقي النّسبة (35.4%) فهي تعود إلى عوامل أخرى مختلفة، لم يتمّ ذكرها في هذا التّموذج، بينما وردت قيمة معامل الارتباط ($\beta=0.877$) حاملة إشارة موجبة، فكلمّا تغيّرت إدارة التّغيير بوحدة واحدة، فإنّ الاستقرار الوظيفي يزيد بـ (0.877) وحدة. وفيما يخصّ قيمة فيشر واختبار T فقد جاءتا على التّوالي (47.522، 6.894)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى معنويّة ($P=0.000$).

وبناءً على هذه المخرجات، فقد تمّ رفض الفرضيّة الصّفريّة H_0 ، وقبول الفرضيّة البديلة H_1 ، والتي تؤكّد على وجود أثر دالّ إحصائياً عند مستوى معنويّة ($P \leq 0.05$).

3.3 مناقشة النّتائج

نتطرّق في هذا العنصر إلى أهمّ نقطتين، الأولى فيما يتعلّق بالمتوسّط الحسابي ودرجات الإجابة وعلاقتها بواقع الشّركة، والثّانية تحليل ذلك الرّابط والتّأثير الذي تعزّزه إدارة التّغيير في الاستقرار الوظيفي لدى موظّفي شركة الإسمنت بحجار السّود ولاية سكيكدة.

على الرّغم من أنّ بعد التّغيير في التكنولوجيا جاء بمتوسّط حسابي مرتفع (3.4107)، إلّا أنّه حلّ في المرتبة الثّانية، أمّا في المرتبة الأولى فقد جاء بعد التّغيير في تسيير الأفراد، رغم أنّه يمتلك متوسّطاً حسابياً ذا درجة متوسّطة، لكن معامل الاختلاف أظهر أنّه أقلّ تشبّثاً في إجابة الموظّفين مقارنة ببعء التّغيير في التكنولوجيا، وهذا يدلّ على أهميّة المورد البشري في إدارة

التغيير، وأنه لا فروق كبيرة حول أهميته ومكانته، ثم بعد التكنولوجيا ودورها المهم في الحياة اليومية في العمل، وتغييراتها السريعة، أما بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، فهو يتطلب وقتاً ويمكن التأقلم معه ولو مؤقتاً.

يعرف الاستقرار الوظيفي تذبذباً في درجاته، والتي تراوحت ما بين منخفضة إلى متوسطة وصولاً إلى مرتفعة، حيث لم تنل هذه الدرجة إلا عبارتين، وعلى العموم فقد جاء بدرجة متوسطة، لوجود تحديات في نوع العمل، وارتباطه بالمخاطر، وتذبذب الصناعة أثناء وبعد جائحة كوفيد-19، ورغم عودة الصناعة إلى مستويات جيدة في الإنتاج محلياً بل والتصدير، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض المشاعر التي يحتفظ بها الموظفون، وتجعل استقرارهم بدرجة متوسطة، من بين هذه المشاعر الخوف من التسريح، عدم القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي خاصة لفئات الأعمال الكبيرة.

وعلى العموم فإن لإدارة التغيير الأثر الواضح والكبير في استقرار الموظفين، فكلما اهتمت إدارة الشركة بتطوير برامجها، ودعمها واستغلالها في تحسين مهارات الموظفين، وتدريبهم (فالتدريب من وسائل التغيير)، وتمكينهم من التكنولوجيا، سواءً بنقل الخبرات وإجراء بعض الدورات في أساسيات التكنولوجيا، ومنح فرص للجميع وبإنصاف، من أجل التطوير، وهذا يخلق ديناميكية كبيرة في إدارة الشركة، تجعل من الموظفين لديهم الرغبة في التحسين، وهو ما يدفع بهم للشعور بالاهتمام، والعمل على تطوير ذاتهم، وغرس روح الثقة لديهم والحوار، ويؤدي إلى معرفة الاتجاهات الحقيقية للموظفين، وبذلك تسريحهم تمنح لهم فرصاً أخرى سواءً بالترقية، أو التحويل، فتكون للموظفين تجارب مختلفة، تحيي روابط الانتماء للشركة، وتبث فيهم الرضا؛ ولم لا الولاء، خاصة كلما اهتمت الشركة بالموظفين واحتياجاتهم ودعم طموحاتهم. وبذلك يحمل التغيير مع حسن إدارته الاستقرار الوظيفي، والقبول لدى الموظفين.

الخاتمة

عالجت دراستنا الأثر الذي تعزّزه إدارة التغيير في الاستقرار الوظيفي، في إحدى المنظمات الصناعية المهمة، ألا وهي شركة الإسمنت بحجار السود شرق ولاية سكيكدة، والتي تساهم في

تلبية الطلب المحلي والانفتاح على الأسواق الخارجية. وهو ما يستدعي ضرورة توفير إدارة تغيير مواكبة للسوق المحلية والدولية، ومواجهة ما يطرأ عليها، ومحاولة التوفيق بين هذه التغيرات والحفاظ على مواردها البشرية، بمرافقتها، وتطويرها، وتحسين خبراتها، والتعلم المستمر؛ خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، واتباع هيكل تنظيمي مرن يستطيع مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة.

وتوصلت دراستنا إلى عديد النتائج، لعل أهمها ما يلي:

- تتميز إدارة التغيير بصفة عامة بأنها ذات مستوى متوسط، وهو أيضا ما تعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في تسيير الأفراد، في حين جاء بعد التغيير في التكنولوجيا بدرجة مرتفعة. أما محور الاستقرار الوظيفي فهو أيضا جاء بدرجة متوسطة؛

- تؤثر إدارة التغيير في الاستقرار الوظيفي؛

- يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي في الاستقرار الوظيفي؛

- يؤثر التغيير في تسيير الأفراد في الاستقرار الوظيفي؛

- يؤثر التغيير في التكنولوجيا في الاستقرار الوظيفي.

وعلى إثر هذه النتائج، يمكننا تقديم بعض المقترحات في شكل توصيات كما يلي:

- تجديد وبعث فتوة الشركة عن طريق الاهتمام بتوظيف الشباب أقل من ثلاثين سنة، وهذا

لعلاقتهم الوطيدة بالتكنولوجيا والرقمية وتمكّنهم منها؛

- فيما يخص أبعاد إدارة التغيير، فيمكن الاشتغال عليها بمزيد من الحرص والتطوير،

وتحسينها، خاصة وأنها على العموم جاءت بمستوى متوسط؛

- فيما يخص الاستقرار الوظيفي؛ إجراء المزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات، ومحاولة

توسيع عينة الدراسة لتشمل باقي الورشات وأماكن الإنتاج، والتي حتما سيكون لرأيها الأثر الكبير

في نتائج الدراسة؛ اعتماد أبعاد جديدة في إدارة التغيير، وتجريب عدّة متغيرات للتأثير في

الاستقرار الوظيفي، أو موضوع الرضا والأمن الوظيفي، وغيرها من المواضيع المهمة.

المراجع

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273 .
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of change management*, 3(4), 307-318 .
- González, F., del Val, M. P., & Cano, A. R. (2022). Systematic literature review of interpretative positions and potential sources of resistance to change in organizations. *Intangible Capital*, 18, 165-145 ,(2)
- Heisz, A. (2005). The evolution of job stability in Canada: Trends and comparisons with US results. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 38(1), 105-127 .
- Kaminski, J. (2011). Theory applied to informatics—Lewin's Change Theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6.(1)
- Lauer, T. (2010). *Change management*: Springer.
- Nederman, C. J., & Bogiaris, G. (2018). Niccolò Machiavelli *The History of Evil in the Early Modern Age* (pp. 53-68): Routledge.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total quality management & business excellence*, 18(1-2), 1-19 .
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour economics*, 16(5), 547-555 .
- Recardo, R. J. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity Review*, 14, 5-5 .
- Schaffner, J. A. (2001). Job stability in developing and developed countries: Evidence from Colombia and the United States. *Economic Development and Cultural Change*, 49(3), 511-535 .

Swinerton, K. A., & Wial, H. (1995). Is job stability declining in the US economy? *ILR Review*, 48(2), 293-304 .

Thomas, O. O. (2014). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(11), 170-179 .

Valletta, R. G. (1999). *Recent research on job stability and security*.

الشهري، أ. م.، داهش، ر. ع.، سلطان، س. ح.، عسيري، ب. ع.، & المالكي، ج. س. (2023). أثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمنطقة عسير بالسعودية- 1444هـ). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(10 (ملحق))، 74-54.

القرواني، & نظمي، د. خ. (2018). درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

بودبزة، إكرام، يوب، & أمال. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة- The Impact Of Organizational Change On The Organizational Commitment Of Employees From Their Point Of View-Field study at the National Marble company in skikda. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. 12(1)، 24-39.

جخيوة، طاهر، زيد، ب.، & بلقاسم. (2022). آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالبنود الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء-CNAS- فرع آفلو). *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، 6(2)، 1-19.

عثمان، د. ا. ت. ا. د. م. ا. م. ع. أ. ي. ح. (2023). أثر دوافع التغيير التنظيمي على الأداء العام للجامعات السودانية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(1)، 132-154.

علوط، & الباتول. (2015). العدالة التنظيمية كمنغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة. *مجلة البحوث السياسية والإدارية*، 4(2)، 225-214.

كاظم، د. ق.، الجنابي، حجاج، & المداني. (2021). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط. *مجلة دراسات اجتماعية*، 5(1)، 67-92.