



منشورات جامعة اليرموك  
عمارة البحث العلمي  
والدراسات العليا

## الخصخصة وثقافة العاملين : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية

أ . د . حبيب الله محمد التركستاني  
جامعة الملك عبدالعزيز

مـتـلـة من  
أبحاث اليرموك  
" سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية "  
المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، 2001 ، ص ص 373 – 393  
جميع حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك

## الخصخصة وثقافة العاملين : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية \*

حبيب الله محمد التركستاني ، جامعة الملك عبدالعزيز

### ملخص

قامت الدراسة باختيار اتجاهات العاملين في الشركة السعودية للإتصالات بالمملكة العربية السعودية نحو مشروع الخصخصة بعد أن اتخذت المملكة قراراً استراتيجياً في خططها التنموية الأخيرة بالمشروع في تخصيص بعد المنشآت الاقتصادية العامة بهدف تحسين فعالية وكفاءة العملية الإدارية ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العوامل التي تشجع على قبول العاملين فكرة التخصيص بالإضافة إلى مستوى الخدمة التي تقدمها الشركة للعملاء . وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في الشركة والعملاء وتم استخدام إستمارة الاستبيان التي تشتمل على أهم العوامل التي تؤثر في عملية التخصيص والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص . توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تشجع على التخصيص ليست على مستوى واحد من الأهمية ، كما وجدت الدراسة أن هناك إتجاه إيجابي من العاملين من التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص رغم حداثة التجربة ، وأخيراً وجدت الدراسة أن التخصيص يساعد على تحسين مستوى الخدمة من جهة العملاء والمستفيدين ولكنها لم تصل إلى الدرجة المطلوبة نظراً لحداثة التجربة .

### المقدمة

ظهر في عقد التسعينات الميلادية من القرن الماضي العديد من المفاهيم الاقتصادية والإدارية التي تنادى بالتوجه إلى تحرير الإقتصاد وتحويل المشاريع العامة للقطاع الخاص . ومن أهم تلك المفاهيم ما يعرف بالخصخصة أو تحويل إدارة أو ملكية المشاريع العامة للقطاع الخاص . ومن المعروف أن هناك بعض الدوافع التي شجعت الدول لتخصيص مشاريعها الاقتصادية والتي من أبرزها الرغبة في سد العجز في الموازنة العامة وإعادة التوازن بين العائدات والمصروفات ، بالإضافة إلى الرغبة في تمكين القطاع الخاص من المساهمة في تنمية وتطوير الإقتصاد المحلي وزيادة قدرته على إدارة المشاريع الاقتصادية المختلفة بصورة فعالة .

وعلى الرغم من أهمية تطبيق مفهوم الخصخصة على المشاريع الحكومية والتخطيط للوصول إلى تحقيق أهداف التخصيص يلاحظ أن هناك ضعف في النواحي السلوكية للعاملين في المنظمات المؤهلة للتخصيص أو التي تم تخصيصها من حيث مدى قبولهم للتحويل من القطاع العام إلى القطاع الخاص وذلك من منطلق أن نجاح مشروع تحويل

الشركات العامة إلى قطاع خاص يعتمد بشكل كبير على مدى قناعة العاملين في المنظمة بأهداف التخصيص ومتطلبات تنفيذها خاصة في المجتمعات حديثة العهد بموضوع التخصيص مثل المملكة العربية السعودية . ومن المعروف أن المملكة قد اتخذت قرارا استراتيجيا في خططها التنموية بالشروع في التنازل عن بعض المنشآت الاقتصادية وتحسين فعالية وكفاءة العملية الإدارية وتم فعلا تحويل وزارة البرق والبريد والهاتف إلى شوكة مساهمة للاتصالات السعودية .

ونظرا لارتباط التخصيص بثقافة العاملين في المنظمة واتجاهاتهم نحو التغيير، قامت الدراسة باختبار اتجاهات العاملين في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة نحو مشروع التخصيص بعد أن تحولت من القطاع الحكومي إلى شركة مساهمة . والهدف من ذلك هو التعرف على مدى قبول العاملين وتفاعل الأفراد مع فكرة التخصيص ومدى انعكاس هذا التغيير على مستوى الخدمة التي تقدمها الشركة للعملاء .

### أهمية البحث

تنطلق أهمية الدراسة من مبدأ أن التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو ما يعرف بالتخصيص يتطلب التغيير في أسلوب العمل والإدارة في المنظمة ، حيث أن كل قطاع أو نشاط أعمال يتصف بخصائص وسمات تختلف عن غيرها في القطاعات الأخرى.

وقد تناول الكثير من الباحثين مسألة التخصيص أو تحويل المشاريع الحكومية من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص وتمت مناقشة الموضوع من الناحية الاقتصادية . وعلى الرغم من ذلك فقد لوحظ قلة الدراسات التي اهتمت بالجانب الثقافي للعاملين في المنظمة ودراسة مدى تأثير قرار تغيير ملكية وإدارة المشاريع العامة من الأسلوب الحكومي إلى الأسلوب الربحي أو الخاص على ثقافة العاملين في المنظمة وإدراكهم للهدف من هذا التحول في سبيل تحقيق أهداف المشروع .

وتأتي أهمية الدراسة من منطلق أن تحويل وزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية يعتبر من التجارب الجديدة التي تتطلب التعوف على المزايا التي يمكن أن تتحقق من هذا التغيير من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة للمستفيدين من الخدمة . وأخيراً تستمد الدراسة أهميتها من منطلق أن قرار التحويل لا بد وأن ينعكس على أسلوب تقديم الخدمة حيث أن الهدف من التغيير هو تحسين مستوى أداء الخدمة وتحقيق أعلى ربحية ممكنة .

### أهداف البحث

نظرا لأهمية تأثير مواقف واتجاهات العاملين على مفهوم التخصيص فقد سعت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير قرار تحويل المشاريع الحكومية للقطاع الخاص على ثقافة العاملين بالمنظمة بالتطبيق على العاملين في شركة الاتصالات السعودية بعد أن تحولت إلى شركة مساهمة ، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

- 1- اختبار مدى أهمية العوامل التي تساعد على قبول الجهات الرسمية تحويل مشاريعها من القطاع العام إلى القطاع الخاص .
- 2 - قياس اتجاهات العاملين في المنظمة نحو التغيير وتحويل المشاريع الحكومية إلى القطاع الخاص .
- 3 - اختبار أثر قرار خصخصة المشاريع الحكومية وتحويلها للقطاع الخاص في رفع مستوى أداء الخدمة من وجهة نظر العملاء .

### فروض البحث

- تنطلق الدراسة من ثلاثة فروض تحاول التأكد من صحتها فيما يتعلق بتأثير التخصيص على ثقافة العاملين في المنظمات الحكومية المؤهلة للتخصيص ، ومن أهم فروض الدراسة :
- 1 - أن العوامل التي تساعد على قبول العاملين خصخصة المشاريع الحكومية ليست على درجة واحدة من الأهمية .
  - 2 - أن نجاح تخصيص المشاريع الحكومية يعتمد بصورة كبيرة على شعور العاملين بالفوائد التي تعود عليهم بعد تطبيق قرار التخصيص .
  - 3 - أن هناك عدم قناعة لدى العملاء بتأثير التخصيص على تحسين مستوى الأداء بسبب صعوبة تغيير سلوك الموظف الحكومي .

### منهج البحث

تعتمد الدراسة في منهجها على تطبيق أسلوب البحث الوصفي التحليلي من خلال التعرف على آراء العاملين في وزارة البريد والبرق والهاتف السعودية ( شركة الاتصالات السعودية ) في مدى أهمية العوامل التي تدفع الدول لتخصيص المشاريع ومدى تأثير العوامل التي تشجع العاملين على قبول قرار تحويل المشاريع الحكومية للقطاع الخاص . واعتمد الباحث في ذلك على الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استبانة لعينة تم اختيارها من العاملين في شركة الاتصالات السعودية ، كما تم تطبيق الدراسة على عينة من العملاء للشركة الجديدة وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير الخصخصة في رفع مستوى الأداء .

### مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في الشركة السعودية للاتصالات بمدينة جدة وقد تم اختيار عينة طبقية بحيث تمثل العاملين في الشركة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى تم تحديدها بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي. واستخدمت الدراسة لجمع البيانات استمارات استبيان تم تصميمها للإجابة على تساؤلات الباحث واختبار فرضيات البحث وبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها على الموظفين العاملين بالشركة (320) استبانة تم اعتماد (300) استبانة بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة . كما تم توزيع (250) استمارة استبيان للعملاء أثناء مراجعتهم لمكاتب الاشتراكات

المنتشرة في مدينة جدة والتي بلغت (11) مكتباً ، وتم اعتماد (200) استمارة استبيان بعد استبعاد الاستثمارات غير المكتملة. والجدول (1) يوضح خصائص المشاركين في الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للاتصالات وتوزيعهم على الإدارات المختلفة ، ويلاحظ من الجدول أن معظم العاملين من الحاصلين على مؤهلات جامعية ، حيث بلغت نسبتهم ( 43 %) وهي أعلى نسبة . وقد تراوحت أعمار معظم المشاركين بين 31-40 عاماً .

## جدول ( ١ )

خصائص العينة المشاركة في الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للاتصالات

المتغير	التكرار	النسبة ( % )
<b>الجنسية</b>		
سعودى	295	%98
غير سعودى	5	%2
<b>الحالة الاجتماعية</b>		
متزوج	245	%82
أعزب	55	%18
<b>العمر</b>		
أقل من 20 عاماً	3	%3
من 20 – 25	41	%13
من 26 – 30	95	%32
من 31 – 40	120	%41
من 41 – 50	30	%10
أكثر من 50 عاماً	1	%1
<b>الحالة التعليمية</b>		
أقل من	22	%7.3
ثانوى	83	%27.7
دبلوم	49	%16.3
جامعي	131	%43
دراسات عليا	15	%5
<b>المستوي الوظيفي</b>		
الإدارة العليا	52	%17
الإدارة الوسطي	96	%32
الإدارة التنفيذية	44	%14
مدراء مكاتب الاشتراكات	108	%36
المجموع	300	% 100

## الإطار النظري

بدأ الكثير من الباحثين في مجال الإدارة في إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بأهمية تحويل المشاريع الحكومية إلى القطاع الخاص والمعروف بعملية "الخصخصة" ودراسة انعكاساتها على العاملين في المنظمات حيث أدرك معظمهم أهمية تخصيص المشاريع الحكومية في سبيل تحقيق نتائج أفضل (1) .

وتخصيص المشاريع الحكومية يشكل تحدياً من تحديات الإدارة الحديثة التي تستوجب من القائمين على تلك المنظمات الاستجابة للتغيير الذي يصحب التخصيص والعمل على توفير العوامل التي تساعد على تقبل العاملين والأفراد للتغيرات الجديدة في بيئة العمل بأساليب جديدة . ويعود السبب في ذلك إلى أن تخصيص المشاريع الحكومية يتطلب التغيير في أسلوب الإدارة وفي ثقافة الموظفين تجاه العمل ، كما يتوجب قياس مدى قبول العاملين في المنظمة لهذا التغيير وانعكاس التغيير على ثقافة العاملين . ومن الملاحظ في هذا المجال تدني اهتمام المختصين بدراسة مدى قبول أو عدم قبول العاملين في المنظمة للتغيير في أسلوب العمل بعد تطبيق مفهوم التخصيص ، كما أن المنظمات نادراً ما تحاول التعرف على مدى قبول أو مقاومة العاملين في المنظمة لمفهوم التخصيص علي الرغم من أهميته وتأثيره على مستوى الأداء .

## مفهوم الخصخصة

الخصخصة تعني تحويل المشاريع العامة إلى القطاع الخاص وإفساح المجال أمامه كي يمتلك ويدير المشروعات العامة للدولة . والخصخصة عملية توسيع لدور القطاع الخاص المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية . ويعرف سافاس (Savas) (2) الخصخصة بأنها " تخفيض دور وزيادة دور القطاع الخاص في إدارة المشاريع والأنشطة الاقتصادية المختلفة وكذلك ملكيتها " كما يعرف النمر الخصخصة بأنها "عملية التخلص من المرافق العائدة للدولة بحيث يمتلك القطاع الخاص من الأفراد والمؤسسات أو المشاركة بين القطاعين العام والخاص " . وفي نفس الإطار يعرف كل من ليو (Liau) وفيويل وشاندلر (Feuille and Chandler) (3) الخصخصة بأنها "عملية تحول في ملكية مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص " وبذلك يمكن القول أن الخصخصة تعني " التحول للقطاع الخاص مع إفساح المجال لذلك القطاع كي يمتلك ويدير المشروعات الحكومية " . ويلخص الفاعوري وآخرون (4) الخصخصة بأنها " مجموعة السياسات المتكاملة التي تهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادئ القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق أصل أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية " ويضيف الفاعوري أن الخصخصة هي تحويل ملكية أو إدارة المشاريع المملوكة من القطاع العام إلى القطاع الخاص كلياً أو جزئياً .

## أساليب الخصخصة

الحقيقة أن هناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها خصخصة المشاريع العامة ليس كما يظن البعض أن الخصخصة هو التخلي الكامل من القطاع العام للمشاريع . وعلى سبيل المثال يتم تخصيص المشاريع عن طريق بيع أسهم الشركة العامة أو المؤسسة العامة للجمهور مباشرة ، أو بيع موجودات الشركات العامة إلى القطاع الخاص أو تجزئة الشركات العامة وبيعها كوحدات اقتصادية منفصلة ، أو بيع الشركة كليا أو جزئيا للمدراء العاملين فيها أو تأجير الشركة أو نقل إدارتها للقطاع الخاص على أن تظل مملوكة للدولة . ويمكن تلخيص أساليب الخصخصة على النحو التالي :

- 1- بيع أسهم الشركة أو المؤسسة العامة للجمهور مباشرة أو فئة متخصصة من المستثمرين .
- 2- بيع موجودات الشركات العامة إلى القطاع الخاص أو تجزئة الشركات العامة وبيعها كوحدات اقتصادية منفصلاً.
- 3- بيع الشركة كليا أو جزئياً إلى المدراء والعاملين فيها .
- 4- تأجير الشركة أو نقل إدارتها إلى القطاع الخاص على أن تظل مملوكة للدولة .

## دوافع اخصخصة ومجالاتها

هناك العديد من الدوافع التي تساهم في إنجاز الدول للخصخصة حيث يرى بعض المفكرين أن من الأسباب التي دفعت الدول إلى الخصخصة تغلغل البيروقراطية (5) كذلك المشاكل الناتجة عن شركات القطاع العام من التضخم الإداري والفساد الإداري (6). والحقيقة أن هناك دوافع متعددة تدفع الدول للخصخصة ويعتمد ذلك على طبيعة الإقتصاد السائد في البلد. وهناك مجموعتان تسودان مسألة الاتجاه إلى التخصيص عالمياً. المجموعة الأولى تحركها أساساً رغبة الدول في التحول إلى اقتصاد السوق والتخلص من أعباء تمويل وإدارة المشروعات والمرافق العامة ذات الطابع الإنتاجي، والاقتصادى على الأنشطة الاستراتيجية التي تحتاج إلى استثمارات ضخمة وعاندها بسيط ويحجم القطاع الخاص في الدخول في مثل تلك المشاريع ، وفي هذه الحالة يعتبر توجهها سياسياً .

والاتجاه الثاني تحركها دوافع تحويلية ومالية واقتصادية بحتة ، وتضع نصب عينيها تحقيق الكفاءة الاقتصادية وزيادة الربحية الاقتصادية عن طريق الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص . ويمكن للقطاع الخاص الدخول في إدارة مشاريع مثل الكهرباء والإسمنت والاتصالات والهاتف والمواصلات .

والتخصيص في المملكة العربية السعودية يعتبر تجربة أولى وفريدة حيث أن دوافع الدولة للتخصيص يأتي من منطلق أن هناك توافقاً كبيراً بين نظام الخصخصة والنظام الاقتصادي وتراكم الموجودات المالية في القطاع الخاص وقلة الفرص الاستثمارية التي تستوعبها بسبب الصغر النسبي لحجم الطلب ، ورفع كفاءة المشروعات القائمة والجديدة وتحسين أدائها مع استيعاب العمالة الوطنية في المشاريع الخاصة (7) .

## تجارب الدول في الخصخصة

تحدث الكثير عن موضوع الخصخصة وأهميتها في قطاع الأعمال حيث بدأ منذ الستينات الميلادية عندما طالب ( Peter Druker ) (8) بأهمية الاعتماد على القطاع الخاص وانتهاج سياسة الخصخصة في الأنشطة التي تقوم بها الدولة . وتم تطبيق الخصخصة كظاهرة اقتصادية عام 1979 عندما قامت بريطانيا ببيع بعض منشآتها الاقتصادية للقطاع الخاص بهدف تقليص دور الدولة و إعطاء الفرصة للقطاع الخاص لتملك وإدارة وتشغيل المنشآت الاقتصادية فقامت بريطانيا بتحويل شركة الاتصالات البريطانية إلي القطاع الخاص وشركة الغاز وال الطيران . وقامت الحكومة الفرنسية عام 1986 بتحويل 65 شركة ومؤسسة مالية للقطاع الخاص وقامت الحكومة الأسبانية ببيع 200 شركة للقطاع الخاص وأما الحكومة النمساوية فقد قامت بتحويل حوالي 198 مؤسسة للقطاع الخاص (9). كما قامت أمريكا في أوائل الثمانينات بتحويل العديد من المشاريع الحكومية للقطاع الخاص ومن أبرزها تحويل إحدى شركات السكك الحديدية من القطاع العام إلى القطاع الخاص عام 1987 ثم اتجهت الدول الأخرى في أنحاء العالم لتطبيق سياسة التخصيص للحد من مشكلاتها الاقتصادية التي تواجه الدول مثل البرازيل حيث حولت 77 مؤسسة عام 1985 ثم ماليزيا وتركيا والمكسيك التي باعت 236 شركة حكومية وأخيراً تشيلي(10). وأقدمت اليابان على بيع شركة الهواتف اليابانية للقطاع الخاص وحصلت الحكومة اليابانية على 13 مليون دولار مقابل بيع أسهم الشركة عام 1986، (fitzgerald)(11).

وأخيراً دخلت الدول العربية في التجربة حيث بدأت كل من المغرب وتونس و الأردن في تخصيص العديد من مشاريعها حتى أعلنت الأردن تحويل مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية للقطاع الخاص بهدف الرغبة في تحسن الخدمة والسرعة في الإنجاز وتطوير الصيانة واستخدام أفضل للأساليب الإدارية ومؤخراً أبدت بعض الدول الخليجية استعدادها لتحويل المشاريع العامة للقطاع الخاص ومنها الكويت التي باعت جزءاً من أسهمها في بعض الشركات في القطاع الخاص . وأظهرت المملكة العربية السعودية رغبتها في تخصيص المشاريع الاقتصادية حيث طرحت فكرة تخصيص بعض المشاريع الحيوية مثل الهاتف والنقل الجوي والموانئ وغيرها من المشاريع الأخرى وذلك في عام 1994 حيث تمت الموافقة على السماح للقطاع الخاص بالمشاركة في ملكية المشروعات العامة والمرافق الإنتاجية ذات الطابع الاقتصادي. وقد أشارت الخطة الخمسية السادسة (12) إلى أن دور القطاع الخاص يستند إلى أربعة محاور ضرورية للتحرك الصحيح في اتجاه النمو الذاتي وهذه المحاور:

- 1- تنامي دور التمويل للقطاع الخاص .
- 2- الدور الإنمائي للقطاع الخاص والذي يهدف إلى زيادة المساهمة في توسيع وبناء القاعدة الاقتصادية .
- 3- دور القطاع الخاص في تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية وزيادة استثماراته في التنمية البشرية.

## اتجاهات العاملين نحو الخصخصة

من المعروف أن التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص يتطلب التغيير في طريقة الأداء والتفكير والتغيير في نظام الشركة بالإضافة إلى الحصول على قبول العاملين لهذا التغيير بهدف التقليل من مقاومة التغيير. ولاشك أن ذلك يتطلب بذل الجهود للبحث عن دعم الأفراد العاملين في المنظمة والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة المراد تخصيصها ، بمعنى أن مشروع التخصيص يتطلب تغيير في سلوكيات وأنماط الأفراد العاملين تجاه العمل وتغيير ثقافة العاملين في المنظمة بحيث تتلاءم مع التغييرات الجديدة . والسبب في ذلك هو التأثير الذي يمكن أن يحدثه العاملون في الشركة في حال عدم التجاوب مع فكرة التغيير والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص . ويرى العديد من الكتاب أهمية دراسة اتجاهات العاملين نحو التخصيص بهدف كسب مواقفهم الإيجابية ومنهم بايلي (Bailey) (15) ومنهم بول وفكسلر (fixler, Jr . and poole Jr) (16) . وتأتي أهمية دراسة اتجاهات العاملين نحو الخصخصة من منطلق أن التغيير الجديد من المحتمل أن يواجه مقاومة من العاملين وهذه المقاومة تؤثر في العمل وهناك العديد من الأسباب التي قد تحول دون تفاعل العاملين مع الخصخصة مثل الخوف من احتمال استثناء الشركة عن خدمات العاملين أو عدم فهم الأهداف الجديدة للشركة أو عدم وضوح رسالة الشركة المستقبلية للعاملين ، أو الخوف من زيادة الرقابة على مستوى الأداء من قبل الشركة وتطبيق العقوبات الممكنة وغيرها من المبررات التي قد تكون ممكنة ومنطقية . ونظراً لحدائث التجربة وقلة الدراسات التي تطرقت إلى جانب ثقافة المنظمة ومدى مقاومة العاملين للتغيير فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعمق في البحث عن الأسباب التي قد تساعد أو تحول دون زيادة رغبة العاملين في تخصيص المشاريع. (1)

## مفهوم التغيير وأثره على العاملين

لقد أصبح التغيير يشكل عنصراً أساسياً في بيئة العمل وحياة الأفراد والمؤسسات وذلك لمواجهة المنافسة المتزايدة . ويرى موسى اللوزي (15) أن أهمية التغيير تأتي من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغيرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد. ويضيف أن عملية التجديد والتغيير يعتبران من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية حيث تحاول المنظمة من خلال التغيير التوجه نحو وضع إداري أفضل يُحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة. ويقصد بالتغيير " مجموعة الأنشطة الهادفة التي تقوم بها المنظمة للتحول من وضع محدد إلى وضع آخر ترغب أن تمارسه تلك المنظمة بحيث يساهم في النمو الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية " ويعرف زهير الصباغ (16) التغيير على أنه "النشاط الذي يعتمد على التغيير في سلوك العاملين وإحداث التغيير ليتلاءم مع متطلبات وبيئة العمل " . كما يعرف عبدالباري دره (17) التغيير بأنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمات بحيث تمارس نشاطها بشكل مختلف عن الوضع الراهن حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل " . وعلى الرغم من التقارب في التعاريف السابقة إلا أنه يلاحظ أن التعريف الأول يركز على الجانب السلوكي أو العنصر الإنساني ويؤكد أهمية العناية

بالثقافة وبيئة العمل وأما التعريف الثاني فيركز على المنظمة وعناصرها الأساسية مثل أسلوب العمل والإدارة والتنظيم والتخطيط وطبيعة التكوين ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الأهداف .

وللتغيير العديد من المعاني والمفاهيم وفي هذه الدراسة يمكن أن نحدد المقصود بالتغيير بأنه " ذلك التغيير الذي تقوم به الجهات الرسمية بالسماح للمنظمة لكي تنتقل من وضع غير مرغوب إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية " . ومن أمثلة ذلك تحويل إدارة المنظمة من الإدارة الحكومية إلى الإدارة غير الحكومية من خلال نقل ملكية المشروع من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص أو دخول القطاع الحكومي ببيع جزء كبير من حصته للقطاع الأهلي ويترتب على ذلك ضرورة إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كما يستوجب تغيير في ثقافة العاملين ومساعدتهم في التفريق بين العمل في القطاع الحكومي والعمل في القطاع الخاص . ولاشك أن إدراك العاملين لأهمية التغيير سيحقق أفضل السبل للتعامل مع التغيير بصورة إيجابية ويتطلب ذلك تعريف العاملين بأهمية التغيير في سبيل تحقيق النجاح للمنظمة . والعكس في حالة تهميش دور العاملين في تعريفهم بأهمية وفوائد التغيير حيث يؤدي ذلك إلى ما يسمى بمقاومة التغيير .

وفي هذه الدراسة يركز الباحث على الجانب السلوكي والمتمثل في مدى قبول أو عدم قبول العاملين في المنظمة للتغيير نظراً لأهمية هذا الجانب في تحقيق الأهداف جنباً إلى جنب مع التغيير في الأنظمة واللوائح أو طريقة التنظيم حيث نعتقد أن السلوك السلبي نحو التغيير يسبب عدم تحقيق الأهداف بالصورة الصحيحة ويسمى ذلك مقاومة التغيير .

### مقاومة التغيير

من المعروف أن التغيير يرافقه إدخال بعض المفاهيم الجديدة في أسلوب الأداء بالإضافة إلى بعض المهارات الجديدة في طريقة الأداء . وكثيراً ما تفرض المنظمة على العاملين التغيير بشكل يسبب نوعاً من المقاومة تجاه هذا التغيير بمعنى أن المنظمة لا تحاول أن تراعي العادات والقيم ومفهوم العمل وطريقة أسلوب الأداء للعاملين في المنظمة وعند ذلك تبدأ المقاومة للتغيير الجديد في أسلوب العمل . ويؤيد هذا الاتجاه عاصم الأعرجي (18) حيث يؤكد أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في أسلوب العمل هو اعتياد الموظفين على نمط معين وقناعتهم بذلك الأسلوب واعتقادهم أن محاولة التغيير فيه مساس بالقيم والعادات والتقاليد . ويشير كمال نور الله (19) أن هناك أسباباً اقتصادية تدفع إلى مقاومة التغيير حيث يعتقد الموظف أن التغيير قد يسبب الفناء الوظيفية أو التسريح من العمل أو التخفيض من المرتبات . ويرى عبدالله الطجم (20) أن هناك أسباب تنظيمية تؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين حيث يعتقد البعض أن التغيير من العمل في القطاع الحكومي إلى العمل في القطاع الأهلي يؤدي إلى تقليص نفوذ الموظف وإضعاف السلطة لذلك فإن الموظف يفضل البقاء في التنظيم السابق دون أي تغيير حتى لا تتأثر مراكز القوى في المنظمة . وهذا يعني أن التغيير عند البعض يعني تهديد المصالح الخاصة بالعاملين مثل المراكز الإدارية والصلاحيات والسلطات لذلك يقاوم الموظفون التغيير خوفاً من فقدان هذه الخصائص والصفات الوظيفية . ويوضح

علاء الدين الساعدي (21) أن هناك أسباباً تنظيمية لمقاومة التغيير ويتطلب إجراءات من قبل الإدارة تجاه مقاومة التغيير، ويرى أن المدير ينبغي عليه العمل على خفض مقاومة التغيير لضمان نجاح التنظيم الجديد وبناء الثقة بين العاملين والإدارة وتشجيع المشاركة وضمان مصالح العاملين . كما ذكر علاء الدين الساعدي أن هناك بعض الحالات التي تساعد على تأييد التغيير خاصة عندما يحظى التغيير بالدعم من الإدارة العليا وإذا شارك العاملون في تشخيص قرار التغيير أو التخصيص .

وعموماً فإن الإدارة تستطيع أن تقوم بالكثير من الأنشطة في سبيل تحقيق القناعة لدى الموظفين بأهمية التغيير وذلك من خلال مناقشة أهمية المرحلة التي تعيشها المنظمة وضرورة التكيف مع بيئة العمل الجديدة .

وهذه الدراسة محاولة للتعرف على مدى مقاومة أو تأييد العاملين في القطاع الحكومي للتغيير الذي تم إحداثه على أسلوب العمل ، بالتطبيق على العاملين في وزارة البرق والبريد والهاتف والتي تحولت إلى شركة للاتصالات تدار بطريقة مختلفة ، وتهدف إلى التحرر من القيود الإدارية .

وسوف تحاول الدراسة قياس مدى تأثير هذا التحول على مستوى الأداء حيث أن نجاح الشركة في إرضاء العميل دليل على تأييد العاملين للتغيير أما عدم القدرة على تطوير الأداء أو عدم شعور العميل بالتغيير يعني في حد ذاته مقاومة التغيير أو عدم فعالية التغيير في ثقافة العاملين بعد التحويل من القطاع الحكومي للقطاع الأهلي الخاص(22).

## نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : أهمية العوامل التي تساعد على قبول تحويل المشاريع العامة إلى القطاع الخاص .  
من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الخصخصة والعوامل التي تؤثر على درجة قبول العاملين بالمنظمة واتجاهاتهم نحو التغيير أو التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص قام الباحث باختبار (28) عامل من تلك العوامل بالتطبيق على العاملين في شركة الاتصالات السعودية بعد تحويلها من وزارة البرق والبريد والهاتف ، وقد وجدت الدراسة أن هناك حوالي (14) عاملاً من العوامل التي تساعد على قبول العاملين لإستراتيجية تحويل الشركات من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص ، كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (2). وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للإجابات لمعرفة مدى أهمية تلك العوامل وجدت الدراسة أنها على درجات متفاوتة من الأهمية حيث شكلت بعض العوامل أهمية كبرى وبعضها أقل أهمية . ويتضح من الجدول أن من أبرز العوامل التي تدفع العاملين للموافقة على التغيير هو الشعور بزيادة المسؤولية على الموظف في العمل مقارنة بالوضع السابق حيث أن التخصيص يساعد على نماء الشعور بالمسؤولية لدى الموظف ويدفعه لبذل المزيد من الجهد في بيئة العمل الجديدة ، وقد بلغ متوسط الإجابة على هذا العامل (4.14) من (5) وهو أقصى معيار في قياس الأهمية ، يلي ذلك في الأهمية زيادة القدرة في التعامل مع الأجهزة التقنية ويعني ذلك إمكانية قيام الشركة بتطوير الموظف وظيفياً في سبيل توسيع قدراته العملية من خلال

البرامج التدريبية والتعليم المستمر وزيادة المعرفة والاطلاع للمستجدات الحديثة وقد بلغ متوسط الإجابة على هذا العامل (4.13) كما يوضحه الجدول (2).

ويأتي في الترتيب الثالث من الأهمية العامل الخاص بزيادة بناء فريق عمل ناجح في الشركة نتيجة التخصيص يلي ذلك في الأهمية تطوير مستوى الأداء نتيجة التغيير والتحول إلى القطاع الخاص حيث بلغ متوسط الإجابة (4.10) بالترتيب. الترتيب . وقد استبعدت العينة إمكانية ظهور التحسن في نظام التوظيف أو الراتب بعد تنفيذ الخصخصة حيث بلغت أقل نسبة ومتوسط حسابي (2.70) ، وعموماً يمكن ترتيب أهمية العوامل التي تساعد في قبول تحويل المشاريع العامة إلى القطاع الخاص على النحو التالي :

- 1- زيادة المسؤولية على الموظف في العمل
- 2- زيادة القدرة في التعامل مع الأجهزة التقنية
- 3- زيادة بناء فريق عمل ناجح
- 4- المساهمة في تطوير الأداء في العمل
- 5- القدرة على تطبيق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب
- 6- زيادة تطور الأجهزة التقنية
- 7- توفير الفرص الوظيفية
- 8- سرعة اتخاذ القرار
- 9- زيادة الجودة في الأداء
- 10- إمكانية إدخال عناصر جديدة في العمل
- 11- خلق مجالات عمل جديدة
- 12- زيادة فعالية الاتصال بين الموظف والإدارة
- 13- زيادة الرقابة على الموظفين
- 14- زيادة فعالية التوجيه في العمل

وعموماً فإن هذه النتيجة تشير إلى أن العوامل التي تدفع العاملين لقبول التغيير وخصخصة المشاريع الحكومية ليست على درجة واحدة من الأهمية في تأثيرها على درجة القبول لدى العاملين وهكذا يؤكد الافتراض الذي افترضه الباحث حيث وجدت الدراسة أن هناك بعض العوامل الهامة وبعض العوامل غير الهامة . والجدير بالذكر أن هذه الإجابات تمثل رأي رجال الإدارة الوسطي حيث بلغت نسبة المشاركين في الإجابة على الأسئلة المرتبطة بالأهمية (65.9%) بينما بلغ نسبة المشاركين من الإدارة العليا (35%) من مجموع العينة .

## جدول (2)

مدى أهمية العوامل التي تساعد على قرار تحويل المشاريع الحكومية للقطاع الخاص

م	المتغيرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط
1	زيادة المسؤولية على الموظف في العمل	56 37.8	66 44.6	19 12.8	5 3.4	2 1.4	4.40
2	يزيد من القدرة في التعامل مع الاجهزه التقنية	60 40.5	52 35.1	31 20.9	5 3.4	- -	4.13
3	زيادة بناء فريق عمل ناجح	46 31.1	74 50	25 16.9	3 2	- -	4.10
4	يساعد على تطبيق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب	54 36.5	60 40.5	27 18.2	7 4.7	- -	4.09
5	يساهم فر تطوير الأداء في العمل	46 31.1	74 50	24 16.2	3 2	1 0.7	4.09
6	يساعد على زيادة تطور الأجهزة التقنية	56 37.8	54 36.5	31 20.9	7 4.7	- -	4.07
7	يساعد على توفير الفرص الوظيفية	52 35.1	54 36.5	39 26.4	3 2	- -	4.05
8	يساهم في سرعة اتخاذ القرار	48 32.4	64 43.2	31 20.9	3 2	1 0.0	4.03
9	يساعد على زيادة الجودة في الأداء	47 31.8	69 64.6	24 16.6	4 2.7	4 2.7	4.02
10	يدفع على خلق مجالات جديدة	30 20.3	56 37.8	50 33.8	10 6.8	2 1.4	4.01
11	يساعد على مشاركة الموظف في العمل	42 18.2	73 49.3	27 18.2	4 2.7	2 1.4	4.01
12	يساهم في إدخال عناصر جديدة في العمل	42 28.4	73 49.3	27 18.2	4 2.7	2 1.4	4.01
13	زيادة فعالية الاتصال بين الموظف والإدارة	42 28.4	17 48	29 19.6	6 4.1	- -	4.01
14	يساهم في زيادة الرقابة على الموظفين	47 31.8	61 41.2	36 24.3	3 2	1 0.7	4.01
15	زيادة فعالية التوجيه في العمل	43 29.1	70 47.3	28 18.9	6 1.4	1 0.7	4
16	يساعد على زيادة المرونة في الأوامر والإجراءات	44 29.7	66 44.6	30 20.3	7 4.7	1 0.7	3.98
17	زيادة الحوافز عند الزيادة في الإنتاجية	53 35.8	48 32.4	34 23	12 8.01	1 0.7	3.95
18	يزيد في تنمية الإشراف الإداري	37 25	67 45.3	39 26.4	5 3.4	- -	3.92
19	زيادة ارتباط الموظفين بالشركة	36 24.3	67 45.3	40 27	5 2.4	- -	3.91
20	يساهم في زيادة تفويض السلطة	39 26.4	63 42.6	40 27	6 4.1	- -	3.91
21	زيادة في عملية التنظيم في العمل	45 30.4	62 45.9	32 23.6	3 2	- -	3.89
22	يساهم في زيادة التنسيق بين الأقسام	42 28.4	61 41.2	34 23	8 5.4	3 2	3.89

م	المتغيرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط
23	يساعد في تنمية الوظائف الإدارية	38	66	36	6	2	3.89
		25.7	44.6	24.3	4.1	1.4	
24	يساهم في زيادة اهتمام الإدارة بالموظفين	45	48	47	7	0.7	3.87
		30.4	32.4	31.8	4.7		
25	زيادة تنمية نظام التوظيف والراتب	51	58	35	4	-	2.70
		34.5	39.2	23.6	2.7		
26	يساعد على الاستقرار الوظيفي	21	55	46	16	10	3.40
		14.2	37.2	31.1	10.8	6.8	
27	يساعد الإدارة على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة	27	74	42	4	1	3.28
		18.2	50	28.4	2.7	0.7	
28	يساعد على القضاء على الصراعات بين الموظفين	22	39	53	26	8	3.28
		14.9	26.4	35.8	17.6	5.4	

### ثانياً : أثر تحويل المشاريع العامة على ثقافة العاملين

قامت الدراسة باختبار مدى تأثير تحويل منظمات الأعمال الحكومية إلى شركة مساهمة بالتطبيق على العاملين في وزارة البرق والبريد والهاتف بعد تحويلها إلى شركة اتصالات وذلك على ثقافة العاملين في المنظمة حيث قام الباحث باختبار (25) عامل من العوامل التي يكن أن تساهم في التعرف على مدى موافقة المشاركين في الدراسة على المتغيرات أو العوامل الإيجابية التي يمكن أن تترتب على بيئة العمل بعد التخصيص كما يوضحه الجدول رقم (3). ومن نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى أن هناك (5) عوامل تعتبر من أبرز المتغيرات التي تؤثر في ثقافة العاملين بسبب عملية التخصيص . ويأتي في قمة هذه العوامل شعور العاملين بأن التخصيص سيؤدي إلى الزيادة في دخل الموظفين حيث يوفر التخصيص فرص عمل إضافية وزيادة العمل والإنتاج وقد بلغ متوسط الإجابة على هذا العنصر (4.13) ويأتي بعد ذلك في الترتيب العامل الخاص بزيادة الكفاءة في العمل حيث يرى العاملون في الشركة أن التخصيص يساهم في زيادة الحرص للعمل بكفاءة بسبب إمكانية تمييز الموظف النشط عن الموظف غير النشط وقد بلغ متوسط الإجابة على ذلك لم (4.6). ويأتي في المرتبة الثالثة من الأهمية العامل الخاص بتحسين إنجاز العمل بسرعة ودقة حيث بلغت نسبة الإجابة (4.04) ، وأما العنصر الرابع والخامس فقد تشابهها في الأهمية حيث أشارت الدراسة أن التخصيص يساهم في زيادة القدرة على الابتكار وزيادة الخبرة ويقلل الأخطاء وقد بلغ متوسط الإجابة لم (4) لكل عنصر من العناصر المذكورة . وتؤكد بذلك نتائج التحليل قبول الفرضية التي وضعها الباحث والتي تشير إلى أن تخصيص المشاريع الحكومية يساهم في تغيير ثقافة العاملين نحو العمل .

جدول (3) العوامل التي تساعد على قبول العاملين في القطاع الحكومي للتحويل إلى القطاع الخاص

م	المتغيرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط
1	الزيادة في دخل الفرد المادي	66 34.4	53 34.9	22 14.5	9 5.9	2 1.3	4.13
2	يساعد على زيادة الكفاءة في العمل	47 30.9	69 45.4	34 22.4	2 1.3	-	4.06
3	يساعد على تحسين إنجاز العمل بدقة وبسرعة	43 28.4	75 49.3	31 20.4	3 2	-	4.04
4	الزيادة على الابتكار والإبداع	58 38.2	50 32.9	32 21.1	10 6.60	2 1.3	4
5	يساعد في زيادة الخبرة وتقليل الأخطاء	57 37.5	54 35.5	27 14.8	12 7.9	2 1.3	4
6	زيادة الرضا عن العمل	39 25.7	73 48	33 21.7	7 4.6	-	3.95
7	زيادة القدرة التنافسية بين العاملين	41 27	76 4401	38 25	4 2.6	2 10.3	3.93
8	يساعد على التميز الوظيفي	47 30.9	61 40.1	32 21.1	11 7.2	1 0.7	3.93
9	زيادة فاعلية العمل الجماعي	37 24.3	71 46.7	37 24.3	7 4.6	-	3.91
10	يساعد على زيادة اختناقات العمل	50 32.9	58 38.5	29 19.1	10 6.60	5 33	3.91
11	زيادة الولاء للمنظمة	48 316	55 36.2	35 23	11 7.2	3 2	3.88
12	يساعد على تنمية القدرات الشخصية للوظيفة	40 26.3	66 43.4	34 22.4	11 7.2	1 0.7	3.88
13	يساعد على تحقيق المنافسة بين الموظفين	39 25.7	64 42.1	40 26.3	7 4.6	2 1.3	3.86
14	الزيادة في تنمية مهارات اتخاذ القرار	43 28.3	56 36.8	43 28.3	9 5.9	1 0.7	3.86
15	زيادة الروح المعنوية في مجال العمل	41 27	54 35.5	47 30.9	9 5.9	1 0.7	3.84
16	زيادة القدرة في التعامل مع المشاكل	36 23.7	67 44.1	37 24.3	10 6.60	2 1.3	3.82
17	الحصول على ترقية والوصول إلى أعلى مناصب بسرعة	41 27	54 35.5	44 28.9	11 7.2	2 1.3	3.80
18	يساعد على زيادة الرغبة في العمل	30 19.7	66 43.4	46 30.3	10 6.6	-	3.76
19	يساعد على زرع الثقة في النفس	33 21.7	58 38.2	46 30.3	15 9.90	-	3.72
20	يساعد على الشعور بحب الفرد للعمل	34 22.4	58 38.2	44 28.9	15 9.90	1 0.1	3.72
21	زيادة التفاعل بين الجماعات	34 22.4	57 37.5	49 32.2	9 5.9	3 2	3.72
22	القضاء على الصراعات بين الموظف مقدم الخدمة والعمل	32 21.1	59 38.8	44 28.9	15 9.90	2 13	3.68
23	زيادة التحرر من القيود	28 18.4	61 41.1	45 29.6	14 9.2	4 2.7	3.63
24	وجود انسجام وتماسك بين الموظفين	26 17. J	50 32.9	62 40.8	10 6.60	4 2.6	3.55
25	القضاء على الصراعات بين الموظفين	31 20.4	46 32.2	47 30.9	21 13.8	4 2.6	3.54

## ثالثاً. تأثير التخصيص على مستوى أداء العمل في المنظمة

قامت الدراسة بمحاولة الكشف عن مدى تأثير تحويل المشاريع الحكومية من القطاع العام إلى القطاع الخاص على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة التي تم تحويلها بالتطبيق على العملاء المتعاملين مع شركة الاتصالات السعودية بعد أن تحولت من القطاع العام إلى القطاع الخاص . وأوضحت الدراسة أن التخصيص ساهم في تحقيق (4) وظائف وبشكل ملحوظ وانعكس على أسلوب العمل في الشركة كما يوضح ذلك الجدول رقم (4) ، ومن أهم تلك الوظائف : التطور في طريقة التخاطب مع العميل حين بلغ متوسط الإجابة على ذلك (4.23) ، يلي ذلك وفي المرتبة الثانية والثالثة التطور في أسلوب التعامل مع العميل ، وزيادة التوسع في الخدمات التي تقدمها الشركة بعد التخصيص حيث بلغ متوسط الإجابة لكل عامل لم (4.4)، ويأتي في الترتيب الرابع التحسن في مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء حيث بلغ متوسط الإجابة لم (4.02). وأما بقية العوامل فعلى الرغم من أهميتها إلا أنها كانت ذات قيم أقل من العناصر الأربعة المذكورة . وبهذا يمكن القول أن هناك قناعة لدى العملاء بأن التخصيص ساهم في تحسن مستوى أداء العاملين ولكن ليس بالدرجة المتوقعة ولعل السبب في ذلك هو حداثة التجربة حيث لم يمضي على الشروع في التخصيص أكثر من العام الواحد

## جدول (4)

## مدى تحسن مستوى الخدمات في الشركات العامة بعد تحويلها للقطاع الخاص

م	المتغيرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط
1	التطور في أسلوب التعامل مع العميل	65 32.5	90 45	37 18.5	4 2	4 2	4.40
2	تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة	46 23	59 29.5	58 29	25 12.5	12 6	4.23
3	تحسين في مخاطبة الموظف للعميل	64 32	88 44	39 19.5	9 4.5	- -	4.04
4	زيادة انتشار الخدمات بين العملاء	62 31	90 45	40 20	6 3	2 1	4.02
5	تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة	67 33.5	73 36.5	46 23	11 5.50	3 1.5	3.95
6	زيادة تلبية احتياجات العملاء من الخدمات	65 32.5	74 37	47 23.5	10 5	4 2	3.95
7	الاستفادة الكبيرة من الأجهزة التقنية	66 33	70 35	52 26	10 5	2 1	3.94
8	فتح قنوات توزيع جديدة	62 31	82 41	40 20	9 4.5	7 3.5	3.93
9	زيادة التواصل والارتباط مع العميل	50 25	70 35	72 31	12 6	6 3	3.88
10	الاستجابة السريعة لطالب الخدمة	54 27	82 41	41 20.5	11 5.50	12 6	3.87
11	توضيح الموظف الخدمات الجديدة للعميل	60 30	80 40	40 20	14 7	6 3	3.87
12	يساهم في تقليل مدة انتظار العميل للخدمة	62 31	74 37	50 25	7 3.5	7 3.5	3.87

م	المتغيرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط
13	زيادة إرتفاع الكفاءة وفعالية الخدمات	57 28.5	73 36.5	58 29	9 4.5	3 1.5	3.86
14	زيادة السرعة في الحصول على الخدمة	63 31.5	70 35	49 24.5	9 4.5	9 4.5	3.85
15	إهتمام الموقف بالمظهر الخارجى	47 23.5	71 35.5	71 35.5	15 7.5	6 3	3.84
16	استخدام الموظف عبارات مهذبة	55 27.5	77 38.5	53 26.5	11 5.50	4 2	3.84
17	زيادة معرفة الموظف بأسلوب أداء الخدمة	52 26	72 36	61 30.5	14 5.50	1 0.5	3.80
18	زيادة المرونة في الإجراءات	47 23.5	79 39.5	61 30.5	11 3.5	2 1	3.79
19	إيجاد علاقة وطيدة بين مقدم الخدمة والعميل	41 20.5	87 43.5	57 28.5	13 6.5	2 1	3.76
20	تحسين في مستوى مخاطبة العميل للموظف	49 24.5	73 36.5	63 31.5	8 4	7 3.5	3.75
21	سرعة إستجابة الموظف للاستفسارات	47 23.5	73 36.5	57 28.5	16 8	7 3.5	3.69
22	إيجاد أماكن انتظار مريحة	41 20.5	81 40.5	54 27	18 9	6 3	3.67
23	التقليل من مشاكل العملاء	46 23	62 31	66 33	18 9	8 4	3.60
24	خفض رسوم توصيل الخدمة	48 24	44 22	49 24.5	39 19.5	20 10	3.31

### المناقشة

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسات القطاع العام نحو التخصيص واختبار مدى قبولهم لتحويل المشاريع الحكومية إلى القطاع الخاص بالتطبيق على وزارة لبرق والبريد والهاتف بعد أن تحولت إلى شركة مساهمة للاتصالات بالإضافة إلى قياس مدى تأثير ذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة بعد عملية التخصيص .

وبالنظر إلى نتائج الدراسة بعد اختبار العوامل التي تساعد على قبول عملية التخصيص وجدت الدراسة أن هناك تباين في نظرة الموظفين للعوامل التي تساعد على قبول عملية التخصيص حيث وجد الباحث أن جميع العوامل مكان الاختبار حظيت بالقبول من المشاركين في الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية حيث وجدت الدراسة أن هناك عوامل هامة وعوامل أقل أهمية . وهذا يؤكد النتائج التي توصل إليها علاء الساعدي (23) حيث ذكر في دراسته عن مقاومة وتأييد العاملين للتغيير أن من العوامل التي تساعد على قبول التغيير هو دعم الإدارة العليا وشعور العاملين في المنظمة أن التغيير أو تحويل المنظمة للقطاع الخاص لن يهدد مصالحهم واستقلاليتهم بقدر ما يساهم في تحسين وضعهم الوظيفي.

وبذلك فإن هذه النتائج تتطابق مع صحة الفرضية التي افترضها الباحث حيث افترض أن العوامل التي تساهم في قبول المجتمع مفهوم الخصخصة وتحويل المشاريع الحكومية إلى مشاريع يديرها القطاع الخاص ليست على درجة واحدة من الأهمية .

وبالنسبة للفرضية الثانية فقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية متطابقة مع المعلومات التي ذكرها جودوين (Goodwin) حيث أشار إلى أن حالات التأييد للتغيير ليست مستحيلة أو غير ممكنة بشرط شعور الأفراد بأن التغيير التنظيمي سيعزز من واجباتهم الحالية ويحسن من قدراتهم العملية بإتاحة الفرصة للجميع . وعلى سبيل المثال وجدت الدراسة بالبحث عن أسباب قبول العاملين للتخصيص أن من أسباب قبول العاملين للتخصيص الاعتقاد أن عملية التخصيص أو تغيير طريقة إدارة المنظمة سيؤدي إلى زيادة الدخل ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية وهذا يعتبر من الأمور التي لم يتم مناقشتها بصورة واضحة سابقاً حيث كان الاعتقاد السائد هو عكس ذلك ، لذلك فإنه من المفيد التركيز على ربط الزيادة في مستوى الأجور مع الزيادة في مستوى الأداء للموظف بحيث يكون التناسب طردياً.

والحقيقة أن نتائج الدراسة تتطابق مع نتائج الدراسة التي قام بها الفاعوري (24) حيث وجد في دراسة مشابهة على مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية الأردنية أن شعور الموظفين بالمسؤولية يجعلهم ينظرون إلي التخصيص نظرة إيجابية بل ويشجعون على ذلك وهذا ما لمستته الدراسة من خلال نتائجها حيث لاحظت الإيجابية الكبيرة التي أبدأها العاملون في المنظمة علي منهج التغيير بتحويل المنظمة من قطاع عام إلى قطاع خاص . وهذا يشجع الاتجاه الحكومي نحو تخصيص المزيد من المشاريع الحكومية وتحويلها من ملكية القطاع العام إلى القطاع الحكومي للتخلص من البيروقراطية التي تحيط بتلك المشاريع . وعموماً فإن الدراسة كشفت عن أن التغيير في أسلوب العمل ليس بالضرورة يواجه مقاومة العاملين كما جاء في الدراسات السابقة حيث أن التطور في المفاهيم الإدارية أصبح يؤثر في قبول العاملين بالتطوير في سبيل تحقيق الأفضل .

وأما بالنسبة لوجهة نظر العملاء تجاه سلوكيات الموظفين ومفهومهم للعمل بعد إجراء عملية التخصيص فقد أوضحت الدراسة أن هناك بعض القناعة لدى المجتمع ولكن ليس بالدرجة الكافية حيث يعتقدون أن الموظف الحكومي متأثر بالثقافة العمل في البيئة البيروقراطية التي من الصعب أن يتنازل عن ممارستها. وهذا يؤكد الفرضية الثالثة التي افترضها الباحث والتي كانت تشير إلى أن العملاء المتلقين للخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات لا يزالون غير مقتنعين بإمكانية تحول ثقافة الموظف الحكومي إلى ثقافة موظف القطاع الخاص حيث يحتاج الأمر إلى الكثير من الوقت والجهد والتجربة .

### الخلاصة والتوصيات

قامت الدراسة باختبار مدى أهمية العوامل التي تساعد على قبول تحويل المشاريع العامة إلى القطاع الخاص عن طريق تحويل ملكية أو إدارة المشاريع العامة إلى القطاع الخاص والتي تم تناولها المختصون في مجال الإدارة ، وقد وجدت الدراسة أن هناك بعض العوامل الهامة جداً التي تشجع على قبول هذا التحول وهناك بعض العوامل الأقل أهمية بمعنى أن العوامل التي تشجع على التخصيص ليست على مستوى واحد من الأهمية .

كما قامت الدراسة باختبار رأي العاملين في القطاع العام عن الأسباب التي تشجعهم في قبول التحول من العمل في القطاع العام إلى العمل في القطاع الخاص ، فوجدت الدراسة أن هناك بعض العوامل القوية التي تشجع العاملين على قبول هذا التغيير والتحول إلى القطاع الخاص والتي من أبرزها الشعور بزيادة دخل الموظف بعد التخصيص . كما قامت الدراسة باختبار مدى انعكاس التخصيص على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على العملاء المتعاملين مع شركة الاتصالات ووجدت أن هناك تطور في أسلوب الأداء ولكن ليس بالدرجة المطلوبة والمتوقعة .

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تطوير وتنمية مفهوم التخصيص وتساعد في تغيير ثقافة العاملين في إدارة المنظمات ومنها.

1- أن هناك اتجاه إيجابي من العاملين في المنظمات الحكومية للتحول إلى القطاع الخاص ويمكن استغلال ذلك في التعجيل بتطبيق الخصخصة على بقية المشاريع الحيوية والتي تمتلكها الدولية حتى يمكن كسب المرونة في العمل.

2- مراعاة الجوانب الثقافية عند القيام بتخصيص المشاريع الحكومية ومحاولة تغيير ثقافة العاملين بعد التخصيص عن طريق التدريب حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة من برنامج التخصيص.

3- أن مقاومة التغيير من قبل العاملين أمر ليس بالضرورة أن يكون وارداً وبشكل كما يصوره بعض الباحثين خاصة في الدول حديثة العهد بالتجربة لذلك فإن الجهات الحكومية تستطيع أن تحقق أهداف التخصيص بالاعتماد على قبول العاملين بالتخصيص واستعدادهم للعمل في البيئة الجديدة .

4- أن تشجيع سياسة التخصيص للمؤسسات العامة يدعم الاقتصاد المحلي ويساهم في استقلالية القرار الخاص بمستقبل المشروع ويحتاج إلى تهيئة العاملين لقبول الوضع الجديد .

5- القيام بالمزيد من الدراسات عن اتجاهات رجال الأعمال نحو التخصيص حيث يمثلون الجهة الهامة في المشاركة ومحاولة التعرف على أسباب عزوف البعض من التوجه نحو التخصيص .

6- توفير مقومات تخصيص المشاريع الحكومية للقطاع الخاص وتشجيع رجال الأعمال للقيام بشراء أو المشاركة في شراء المشاريع الحكومية .

7- توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على استيعاب وقبول عملية التخصيص حتى لا تواجه مقاومة العاملين والذي قد يسبب الفشل للمشروع.

## Privatization and Manpower: The Study of Saudi Telecom. Company

Habiballah Al- Turkistani

### Abstract

This study examined the attitude of the manpower toward privatization after the Saudi Government decided to sell all its projects to private sector. The objectives of this study was to find-out the most important factors which influence the concept of privatization. This study examined the attitude of the employees in Saudi Telecom. Company by distributing questionnaires which contain the most important factors which influences the culture of Saudi manpower toward privatization.

The study found that all the factors not at the same level of importance and there were positive attitude which support the changing strategy from public sector to private sector.

Finally, the study found that privatization helps the company to develop its performance and provide better services to the customers.

الهوامش

\* استلم البحث في 8/7/1999 وقيل للنشر في 27/19/2000

1 - انظر كلامن :

- أحمد مومس الحفناوي ، الخصخصة ومهمة القطاع الخاص " ، الاقتصادي ، ص 28، 1995 .
- ماجد المالكي ، " إستراتيجية الخصخصة في إطار الإصلاحات الهيكلية " ، ورقة عمل مقدمة لندوة توجهات وأفاق الخصخصة " ، قطر، 1996 .
- ماجد عبدالله المنيف ، التخصيص في المملكة العربية السعودية ملاحظات أولية " ، مجلة جمعية الاقتصاد السعودية ، جامعة الملك سعود، 1995 .

Farazmand, Ali, "Public Enterprise Management Across Nations: Privatization or reform?, Implications for public Management, Theory and Practice. (Paper presented of the American Society for Public Administration, June/July, at the Annual meeting Atlanta, G.A, 1996 .

Savas E. S, "Privatization the Key to Better Government, Chatham House .2 Publisher Inc., New Jersey, 1987.

Feuil P. and Chandler, T., "Municipal Unions and Privatization", Public Admin. .3 Review, Jan/Feb., vol. 51, no.1, p.p.15, 1991.

- 4. رفعت عبدالحليم الفاعوري، وهند عبدالرحمن جولو، " خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (كيوتل) والآثار المترتبة عليها " ، الإدارة العامة ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الرابع ، فبراير، ص . ص 3- 990 ، 1998

- 5- عبد اللطيف مشهور، " سياسة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص " مجلة الإدارة ، المجلد 25 ، يوليو، 1992 .
- Jones, Susan, " The road to privatization, Finance and development, March, pp.41-42, 1991
- 6- منذر، السعودي، التخاصية، المحاسب القانوني العربي ، العدد 74 . ص 24، 1992 .
- 7 - الإدارة الاقتصادية والبحوث ، " التخصيص.... التجارب الدولية والآثار الاقتصادية : دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية " ، الغرفة التجارية الصناعية ، المنطقة الشرقية ، ( 14 10 ) .
- 8 - Drucker, Peter, the Age of discontinuity, Harper Row. NY., 1978.**
- 9- رفعت عبدالحليم الفاعوري، " اتجاهات موظفي مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية نحو التخاصية وأثرها على استغلال الوقت : دراسة ميدانية لإقليم الشمال بالأردن " ، الإداري، السنة 17، العدد 62، سبتمبر، ص . ص . 109 - 13 ، 1995 .
- 10 - مهدي اسماعيل الخراف ، " تجارب دولية من التخصصية ، دروس من تجارة " ماليزيا ونيوزيلندا والمكسيك " مجلة العلوم الاجتماعية ، ص 129- 159 ، 1996 .
- 11 - Fitzgerald, Randall, " The Privatization Revolution" Economic Impact, 67, Feb., pp35, 1992.**
- 12 - وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية ، منجزات خطة التنمية .
- 13 - Bailey, Robert, "Uses and Misuses of Privatization", in Prospects of Privatization, edited by Steve. H. Hanke, Aps., v.3.1987**
- 14 - Fixler, Jr. p., and Poole, Jr. Robert, " Status of State and local privatization" In: prospects for privatization edited by Steve H. Hanke, Aps , v.36 , No 3, 1987**
- 15- موسى سلامة اللوزي، " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (25) العدد (2)، 1998 .
- 16 - زهير نعيم الصباغ ، " التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة " البصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الأول ، السنة الأولى ، ص 7-9، 1981 .
- 17 - عبدالباري درة ، " التغيير في المنظمات " مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد الرابع ، المجلد التاسع ، ص 157- 158 ، 1981 .
- 18 - عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995 .
- 19 - كمال نور الله ، البيروقراطية والتغيير، دمشق : طلاس للدراسات والترجمة والنشر 1992 .
- 20 - عبدالله عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي ، المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات " ، جدة : ار النوابع للنشر والتوزيع ، 1995 .

21 - علاء عبد الحسين الساعدي، " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني ، مجلة الإداري ، العدد ( 66 ) ، السنة ( 18 ) ، ص 133 - 141 ، 1991 .

22 - عبدالحسين كاظم ، " التغيير في المنشآت من مسببات الإخفاق وعوامل النجاح " ، الإداري ، ع 47 ، ص . ص . 317-334 ، 1991 .

- أيمن أبو حمديّة ، " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1994 .

- علاء الساعدي، "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، 1996 .

23. انظر هامش 21.

24. انظر هامش 9.

قسمة اشتراك في  
مجلة أبحاث اليرموك  
( سلسلة العلوم الأساسية والهندسية )

مجلة نصف سنوية محكمة  
تصدر عن جامعة اليرموك  
عمارة البحث العلمي والدارسات العليا

			الاسم : .....
			العنوان : .....
			أرغب في الاشتراك في مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الأساسية والهندسية "
			<input type="radio"/> لمدة عام واحد
			<input type="radio"/> لمدة عامين
			<input type="radio"/> لمدة خمسة أعوام
			طريقة الدفع :
			<input type="radio"/> أرفق شيكا باسم مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الأساسية والهندسية " .
			<input type="radio"/> أرفق حوالة مالية .
			<input type="radio"/> أرجو إرسال مطالبة بالمبلغ المطلوب .