

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد "2"
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

التغيير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي بقديل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس :
تخصص عمل وتنظيم : تخصص علم النفس عمل و تنظيم

تحت إشراف:
أبن طاهر طاهر

إعداد الطالبة:
ساسى خديجة

السنة الجامعية

2021_2020

الإهداء.

أخيرا انتهت الحكاية

رفعت قبعتي

مودعا لأسنين التي مضت، هذا بفضلك يا أمي و رفيقة دربي في حياتي ، اللهم
ألبس أمي لباس الصحة و العافية ، جعلك الله من السبعين ألفا الذين يدخلون الجنة
بلا حساب و لا عذاب، لا أنسى أختي حبيبتي و نصفي الثاني ، لا أنسى ماذا
تفعلين من أجلنا ، أنت قدوتي في الحياة ، أنت كالشمس التي تنور حياتنا ، أخي
أتمنى لك النجاح و تكون من الناجحين في حياتك الدراسية و حياتك المستقبلية.

من فضلكم الدس سوف يقرأ مذكرتيأطلب منكم أن تدعو الى زوج خالتي بالرحمة
و المغفرة التي كان كأب و جد و خال بالنسبة لي و لعائلتي، و أن يعطي الصبر
و السلوان لكل أبنائهمحمد،حميدة ، حليلة ، عبد الجليل، هديل.

أحبكم من قلبي

الشكر و التقدير

أساتذتي الكرام كل التبجيل و التوقير لكم ، يا من صنعتم لي المجد ، بفضلكم فهمت معنى الحياة ، استقيت منكم العلوم و المعارف و التجارب لأقف في هذه الدنيا كالأسد في عرينه، عزيزا كريما لا ينخدع بالمظاهر و القشور، بل يبحث دوما عن الجوهر ، بفضلكم و جدت لي مكانة في ه الحياة ، فأنتم لا تعلموني حرفا واحدا ، بل علمتموني كل شيء ، فلن أكون لكم الا عبدا و طوعا.

الأستاذ الفاضل : د- طاهر بن طاهر الذي استقبلنا بكل ود و حبو لم يبخل علينا بالنصح و الإرشاد و النصائح و المعلومات و التوجيهات و الذي قضينا معه فترة لا يمكن أن تمحى من ذاكرتي فجزاه الله كل خير.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

التغيير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية قديل. على عينة تتكون من 80 عامل بالبلدية.استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. إشكالية التي انطلقت منها هي البحث في العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي , و تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال هذا التساؤل : هل هناك علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى المجلس الشعبي البلدي ؟ و اعتمدت في دراستي على ثلاث فرضيات

_ هناك علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي نتوقع وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس- .

نتوقع وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية .
والنتائج التي توصلت اليها

بناءا على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة :

-تبين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي..

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

- تبين أنه تبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس الأقدمية.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء	
الشكر و التقدير	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال و الجداول	
مقدمة.....01	
الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة	
08	إشكالية الدراسة.....
09	فرضيات الدراسة.....
09	أهداف الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
10	تعريف المفاهيم المرتبطة بالدراسة.....
11	أسباب اختيار الموضوع.....

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
15	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.....
15	المطلب الأول :تعريف التغيير التنظيمي.....
17	المطلب الثاني :أسباب التغيير التنظيمي.....
21	المطلب الثالث : أهداف التغيير التنظيمي.....

21	المبحث الثاني : أهمية و أنواع التغيير التنظيمي و مراحله.....
21	المطلب الأول : أهمية التغيير التنظيمي.....
23	المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي.....
24	المطلب الثالث : نماذج و مراحل التغيير التنظيمي.....
34	المبحث الثالث : مبادئ و مجالات التغيير التنظيمي و استراتيجياته.....
43	المطلب الأول : مبادئ التغيير التنظيمي.....
36	المطلب الثاني : مجالات التغيير التنظيمي.....
37	المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي.....
39	الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي.....
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
50	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
50	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....
52	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....
54	المطلب الثالث: عوامل الرضا الوظيفي.....
54	المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي و نظرياته.....
54	المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي.....
55	المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي.....
83	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
83	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
89	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.....

90	المطلب الثالث:العلاقة بينالتغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي.....
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
94	1. أهداف الدراسة.....
95	2. منهج الدراسة
95	3. الحدود المكانية
96	4. الحدود الزمانية.....
96	5مجتمع الدراسة.....
96	6عينة الدراسة الإستطلاعية.....
99	7. أساليب الإحصائية.....
101	الخصائص السيكومترية.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.	
110	مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
	الإستنتاج العام.....
	مقترحات وتوصيات الدراسة.....
	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال و الجداول

أولا : الجداول.

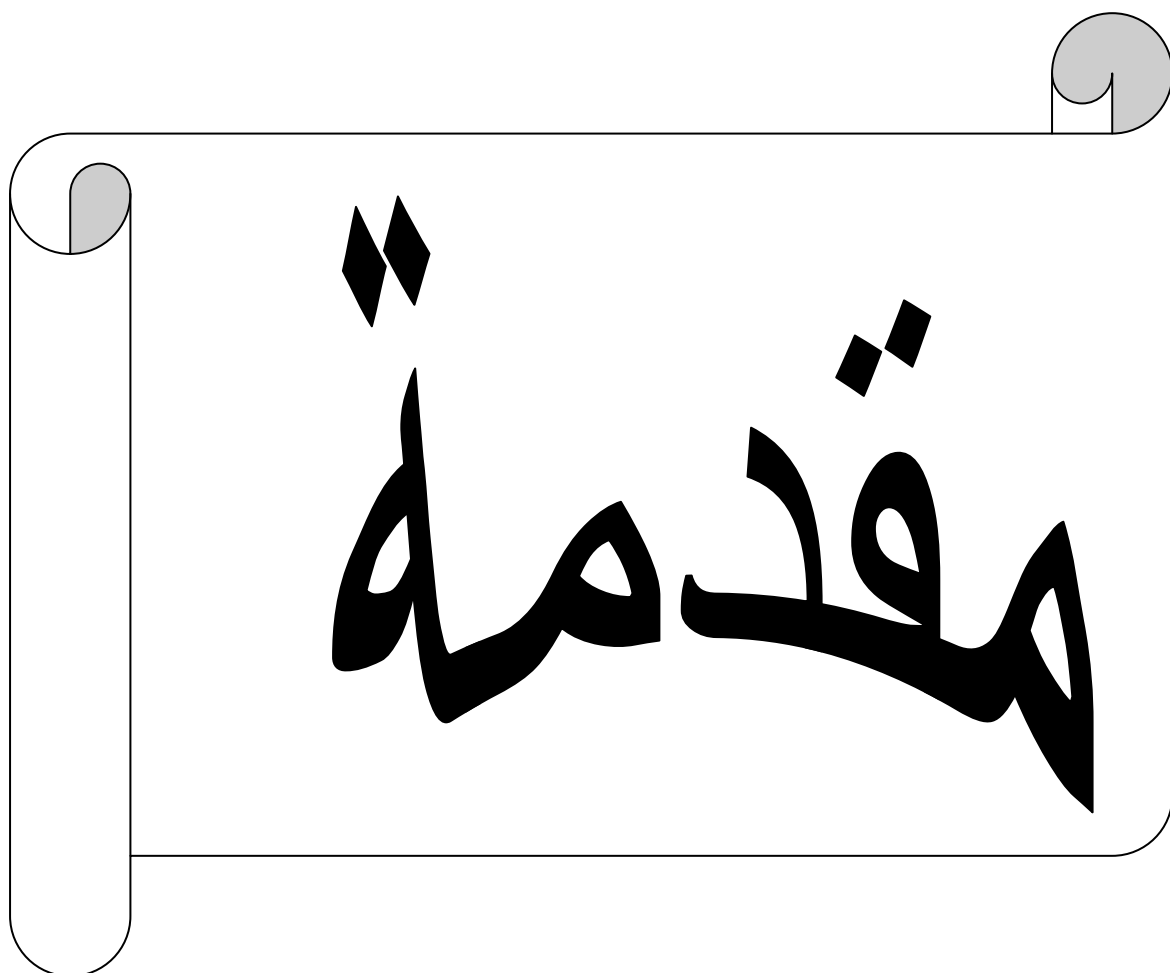
<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>الرقم</u>
63	يبين عوامل الصحة و ازالة أسباب الإستهاء	الجدول رقم (1)
73	نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغوز	الجدول رقم (2)
97	يوضع توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	الجدول رقم (3)
97	توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (4)
98	توزيع افراد عينة الدراسة الإستطلاعية لمتغير السن	الجدول رقم (5)
98	توزيع افراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية	الجدول رقم (6)
102	صدق الإتساق الداخلي لمقياس التغيير التنظيمي	الجدول رقم (7)
103	صدق الإتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي	الجدول رقم (8)
104	يوضح ثبات لمقياس التغيير التنظيمي	الجدول رقم (9)
105	يوضح ثبات لمقياس الرضا الوظيفي	الجدول رقم (10)
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (11)
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (12)
107	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (13)
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الجدول رقم (14)

100	يوضح الأفراد المعطاة للبدائل المتاحة للمقياس	الجدول رقم (15)
111	يوضح معامل ارتباط بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي	الجدول رقم (16)
112	يوضح نتائج اختبار T للتحقق من الفروق بين متوسطات استجابات العمال على الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	الجدول رقم (17)
113	يوضح نتائج اختبار T للتحقق من الفروق بين متوسطات استجابات العمال على الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية	الجدول رقم (18)

ثانيا: الأشكال.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	نموذج كيرت لوين للتغيير التنظيمي	25
الشكل رقم (2)	نموذج كولورات وآخرون مراحل التغيير	28
الشكل رقم (3)	نموذج لورنس و لورش	30
الشكل رقم (4)	نموذج كيلمان لإدارة التغيير التنظيمي	31
الشكل رقم (5)	نموذج edger huse عملية التغيير	32
الشكل رقم (6)	استراتيجيات التغيير التنظيمي	37
الشكل رقم (7)	نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو	56
الشكل رقم (8)	نموذج التوقع	65
الشكل رقم (9)	خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة	67

70	يوضح الإستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة	الشكل رقم (10)
86	طريقة الفواصل المتساوية لثرستون	الشكل رقم (11)
86	طريقة التدرج التجميعي لليكارت	الشكل رقم (12)
87	طريقة الفروق الفردية لوزجود و زملائه	الشكل رقم (13)



مقدمة

مقدمة :

ان العصر الحالي الذي نعيش فيه يتسم بالديناميكية و التغيير الدائم، وما أحدثته العولمة من تغييرات و اضافات جديدة في كافة المجالات العلمية و التكنولوجية و الفنية و الاجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الإدارية، يعود كل هذا للضغط الدس تفرضه عليها الظروف المحيطة بها و القوى الخارجية التي تحتم التغيير من أجل البقاء مما يجعل العلماء يطلقون عليه عصر التغيير .

حدوث هذه التغييرات يعود حتما للعديد من التحديات التي من الممكن أن تواجه الإدارة في المستقبل ، لذا فان احداث التغيير حاجة ملحة داخل المؤسسات و المنظمات بأنواعها و مستوياتها حتى يكون بمقدورها مواكبة التطور و التقدم الذي يحتاج العالم، التغيير لا يشمل العمل أسلوبه و طريقته و أدواته فقط بل أيضا يشمل الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات (من ناحية السلوك) كتطوير أداء الأفراد و تنمية المهارات و الخبرات و المعارف مما يسهل عليهم التكيف و التأقلم مع ظروف العمل المتغيرة .

فالتغيير التنظيمي يمثل خطة ايجابية لتحسين أداء المنظمة و نقلها الى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة للتغييرات المحتملة ، لأن المنظمات لا تظل جامدة كي لا تضطر الى التغيير الإجباري الذي من الممكنة أن يكون غير مرغوب فيه أو قد فات الأوان لتطبيقه ، و تماشيا مع التطورات التي تتسارع وتيرتها اليوم فقد قامت الجزائر كغيرها من دول العالم باحداث نقلة نوعية في تطوير و تحسين المؤسسات الوطنية ، وهذه النقلة لن تكون الا بتوحيد الجهود

لإحداث عمليات تغيير مستمرة ، و ترمى هذه التغييرات الى تأهيل المؤسسات الوطنية و ذلك عبر التغيير الذي من الممكن أن يشمل الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة ، تقسيم العمل ، أسلوب الإشراف ، و كذا سلوك الأفراد العاملين ، يمكن اعتبار أن هذا التغيير يلبي حاجيات الزبائن و يوفر متطلباتهم بصفة عامة ويسعى لتوفير رغبات الأفراد العاملين لديها و تلبية احتياجاتهم بصفة خاصة.

أ، التغييرات الحاصلة و المتسارعة التي تحدث في المؤسسات الوطنية سواء العامة منها أو الخاصة ، ماهي الا التغييرات تنظيمية هدفها تنمية الإقتصاد و لا يمكن تحقيقها الا بالإهتمام بالعنصر البشري و من هذا تم تقديم دراستنا هذه من أجل التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة ، و قد قمنا باجراء دراستنا الميدانية في المجلس الشعبي البلدي ، و من هذه المعطيات بينت هذه الدراسة لمعرفة ما قد حققه التغيير التنظيمي للعامل من رضا و تلبية حاجياته و اشباع رغبات و اقناع. لقد قمنا باتخاذ هذه المؤسسة كنموذج للدراسة و ذلك لما شهدته من تغييرات خلال الفترة الأخيرة حتى و ان لم تحظى بتغييرات واسعة داخلها ، و من أجل الوصول الى الحقائق موضوعية اعتمدنا في منهجيتنا على تحديد الإطار النظري لعناصر الدراسة ، و اجراءات الدراسة الميدانية ، مجالات الدراسة و جمع المعلومات الميدانية و تحليلها و استنتاج النتائج و مناقشتها.

كما تم تقسيم البحث الى قسمين ، قسم نظري و قسم ميداني ، يحتوي الجانب النظري و فصل للجانب الميداني ، و لقد قسمنا الفصل الأول الى ثلاث مباحث كما مبحث ثلاث مطالب ، ففي المبحث الأول قمنا بتحديد الإطار العام للتغيير التنظيمي و فيه تم مناقشة المفاهيم الخاصة بالتغيير بشطل مفصل و مررنا أيضا بالأسباب الداخلية و الخارجية التي تؤدي للتغيير ، تم الى الأهداف التي من الممكن يحققها التغيير ، و في المبحث الثاني تطرقنا فيه الى أهمية التغيير التنظيمي تلتها أنواعه و مراحلها ، وفي المبحث الثالث تم فيه المرور بمبادئ و مجالات التغيير و كذا الإستراتيجيات التي توجه التغيير التنظيمي.

أو فيما يخص الفصل الثاني تم فيه تقديم المفاهيم العامة للرضا الوظيفي و تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كل مبحث يشمل ثلاث مطالب ، في المبحث الأول تم التطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته و عوامل ، أما في المبحث الثاني تم التطرق الى أنواع و النظريات التي ناقشت الرضا الوظيفي و اهتمت به ، تناولنا أيضا في المبحث الثالث مؤشرات الرضا الوظيفي و طرق قياسه أيضا قمنا بطرح العلاقة التي تجمع التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي وكيفية تأثيرها

وفي الفصل الرابع تطرقنا فيه الى الإجراءات المنهجية للدراسة و توضيح المجال المكاني للدراسة الذي يتطرق الى التعريف بمؤسسة الدراسة ، ثم الهيكل التنظيمي لها ، و من ثم تمت الإشارة الى المنهج المتبع أثناء البحث و كذا الأدوات المستخدمة و أسلوب اختيار العينة و خصائصها بعدها قمنا بعرض البيانات و معالجتها و استخلاص النتائج و التعليق عليها ، ثم تحليلها و مناقشتها ، كما قمنا أخيرا بوضع الخاتمة.

الجانب النظري: و تم تقسيمه الى الفصول التالية

الفصل الأول : و يتضمن تحديد موضوع الدراسة حيث تطرقنا فيه اشكالية التي طرحت فيها مجموعة من التساؤلات و الفرضيات و كذلك ابراز أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ، و كذلك تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة ، كما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة و ابراز مدى الإستفادة منها.

الفصل الثاني : و يحتوي على ماهية التغيير التنظيمي حيث تناولنا فيه كل من أهمية و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه.

الجانب الميداني : و يحتوي على

الفصل الرابع ، ويتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية و تحتوي على أهدافها و مجالاتها و أدوات لجمع البيانات قد تناولنا أيضا

عرض و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و التي تطرقنا اليها و في اختتام
باستنتاج عام مع اعطاء بغض المقترحات.

الجانب النظري

الفصل الأول : الفصل المنهجي للدراسة.

تمهيد

- 1- اشكالية الدراسة .
- 2- الفرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تعريف المفاهيم المرتبطة بالدراسة
- 6-أسباب اختيار الموضوع

خلاصة الفصل

يعتبر موضوع تحديد الدراسة من المنطلقات الأساسية في تحقيق هدف الدراسة ، ولذلك ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل تحديد الاشكالية و الفرضيات ، وكذا ابراز أهمية الموضوع و أهداف الدراسة لنحدد صعوبات الدراسة و الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث.

01.الإشكالية

ان عملية التنظيم الإدارية تعد نسقا اجتماعيا معقدا يتكون من عدة وحدات اجتماعية تؤدي أدوار و وظائف لتحقيق أهداف المنظمة ، و المتبع للتطورات التي يشهدها العالم اليوم يلاحظ و بصفة واضحة مختلف التغيرات و الإضافات في كافة المجالات الاقتصادية ، و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية ، يعود كل هذا الى القوى الخارجية التي تحتم علينا احداث تلك التغيرات من أجل البقاء و الاستمرارية للبيئة التنظيمية , بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص و البيئة الاجتماعية بشكل عام,و الواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة,و انما وضعت بكونها تغييرات مقصودة .أراد من خلالها أصحاب المشروعات ادخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل و هذا عن طريق استبدال أساليب التسيير و العمل القديمة , بأساليب حديثة مغايرة لما كانت عليها سابقا.و تحقيق أهداف المنظمة بصورة أحسن و فعالية أفضل لإشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين يعملون في تلك المنظمة

و في ظل هذه التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة و التي تعد عنصر فعال في عملية الإنتاج و استراتيجية ملازمة لكل منظمة ويسمو بها دائما الى التطوير و التجديد ,و يحمل منفعة للفرد العامل من حيث احتياجاته المادية و المعنوية و يلبي رغباته و يحقق رضا الأفراد الذي يعد محركا و دافعا للأفراد لتحسين ادائهم و تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل , و منه تتم الزيادة في الإنتاج و تحقيق النجاح الذي يعتبر هدف من أهداف المنظمة التي تسعى اليها , و تعمل المنظمات اليوم بلاهتمام بالعنصر

البشري ، و قامت بالإعتناء به و توفير متطلباته حتى تكسبه و تجعله يشعر بالراحة النفسية أثناء أداء عمله ، فالرضا الوظيفي من طرف الأفراد يحقق للمنظمة بقائها و استمرارها الدائم ، و عليه فحاولت ادارة الموارد البشرية تحقيق التوافق بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي ، فهناك أهمية لكل موضوع سنحاول معرفة كل واحد منهما من خلال دراسة العلاقة بينهما، ومن خلال كل ما سبق تم طرح التساؤلات التالية:

• هل توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية؟

2 فرضيات الدراسة

• هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

3 أهداف الدراسة

• التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي

- التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات عمال البلدية على مقياس الرضا الوظيفي، التي تعزى لمتغير الجنس.
- التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات عمال البلدية على مقياس الرضا الوظيفي، التي تعزى لمتغير الأقدمية.

4 أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي و تكمن هذه الأهمية في أن موضوع التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي من أهم الأساليب التي تساعد على بقاء المنظمة و زيادة فعالية عمالها و استمرارها، كذلك الاطلاع على مدى رضا العاملين بهذا التغيير التنظيمي في المنظمة، و أيضا تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين

5 تعاريف المرتبطة بالدراسة:

أ - تعريف التغيير التنظيمي:

عرف فاروق السيد التغيير التنظيمي بأنه (التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، ويعني الانتقال من مرحلة إلى أخرى في الزمان و المكان). (بلال خلف، 2013: 50)

يعرفه الخضيرى بأنه عملية يتم من خلالها أو بموجبها إحداث تأثيرات ذاتية بين الكيان الإداري و أجزاءه و عناصره و ملامحه ، بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله (الخضيرى سليمان، سلامة محمد المهني ، 1982: 04).

ويعرفه آخرون بأنه عبارة عن تغير موجه مقصود و هادف و واعي تسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكبر قدرة على حل المشكلات. (الفريجات خيضر كاظم حمود، 2013 : 339)

-التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي: هو اجراء تعديلات جزئية أجزرية على بعض أوكل أبعاد المؤسسة (الهيكلية ، الإنسانية، التكنولوجية والوظيفية) من أجل الإنتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهداف المؤسسة ومستجدات العصر.

و يمكن أيضا تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه " جهود مخططة و مدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية ، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين و تحسين الهياكل التنظيمية من خلال إستحداث إدارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات ، و يتم ذلك بالإستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية ، مثل دافعية الأفراد ، الإتصالات ، العلاقات بين الأفراد و الجماعات ، و غيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة (محمد الفاتح محمود المغربي ، 2016 : 35)

ب -تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف بدر حامد الرضا الوظيفي بأنه (عبارة عن شعور الفرد بمدى الإشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته خلال قيامه لأداء وظيفة معينة ، وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها ،من خلال وظيفة معينة وما تسببه هذه الوظيفة من حاجات الفرد بالفعل). (ديب محمد مصطفى ، 2003 : 390)

أما روسل فيعرفه بأنه (يعتبر كنتيجة لتوقعات الفرد ،وبمعنى أدق يتعلق الرضا بمستوى التباعد بين ما يتبناه الفرد وما يحصل عليه). (مروان الطاهر الزغبي ، 2011 : 22)

عرف الرضا الوظيفي بأنه " يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بإرتياح ورضا النفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (محمود أحمد عبد الفتاح ، 2013 : 94)

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو الحالة الإرتياح و القبول الذي ينشأ لدى العامل عن إشباع الحاجات و الرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل لها في المؤسسة الصناعية.

6أسباب اختيار الموضوع.

*ارتباط الموضوع بالتخصص.

*الميل للدراسة كونها تمس الواقع المهني

*الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي

*محاولة معرفة مدى تأثير الذي يخلفه التغيير في العمل و مدى احساسه بالرضا الوظيفي

*محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير و علاقته بالرضا الوظيفي

من خلال تحديد موضوع الدراسة يتبين لنا أن اشكالية الدراسة هي الركيزة الأساسية في البحث العلمي، فمن خلالها نستطيع بناء الفرضيات التي نريد البحث فيها و تحديد الأهداف التي نريد الوصول إليها ، و في الفصل الموالي سنتناول متغير "التغيير التنظيمي"

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية و أنواع التغيير التنظيمي و مراحل.

المطلب الأول: أهمية التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: نماذج و مراحل التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مبادئ و مجالات التغيير

التنظيمي و استراتيجياته

المطلب الأول: مبادئ التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

يتميز محيط العمل في وقتنا الحالي بعدم الثبات و التغيير الحيوي المتسارع الذي خلخلت فيه أسس الثوابت، حيث أصبحت راية التغيير مبدأ وممارسة، وبدأت تخلل في بيئة العمل المحيطة بنا شيئاً فشيئاً وقد ساعد التطور التكنولوجي في العقود الأخيرة الى الدفع بعجلة التغيير في المنظمات مما ساعد في كشف عيوب ادارة الموارد البشرية و ألمادية وكان لابد من وضع أساليب جديدة و ابتكار أنماط و مناهج ادارية تواكب الأوضاع والمستحدثات و المديرين هم العناصر الفعالة في التغيير من خلال افكار أفكارهم وتطبيقها علمياً، لمواكبة موجة التغيير . فما هو التغيير؟

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

01-تعريف التغيير لغة:

التغيير اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ماكان عليه و حوله وبدله"

(مجد الدين الفيروز آبادي، 2008: 1212)

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي

التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال،

الآية 53) ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني :

اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ . (أبو الفضل جمال ابن منظور، 1992: 3325)

أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه

نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم . (مجد الدين الفيروز آبادي،، 2008: 346)

والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال

تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها

يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي

للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها

تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة. وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً]

2- التغيير بالمعنى العام:

ويعرف بيكارد (BECHARED) التغيير بأنه :

جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال ادخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم،و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .(أحمد يوسف دودين:18)

ان التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا ان دل على الشيء فانما يدل على اهمية التغيير في الحقل الإداري ،وصعوبة ايجاد تعريف جامع مانع له،اذا شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين و الكتاب لمحاولة تعريفه.

-تعريف التغيير التنظيمي:

عرف سكيبينز SKIBBINS التغيير على انه" الأسلوب الإداري لتحويل و تبديل المنظمة الى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.(الشماع و خيضر ،2005 :103)

يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها ان يحسنوا في أدائها المتوقع في الفترات القادمة

و عرف جونس GONES على أنه "عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع الحالي الى الوضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية".(المرهضي، 2010 :187)

لقد ركز هذا التعريف على أن الهدف من عملية التغيير الحاصل و الغرض من هذا التغيير هو زيادة قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الخارجية والمحيطه بها.

ويعرف عبد الباري درة التغيير التنظيمي على أنه يسعى الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات ادارياً ذلك من خلال تنمية القوى البشرية و التركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا و العمل على ايجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية.(سماتي حاتم ، 2018 : 41)

يعتبر الهدف الأساسي من وراء احداث التغيير داخل المنظمة هو زيادة الفعالية و لا يتم ذلك إلا عن طريق توفير عوامل أساسية تساعد المورد البشري على الوثوق في عملية التغيير وعدم مقومته لها.

و يمكن تعريف التغيير التنظيمي اجرائياً بأنه "جهود مخططة و مدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل و تنمية قدرات العاملين و تحسين هياكل التنظيمية من خلال استحداث ادارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات ،ويتم ذلك بلاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية ،مثل دافعية الفرد، والاتصالات، العلاقات بين الأفراد و الجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة. (محمد الفاتح محمود المغربي،2016: 354)

وتعرفه "أميمه الدهان" بأنه عملية مخططة و مقصودة و تهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية و كذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها و ذلك باستخدام مبادئ العلوم السلوكية. (أميمة الدهان ، 1992 : 161)

ومن خلال ماسبق من تعاريف يمكن لنا القول أن التغيير التنظيمي هو الإنتقال بالمنظمة من وضع الى وضع آخر حسن،وذلك بغاية تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فقد يمس التغيير جوانب التكنولوجيا، او الهيكلية أو البشرية أو تنظيمية وغالبا ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية او خارجية تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقائها و استمراريتها و ليس بالضرورة ان يكون التغيير دائما باضافة وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي او التدعيم المنظمة بموارد بشرية جديدة، فقد تتخذ المنظمة

استراتيجية الإنكماش وذلك بالتخلي على انتاج معين و التركيز على منتج واحد، او تقوم المنظمة بتسريح مجموعة من العمال و ذلك كاستراتيجية لمواجهة الإفلاس.

2-المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

أولاً - أسباب خارجية:

ويقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتمثل فيمايلي:

1-الأوضاع الإقتصادية: التي تعتبر قوة رئيسية دائمة. (قرون نور الهدى،2016.2015: 58)

في الكثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة بالتغيير و المرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار اسواق الضمان أو التأمين، الكساد أو التوسع في الإنتاج و ارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد و الوسائل و الإحتكارات و الخوصصة، كل هذه العوامل تؤدي الى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون اما باحداث التغيير فيها لخلق التوازن في اطار أنشطتها مع هذه المستجدات. (العسري عصام،زرياحن يوسف،2016.2015: 47)

2-حدة المنافسة بين المنظمات: (أنعام حيالي ، 2005 : 38)

التقدم العلمي و التكنولوجي المضطرد وماله من تأثير على تقادم خدمات و سلع المنظمة مثل التطور في المعدات و الآلات ،أساليب سير العمل، ادخال التكنولوجيا في ادارة العمل. اكتساب المعلومات و المعارف و الخبرات مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمة. (مصطفى كامل أبو العزم عطية،2001: 171)

3-القوى السياسية و القانونية: ان افرزات البيئة السياسية، من قوانين و اصدار تشريعات حكومية

جديدة و المتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات... الخ

تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات و أساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه. (سوفي نبيل، 2011، 2010 : 13)

4-العولمة في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات، فقد أصبحت وسائل النقل متاحة و ميسرة و قلت الجمارك و فتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، وهذه المؤسسات الصغيرة ان لم تقم بتغييرات و تطوير مناسب فانها تنهار تماما ولايصح لها وجود، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة. (أحمد يوسف دودين، 2015 : 27)

5-انخفاض الإنتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء و السوق. (خضر مصباح اسماعيل الطيبي، 2010 : 56)

ثانيا - الأسباب الداخلية:

قد ينشأ التغيير من مصدر داخلي و هو الذي ينتج من داخل المنظمة نفسها أو القوى الداخلية لها، كانهخفاض الإنتاج، الصراع، الإضراب، الغياب، و هذه بعض العوامل التي تنبأ المنظمة بضرورة التغيير، و قد تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عندما تكون هناك امكانيات و أهداف و أدوات و قدرات جديدة، أو عندما تواجه خطرا كالمشكلات الذاتية، أو عدم التوافق بين العناصر التنظيم مما يتطلب احداث تغيير تنظيمي داخل المنظمة ومن بين القوى الداخلية التي تفرض التغيير هي :

1-عدم رضا العاملين: ان عدم الرضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة ايجاد الحلول باجراء التعديلات و التحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

2-وجود أهداف جديدة: اذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة الى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن المنتج أو اضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك المورد، الإمكانيات و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

- 11- **انضمام أفراد جدد:** ان انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات و مهارات مختلفة خاصة اذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة.
- 2- **تدني مستوى الأداء:** اذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في السباب و القيام بالتعديلات او التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الداء.
- 3- **ادراك الحاجة الى التغيير التنظيمي و اللوائح و النظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة و قادرة على الإستجابة الشاملة لضروريات التغيير و التحسين المستمر في الأداء. (محمد الفاتح محمود المغربي، 2016 : 361)

3- أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاص إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالإعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف:

الارتفاع بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تحقيق التكاليف المنخفضة . (Giordano Yonne .1998.p 20.35)

إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، و الموارد، و الطاقة، و رأس المال.

زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة. (سيدي سس عامر، 1992: 37)

يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (أندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس، 1991: 544)

زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو. ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة". (Gareth . morgan.1983)

المبحث الثاني: أهمية و أنواع التغيير التنظيمي و مراحلہ.

المطلب الأول: أهمية التغيير التنظيمي.

ان المؤسسات التي تسعى الى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدغق الذي يتجدد ماؤه كل يوم ، أما المؤسسات التي لا تغير أساليب عملها ، و طرائق تفكيرها فانها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها و تتكاثر فيه الأوضار و الأحوال كل يوم و تنبت في بيئتها المنتنة الطحالب الضارة و السامة". (ابراهيم كشب، 1999: 306)

أوضاع العالم اليوم تتغير و تتبدل ، حيث أن الوقت الآني يفرض علينا التغيير الدائم من أجل البقاء في عالم السوق الأعمال كما كتب افروبرت جاكسون مؤلف كتاب - التوقيت الصحيح للتغيير الإستراتيجي- " ان المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على احداث التغيير السريع، و الفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا، و تشمل النظام برمته. (طارق السويدان ، 2001 : 8)

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه يمكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ومن الأهداف الشائعة والمعروفة نجد الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة

عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع. ويؤكد التكاليف المنخفضة **سيزولاقي ووالاس** على أن برامج التغيير يجب أن تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف معها سواء كانت الحالية أو المتوقعة كما لا بد عليها من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة، كما يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (أندرودي و سيزولاقي و مارك جي والاس: 544)

هذه المستهدفات كلها تؤكد على أن التغيير لا يأتي بطريقة عفوية ارتجالية إنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات ويهدف التغيير المنشود كنتيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى:

* إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم

* إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم

* بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها

* توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه

* لعمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة

الانتماء للمنظمة وأهدافها

* إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح

الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات

* زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدينامكية الجماعة

* مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة

بالأزمات

*تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.
(محمد قاسم القريوتي، 2003: 325.326)

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة و التنظيم ألى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير وهما:

- 1- التغيير المخطط **planned change** : هو اجراء اداري يهدف الى تعديل أو تبديل أو حذف أو اضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد و نتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين، نتيجة ادراكهم لفجوة الأداء performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج الى الكشف عن الفرص و البدائل لايجاد حلول مناسبة عن طريق احداث تغيير مخطط لرفع الكفاءة الأداء
- 2- التغيير الغير مخطط **unplanned change**: يحدث هذا النوع من التغيير عشوائيا في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لايمكن التحكم في نتائجه و آثاره ، قد يكون ضارا وقد يكون نافعا ، يجب التحرك سريعا من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الإستفادة من ايجابياته ان وجدت. (بن علي، 2014: 21)

و الهدف المناسب في ادارة التغيير غير المخطط هو القيام مباشرة بالتغيير و ادراك اي تكريرات سلبية و تعظم اي منافع مناسب. (عطف، 2010: 190)

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة او نطاقها فيمكن تصنيفها حسب التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة الى التغييرات الأكثر صعوبة في القبول.

التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير الى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

وحسب (RUZ & IoeNZO) الى :

التغيير الشامل: ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الساسية جميعها، كالأفراد و الجماعات و الأهداف ن و الهيكل التنظيمي ، و الأساليب المتبعة في العمل و التكنولوجيا.

أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير ، خصوصا فيما يقع في البيئة الخارجية و الداخلية لمنظماتهم فهناك نوعان بينهما (atchison 1978) الى :

التغيير المتوقع: و هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به و استعدت له.

التغيير غير المتوقع: و هو الذي يحدث دون أن تنتبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له. (الزغبى، 2014، : 120.121)

وهناك أنواع أخرى يقترحها المستشار الإداري و تتبناها ادارة المنظمة وهذه التغييرات هي كمايلي:

1- التغيير التنظيمي: ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الإدارات و الأقسام و العلاقات التنظيمية.

2- التغيير التكنولوجي: ويتضمن تغيير الآلات و المعدات و الأجهزة و أساليب العمل.

***التغيير الإنساني:** ويشمل تغيير عادات و قيم الموظفين و أنماط سلوكهم التي اعتادوا عليها الى عادات و أنماط مختلفة تساير الظروف الجديدة.

***التغيير في طبيعة العمل:** ويتضمن التغيير في نوعية و كمية العمل وفي الواجبات الوظيفية للموظفين.

***التغيير في بيئة العمل :** ويشمل الإنتقال من مكان الى آخر يختلف من مكان العمل الأول في ظروفه البيئية. (عصفور ، 2010، ص 58)

المطلب الثالث: نماذج و مراحل التغيير التنظيمي.

لقد تكلم العديد من الكتاب و الباحثين عن مراحل التغيير التنظيمي حتى أنهم أو جدوا مجموعة من النماذج من أجل شرح دقيق لأهم المراحل التي يمر بها التغيير الناجح ، ولعل ابرز هؤلاء الباحثين هم (kurtlewin)، (نموذج edger huse) نموذج كولورات و آخرون collerette et al ، نموذج

لورنس laurence & LORCH و سنتطرق في هذا العنصر الى هذه النماذج و التي هي بدورها تتضمن مجموعة من المراحل، لذلك فقد تم دمج عنصري المراحل و النماذج مع بعضهما البعض ، وسنتطرق الى هذه النماذج في الآتي:

نموذج (كيرت ليوين KURT LEWIN)

نموذج رقم(1) يبين نموذج KURT LEWIN للتغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
ادابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
- ايجاد الشعور - بالحاجة للتغيير - تقليص - المقاومة للتغيير	- تغيير الناس و الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - اجراء التعديلات اللازمة

المصدر: البلوي، 2005 :39)

يعتبر كيرت ليوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فان نمودجه الثلاثي يعتبر منطلقا لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نمودجا لاحداث التغيير ولقي هذا النمودج اهتماما كبيرا، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة ،حيث يعمل بعضها عل تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود ، و الأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في اتجاه التغيير . (roth kuryka K 2007K p 245)

وكما هو واضح وجلي من خلال الجدول هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت لوين حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة اداية الجليد و سميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الخيرة باعادة التجميد ، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:

-المرحلة الأولى : مرحلة اداية الجليد

تهدف هذه المرحلة الى الكشف عن طبيعة الوضع القائم ذلك من خلال التعرف عن،

-العراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.

-العلاقة النسبية بين هذه العراض

-طبيعة المشاكل التي تعرض تقدم المنظمة.

- الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.

- حدود المنظمة و امكانياتها في المشاكل التي تعترضها . (ماهر ، 2000: 460)

ويشير العديد من الكتاب و الباحثين الى أهمية هذه المرحلة اد أن جهود التغيير قد تفشل في حالة ما تم أغفال هذه المرحلة وعدم اعطائها الإهتمام المناسب اد تهدف الى ايجاد الإستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف و مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف و المهارات و الإتجاهات الحالية ، ومن ضمن أساليب اداية نذكر منها :

*منع اي مددمات الأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك باظهار أن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها.

*انتقاد التصرفات التي تؤدي الى المشاكل

*اشعار العاملين اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.

*نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة ، مثل النقل الى قسم آخر أو توجيهه الى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية.

*تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير و الغياب عن طريق

مواعيد العمل و ساعاته. (براهيمى و مبارك، 2014: 87.88)

2- المرحلة الثانية: مرحلة التغيير.

تعد هذه المرحلة مرحلة مفصلية و محورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، بحيث قد يكون يمس التغيير الأفراد كتغيير الوظائف العاملين او تغيير نظم الحوافز و المكافآت أو في المجال التكنولوجي كادخال التكنولوجيات و معدات جديدة أو وسائل انتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية و المسؤولية. (طه، 2007: 588)

3- المرحلة الثالثة: اعادة التجميد

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة اداية الموقف، ثم انتقل الأمر الى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد الى التوصل الى النتائج، ان يتم تجميد ما تم التوصل اليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل اليه، و المحافظة على المكاسب و المرايا التي تم تحقيقها من التغيير.... و يكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها و الإستمرار في التدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز و افترحات، ويجب كذلك أن يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم و افكارهم و اتجاهاتهم الحديثة اذ يقع هذا العمل على عائق الإدارة باعطاء الفرصة الكاملة للفراد ممارستهم السلوكية الجديدة و تعزيزها و الترغيب فيها. (براهيمي ومبارك، 2014: 89.90)

2- نموذج كولورات و آخرون (collerette et al)

كان نموذج كيرت ليوين عبارة عن الهام للكثير من الباحثين لرسم نماذج و خطوات أخرى للتغيير التنظيمي، و ذلك ما قامت به كولورات و مجموعة من الباحثين الآخرين من خلال اعطاء نموذج جديد سنة 1997 يتكون من أربعة مراحل أساسية و هي :

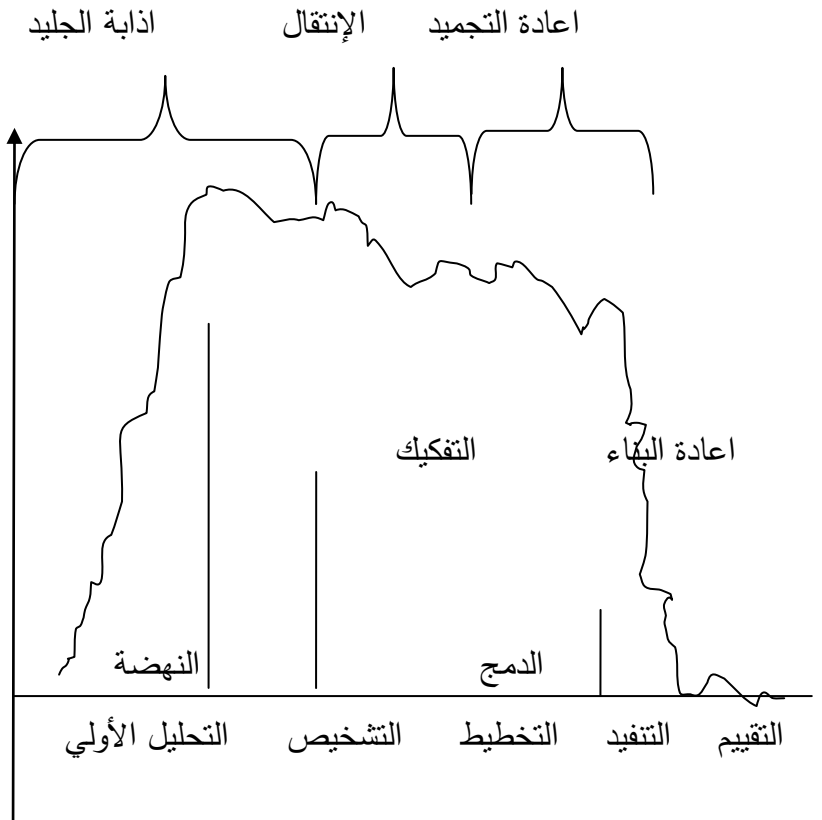
1- **النهضة *éveil*** تتألف هذه المرحلة من نشاطات عقلية كبيرة، حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة و المشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة و ذلك من خلال فرزها و تصنيفها حسب أهميتها و تأثيرها على عمليات المؤسسة

2- **التفكيك *Désintégration La*** يتم في هذه المرحلة تحديد أهم الجوانب التي تعتبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع و استبعادها و الحد من استعمالها

3- **إعادة البناء *Reconstruction*** يتم في هذه المرحلة البحث عن معاني جديدة و مهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، و يجب ان تكون مرضية لجميع الأطراف، و تبدأ هذه الخطوة في وقت واحد مع خطوة التفكيك ومع ذلك فإنه لا يمكننا التأكيد في هذه الخطوة على تلك العناصر الجديدة بل نترك ذلك في الأخير.

4- **الدمج *Intégration*** : في هذه المرحلة يتم دمج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة التي لم يتم التخلي عنها كالقيم و خصائص التنظيم و مميزاته، و هناك من يقسم هذه المرحلة إلى قسمين (الدمج الداخلي و الدمج الخارجي) (zid K2006Kp32.33).

الشكل رقم (2) يوضح مراحل التغيير حسب نموذج (collerette et al)



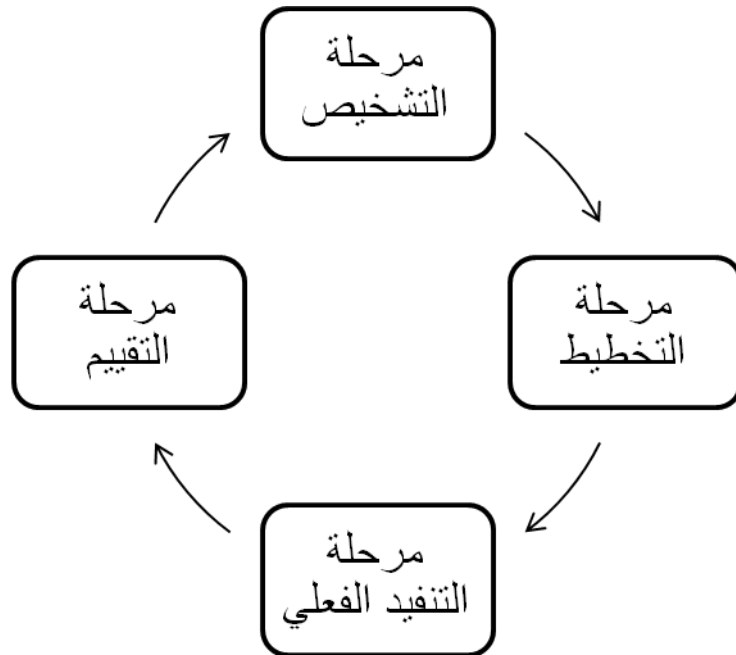
المصدر : (zid ,2006 ,P34)

و الشكل رقم (2) يوضح مراحل نموذج **al et Collette** () و الملاحظ للشكل أن المراحل الأربعة تحتوي على خطوات مهمة تبدأ من التحليل الأولي للوضع الذي توجد فيه المؤسسة ثم ينتقل إلى التشخيص و محاولة الكشف عن المشكل الحقيقي، ثم التخطيط للحلول التي تساعد على تخطي المشكل الذي يواجه المؤسسة، بعد التخطيط تأتي خطوة التنفيذ الفعلي للخطة و تجسيدها في الواقع و في الأخير يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم الوضع الذي تم الوصول إليه. و باسقاط هذا النموذج على نموذج كيرت ليوين فإن مرحلة إذابة الجليد ستشمل (التحليل الأولي، التشخيص، التخطيط) و مرحلة الانتقال ستشمل (التنفيذ ، (في حين تشمل مرحلة إعادة التجميد التقييم

3- نموذج لورنس و لورش Lorch & Laurence

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الثاني من حيث عدد الخطوات التي تقسيم عملية التغيير على أساسها بعد نموذج كيرت لوين، فهو يحتوي على أربعة مراحل أساسية للتغيير كما يوضح ذلك هذا الشكل:

الشكل رقم (3) يبين نموذج (laurence & LORCH)



المصدر : الصيرفي، 2006، ص81)

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الباحثين قد أعطينا مراحل مهمة لتنفيذ عملية التغيير، حيث تنطلق عملية التغيير من خلال مرحلة التشخيص و التي تعتبر مرحلة تفصيلية للوضع الحالي وما مدى حاجة المؤسسة للإحداث التغيير و ماهو الهدف المنشود من احداث هذا التغيير ، لتأتي بعدها المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط بحيث يتم تحضير كل مستلزمات التغيير من موارد بشرية و مادية و خطط و برامج ليتم انتقال فيما بعد الى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التنفيذ الفعلي و ذلك بتطبيق و تسخير من تم تحضيره في المرحلة السابقة في الميدان ، وفي آخر مرحلة و هي مرحلة التقييم فإنه يتم التأكد من أن الهدف الذي تم تسطيره في مرحلة التشخيص تم الوصول اليه أم لا ، و لقد أضاف الباحثين عنصرا مهما كذلك وهو التغذية الراجعة FEED BACK بحيث وفي حالة عدم

الوصول الى الهدف المسطر يتم اعادة التشخيص و معالجة الخلل ، وفي حالة تحقيق الهدفتم افنتقال الى حل أهداف أو مشاكل أخرى عالقة .

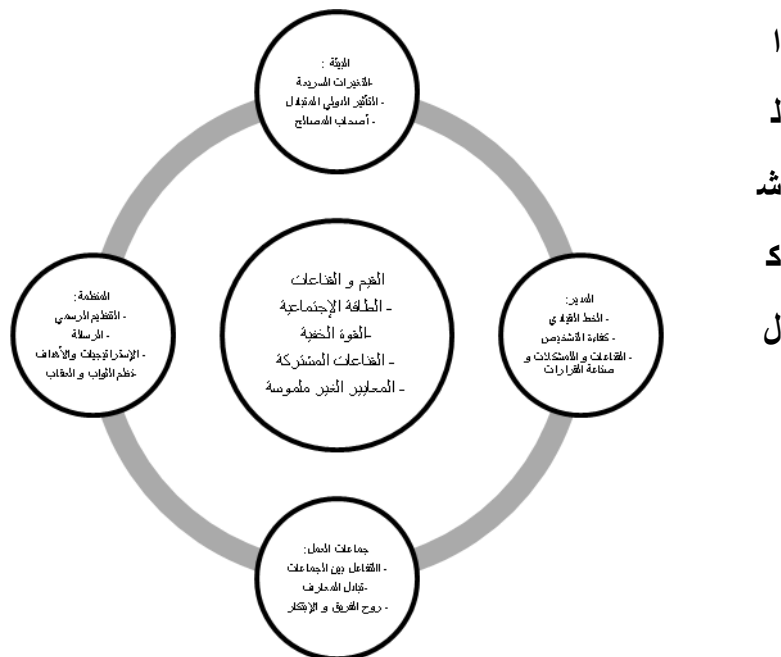
(الصيرفي، 2006: 80)

4-نموذج كيلمان KILLMAN

لقد وضع كيلمان مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم إنشاء برامج التغيير، لتمر فيما بعد إلى مرحلة جدولة المسارات و تطبيقها، ثم و في المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. و لقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية(المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم و المنظمة) و الشكل رقم (4) يوضح لنا تلك العناصر، و ذكر كذلك انه و لإحداث أي تغيير لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين و هما:

- لحصر و السيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الايجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية و روح الفريق و الإبداع و غيرها من العوامل .
- توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعال. (عثمان، 2005: 607.608)

الشكل رقم (4) يبين نموذج kilman ادارة التغيير التنظيمي

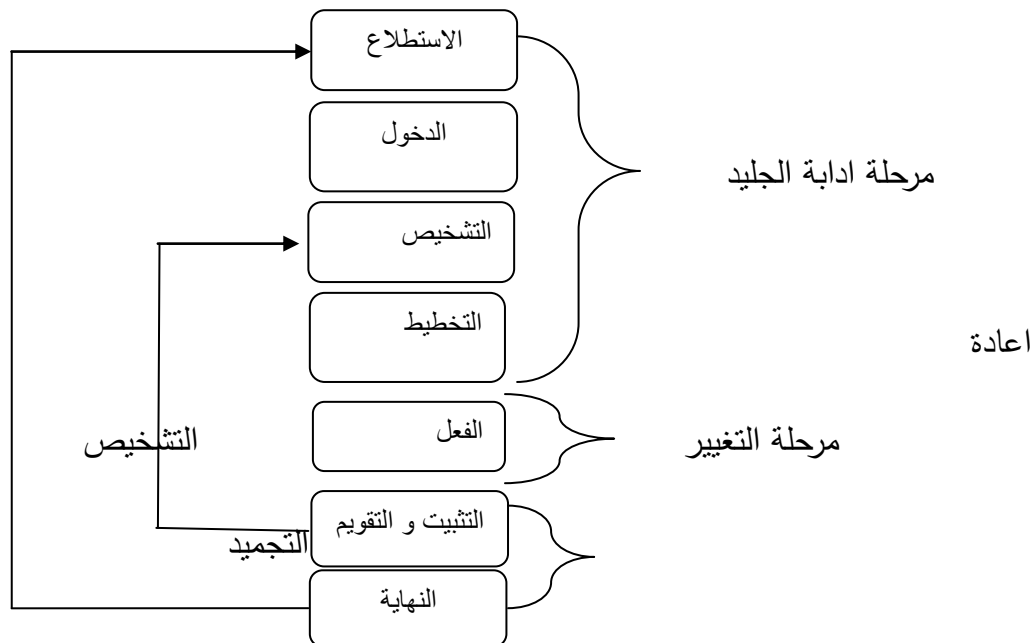


المصدر: (عثمان، 2005: 613)

من خلال الشكل يظهر لنا أن كيلمان قد ركز على عناصر مهمة في نجاح عملية التغيير ، فالمدبر الذي يمتلك القدرة على التأثير في الأفراد و تغيير قناعاتهم ويملك القدرة على اتخاذ قرارات سليمة ،وجماعات العمل التي تتفاعل فيما بينها بشكل ايجابي وتتبادل الخبرات و المعارف وتمتلك القدرة على الإبداع و الابتكار ،و المنظمة التي سطرت أهدافها و استراتيجياتها ورسالتها بشكل واضح بحيث لا تتعارض مع قيم و معتقدات و معايير هؤلاء الأفراد،والبيئة التي توفر كل المعطيات التي تساعد على احداث التغيير، كلها عناصر لو اجتمعت وكانت منسقة ودقيقة لكان التغيير ناجحا لا محال ،لكن مايعاب على نموذج كيلمان له أغفل عنصرا مهما جدا وهو مقاومة التغيير و كيفية التقليل منها.

5-نموذج edger huse:

ويعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين المطور حيث قدم huse (1980) هذا النموذج و المتكون من سبع مراحل أساسية كما يوضح ذلك الشكل التالي :



الشكل رقم (5) نموذج edger huse

المصدر: القاسم، 2001، ص126)

لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فاقد وضح Edger Huse الخطوات السبع عناصر مهمة و هي :

- الإستطلاع: وهي مرحلة ادراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها،و ذلك ببروز الحاجة الى الإستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير .
 - الدخول: في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة اتفاق مع بعض على احداث عملية التغيير و تحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.
 - التشخيص: يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن و الوضع المأمول و محاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما اذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير .
 - التخطيط: بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمرحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير .
 - الفعل: بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة اشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لإمتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين.
 - التثبيت و التقويم: بعد التأكد من نجاح عملية التغيير و تحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز و تثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الإستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فانه يتم اعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.
 - النهاية: بعد تحقيق الهدف المراد الوصول اليه ، تحاول المؤسسة التوجه الى معالجة مشاكل أخرى.
- (القاسم، 2001: 126)

المبحث الثالث: مبادئ ومجالات التغيير التنظيمي و استراتيجياته

المطلب الأول: مبادئ التغيير التنظيمي.

ان وجود المبادئ المحددة لدى الإنسان تجعله يتصرف وفق ما يؤمن به، وتسهل عليه السير في طريق واضح، وخاصة في زمن اختلطت فيه المبادئ و القيم، ولما كان احداث التغيير من الأمور المهمة و التي تكون نتيجتها التأثير على الآخرين، سواء كانوا افرادا أو منظمات، فان دراسة الموضوع يساعد في كيفية تعامل ادارة المنظمة مع التغييرات السريعة و المختلفة بناء على الخبرة و التحليل الميداني فقد وجد العالم غرينز مجموعة من المبادئ التي تساعد أي منظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة و فعالية و قد صنفها في ثلاث مجموعات وجد أن جميعها تعتمد على القوة و هذه المبادئ كما أوردها هي على الوجه التالي:

➤ مبدأ السلطة من جانب واحد

➤ مبدأ المشاركة في السلطة

➤ مبدأ التفويض في السلطة

1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقوم هذا المبدأ على احداث التغيير على القوة الوظيفية و الرسمية التي يتمتع بها المسؤولون حيث يقومون وحدهم باقتراح التغيير و التغييرات من خلال ممارسة اساليب من القوة الرسمية و الوظيفية هي :

2- مبدأ المرسوم أو القرار: حيث يقوم المدير أو المسؤول باعلان التغيير الذي سوف يتم تحديد

الأدوار و الواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسون، هذا الأسلوب أحادي الجانب في احداث التغيير مثال ذلك أن يقوم واحد المديرين بمطالبة الموظفين بانجاز جميع طلبات التأمين على الحوادث التي تمت في أسبوع مضى في غضون 24 ساعة من بداية الأسبوع التالي، و الموظف الذي لا يقوم بذلك سوف يحاسب على ذلك عند تقويم ادائه. (توفيق جراي، سهلي رشيد، 2019.2020: 33)

- **مبدأ الإنحلال و التبديل:** يقوم هذا المبدأ على استخدام المدير أو المسؤول لسلطتها لتي يستمدها من وظيفته في تبديل الوظائف و الأدوار التي يقوم بها الموظفون أو المرؤوسون لإعتقاده أن التغيير سوف يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة وغالبا ما يتم احداث هذا التبديل من قبل المدير أو المسؤول دون مشورة المرؤوسين.

- **مبدأ تبديل العلاقات ضمن الهيكل التنظيمي:** يقوم هذا المبدأ على أساس قيام المدير أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة بدلا من اصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين و الإفتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات تحكم الموظفين سوف تؤدي الى احداث التغيير ايجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال و لكن يجب استخدامها بحذر، فاذا كانت المؤسسة لديها مرؤوسين دي قدرات عالية فان الإفتراض يقول لابد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات صلة بالتغيير ويمكن توظيف هذا المبدأ من خلال الأساليب التالية:

- **مبدأ القرارات الإجتماعية:** يقوم هذا المبدأ على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من البدائل التي قام بها المرؤوسين بتحديددها من قبل ، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد و تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل، و هذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين ،وبناء عليه يفترض أن يزيد الإلتزام البديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.

- **اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية:** و يتضمن هذا المبدأ مناقشة المشاكل جماعيا حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية افختيار و تحليل للمشاكل و المصاعب بل أيضا لتصوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

3 - مبدأ تفويض السلطة: ويعتمد هذا المبدأ على تفويض السلطة للمشاركة في برنامج او خطة التغيير مند لحظة اعداد حتى مرحلة التطبيق و التنفيذ لهذا المبدأ أسلوبان هما:

- **أسلوب المناقشة الجماعية للحالة:** وفي هذا الأسلوب يقوم كل فرد من الموظفين و المديرين باجراء اللقاءات المفتوحة ، مناقشة الحالة المطلوب الوصول الى حلها و الخدعين افعبار بدائل الحلول الممكنة، و الهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة أو الإدارة.

- اسلوب التدريب الإجماعي: ويهدف هذا المبدأ الى تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة، لكي يصبحوا اكثر حساسية و معرفة بالنسبة لسلوك الأفراد و المجموعات ذات العلاقة بالمشكلة، ويكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي، لاننا نفترض ان التغيير في هذه الأنماط و العلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية المتبادلة. (توفيق جراي،سهلي رشيد، 2020،2019: 34)

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل و سلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو و لإستمرار و مواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، وذلك من خلال اجراء التغييرات المهمة في مجالاتها.(hodge and anthony , 1991,P574)

1-تغيير التركيب التنظيمي: ترتبط عملية تغيير التركيب التنظيمي باعادة التوزيع الاختصاصات،تجميع الوظائف واعداد تصميم التركيب التنظيمي و استحداث وحدات تنظيمية و أستبعاد أخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى.(griffin , 1999, P392)

2-التغيير في التكنولوجيا: وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها و أساس مهارتها ، و التي تجعل من الممكن اظهار قدراتها المتميزة، و تصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج بكميات أكبر. و تشمل التغييرات التكنولوجية اساليب صناعة المنتجات و الخدمات و مناهج العمل و المعدات.(daft and Noe ,2001,P 356)

3-التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات و القدرات المعرفية و السلوكية، و محاولة تكوين قيم و اتجاهات ايجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.(hicks , 1981,P99)

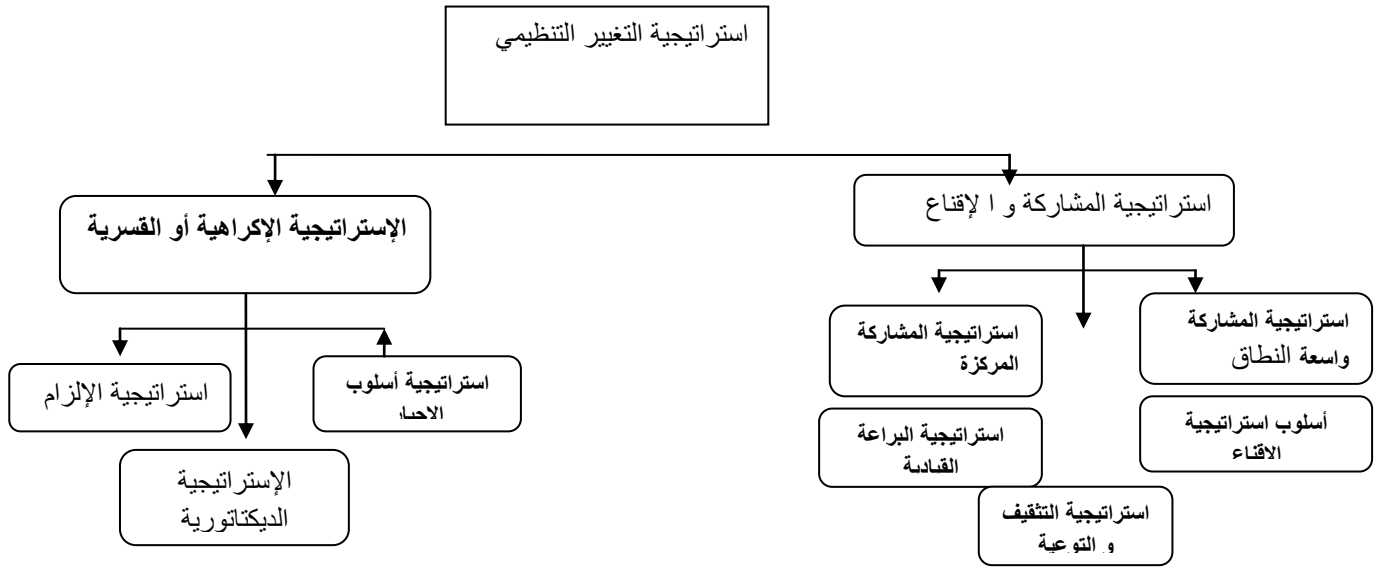
ويكون التغيير في الموارد البشرية اما كمي او نوعيا.ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالإستغناء عن بعضهم و احلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير الى تحسين مهارات الفرد و تنمية قدراتهم،أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب و نظام الحوافز. (رغد محمد، 2009 : 7)

4-تغيير المهام: ويتمثل باستحداث أعمال جديدة ، أو ترك أعمال قائمة ، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات و احتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير. (رغد محمد ، 2009: 7)

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

لإحداث التغيير في المنظمات و ضمان جهود التغيير فانه يمكن استخدام الإستراتيجيات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): يوضح استراتيجيات التغيير التنظيمي.



1-استراتيجية المشاركة و الإقناع: وتتم عن طريق اشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير ، و السماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير و طريقة تنفيذه و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.

2- استراتيجية المشاركة المركزة: و تتضمن اشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين و المؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر الحجم العاملين مما يصعب عملية اشراكهم كلهم و غالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة ودرجة الحاج عالية على التغيير . (العطيات،2006، : 210)

3- استراتيجية الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التنقيف و ازالة المخاوف، وتنمية الولاء الذي تنوي احداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته،ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد و مقاومته.

4- استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول الى الهدف المطلوب.

5- استراتيجية التنقيف و التوعية الموجهة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة و جميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة ، هذا القائم على التغيير سيفكر ان الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم الى تصرفاتهم و قراراتهم و سوف يظن انه بمجرد ان يعرض عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم و عقلانيتهم ستؤدي الى قبوله ، هنا نظرية التغيير تقوم على ايصال المعلومات و الرؤى و التمسك بالمصالح التي ستترجم من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة لأفراد الدين هو بصدد اقناعهم ، و هو متأكد أنهم سينضمون . الى فكرته اذا استطاع اقناعهم بمنطقيتها.

6- الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية.

7- استراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا السلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية للتغيير، و مفاد هذه فاستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع الى أي من العاملين، ولكن مع اجراء الإتصالات الازمة معهم لتوضيح الهداف المشتركة.

8- استراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا السلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة. الا ان المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة ، وهذا يوصي باتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع اسلوب المشاركة الواسعة النطاق او الإقناع ، و هذا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإلتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن الى ما يحاول العاملون انجازه ولما يراد احداثه من تغيير.

الإستراتيجية الديكتاتورية: حيث يتم استخدام كافة الساليب و الوسائل في احداث التغيير فالتغيير يفرض على الفرد و يتم تنفيذه بالقوة و يتم كذلك التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الإستراتيجية تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة و غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين و دعمهم للتغيير . (علاوي،2012 : 44-45)

الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي:

دراسة كنان يوسف ، وريان عبد المالك.(2017.2018)

تحت عنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية, دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، هدفت هذه الدراسة الى اظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية و التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير و تتمثل فرضيات الدراسة، يلعب تغيير التنظيمي دورا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية ، اما الفرضيات الجزئية ،تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي الى تحقيق التكيف و التوازن مع البيئة المحيطة ،تعد عملية التغيير وسيلة المنظمة لتحقيق النمو و التطور تم حصر العينة في 30 عامل ، وتم اختيارها عشوائيا .اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، أدوات جمع البيانات ، استخدمت هذه الدراسة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات و المقابلة و الملاحظة ، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، واستخدمت برنامج spss و الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي ، التكرارات، النسب المؤوية . توصلت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية و معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة

دراسة شقة مسعودة (2016.2017)

تحت عنوان التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية،دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب enafor بحاسي مسعود، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة التنقيب و التعرف على مجالات عملية التغيير و وضع أولويات لتنفيذ هذه

المجالا تتنمئل . فرضيات الدراسة ، هناك ممارسة في التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة ، أما الفرضيات الجزئية يعتبر التغيير التنظيمي هو الأكثر اعتمادا في هذه المؤسسة ، يعتبر أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة أداء عالي ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة . العينة: 100 عامل بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في حاسي مسعود . اعتمدت على المنهج: الوصفي التحليلي أدوات جمع البيانات : الإستبيان كأداة لجمع البيانات . نتائجها : توصلت الى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية التغيير و أداة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

إن المفاهيم الإدارية كانت ولا زالت عرضة للتطور و التغيير نتيجة لتطور العصر الحالي و الذي يتسم بتطور العلوم و تزايد حاجة الإنسان إلى مزيد من المهارات و المعارف الإدارية لمواجهة المشكلات الإدارية و التي تتميز بالتعقيد و التشابك.

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى الأساسيات الهامة في تغيير التنظيمي و أهم المفاهيم العامة له ، و ذلك من خلال ذكر الأسباب التي تستدعي القيام بالتغيير ، فقد تطرقنا إلى الأسباب الداخلية و الخارجية التي تتحكم في التغيير ، فالأسباب الداخلية ترتبط بطبيعة المنظمة و سياستها و هيكلها و الإجراءات المتبعة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، أما عن الأسباب الخارجية فهو مرتبط ارتباطاً تاماً بمحيط المنظمة الخارجي إقتصادياً و سياسياً و تشريعياً وغيرها ، و كذلك تم ذكر الأهداف المرجوة من التغيير التنظيمي ، و إبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة و السريعة التي يشهدها محيط الأعمال ، و كذا تحديد المراحل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة مع هذه التحولات ، و المجالات التي يجب أن يشملها التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا المهني

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: عوامل الرضا المهني

المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي و نظرياته

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي وعناصره

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالتغيير

ان الرضا الوظيفي احدى اهم الظواهر الأساسية التي نالت اهتمام العديد من الباحثين و العلماء ، اد ان بدايات الإهتمام به تعود الى القرن العشرين، وأول ظهور لموضوع الرضا الوظيفي كان في المجال الصناعي و امتد ليشمل مجالات عديدة ، اد يمكن اعتباره مؤشرا هاما للحالة التي يسير عليها العمل داخل المنظمة و مدى درجة رضا الأفراد و مستوى حماسهم لأداء الأعمال الموكلة اليهم، مما يؤكد ان الفرد أو العنصر البشري له اهمية كبيرة في استمرار المنظمات و هذا ما يتطلب منها الإهتمام و كسب رضاه و تلبية حاجياته و اشباع رغباته.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

01- ماهية الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أ و أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و ن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره المناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جرائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال انتماء الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

تشير الأبحاث العلمية أن الدراسة التي قام بها التون مايو و زملائه في مصنع ويسترن الكترينك 1927 و 1932 كانت بداية الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ، حيث لفتت النظر الى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية و كذا أهمية تلبية حاجاته النفسية و الإجتماعية. (شاطر شفيق، 2010: 27)

مفهوم الرضا الوظيفي :

تعريف **ناصر عبد الخالق** يعتبر "مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤساءه الذي يخضع لإشرافهم وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما وبالمنظ التكويني لشخصيته. (أبو هنطش و اخرون، 2010، ص120)

"الرضا الوظيفي مصطلح يعبر عن المشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، ومن هذا المنطلق فهو يتأثر بمدى إدراك الفرد لصفات العمل على أنها مشبعة أو غير مشبعة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهو عادة ما يرتبط بالإنتاجية المرتفعة والتمسك بالمنظمة، وخفض نسبي التغييب وترك الخدمة، وفي ضوء ذلك يمكن تعريفه بتلك الدرجة التي يكون من خلالها الفرد العامل راض وسعيد عما حققه من سلوكيات وعوائد ايجابية في عمله" (نور الدين بوعلي، 2008، 123.124)

تعريف **رونالد.ي. ريجيو** "الرضا الوظيفي مكون من مشاعر و اتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة فمثلا: قد يتكون الرضا الوظيفي الكلي من الرضا عن الرواتب ونوع العمل وظروفه، أسلوب الإدارة، سياسات الشركة وإجراءاتها، العلاقات مع الزملاء وفرص الترقى والتقدم التي تتيحها المؤسسة" (فارس حلمي، 1999، 268)

تعريف الرضا الوظيفي : ان مصطلح الرضا في علم النفس هو مايتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه و هي متغيرات متنوعة المعاني ، مايشير الى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة و متنوعة وهي تدعونا الى التفكير حول موضوع الرضا .

قد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي في بداية القرن العشرين اذ يشير الى ان العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي الا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح و محدد لها المصطلح و السبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا مايصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في مواقف مختلفة ، حيث ان النفس البشرية تميل الى العمل فما دام هناك شخص يعمل فهو اما أن يكون راضيا عن عمله واما أن يكون غير راض عن عمله .

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي ، يرى هيريت ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه اعمالهم ،ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ، ما يوفر العمل للعاملين في الواقع ، وما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم .

وفي تعريف آخر يرى أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى العمل مع الثقة و الولاء و الإنتماء .

وتختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، الا أنها تتفق في انه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة ، الا أنها تتفق في أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن اشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

(محمد هاني مجمد ، 2015 : 260)

و اخيرا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل ن و انتمائته و تفاعله مع الجماعة العمل و بيئة العمل الداخلية و الخارجية و بالتالي فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر الفرد بها اتجاه عمله

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة ، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً؛ لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن ، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكد (Heskitt) من خلال سلسلة الخدمة الذي يشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية والمداخيل، وثانيا رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقل من تكلفة جلب عاملين جدد . هذا وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا

الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات والمفاهيم الإدارية مثل التغيير التنظيمي، الأداء، التمكين، القيادة والإشراف،... إلخ. حيث يقول لوك (Lock) في هذا الصدد بوجود حوالي 33000 دراسة تحاول معالجة جانب من جوانب الرضا الوظيفي الشيء الذي يعكس أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة. (فرج طريق شوقي، 2000: 220)

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث و لعل اهم أسباب هذا اهتمام الهمة الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الشخاص ، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء و المعتقدات حول هذا العمل ، وبناءا على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله ، ومن هذا المنطق تظهر اهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره في عدة جوانب .

يعتبر الرضا الوظيفي احد اهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس و ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي من الهمة بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية ، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد من اهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث و الدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي و كشفت بعض النتائج البحوث عن ان الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة اطول من الأفراد الغير الراضين وهو أقل عرضة للقلق النفسي

و أكثر تقديرا للذات و أكبر قدرة على التكيف الإجتماعي ويؤكد بعض الى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الرضا الوظيفي ، أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم و العكس صحيح (جمال مرسي، 2003 : 21).

المطلب الثالث: عوامل الرضا المهني.

لقد قام ديفيد كيت بتحديد ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة و الثلاثة أخرى تتصل بظروف او جوانب العمل

1- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

- أ- كفاية الإشراف المباشر ، المشرف له اهمية كبرى في هذا المجال لأنه يشكل نقطة الإتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له تأثير كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- ب- طبيعة العمل نفسه ، فاعلمب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان من النوع الذي يحبونه و يكون هذا الرضا دافعا له في اتقان عملهم وبدل مالديهم من طاقة للقيام به.
- ب-العلاقة مع الزملاء في العمل، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر ارضاءا للفرد اذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لصداقة الآخرين و الإتصال بهم.

الجوانب التي تتصل بظروف و جوانب العمل :

- أ- تحديد الأهداف في التنظيم ، بحيث يرغب الأفراد فب ان يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال
- ب- تحقيق العدالة و الموضوعية، العمل و خاصة توزيع الدوار
- ت- الحالة الصحية و البدنية و الدهنية ، اد أنه هناك ارتباط بين الصحة و اثرهما على الفرد و ادائه و معنوياته. (ستي سيد احمد ، 2010 : 28)

المبحث الثاني: انواع و نظريات الرضا الوظيفي و مؤشرات

المطلب الأول: انواع الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي كما يلي :

-الرضا الكلي :

يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

-الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لا يزال يؤدي أعماله. (كامل مصطفى البكري، 1991: 23)

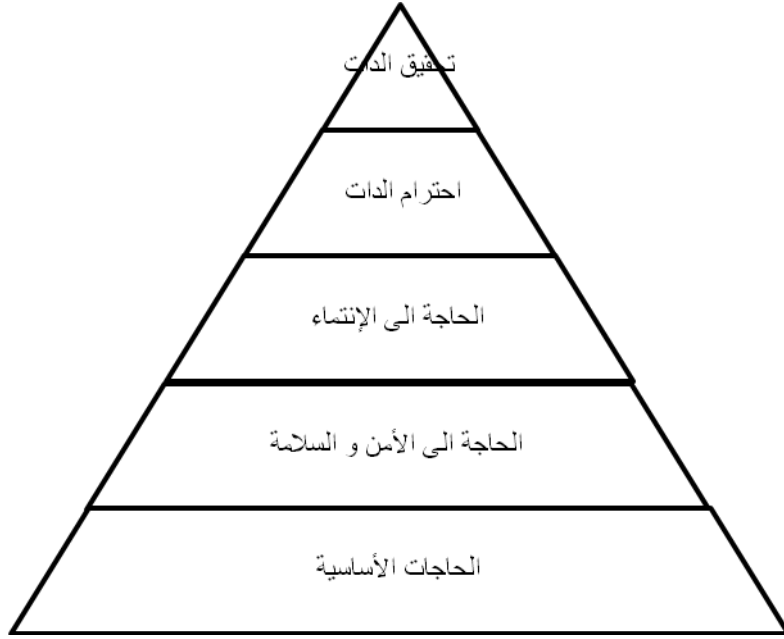
المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي.

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا و عدم الرضا الوظيفي، ومن هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة ، وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة وطيدة بين الرضا والتحفيز لذا تعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث أن كلا من الرضا الوظيفي والحوافز و الدوافع تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر العامل و ميوله و توقعاته، ومن اهم هذه النظريات.

1.نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:(Abraham Masloue)

تعد النظرية الإنسانية أو ماتعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من اشهر نظريات الدافعية و اكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943و من ثم نشرها في عام 1945م عمد نشر ابرام ماسلو كتابه" الحافز و الشخصية"و ترى هذه النظرية التي أوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية و الإجتماعية فقط ، و إنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها في سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات انسانية الى خمسة مستويات ، و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ، في اشارة الى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى لآخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو ادا ما أريد اشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تتدرج الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: (احسان دهش جلاب، 2011: 219)

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرهام ماسلو كالآتي :

أ- **الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)** : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة الى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، الكساء ، ومايقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد الى الأجرور و الحوافز المادية بأنواعها ، الوجبات الغذائية ، وأوقات الإستراحة.

ب- **حاجة الأمن و السلامة**: وتتمثل الحاجات الأمن و السلامة في حاجة الفرد الى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله، أو مستقبل أسرته، ومايقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات : الحاجة الى السمان الوظيفي في المدى القصير(انها الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الإصابة و الحوادث في العمل.

ت- **الحاجو الإجتماعية** : وتعرف ايضا بالحاجة الى الإنتماء ن وتتضمن الحاجات الازمة لتحقيق التفاعل الإجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الإنتماء للأسرة أو الجماعة أو الوطن ، و الحاجة الى الصداقة و الحب ،ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد الى الإنتماء الى الجماعات

العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية ، الإنتماء الى المنظمة ، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

ث- الحاجة الى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بكفاءة او جدارة ، الإستقلالية ، القوة، الثقة بالنفس ، و التقدير ن و اعتراف من قبل النخرين ، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

الحاجة الى تحقيق الدات : وهي من اصعب أنواع الحاجات ، وتضم الحاجة رغبة الفرد في تكراتهوتطويريها، و التعبير الى أقصى حد من مهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق داته في الواقع العلمي ، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الإبتكار، و الإبداع و النمو للأفراد ، فضلا عن توفير فرص التنمية الداتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي. (احسان دهش جلاب، 2011: 219،218)

- يضع ماسلومجموعة من الإفتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر فيمايلي البعض منها:
- ان الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه و الحاجات غير المشجعة هي المؤثرات على السلوك.
 - يمكننا ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية و الأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الى الحاجة الى تحقيق الدات .
 - يقوم الإنسان باشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيسيولوجية ثم ينتقل الى الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير و الاحترام و أخيرا تحقيق الدات
- وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه و يتوقف اساسا على اشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، اي كلما انتقل الفرد الى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي و العكس. (عاطف جابر عبد الرحيم، 2009 : 90)
- وتشير الدراسات بشأن مدى اشباع الحاجات المختلفة المتضمنة في نظرية ماسلو في المنظمات الأمريكية الى أن من 85 بالمئة العاملين يشبعون حاجاتهم الفيسيولوجية و 70 بالمئة يشبعون حاجاتهم الأمنية و

50 بالمئة يشبعون حاجاتهم الإجتماعية و 40 بالمئة يشبعون حاجاتهم الإحترام و التقدير و 10 بالمئة يشبعون حاجاتهم لتحقيق الذات(حسين حريم،2002: 125).

ورغم ان تصنيف ابراهام ماسلو هذا لحاجات افسان يعتبر من أشمل التصنيفات التي ظهرت و استخدمت بشكل واسع في مجالات كثيرة كالإدارة و التنظيم، وكذا جذبته لإهتمام الكثير من الباحثين من بينهم دوغلاس ماجرجور الذي بني عليه نظريته، وليمان بورتر الذي أستخدم مفهوم ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات الإنسانية في دراساته فيما يتعلق بموضوع الدافعية ، فإن هناك عدة نقاط تستحق الذكر عند دراسة هذا المدرج أهمها

يرى حنفي سليمان أن مفهوم التسلسل الهرمي للحاجات الذي يعني ضمناً أن الأفراد بعض النظر عن البيئات الذي ينتمون إليها يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة هو مفهوم خاطئ.فحاجات تحقيق الذات مثلا لفرد ما في المجتمع ما لا تتشابه بالضرورة مع نظريتها لفرد آخر في مجتمع آخر و حتى بين أفراد البيئة الواحدة، وأيضاً، أفراد العمل الواحد و هكذا دواليك. (ناصر محمد العديلي، 1995: 157)

قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء في هرم ماسلو . فالإنسان قد يشبع حاجاته الذاتية قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الإجتماعية مثلا، فأبو العلاء المعري قد حقق ذاته و أشبع الحاجات الجمالية و التفكيرية الراقية بينما لم يشبع حاجاته العاطفية (الزواج) و الإجتماعية .وبالمثل فإن حافظ إبراهيم لم يشبع حاجاته الفسيولوجية و منها السكن ،ولا حاجة الأمن ،فقد شرد كثيرا ونفي بعيدا عن وطنه ولكنه أشبع أرقى الحاجات جميعها وهي البحث عن المعاني وفلسفة الأشياء .إن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطي لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر . فرئيس مجلس الإدارة مثل يعطي أهمية كبيرة للحاجات الذاتية، في حين يعطي عامل الإنتاج أهمية كبيرة للحاجات الفسيولوجية أو الحاجات الأمن أو الحاجات الإجتماعية. وفي هذا السياق وجد كيرت تاوسكي 1969 أن الأجر كان أهم الأشياء التي يريدونها عمال الإنتاج ،بينما أعطى الإداريون

أهمية أكبر لإحترام الآخرين و تقدير الذات و إثباتها .إن الأفراد يختلفون في الطريقة التي يشبعون بها حاجاتهم أو القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة المسكن مثلا توجد لدى كل من العامل و المدير، ولكن الأول ربما يرضيه منزل صغير، بينما يريد الثاني مترا كبيرا أو فيلا، كذلك قد يختلف عاملان في نفس الوظيفة فيما يريدان من مسكن، وقد توجد حاجة إثبات الذات عند موظف إدارة البحوث و المهندس إدارة التصميم ، ولكن الأول يجد في جمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و كتابة تقرير عنها و تقديم إقتراحات بشأنها لرئيسه ورضا هذا الأخير عن التقرير إثباتا لذاته ،بينما يتصور المهندس أن إثبات ذاته مرهون بتقديم إختراع جديد ،آلة مثلا .إن إختلاف الأفراد في درجة حاجاتهم أو القدر الذي يكفي لإشباعها يتحدد تبعا للفرص التي يجدونها أو الرسائل التي تتيحها لهم المنظمة، فقد يلتحق خريج جامعة في إختصاص معين مثلا، بمنصب عمل في منظمة ما و عنده حاجة لإثبات الذات و لكنه لا يستطيع إشباعها نتيجة طبيعة العمل، بسيط الذي لا يتماشى مع قدراته و معلوماته و المهارات التي أكتسبها في الجامعة، الأمر الذي يظطره للبحث عن عمل آخر أو يطلب من رئيسه تكليفه بأعمال أكثر إشباعها لحاجة إثبات الذات عنده ، أو يرضى بالواقع و يخفض درجة الأهمية التي يعطيها لحاجة إثبات الذات . إن الزمن عامل مهم فيما يريد إشباعه من حاجات . فالحاجات غير المهمة لعامل ما في وقت معين قد تصبح مهمة في وقت آخر ، و ماكان مهما اليوم قد يصبح ثانويا غدا ، و مقرون بالزمن تلك الجماعة أو غيرها من العوامل التي يقيم معها الفرد علاقات مختلفة . فقد يكون لهذه الجماعة تأثيرا في تغيير حاجاته و تغيير القدر الذي يكفي لإشباعها . فالعامل الجديد الذي يلتحق بالمنظمة قد لا يريد في البداية أكثر من وظيفة ثابتة و أجر معقول ،و لكن بعد مرور فترة زمنية قد تستجد عنده حاجات أخرى نتيجة إحتكاكه بعمال آخرين ،فقد يرغب في الحصول على تقدير رئيسه أو إحترام زملائه أو يثبت قدراته للعاملين معه ، وقد يتعلق أيضا القدر الذي يكفي لإشباع هذه الحاجات ،فالأجر الذي كان يراه العامل كافيا عند إلتحاقه

لأول مرة بالمنظمة يراه بعد مدة زمنية غير كاف و يرغب في أجر أعلى. (علي محمد عبد الوهاب

،1975: 138.141)

يرى ناصر محمد العديلي أنه عند تطبيق نظرية ماسلو على مواقف العمل الفعلية في بيئات مختلفة و بلدان أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية سوف تظهر لنا نتائج مختلفة في تلك التي توصل إليها ماسلو، لأن جميع الأفراد (الموظفين و العاملين) لا يتبعون ترتيبا واحد في إشباع حاجاتهم حسب المدرج الهرمي لماسلو . كذلك فإن للفروق الحضارية و الأنظمة الإقتصادية و المعتقدات الدينية تأثيرها كبيرا في إشباع حاجات الأفراد ودرجة تسلسلها. (ناصر محمد العديلي،1995: 157.158)

قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من أن إشباعها قد تم فعلا،وهذا خلافا لما يفترضه ماسلو من أنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة

أن ماسلو لم يهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للحاجة الأدنى للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة .بل إنه افترض أن هناك إشباع و في واقع الأمر أن الأفراد يختلفون في حجم الإشباع الذي يرضيهم فقد يقوم أحدهم بإشباع حاجاتهم الفسيولوجية بنسبة 50% ويكون هذا مرضي له الانتقال إلى الحاجات الأعلى منه مباشرة ،بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر . ويفترض ماسلو أن الفرد ينتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فورا إشباع الحاجات الأدنى،وفي واقع الأمر فإن هذا الفرد يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت(محمد سعيد أنور السلطان ،2003:135).

يرى وهبة و بريدوال 1976 wahba É Bridwell أن الفرضيات التي قامت عليها نظرية تسلسل

الحاجات كادت أن تجعلها غير قابلة للاختبار ، فهي تقوم على أساس منطقي و ملاحظات إكلينيكية حول طبيعة الإنسان بدلا من نتائج البحوث ، وزيادة على ذلك لم يناقش ماسلو جميع التوجيهات المتعلقة بكيفية اختبار نظريته إمبيريقيا مما ترك العديد من الأسئلة من دون الإجابة ، كذلك فإن الطريقة التي من خلالها يمكن إختيار النظرية تطرح حولها العديد من التساؤلات و التفسيرات المختلفة و التي من بينها . ماهو المدى الزمني الذي ينفك فيه التسلسل الهرمي للحاجات؟ هل هناك علاقة بين العمر و الحاجة التي يريد إشباعها؟ كيف يتم الانتقال من حاجة معينة الى حاجة أخرى؟ هل بإمكان الأفراد الترول إلى أسفل الهرم للبحث عن الوسيلة لإشباع حاجاتهم؟(عمار طيب كشرود،1995: 61)

و الإجابة على هذه التساؤلات جميعها و غيرها مهمة جدا كونها تؤثر على الكيفية التي بواسطتها يمكن إستعمال و تطبيق مضامين هذه النظرية في بيئة العمل.

أن ماسلو لم يوضح فيما إذا كان الفرد سيكون حريصا على إشباع الحاجات الفسيولوجية كالجوع مثلا، حتى لو كان هناك خطرا يهدده . أن ماسلو لم يفسر لنا سلوك الفرد الذي يموت جوعا في سبيل حاجة ذاتية كالسجين المضرب عن الطعام، أن ماسلو لم يوضح لنا فيما إذا كان الفرد الجائع لدرجة كبيرة سيتناول طعاما يعلم مسبقا أنه مسموم. (عمار طيب كشرود، 1995: 62)

أظهرت بعض البحوث أنه ليس بإستطاعة جميع الأفراد إشباع الحاجات العليا في العمل. فمثلا وجد هنري بورتر أن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون فقط إشباع حاجات القصور في حين إن المديرين في المستويات العليا بإمكانهم إشباع حاجات القصور و النمو من خلال العمل. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004: 167)

ومن الباحثين أيضا الذين كانت لهم بعض التحفيزات على نظرية أبراهام ماسلو نسجل كل من رالف رويبرو قلوريا ثيري اللذان أشارا في كتابهما الموسوم المداخل السلوكية للإشراف الصادر سنة 1975 إلى عدد من التحفيزات و المتمثلة فيمايلي . أن حاجة الفرد قلما تؤثر على سلوكه بشكل منفرد .فهي تعمل مندمجة مع بعضها البعض، وهكذا فإننا سلوك معين من قبل الفرد غالبا ما يكون مدفوعا في جزء منه بحاجات إجتماعية و حاجات الإحترام ،في حال تناول الطعام في مطعم فاخر مثلا، وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة و متشابكة و أن الترتيب الذي وضعه ماسلو بعيدا عن الواقع . أن مستوى طموحات الفرد و تطلعاته يلعب دورا عاما في التأثير على قوة تأثير الحاجات لديه و محاولة إشباعها و أن مستوى التطلعات و الآمال لا يتوقف كثيرا على توقعاته بالنجاح في تحقيق الهدف ،فالإخفاق المستمر من قبل الفرد يجعله لا يثق بنفسه، وقدراته و إنجازه ،ويؤدي بالتالي الى تخفيض مستوى آماله و تطلعاته ،وعكس ذلك النجاح المستمر الذي يزيد من ثقة الإنسان بنفسه و قدراتهم ،ويرقي بمستوى تطلعاته . أن عملية الدافعية تعمل دائما ضمن إطار الإدراك الفرد الموقف، فكيفية رؤية الفرد و تفسيره للموقف أمر هام مثل أهمية الموقف الحقيقي. (حسين حريم ، 2004: 126)

(حسين حريم، 2004: 126)

وخلاصة القول ،وعلى الرغم من جميع هذه الإنتقادات و غيرها، و على الرغم أيضا من أن العديد من الدراسات التي أجريت لإختبار نظرية ماسلو قد أكدت خطئها ،وخاصة فيما يتعلق بتسلسل الحاجات عند الأفراد ،كما أشار إلى ذلك كل من سيغل و لان في كتابهما الموسوم علم نفس الأفراد و التنظيمي الصادر سنة 1987 بحيث لا توجد هناك على الإطلاق أي دراسة واحدة أثبتت صحتها ماعدا دراسة ماسلو فإنها تبقى ذات فائدة كبيرة المديرين المعنيين بالموضوع الدافعية في ميدان العمل .و ستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الإنتقادات وغيرها بعين الإعتبار و حتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي .فإنه لا بد أن يقر بوجود نوع من التدرج و الترتيب في حاجات الأفراد العاملين معه . و المدير الناجح هو الذي يحاول دراسة حاجات هولائي الأفراد و التعرف عليها و السعي لتطمينها .الأمر الذي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة رضاهم الوظيفي و تقديرهم للأمور و من ثم زيادة إنتاجيتهم و تحسين مستوى أدائهم.

(بغول زهير ،2006.2007: 117)

02- نظرية العاملين: فريدريك هيرزبرج ، frédéric Herzberg

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبرج" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عملا إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها(العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم

الجدول رقم 1 (يبين عوامل الصحة أو إزالة أسباب الاستياء

تلبية الحاجات	إزالة أسباب الاستياء في العمل
الأجور والمزايا	تحقيق الحصول على الرواتب والتعويضات والمكافأة والمزايا الأخرى
الاستقرار في العمل	يحقق مدى الثقة في ضمان العمل وسط المؤسسة واستبعاد التسريح
الحياة في العمل	تبنى العلاقات الاجتماعية التي يعقدها الشخص مع الآخر في بيئة عمله ، وتسهيل الحالة الودية فيما بينهم
الحياة الشخصية	تمنح كمية الوقت التي يخصصها الشخص لحياته الشخصية وعائلته وأصدقائه ومراكز فائدته ومصالحه
سياسة المؤسسة	تعزز وضوح الأنظمة وقواعد العمل الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة
المستوى التربوي	يحدد المستوى التربوي للشخص وسلطاته وعلاقاته مع الآخرين
إشراف والاستقلالية	يحدد مدى الرقابة التي يمتاز بها الشخص في العمل فيما يخص مستوى عمله ومحتواه .

المصدر: (محمد مرعي مرعي، 2002)

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل 1: أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم .2. أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا . (الطجم والسواط، 1415هـ: 102).

03- نظرية التوقع (Vroom 1964)

طورت هذه النظرية من قبل الكاتب فيكتور فروم Victor Vroom عام 1964، ويتمثل جوهر النظرية في أن الإنسان الذي لديه هدف معين يسعى لتحقيقه، فإنه يفاضل بين البدائل السلوكية التي يتوقع أن تحقق له الهدف، ويختار السلوك الذي يتوقع نجاحه أكثر من غيره. (العاني، 2007: 108)

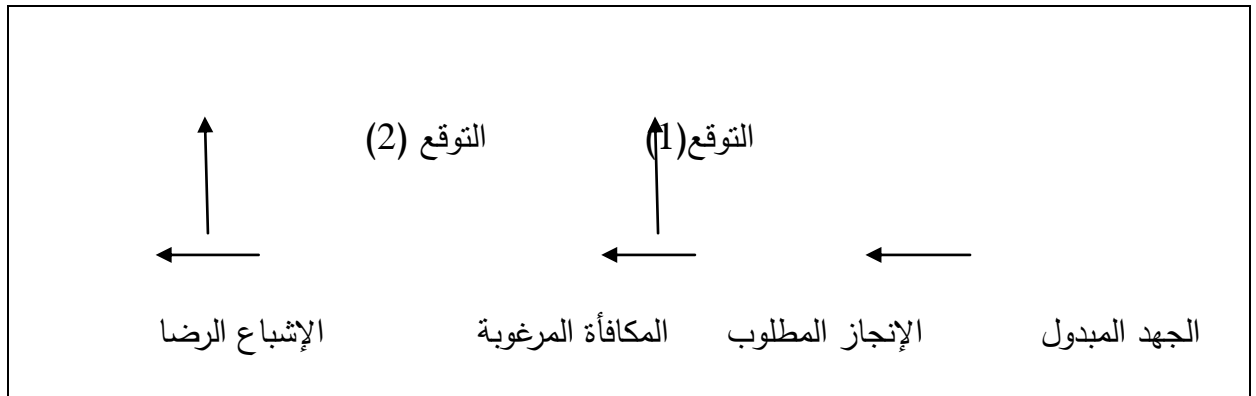
وتفسر نظرية فروم سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

➤ التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

➤ التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها

تشبع حاجته، وبالتالي تحقق الرضا له. (العميان، 2002: 293)

الشكل رقم (8) : نموذج التوقع.



المصدر: العميان، 2002: 293)

ويوضح الشكل السابق بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

أن نظرية التوقع تعتمد على الجوانب التالية:

الاجابية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات الغير مشبعة .

الارتباط بين الأداء والعائد (التوقع): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

الارتباط بين الجهد والأداء (الوسيلة): وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق عائد معين في أي وقت. (حسن، 2004: 133)

تفترض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود (الوسيلة)، وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء (التوقع)، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة (المنفعة)، لذا فهي تهتم بتفسير الحفز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية فروم إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بتريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، والمعادلة التالية توضح هذه العوامل :- الدافعية = التوقع × الوسيلة × المنفعة

أنه من الصعوبة بمكان تطبيق هذه المعادلة الرياضية على جميع الموظفين إذ أن الدرجات التي تحكم المتغيرات هي نسبية من مؤسسة لأخرى ، كما أنها نسبية من فرد لآخر

-04 نظرية القيمة:

يرى أدوين لوك Edwin Lock أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان راضياً عن العمل. وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لمازلو"، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يؤديه من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية "مازلو"، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له.

النظريات التي فسرت الرضا المهني للموظف تجاه العمل المهني

فسّر إدوين لوك صاحب نظرية القيمة مفهوم الرضا المهني على أنه قدرة وإمكانيات العمل المهني على توفير المنفعة والاستفادة للموظفين من هذا العمل، بحيث حددت هذه النظرية ثلاث أبعاد رئيسية لتفسير مستوى ودرجة رغبة الموظف في الحصول على مفهوم الرضا المهني، والتي تتمثل من خلال ما يلي أهمية . مقدار وكمية العنصر الذي يحصل عليه بالفعل . عنصر مهني معين في المؤسسة المهنية . ومستوى الاستفادة للموظف من هذا العنصر . (سامي محمد ملحم، 2015: 13.14)

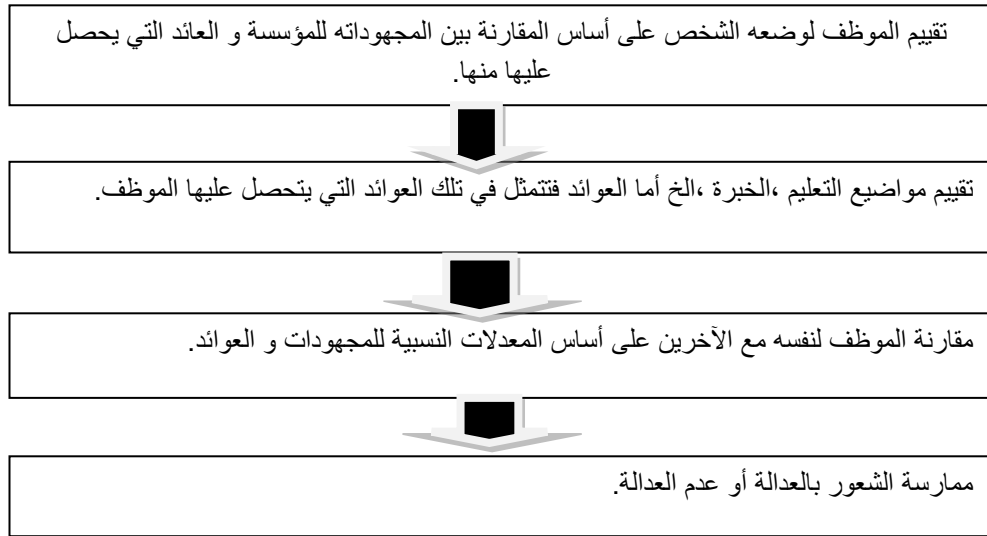
-05 نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ستاسي آدمز Stacy Adams عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة. (جيرالد، روبرت، :175)

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد

التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح. (محسن علي، 2005: 309)

تتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:
الشكل رقم (9) خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة:



المصدر: (غربي علي و آخرون، 2017.2016)

و تتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد ما يحصل عليه من نواتج في عمله و بين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون و ما يحصلون عليه من نواتج.

$$\text{نسبة معينة} = \frac{\text{نواتج الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \text{ مقارنة } \frac{\text{النواتج الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}}$$

أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات و مخرجات الآخرين، و كما أشرنا آنفا لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج و المدخلات متساوية و إنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية (أو متقاربة على الأقل).

بمعنى أنه من خلال مقارنة النسبة المحصل عليها من خلال المقارنة التي تجرى بالطريقة الموضحة آنفا، يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو أن يشعر بعدمها. حيث كلما أدرك الفرد تقارب و تساوي النسبة المحصل

عليها، بمعنى تساوي ما يحصل عليه الفرد من نواتج إلى مدخلاته، مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى ما يقدمونه من مدخلات، كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة، و بعكس ذلك الإدراك، فإنه يشعر

بعدم العدالة و من ثم الإحباط و عدم الحفز. و الإحساس بعدم العدالة في حد ذاته يحفز الفرد لكن

بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال سلوكه لبعض السلوكات التي تأتي

كاستجابة لشعوره بعدم المساواة (عدم العدالة)، يحددها آدمز كالاتي(1)

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته: بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من

مجهوداته لأداء وظيفته، طبعا هذا وفقا لا تجاه عدم العدالة، وهذا لتغير نسبة المقارنة، فمثلا الفرد الذي

يחס أو يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فإنه يقلل مجهوده المبذول في

العمل وهكذا..

2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه: كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية

لتحقيق النمو و التطوير.

3. محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه: وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقاً، فبعد إدراك الشعور بعدم

العدالة مثلاً: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن

ثم لا يستحق أن يحصل على أعلى أكثر مما حصل عليه.

4. أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي.

5. يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر

مثل الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً، أو أنهم مفضلين لدى المدير أو أن

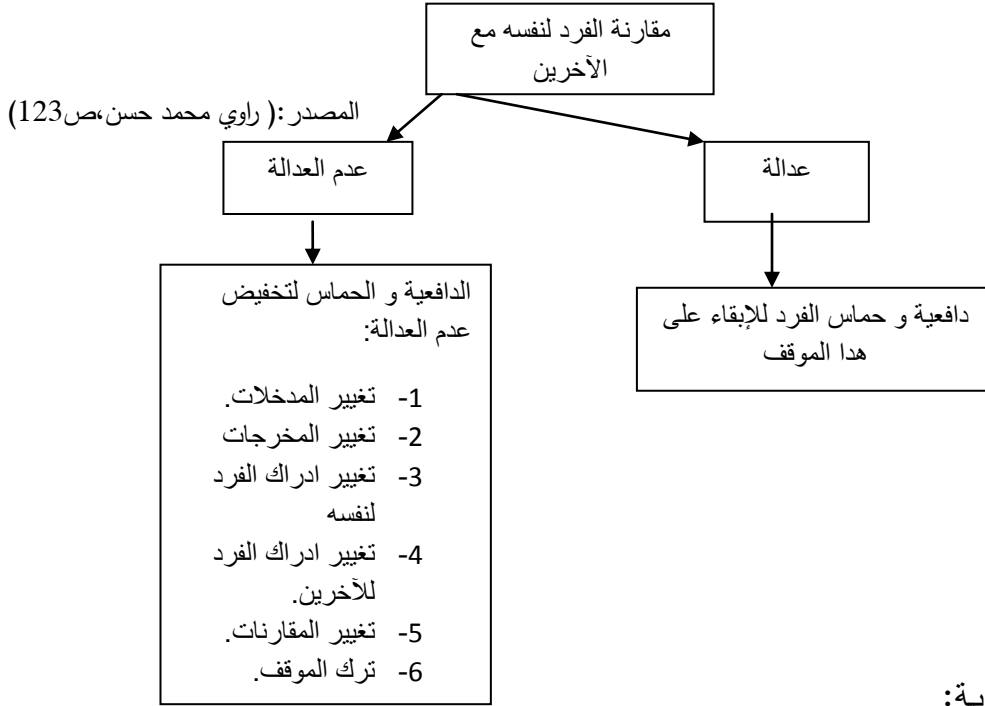
لديهم مهارات و قدرات خاصة.

6. أما الاستجابة البديلة الأخيرة: فتتمثل في ترك الموقف كله و السعي إلى تحقيق المساواة في مكان

آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائياً من المنظمة، كل ذلك

لتخفيف الشعور بعدم العدالة.

شكل رقم (10): يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



لتطبيق العملي للنظرية:

مما سبق تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين (الأفراد)

النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعادلة)، و بالتالي فهم متحفزون للعمل.
النوع الثاني: وهم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب و يزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. و هذا ليس معناه أن يقوم الكل بزيادة جهده حتى و إن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يأخذ نفس الراتب أو المكافأة.

و تقدم هذه النظرية إلى المديرين رأياً مفاده أن الإنصاف أو العدالة تأخذ شكلين:

عدالة أو إنصاف في التوزيع و عدالة في الإجراءات.

النوع الأول: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء .

النوع الثاني: و يتعلق بسياسات و إجراءات المنظمة كالترقية و العقوبات، التقويم...

إذن على المدير الذي يريد تحفيز أفراد و أن يخلق لديهم الدافع نحو العمل بصفة كبيرة أن يهتم بهذه الأمور حتى يزيد من شعور العامل أو الفرد بالعدالة و بالتالي يزيد من حافزته للعمل و الإنجاز و ذلك

لأن عامل المقارنة الاجتماعية في هذا الموقف، حاضر بقوة.

و عموماً تقدم نظرية العدالة إلى المديرين ثلاث نصائح أساسية تتلخص في (1) :

01- كل فرد في المنظمة يحتاج لمعرفة و فهم أساس و معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أو الكمية..

02- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون و يمارسون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي و الآخر معنوي.

03- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، فلو فرض أن هناك فردان يحصلان على نفس المرتب و لكنهما يعتقدان أن الآخرين يحصلون على مرتب أعلى و أكبر منهم، فإن كل منهم سيبنى خبرته لعدم العدالة على أساس إدراكه هو وليس على أساس الواقع. ومن هنا فإنه حتى عندما يعتقد المدير أن الفردان يحصلان على نفس الراتب، إلا أن الأفراد قد لا يوافقون على هذا الاعتقاد وفقاً لإدراكهم هم لمدى مساواة أو عدالة هذا المرتب.

إن من خلال كل هذا يمكن القول أنه على المديرين و المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، و العدالة كما يشير إليها (محمد سعيد نور سلطان) هنا هي ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمونه، و بالتالي فلا بد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء. و ككلمة أخيرة في هذا المقام نقول أن المدير الناجح في هذه النظرية هو الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة و المساواة لضمان حفزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك.

(راوي محمد حسن: 123)

06-نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور

نظرية X ونظرية Y هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية. وهي تصف مواقف مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. ورأى ماكغريغور أن الشركات تتبع أحد النظريات أو الأخرى. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروؤسيهم.

نظرية X

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع

العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غيبا برامج الحوافز التحريضية.

نظرية Y

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداري النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها.

مساهمة دوغلاس ماك غريغور

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن

الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية. إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان :

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
 - يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم
 - إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.
- لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان: مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أولا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة. يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم،

وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف. في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز . و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

نظرية X	نظرية Y
افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛	العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛
معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛	الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛
يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛	الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك؛
معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

يتبين من الجدول رقم (2) أن هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في القيادة، حيث تبدو

النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية و مرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من

خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. D. Mc-gregor في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيثجعمهم على التصرف بنضج ومسؤولية.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي 'x' ، كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين.

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.

تختلف وجهات النظر حول تقسيم عوامل الرضا الوظيفي انطلاقا من رؤية كل مدرسة أو نظرية لمدى مساهمة كل عوامل من العوامل في تحقيق الرضا الوظيفي بصفة عامة وعليه فلا غرابة أن نعثر تحت هذا العنوان على تقسيمات عدة لعوامل ومسببات الرضا الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي :

عوامل داخلية خاصة بالفرد.

• عوامل وظيفية خاصة بمحتوى الوظيفة.

• عوامل خاصة بالأداء و الانجاز .

• عوامل تنظيمية

(عبد الوهاب، عابده، 1993: 71.72)

وهناك فريق آخر من الباحثين يقسمون عوامل الرضا الوظيفي إلى عوامل إجمالية وعوامل فرعية ،

كلا منها مقسم إلى أقسام جزئية تنتج لنا العوامل التالية :

* عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته.

* عوامل مرتبطة بالوظيفة ومحتواها وصعوباتها وطرق أدائها .

* عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم (المؤسسة).

* عوامل مرتبطة بالعلاقات بين العاملين.

* عوامل بيئية خارج التنظيم .

(غزير ألعيسي، 1995: 22)

أما " فرنسيس " (Francis 1980) وجليك (GLICK) فيحددان سبعة عوامل يسمونها مسببات تحقق فيما

بينها الرضا الوظيفي وهي :

- العمل نفسه
- الإشراف
- المؤسسة و إدارتها
- فرص الترقية
- الراتب و الامتيازات المالية الأخرى
- زملاء العمل
- ظروف العمل

ويضيف (جليك) (glick) عاملي الأمن و فرص التقدم الوظيفي.

(عبد الوهاب ،عايده، 1993: 71.72)

أما (لوك) (lock) 1976 فقد راجع حوالي 3300 دراسة ورسالة جامعية ومقالة حول موضوع

الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل مباشر بتأثير مجموعة من العوامل

والمتغيرات المباشرة والغير مباشرة أما العوامل المباشرة فهي:

- مقدار العمل المطلوب.

- الأتشطة داخل العمل.

- الأجور (الراتب).

أما العوامل الغير مباشرة فهي:

- العلاقات مع الزملاء.

- الإدارة.

- محتوى العمل .

- فرص الترقية التي يتيحها له العمل.

- نمط المعاملة التي يلقيها من المشرف الذي يرأسه. (بدر حامد، 1983: 65)

ونحن في بحثنا هذا نعتد تقسيما يقسم هذه العوامل إلى قسمين هما :

• عوامل ذاتية متعلقة بالفرد العامل (المورد البشري).

• عوامل تنظيمية متعلقة بالعمل في حد ذاته بالتنظيم و البيئة .

1- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد العامل (المورد البشري).

العمر

أظهرت الدراسات المختلفة وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وعمر المورد البشري، فكلما زادت سنوات العمل زاد الرضا الوظيفي ، ويمكن تفسير ذلك حسب "شاويش" أن طموحات المورد البشري في بداية العمر المهني تكون مرتفعة وبالتالي لا يشبع العمل هذه الطموحات والحاجيات ، ومع تقدم السن يصبح الفرد العامل أكثر واقعية في الطموح فيزيد رضاه الوظيفي. (شاويش مصطفى، 2005: 113)

الجنس

أغلب الدراسات تشير إلى اختلافات قليلة بين الرجال والنساء في مستوى الرضا الوظيفي وحسب "العطية" فإن ذلك يعود إلى عدم وجود اختلافات أساسية بين الرجال والنساء في العمل ، ومن بين العوامل التي بينت الدراسات أن لها تأثيرا على الرضا الوظيفي بين الجنسين هو وجود الأطفال في سن المدرسة ،حيث يفضل الأمهات في هذه الحالة العمل الجزئي و القيام بالواجبات المنزلية اتجاه الأبناء.

(العطية ماجدة، 2003: 44)

القدرات

يقصد بالقدرة " طاقة الفرد لأداء العديد من المهام والأعمال ، ومعروف أن القدرات الفردية تختلف من فرد إلى آخر ،ومن بين القدرات التي يعتد بها في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي نجد القدرات التالية :

أ/- القدرات العقلية :

وهي قدرات أداء مختلف المهام الذهنية ، وتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف حسب خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية العليا التي تتضمن الأفكار المعقدة والتخطيط والتكيف الفعال مع بيئة العمل والتعلم وسرعة اتخاذ القرار الخ .

ب/- القدرات البدنية :

وتتمثل على وجه الخصوص في القدرة على التحمل والتوازن والتنسيق البدني واللاتزان الحركي ، المرونة و السرعة.

وتختلف الحاجة لمثل هذه القدرات باختلاف الوظائف فبعض الوظائف تتطلب قدرات عقلية عالية والبعض الآخر قدرات بدنية ، وهناك وظائف تحتاج إلى نمطي القدرات معا العقلية والبدنية ، وعموما فان كل القدرات لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي. (سلطان محمد أنور، 2003:108.109)

ج/- الشخصية:

تعرف الشخصية أنها مجموعة الخصائص التي تميز الفرد ، وهي التي تحدد العلاقة بين الفرد العامل وبقية الأفراد الآخرين ، كما أنها تحدد طريقة ووقت الاستجابة للمواقف التي تواجهه فكلما كانت

الاستجابة عالية و مرنة و سريعة كان الرضا كذلك و العكس. (كمال محمد،1996: 47)

ويرى العلماء إن فهم شخصية المورد البشري أمر ضروري لتفسير سلوكه في العمل ومنه التنبؤ بهذا

إمكانية التحكم فيه ، ومن هنا لا بد أن تتوفر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الموارد البشرية

العاملة معه،حتى يتمكن من توجيههم و تحفيزهم بما يسهل سير العملية الإنتاجية ككل. (محمد

عدنان،1994: 137)

د/- سنوات الخبرة :

تعرف سنوات الخبرة على أنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين ، وقد توصلت دراسات إلى عدم وجود علاقة بين متغيري الخبرة والرضا الوظيفي ، بينما بينت نتائج دراسات أخرى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الخبرة المهنية والرضا الوظيفي، فهناك من الدراسات من توصلت إلى أن العلاقة بينهما طردية فكلما زادت سنوات الخبرة زاد الرضا الوظيفي.(stephen robbinesK1998)

بينما دراسات أخرى أرجعت العلاقة أنه كلما زادت سنوات الخبرة كان الموظف أكثر تمكنا واثقنا للعمل.

ه/- القيم :

تلعب دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها

وفقا لعدة متغيرات ، فالبعض يؤمن بقيمة المال والبعض بقيمة المكانة الاجتماعية ، والآخر بقيم خدمة المجتمع هكذا.

و/- الاتجاهات :

يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو المواضيع والأشياء والأشخاص ،ويمكن أن

تكون ايجابية كما يمكن أن تكون سلبية ، وتلعب الاتجاهات دور أساسي في بناء السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة على حد سواء ، والتأثير عليه بصور مختلفة وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو عمله.

ي/- احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع أنه كلما كان العمل يزيد من الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات لدى المورد البشري فردا كان أو جماعة، كلما كان الرضا مرتفعا و العكس صحيح.

ر/- تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

ز/- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي :

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر....الى آخره.

وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

ط/- لرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية

خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الإجتماعية حيث تنتقل مشاعر الإستياء الى عملها.

عوامل تنظيمية متعلقة بالعمل في حد ذاته والتنظيم و البيئة .

أ- العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات...الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، التكريمات...الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته، ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

وإذا تأملنا وجدنا أن كل المدارس تناولت تأثير المكافآت والعوائد المادية بالخصوص على درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري، وتعود هذه الأهمية للحوافز لكونها وسيلة لإشباع مختلف الرغبات الخاصة بالعمال.

ب- فرص الترقية والرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا حيث يرى "فكتور فروم" (Vroom Victor) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح.

ج- جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة و تعاون بين أعضاء الجماعة.

د- العلاقة مع الرؤساء :

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي ،

ففي دراسة أجريت بجامعة "متشيغان" بالولايات المتحدة الأمريكية ، بينت ان العمال الذين يعملون مع مشرف يوليهم اهتمامه supervisor oriented-Employee أكثر رضا وظيفي من العمال الذين يعملون

مع مشرف يهتم فقط بالمنتوج supervisor oriented Production ، وتتفق دراسات أخرى أجريت بجامعة أوهايو مع هذه النتائج.

ه/- تدريب العاملين :

يلعب التدريب دورا كبيرا وأساسيا في تنمية مهارات الموارد البشرية ، ويعد الاستثمار في التدريب من أكثر الاستثمارات نجاحا ، هو يزيد من الكفاءة والفعالية لدى الأفراد ويرفع من روحهم المعنوية كذلك كما أن للتدريب والتكوين تأثير على ثقة الفرد بنفسه وعلى ولائه التنظيمي للمؤسسة وهو ما يؤثر لا محالة على مستوى رضاه الوظيفي.

و/- الدافعية والرضا الوظيفي :

الكثير من الدراسات تناولت العلاقة بين متغيري الدافعية والرضا الوظيفي ، ومن أشهرها دراسة "ولف" 1970 (Wolf) والتي تعتبر أن الدافعية هي قوة مؤثرة في السلوك بينما الرضا هو حالة نهائية لتأثير القوة على السلوك.

ي/- العوامل البيئية :

تتعلق هذه العوامل بالبيئة ودورها في التأثير في الموظف ورضاه عن وظيفته فقدره الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها تعتبر من العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وتلعب انتماءات العاملين الى الريف أو المدينة دورا واضحا في تكيفهم و اندماجهم في العمل ، كما أن نظرة المجتمع للوظيفة و مركز شاغلها تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للموظف.

ويمكن القول أن العوامل الشخصية هي أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي وتتمثل هذه

العوامل خصوصا في الحاجات والقيم وخصائص شخصية الفرد ويدخل في هذا الإطار الصحة البدنية

والذهنية حيث أثبتت دراسات عدة أن هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته و رضاه عن العمل.

ولا يتوقف التأثير عند العوامل الشخصية فقط بل يمتد إلى العوامل المادية

-العوامل المادية : و تضم مايلي :

أ/- عوامل تتعلق بالتنظيم :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من رضاه.

• مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

• العائد المالي : وهو المردود المالي الذي يتلقاه الشخص ومدى رؤيته لهذا المردود بأنه عادل ومنصف.

• فرص الترقية : وهي الفرصة المتاحة للترقية في الوظيفة.

• سلوك الرؤساء : ويقاس مدى تأثير كفاءة واهتمام الرؤساء بالمرؤوسين على الرضا الوظيفي.

• زملاء العمل : ويقصد به كيف ينظر إلى الزملاء في العمل هل هم ودودين ومساعدين للموظف في العمل ومدى كفاءتهم في أدائهم للعمل بحيث لا يعيقون العمل المرتبط بهم.

• المزايا الإضافية الأخرى: مثل التقاعد، التأمين الصحي، الإجازات.

ب/- المسببات الشخصية :

وهي العناصر المرتبطة بالشخص والتي تؤثر في الرضا الوظيفي . وهناك العديد من الأبحاث

التي دلت على أن هناك علاقة بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي للفرد مثل خصائص السن،

المستوى التعليمي ، الجنس، سنوات الخبرة، ... الخ. يعتقد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي أ ينش بشكل

أساسي نتيجة السمات الشخصية، ويقلون من دور المسببات الوظيفية ويسمى هذا المدخل لتفسير الرضا الوظيفي بمدخل النزعة الوظيفية.

ويستدل أصحاب هذا الاتجاه على صحة اعتقادهم بنتائج الأبحاث التي تبين أن هناك استمرارية وثبات نسبي في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالرغم من تغير مكان وزمان القياس لنفس الموظفين بناء على هذا التفسير يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لموظف ما في المستقبل بناء على معرفه المستوى الحالي لرضاه الوظيفي، وبالتالي يكون للمؤسسة ومحيطها ظروف العمل جانب ضئيل مساهم في تحقيق درجة الرضا الوظيفي للعامل. (عبد الرحمان عزيزو، 2015: 78.83)

08- طرق قياس الرضا الوظيفي.

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الإتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الإتجاهات، ففي حالة معرفة وجود إتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الإتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية كالاتي: (صديقي محمد، 2003: 35)

أولا المقاييس الموضوعية:

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وفيما يلي أهم المقاييس: (مصطفى نجيب، 2005: 115)

01 - معدل الغياب: يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذ كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً. إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى إرتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص لعمالة، أضف ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج وعن التأخيري تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المنظمة. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي: (مصطفى محمود، 2005: 277)

مجموع أيام عدد الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام عدد الأفراد}}{100}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين في عدد أيام العمل

بحيث: مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

- ✓ متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.
- ✓ أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة بإستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

01- ترك العمل: من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي الإستقالة وتترك العمل بالمنظمة ثم القيام بإحلال الموظفين الجدد.

إن هذه النتيجة تتطوي على تكاليف عالية تلحق الضرر بالمنظمة، والتي تتمثل فيما تم إنفاقه على الموظف الذي إستقال من عمله من خلال تدريبه ومكافأته، ثم تعيين بديل له ثم إعداده وتدريبه مهنيًا. لسبب واحد بل بعد تراكم أسباب كثيرة تجعل بقاء العامل غير ممكن، فمن الصعب الربط بينهما وبين الرضا، لكن يكفي أنهما ينبهان لوجود خلل أو مشكل يستوجب الإهتمام بها.

ثانيا: المقاييس الذاتية:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، ويضم قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها من أجل الحصول على تقارير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل وعن مشاعرهم إتجاه الجوانب المختلفة للعمل، ومن هنا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس دون الاكتفاء بمقياس واحد، ويمكن الإشارة إلى هذه التقنيات من خلال:

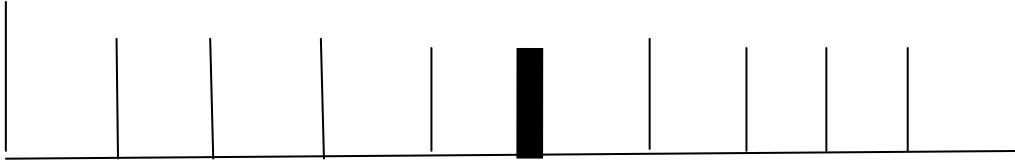
1/ طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا ل ثرستون:

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والإتجاه سنة 1920، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد، ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصنف مختلف العناصر التي تمسه وعادة ماتتوق المائة عبارة وتبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقوم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا وبعد ذلك يتم إستبعاد العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين، و استخدام مقياس العبارات لثرستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات، و انما استجابة لمفردة تترجم هذه الإستجابة بعدة اختبارات وفقا لإعتقاده العامل و احساسه و تقديره ما اذا كان يوافق أولا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، ويكون مجموع الدرجات التي تقابل إستجابة العامل حول كل بنود الإستفتاء، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا، لكن

في الحقيقة طبق ثرستون طريقته هذه مرة لقياس الإتجاه نحو الكنيسة (تشايف)، وكان المقياس على النحو التالي:

الشكل رقم (11) طريقة قياس الفواصل المتساوية لثرستون.

A B C D E F G H I



معارض

محايد

مؤيد

2/ طريقة التدرج التجميعي لليكارث :

بدأ ليكارث في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الإتجاهات وهو أسهل من مقياس ثرستون، لايتطلب جهدا كبيرافي حساب قيم أو درجات العبارات، ويشير إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

أعارض بشدة

أعارض

غير متأكد

أوافق

أوافق جدا

disagreeStanley disagree

undecided

agree

afrongly agree

الشكل رقم (12) طريقة قياس التدرج التجميعي لليكارث.

وتعطي الإستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 2 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الإرتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.

التأكيد على ضرورة إحتواء المقياس والمصمم وفق تقنية ليكارت، عبارات صممت بصيغة الإيجاب، وعبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما ولإستعمال مقياس ليكارت يجب إتباع الخطوات التالية:

1/ بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها الآخر بصيغة السلب.

2/ إختيار عينة لإجراء البحث، وجمع الإجابات المختلفة

3/ جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

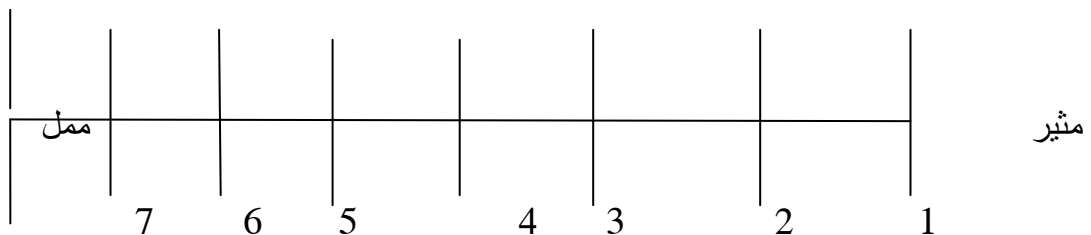
4/ فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.

5/ إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

6/ تحديد العبارات النهائية للمقياس و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير الملائمة.

3/ طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لوزجود وزملانه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا بإختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك: ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟



الشكل رقم (13) طريقة الفروق الفردية للزوجود و زملائه.

ويجمع الدرجات التي أعطها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضا الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

4/ طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

✓ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة إتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 3 سنوات..... إلخ) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

✓ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالإستياء الشديد إتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها، وتستخدم طريقة التجميعي للبيانات في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية إتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

5 / طريقة معدلات القياس والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات:

أ/ الجندة الوصفية للعمل: والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة وهي: العمل نفسه-الأجر -فرص الترقية -الإشراف -الزملاء .

ب/ طريقة (MSQ): قائمة إستقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة إستقصاء الرضا عن الأجر

الذي يهتم بالحالات النفسية إتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية قراداو، نظام الأجور.

ج / المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة المواجهة في البيئة، يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة إتجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإستجابتهم وحققهم في الخصوصية. (بنعريزة، زراولة، 2017.2018: 50.55)

الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي:

دراسة بن موفق ميلود، (2016.2017)

تحت عنوان الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية و المعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء و الكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين. فرضيات الدراسة تمثلت في، يؤثر الرضا الوظيفي على أداء المعلم أما الفرضيات الجزئية تمثلت في يؤثر الدخل المادي أداء كل من معلمي المدرسة العمومية و معلمي المدرسة الخاصة* يؤثر فرض الترقية على أداء معلمي المدرسة العمومية و معلمي المدرسة الخاصة. منهجية البحث: العينة: عينة نمطية، تتكون من 17 معلم و معلمي المدرسة الخاصة. المنهج: استخدمت المنهج المارن أدوات جمع البيانات: نتائج الدراسة: توصل الدراسة الى وجود فروق في الأداء بين معلمي المدرستين، و أن ظروف عمل المعلم في المدرسة الخاصة ملائمة من ناحية عدد التلاميذ أما المدرسة العمومية نجد العكس.

دراسة كربيح محمد (2009.2010)

تحت عنوان الرضا الوظيفي، و علاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين، دراسة ميدانية لمدربي كرة القدم صنف اكابر، ولاية ورقلة هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الرضا الوظيفي السائد لدى مدربي كرة القدم في ولاية ورقلة لصنف الاكابر، و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين وفق المتغيرات الشخصية و الوظيفية. فرضيات الدراسة: ينخفض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى مدربي ولاية ورقلة على سلم استبانة الرضا الوظيفي. هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية وبعض العوامل الاخرى. هناك علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي و العوامل الوظيفية. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاحترق النفسي و مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة في كرة القدم، صنف اكابر منهجية البحث: العينة: العينة قصدية،

مجتمع الدراسة يتكون من جميع المدربين الذكور في ولاية ورقلة وعددهم 40مدرّبو 40 نادي نشيط. و 4 اقسام أدوات جمع البيانات: استخدمت الإستبيان كاداة لجمع

الدراسة التي تجمع بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي

دراسة رشيدة قواسمي و الشيخ الداوي 2019 تحت عنوان التغيير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية , دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة , هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التغييرات الهيكلية و التكنولوجيا التي قامت بها المؤسسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة و من خلال قياس درجة رضاهم حول هذه التغييرات ومدى تقبلهم لها و فهم طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي فرضيات الدراسة , لا يوجد دور للتغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مديريةية التوزيع و الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.5$ لا يوجد أي أثر للتغيير في الافراد في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.5$ لا يوجد أي أثر للتغيير في التكنولوجيا لتحقيق رضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.5$ لا يوجد أثر للتغيير في الهيكل في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى $\alpha \leq 0.5$ منهجية البحث العينة عشوائية مكونة من 45 عامل المنهج المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة الموضوع أداة جمع البيانات اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات و استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات T TEST المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , الارتباط معاملات الثبات و الصدق للإستبانة نتائج الدراسة توصلو الى أن هناك علاقة الرضا الوظيفي و التغيير التنظيمي عند مستوى لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة من وجهة نظر المبحوثين

الرضا الوظيفي وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

إنّ التغيير الهادف المبني على إستراتيجية متينة من شأنه أنّ يؤثر على الفرد من خلال إشباع حاجاته ، و المتتبع في إسهامات تايلور و إلتون مايو يلاحظ التعامل بين الدراسات التي قام كل منهما بها فزيادة الأجر وحده لا يحقق الرضا الوظيفي بل يجب تحسين كذلك الظروف الفيزيقية و تغيير قنوات الإشراف الروتينية ، و إعادة النظر في نسق الإتصال لتحسين مستوى التواصل بين الأفراد. و المنطلق الفكري المعاصر القائم على التعلم ، و التكيف و التغيير يعتمد أسلوب المشاركة و تعلم المهارات و القيم التكنولوجية الحديثة ثم التكيف مع هذه التغييرات مما يساعد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية ، و تحقيق الولاء و الإلتناء للمنظمة بغية ضمان فاعلية التغيير و التطوير المستمر.

و بالتالي فالقائم على التغيير التنظيمي يجب أنّ يدرس الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة و المتغيرة لحل المشكلات التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي ، لأن الموظف على قدر المكاسب التي يتوقعها من التغيير التنظيمي يكون رضاه الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالأجور و فرص الترقية و مناخ تنظيمي ملائم ، كما أم معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يساعد على الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي.

هناك علاقة طردية وثيقة بين تحفيز و دفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء و زيادة رضاهم الوظيفي ، و بين التغيير التنظيمي الفعال ، فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف و المنظمة ، و كانت عادلة و كافية لتأمين و ملائمة حجم الجهد و الوقت الذي يبين له الموظف في العمل كانت مستحقات الموظفين حسب ترتيبهم الوظيفي متكافئة في مستوى الرواتب العام الذي يدفع الوظائف نفسها في المنظمات المحيطة ، مما ينعكس ذلك بصورة جيدة على رضاهم ، و ينعكس على إبتمائهم و ولائهم و يقي من بحثهم المتواصل عن فرصة أخرى للعمل.

لقد تبين لنا مما سبق أن موضوع الرضا الوظيفي موضوع شائك وواسع و مهم جدا في علم المنظمات ، لأن هناك العديد من النظريات التي تطرقت له و تحدثت عنه ، و تعددت أيضا طرق قياسه ، ان الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية السارة أو تلك المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يصل اليها الفرد في حال اشباع حاجاته و رغباته، فمن الواجب مؤسسات اليوم الإهتمام بالعامل و تحقيق متطلباته و معرفة مشاكله و حلها من أجل أن تضمن المؤسسة تحقيق اهدافها و تحسين الداء و الرفع من الإنتاجية و لن يحدث ذلك الأ بكسب رضا العامل.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : الإجراءات الميدانية للدراسة.

- 1- أهداف الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجالات و حدود الدراسة
 - أ- الحدود المكانية
 - ب- الحدود الزمانية
 - ت- مجتمع الدراسة
- 4- الدراسة الإستطلاعية
- 5- أهداف الدراسة الإستطلاعية
- 6- أدوات جمع البيانات
- 7- خصائص السيكميتريية لأدوات الدراسة
- 8- عينة الدراسة الأساسية

بعدها تناولنا في الفصول النظرية المتغيرات المتعلقة بالدراسة، سنسقط ما تم دراسته نظريا في الجانب التطبيقي وهذا على مجموعة من عمال المجلس الشعبي البلدي.

ولنجاح الجانب التطبيقي ينبغي إتباع خطوات منهجية منسقة، ومنظمة، بحيث تناولنا في هذا الجانب التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة وتحديد كل من مكان، ومجتمع، وعينة الدراسة، وكيفية إختيارها، وأهم خصائصها، بعدها إستعرضنا الدراسة الإستطلاعية وأداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة، وكيفية إعدادها، والتحقق من خصائصها السيكو مترية من حيث صدقها وثباتها.

أهداف الدراسة :

ان الغرض من الدراسة لإستطلاعية هو :

-التعرف على مجتمع و عينة الدراسة

-التعرف أكثر على مشكلة أو موضوع الدراسة

- تفادي الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الأساسية

01-منهج الدراسة:

يحظى المنهج الوصفي بمكانة خاصة في مجال البحث العلمي، حيث أن نسبة كبيرة من الدراسات المنشورة هي وصفية في طبيعتها، وان المنهج الوصفي يلائم العديد من المشكلات، التنظيمية أكثر من غيره، فالدراسات التي تعنى بتقييم الاتجاهات، أو تسعى للوقوف على وجهات النظر، أو تهدف إلى جمع البيانات الديمغرافية عن الأفراد، أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله، كلها أمور يحسن معالجتها من خلال المنهج الوصفي، وهذا الأخير ليس سهلاً كما قد يبدو، فهو يتطلب أكثر من مجرد عملية وصف الوضع القائم للأشياء، إنه ككل مناهج البحث الأخرى يتطلب اختيار أدوات البحث المناسبة والتأكد من صلاحيتها، وكذلك الحرص في اختيار العينة والدقة في تحليل البيانات والخروج منها بالاستنتاجات المناسبة، ومع ذلك فإن للمنهج الوصفي عدداً من المشكلات الخاصة به دون سواه،

فدراسات تقرير الحالة التي تلجأ إلى استخدام الاستبيانات أو المقابلات كوسائل لجمع البيانات تعاني من نقص في الاستجابة لها، فالكثير من الاستبيانات المرسله للأفراد قد لا تعود لسبب أو لآخر، كما أن الأشخاص الذين يطلبون للمقابلة قد لا يفون بالتزاماتهم، وبذلك يفقد الباحث الكثير من البيانات التي يمكن أن تأتي منهم، الأمر الذي يحتمل أن يؤثر على مصداقية النتائج (عدس، 1999، ص101).

وفي بحثنا هذا استخدمنا المنهج الوصفي بناء على طبيعة البحث وأهدافه، هذا بإعتباره أحد أساليب البحث العلمي إذ يسير وفق الخطوات الرئيسة للبحث العلمي من الشعور بمشكلة، وتحديد لها، وضع فروض أو مجموعة فروض كحلول مبدئية لمشكلة البحث، وضع الافتراضات أو المسلمات التي سوف يبني الباحث عليها دراساته، اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، اختيار أدوات البحث، جمع البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة منظمة وواضحة، الوصول إلى النتائج وتحليلها، صياغة توصيات البحث (ملحم، 2002، ص355).

إنطلاقاً من هذا، تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوعنا.
- إعداد إستبيان الدراسة بناءً على مجموعة من الدراسات.
- توزيع الإستبيان على عينة إستطلاعية مكونة من (30) عاملاً من المجلس الشعبي البلدي قصد التحقق من الخصائص السيكومترية للإستبيان عن طريق حساب الصدق بطريقة الإتساق الداخلي والثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة من أجل تحليل البيانات ومن ثم تفسير النتائج الكمية المتحصل عليها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

- عن طريق نتائج الدراسة، تمت الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتقديم التوصيات اللازمة.

2- حدود الدراسة الدراسة

1.2- الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية في بلدية قديل.

1.2- الحدود الزمانية

إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع البيانات والمعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار بدأنا في هذه الدراسة من (2021/01/18) إلى غاية (2021/03/24).

3- مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة الحالية يتكون من مجموع عمال المجلس الشعبي البلدي.

4- الدراسة الإستطلاعية

تهدف الدراسة الإستطلاعية على تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث (دليلو، 1995، ص46).

إنطلاقاً من هذا التعريف كان لزاماً علينا أن نقوم بدراسة إستطلاعية من أجل تحقيق تلك الأهداف، وهذا من أجل الإحاطة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتحديد المنهج الملائم الذي نعتمد عليه في البحث من أجل الحصول على نتائج واقعية.

1.4- الخطوات المتبعة في الدراسة الإستطلاعية:

بعد حصولنا على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية وهذا من أجل التأكد من وجود الظاهرة على أرض الواقع، ومعرفة آراء العمال نحو جوانب الموضوع من خلال إعداد أداة لجمع البيانات تحتوي على استبيانين من أجل جمع المعلومات من أفراد العينة.

2.4- عينة الدراسة الإستطلاعية

إنطلاقاً من هذا كان لزاماً علينا أن نتفحص الأداة ميدانياً من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية الخاصة بها، فقمنا بتوزيع الإستبيان على عينة إستطلاعية حجمها (30) عاملاً.

- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
66.67%	20	ذكر
33.33%	10	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي (66.67%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (33.33%) هم من الإناث.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	9	بكالوريا
33.33%	10	ليسانس
36.67%	11	ماستر
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي (36.67%) لديهم مستوى ماستر، بينما (33.33%) مستواهم ليسانس، أما النسبة المتبقية منهم أي (30%) يمتلكون مستوى بكالوريا.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
63.33%	19	أقل من 30 سنة
36.67%	11	أكثر من 30 سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (5)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي (63.33%) يبلغ سنهم أقل من 30 سنة، أما النسبة المتبقية منهم أي (36.67%) فيبلغ سنهم أكثر من 30 سنة.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	15	أقل من 5 سنوات
33.33%	10	من 5 سنوات الى 10 سنوات
16.67%	5	من 10 سنوات الى 15 سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (6)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي (50%) لديهم أقل من 5 سنوات في العمل، بينما (33.33%) فليدهم من 5 سنوات الى 10 سنوات أقدمية في العمل، أما النسبة المتبقية منهم أي (16.67%) فليدهم من 10 سنوات الى 15 سنة أقدمية في العمل.

- أدوات جمع البيانات

إستخدم الباحث مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

1.6- مصادر ثانوية

تم إعتماؤها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: الكتب والمجلات والمقالات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة من مواقع الأنترنت المختلفة.

7- أدوات تحليل البيانات

إعتمدنا في هذه الدراسة بشكل أساسي على إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V25) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة، وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية التي تم الإعتماد عليها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

✓ **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** تم إستخدامها لمعرفة تكرار فئات متغير ما وفي وصف عينة الدراسة.

✓ **اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha):** من أجل معرفة ثبات أداة الدراسة.

✓ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس درجة

الارتباط: بحيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

✓ **إختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test):** لمعرفة ما

إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

✓ **إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA):**

لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، واستخدمه الباحث لمعرفة الفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

4.4- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

إن دراسة الصدق (Validity)، تعتبر أهم خطوة من خطوات التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس ويعتبر أهم صفاته الأساسية التي ينبغي أن تتوفر له، وإلا فقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي وضع لقياسها، ولهذا لا يمكن الاستغناء عن حساب الصدق، فقد يكون الاختبار ثابتاً بدرجة عالية جداً، ومع ذلك لا يكون صادقاً، وبالتالي لا يصلح لقياس الخاصية التي وضع من أجل قياسها (معمرية، 2012، ص 179).

إنطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من صدق الإتساق الداخلي، ومن بعدها قمنا بالتحقق من ثبات المقاييس بالأساليب اللازمة لذلك؛ وهذا بالإعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.VERSION25).

أولاً: صدق الإتساق الداخلي

قد قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، كما هو موضح في الجداول التالية:

صدق الاتساق الداخلي لمقياس التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس التغيير التنظيمي والدرجة الكلية

للمقياس نفسه

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,507**	دالة عند 0.01	13	,503**	دالة عند 0.01	25	,485**	دالة عند 0.01
2	,505**	دالة عند 0.01	14	,606**	دالة عند 0.01	26	,559**	دالة عند 0.01
3	,640**	دالة عند 0.01	15	,713**	دالة عند 0.01	27	,629**	دالة عند 0.01
4	,742**	دالة عند 0.01	16	,694**	دالة عند 0.01	28	,694**	دالة عند 0.01
5	,477**	دالة عند 0.01	17	,605**	دالة عند 0.01	29	,636**	دالة عند 0.01
6	,486**	دالة عند 0.01	18	,640**	دالة عند 0.01	30	,597**	دالة عند 0.01
7	,675**	دالة عند 0.01	19	,445**	دالة عند 0.01	31	,651**	دالة عند 0.01
8	,691**	دالة عند 0.01	20	,710**	دالة عند 0.01	32	,539**	دالة عند 0.01
9	,685**	دالة عند 0.01	21	,694**	دالة عند 0.01	33	,607**	دالة عند 0.01
10	,631**	دالة عند 0.01	22	,506**	دالة عند 0.01	34	,705**	دالة عند 0.01
11	,648**	دالة عند 0.01	23	,514**	دالة عند 0.01	35	,459**	دالة عند 0.01
12	,502**	دالة عند 0.01	24	,556**	دالة عند 0.01	36	,680**	دالة عند 0.01

** : عند مستوى الدلالة (0.01)

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه،

والذي يبين أن معاملات الارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعند (0.05)، وبذلك

يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس

نفسه.

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,514**	دالة عند 0.01	11	,761**	دالة عند 0.01	21	,689**	دالة عند 0.01
2	,520**	دالة عند 0.01	12	,548**	دالة عند 0.01	22	,682**	دالة عند 0.01
3	,439**	دالة عند 0.01	13	,615**	دالة عند 0.01	23	,688**	دالة عند 0.01
4	,544**	دالة عند 0.01	14	,583**	دالة عند 0.01	24	,724**	دالة عند 0.01
5	,692**	دالة عند 0.01	15	,563**	دالة عند 0.01	25	,593**	دالة عند 0.01
6	,712**	دالة عند 0.01	16	,567**	دالة عند 0.01	26	,713**	دالة عند 0.01
7	,784**	دالة عند 0.01	17	,583**	دالة عند 0.01			
8	,634**	دالة عند 0.01	18	,761**	دالة عند 0.01			
9	,446**	دالة عند 0.01	19	,548**	دالة عند 0.01			
10	,755**	دالة عند 0.01	20	,615**	دالة عند 0.01			

** : عند مستوى الدلالة (0.01)

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه،

والذي يبين أن معاملات الارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعند (0.05)، وبذلك

يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الثبات

يشير الثبات إلى الإتساق والدقة وإمكان إستخراج نفس النتائج بعد إجراءات التطبيق لأكثر من مرة، أو هو ببساطة: " مدى إتساق الدرجات عند تكرار التجربة " (معمرية، 2012، ص 265).

إنطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

أ- التحقق من ثبات مقياس التغيير التنظيمي عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (9) يوضح ثبات مقياس التغيير التنظيمي عن طريق معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
.946	30

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لمقياس التغيير التنظيمي قد بلغ (.946) وهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

ب-التحقق من ثبات مقياس الرضا الوظيفي عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(10)يوضح ثبات مقياس الرضا الوظيفي عن طريق معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
.937	30

يلاحظ من خلال الجدول رقم(10)أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لمقياس الوظيفي قد بلغ (.937) وهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

2- دراسة الأساسية:

الحدود المكانية : بالمجلس الشعبي البلدي

الحدود الزمانية (2021/03/26) الى غاية (14 /04/ 2021)

- عينة الدراسة:

يقترح المتخصصين في مناهج البحث أن يكون أقل عدد لأفراد العينة في بعض أنواع البحوث كما

يلي: (عبيدات، 2000، ص84)

الدراسات الارتباطية حجم العينة 30 فردا على الأقل.

الدراسات التجريبية حجم العينة 15 فرد في كل مجموعة من المجموعات.

الدراسات الوصفية حجم العينة 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (مئات)، 10% لمجتمع كبير (آلاف)، 5% لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف).

الدراسات العاملة 05-10 أفراد لكل بند.

وقد تكون حجم عينة الدراسة الحالية من (80) عاملاً من عمال البلدية تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، والجداول الموالية توضح الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة:

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	44	ذكر
45%	36	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (55%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (45%) هم من الإناث.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	الإجابة
%31.25	25	بكالوريا
%33.75	27	ليسانس
%35	28	ماستر
%100	80	المجموع

من خلال الجدول رقم(12) يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (35%) لديهم مستوى ماستر، بينما (33.75%) مستواهم ليسانس، أما النسبة المتبقية منهم أي (31.25%) يمتلكون مستوى بكالوريا.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم : (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
%61.25	49	أقل من 30 سنة
%38.75	31	أكثر من 30 سنة
%100	80	المجموع

من خلال الجدول رقم : (13) يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (61.25%) يبلغ سنهم أقل من 30 سنة، أما النسبة المتبقية منهم أي (38.75%) فيبلغ سنهم أكثر من 30 سنة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
%43.75	35	أقل من 5 سنوات
%32.50	26	من 5 سنوات الى 10 سنوات
%23.75	19	من 10 سنوات الى 15 سنة
%100	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (14)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (43.75%) لديهم أقل من 5 سنوات في العمل، بينما (32.50%) فليدهم من 5 سنوات الى 10 سنوات أقدمية في العمل، أما النسبة المتبقية منهم أي (23.75%) فليدهم من 10 سنوات الى 15 سنة أقدمية في العمل.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الخطوات المنهجية التي تعتبر بدورها من أهم الوسائل التي تساعد في ضبط الدراسة الاستطلاعية, حيث تسمح للباحث بالتأكد من كفاءة أداة الدراسة كما تسمح له من تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية ومعرفة المنهج الذي سوف يتبعه الباحث , الذي يساعد في ضبط أداة الدراسة والتحقق من ثباتها, وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية واستخدام الخصائص السيكمترية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.

* عرض و تحليل و مناقشة النتائج الدراسة.

أ- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

ب- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ت- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

بعدما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للبحث، سوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة الفروق بين متوسطات إستجابات العمال حول الرضا الوظيفي والتي تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية، وقد قمنا بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بالإعتماد على برنامج (SPSS V25) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

1- عرض ومناقشة فرضيات البحث

1.1- الفرضية الرئيسية الاولى

هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي.

الجدول رقم (16.) يوضح معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي.

القيمة الإحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
.000	963.	•هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط يساوي (963.)، وأن القيمة الإحتمالية (. Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ أن هذه الفرضية قد تحققت ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زاد رضا العمال وقبولهم لهذا التغيير وعدم مقاومته، كما أن شركاء الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يزيد من ثقتهم بالمؤسسة ويشعروهم بدورهم الفعال ويؤدي إلى رضاهم الوظيفي، كما أن التغيير التي تحدث على مستوى مكان الدراسة قد ساهمت في شعور عمالها بنوع من الرضا الوظيفي، كما أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي فبقدر ما يمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي إرتباطه بها ونتناول فيما يلي العوامل والعناصر المختلفة للرضا.

فالعامل كائن بشري يحتاج للعمل لتحقيق و اشباع حاجاته، فان حققت المؤسسة له متطلباته شعر بالإرتياح و لقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسة السابقة لكل من بوهنتالة فهيمة و لعور نريمان حول التغيير و علاقته بالرضا الوظيفي للعامل حيثلم نجد فروق بينها و قد أجمعت كل الدراسات على أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة ، و أن التغيير يسهم في تحسين الأداء و تبسيط اجراءاته و مواكبة التطورات و المستجدات.

كما أن نتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها **إتفقت** مع نتائج دراسة كل من (قواسمي والداوي، 2019)،

(بوهنتالة، 2009).

2.1 الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (17) يوضح نتائج إختبار (T) للتحقق من الفروق بين متوسطات إستجابات العمال على الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

Sig	T-tets	المتوسطات	الجنس
.942	361.	63.29	ذكر
		62.38	أنثى

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار (T) في حالة العينتين المستقلتين حيث يبين الجدول رقم (17) أن قيمة دلالة الإختبار المحسوبة ($Sig = .942$) بحيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات إستجابات العمال على الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

من خلال النتائج السابقة يلاحظ أن هذه الفرضية لم تتحقق، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن لكلا الجنسين (ذكور-إناث) نفس النظرة حول إدراكهم للرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة، مما يدل على أن الجنس لا يحدث تغيير في إدراك العمال لرضاهم الوظيفي، فالكل يعمل تحت قوانين مشتركة وبيئة تنظيمية واحدة، وظروف عمل واحدة، هذا وبالإضافة لتساوي الحقوق والواجبات.

وإتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من، (حيدرة، 2018)، بحيث أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات العمال حول إدراكهم للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ومن العوامل المتساوية في البلدية الوضع المادي كالراتب مثلا، اضافة الى بعض الإمتيازات المقدمة كالحوافز و الترقية و مدى تحسن الأوضاع الإجتماعية في البلدية و الخدمات الإجتماعية المتاحة و حسن العلاقات بين العمال ، ورفع الروح المعنوية لهم ، وبالتالي تأثير ذلك على الأداء و تطور مستوى الخدمات المقدمة للزبائن

كما إختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عيساوي، 2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات العمال حول إدراكهم للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وهذا الفرق كان لصالح الاناث.

3.1 الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج إختبار (T) للتحقق من الفروق بين متوسطات إستجابات العمال على الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	739,376	2	369,688	3,166	,048
داخل المجموعات	8990,612	77	116,761		
المجموع	9729,988	79			

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار (F) " تحليل التباين الأحادي" حيث يبين الجدول رقم (18) أن قيمة دلالة الإختبار المحسوبة (Sig= .048) بحيث كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05). مما يعني وجود فروق حول إدراكهم للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل التأكد إلى أي فئة كان يعزى هذا الفرق، قد تم إستخدام أحد إختبارات المقارنة البعدية والمتمثل في إختبار LSD بحيث هذا الفرق كان لصالح العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات أقدمية، بحيث بلغ متوسطهم الحسابي (66.31).

من خلال النتائج السابقة يلاحظ أن هذه الفرضية قد تحققت، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العامل لما يكون جديد في أي منظمة يكون مستوى طموحه عالي من أجل تحقيق ذاته وبالتالي يكون مستوى رضاه الوظيفي عالي المستوى.

بالنسبة للعامل الجديد يسعى إلى الإبتكار و تقديم خدمات أحسن ، و التدريب على المهارات و أساليب جديدة تكسبه الخبرة و تزيد من معارفه و أن يحقق ذاته و رغباته أكثر من العامل القديم في المؤسسة

وإختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (داودي، 2014)، (حيدرة، 2018)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات العمال حول إدراكهم للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

استنتاجات

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذا التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات عمال البلدية على مقياس الرضا الوظيفي، التي تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات عمال البلدية على مقياس الرضا الوظيفي، التي تعزى لمتغير الأقدمية.

وبعد الرجوع للدراسات السابقة حول الموضوع قمنا بإعداد أداة الدراسة، وتطبيقها على عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (80) عاملا، واستخدمنا المنهج الوصفي للتحقق من فرضيات البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها كميًا باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أنه هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال المجلس الشعبي البلدي.

2- عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

3- تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.



توصيات و
مقترحات

وإنطلاقاً مما سبق يمكننا تقديم المقترحات التالية:

- الإهتمام برضا العاملين بشكل مستمر، الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم الوظيفي بالإيجاب.
- إبداء اهتمام أكثر ببرامج التدريب والتكوين لتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين لتحسين أدائهم.
- يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة.
- توفير عوامل تؤدي إلى تبني العاملين للتغيير التنظيمي والحد من مقاومته، لأن نجاحه يرتكز أساساً على مدى التزام وتعهد العاملين له.
- تعزيز التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة والاهتمام أكثر بتوفير التقنيات الحديثة وبالقدر الكافي.
- إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض السلطة وتقليص مستوى المركزية في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تحسيس المسؤولين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة، ومن جهة ثانية تعزيز رضا العاملين نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية بما يضمن المساواة بين العاملين وتعزيز ولائهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمسؤولين.
- إجراء دراسات على مستوى المؤسسة لتحديد النقاخص، والمجالات التي يجب التركيز عليها أكثر في عملية التغيير.
- إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تشجيع وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين نحو مؤسستهم.



قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية.

- 01- أبو الفضل جمال ابن منظور (1992) ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت لبنان،
- 02- الرغبي محمد عمر، البطانية محمد تركي ، القيادة الإدارية ، ط1 ، عمان دار وائل للنشر.
- 03- الشماع خليل محمد حسن و خيضر كاظم محمود،(2005)، نظرية المنظمة ، ط 2 ، دار الجامعة الجديد.
- 04- العطيات محمد بن يوسف النمران، (2006)، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، ط1، عمانك دار حامد للنشر و التوزيع،.
- 05- المرهضي سنان غالب (2010)، نظرية المنظمة و التغيير التنظيمي، ط 4 ، مركز الأمين للنشر و التوزيع،صغاء اليمن.
- 06- بشير معمريّة ، (2012)، أساسيات القياس النفسي و تصميم أدواته، الجزائر : دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
- 07- رعد محمد يحيى خروفة، (2009)، قوة القيادة اداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة تينوي،.
- 08- رونالدي، ي ، ريجيو،(1999)، المذخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، الأردن دار الشروق للنشر و التوزيع،.
- 09- سامي محمد ملحم،(2005) مناهج البحث في التربية و علم النفس ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة طبعة الضاللة ، عمان الأردن.
- 10- ستي سيد أحمد،(2018) دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، ط1ن دار من المحيط الى الخليج،.
- 11- شاويش مصطفى نجيب (2005)، ادارة الموارد البشرية ،ادارة الفراد ، عمان ،الردن، دار الشروق للنشر و التوزيع،ط(2) ، .

- 12- صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي (2003)، السلوك التنظيمي ، ط10 ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ،.
- 13- طه طارق (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،.
- 14- عاطف جابر عبد الرحيم، (2009)، السلوك التنظيمي، ط1،الدار الجامعية،الإسكندرية مصر،.
- 15- عاطف زاهر عبد الرحيم (2010)، هندرة المنظمات ، دار الطباعة ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع،.
- 16- عبد الرحمن عدس (1999)، أساسيات البحث التربوي ، ط4، عمان : دار الفرقان ،
- 17- عبد الوهاب علي محمد و عابدة سيد الخطاب(1993)،ادارة الفراد و العلاقات افسانية ،مكتبة عين الشمس ، القاهرة ،.
- 18- عثمان محمد موسى (2007)، تحليل الإبداع ، مؤتمر حول تحديات التغيير ، الأردن،.
- 19- عصفور محمد شاكر (2010)، أصول التنظيم و الأساليب ، ط1 ، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع،.
- 20- علي محمد عبد الوهاب (1975)، ادارة الأفراد ، منهج تحليلي مكتبة عين شمس، القاهرةقن.
- 21- غزير ألعيسي (1995)، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفيدراسة ميدانية جامعة ملك فهدالرياضن.
- 22- فرج طريف شوقي(2000)، السلوك القيادي و الفعالية اfdارية ، وائل للنشر عمان،
- 23- قاسم بديع محمد مبارك، نماذج و استراتيجيات التغيير و التحديث الحضاري،عمان مؤسسة الوراق.
- 24- كمال محمد محمد(1996)، علم النفس الإجتماعي في الصناعة،ط1، دار الكتب العلمية ، لبنان،.
- 25- لعطية ماجدة (2003)،سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة،عمان الأردن، دار الشروق ،ط1،.

- 26- ماهر أحمد (2010)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، القاهرة الدار الجامعية.
- 27- محمد سعيد أنور سلطان(2003)، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- 28- محمد عدنان النجار(1994)، ادارة الأفراد، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق سوريا.
- 29- محمد قاسم القريوتي (2003)، السلوك التنظيمي ، دار الشروق ، عمان ، ط4 .
- 30- محمد مرعي مرعي،(2002)، مهارات التمييز اfdاري و القيادة اfdارية ، دار حازم دمشق.
- 31- محمد هاني محمد (2015)،ادارة الموارد ،ط1، الأردن، دار المعتر للنشر و التوزيع.
- 32- مصطفى كامل أبو العزم عطية(2001) ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- 33- مصطفى محمود بو بكر (2005)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،ب، ط الدار الجامعية للنشر و التوزيع، اسكندرية.
- 34- هاييل عبد المولى طشطوش(2009)،القيادة و الإدارة ,دار الكندي للنشر و التوزيع , ط 1 ,عمان الأردن .
- 35_ سليمان الجميل الدروبي (2007)، كيف تحفز الآخرين , دار الأسرة , عمان , الأردن .
- 36_ احمد تحسين الطراونة(2012) , الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , السعودية .ز
- 37_ احمد سيد مصطفى (2002)، إدارة البشر أصول و مهارات , القاهرة , مصر .
- 38_ أحمد عبد لطيف وحيد(2001) , علم النفس الاجتماعي , ط 1 , المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .

39_ أحمد قوارية (2007), فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر ,.

40_ أحمد ماهر (2009) , نظم الأجور و التعويضات , دار الجامعية , الإسكندرية , مصر ,.

41_ بادي كشواني (2002), إدارة الموارد البشرية , دار الفاروق , القاهرة , مصر ,.

42_ بشير احمد العلاق (2008) , الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم , دار اليازوري , العلمية , عمان , الأردن ,.

43_ جودت بني جابر (2004) , علم النفس الاجتماعي , ط 1 , دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .

44_ حسين الحريم (2004), السلوك التنظيمي , سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمار , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .

45_ حسين حريم (2006), مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات , العمليات الإدارية , وظائف المنظمة) ط 1 , عمان , الأردن .

46_ خالد عبد الرحيم الهيتي (2005), إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , عمان , الأردن .

47_ راشد محمد عبد الجليل (2000), إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية , دار الفكر للطباعة عمان , الأردن .

48_ سالم بن سعيد القحطاني (2008) , القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي , مكتبة الملك فهد الوطنية , الرياض , السعودية .

- 49_ سعود بن محمد النمر و الآخرون(2006) , الإدارة العامة الأسس و الوظائف , مطابع الفرزدق التجارية , الرياض , السعودية .
- 50_ صالح بن احمد العساف(2000) , المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية , الرياض , السعودية .
- 51_ عادل الجودة (2002), الحوافز , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , دمشق , سوريا .
- 52_ عبد العزيز علي حسن (2008), الإدارة المتميزة للموارد البشرية تسيير حدود , المكتبة العصرية بالمنصورة , مصر .
- 53_ عبد العزيز محمد ملائكة(2007) , مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة , دار العلم , جدة , السعودية .
- 54_ عبد الله بن عبد الواحد الغامدي(2009) , القيادة الإدارية , مكتبة الملك فهد الوطنية , الدمام , السعودية .
- 55_ عبد لطيف بن حمود النافع , التوثيق و الاقتباس تبعا لطريقة جمعية علم النفس الأمريكية (APA) American Psychological Association , كلية العلوم الإجتماعية الجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- 56_ عصام بدوي (2001), موسوعة التنظيم و الإدارة , دار الفكر العربي , ط 1 القاهرة , مصر .
- 57_ عمر وصيف عقيلي (2013), تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة , دار زهران للنشر و التوزيع , ط 1 , عمان , الأردن .
- 58_ محمد حسين العجمي (2008), القيادة الإدارية و التنمية البشرية , ط 1 , دار المسير للنشر , عمان , الأردن .

- 59_ محمد سعيد أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- 60_ محمد علاء كردي ، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي ، جامعة سوريا قسم إدارة الأعمال ، دمشق ، سوريا .
- 61_ محمد قاسم القريوتي (2005)، مبادئ الإدارة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 62_ محمود عيد الصليبي (2008)، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، ط 1 ، عمان ، الأردن .
- 63_ مصطفى نجيب شويش (2005) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
- 64_ نواف سالم كنعان (2009)، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر ، عمان ، الأردن .
- 65_ هيثم العاني (2007)، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن .
- 66_ احمد عبد الرحمان عياصرة (2006)، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 67- احسان دهش جلاب (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغييرين دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ن.
- 68- أحمد أبو هنطش و آخرون (2010)، السلوك التنظيمي، مصر ، شركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2010.
- 69- أحمد يوسف بودين، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع.
- 70- أميمة الدهان (1992)، نظريات منظمات الأعمال : ط 1 ، مطبعة الصفدي ، عمان .

- 71-أندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس (1991)، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة أبو قاسم أحمد ، الإدارة العربية للبحوث ، المملكة العربية السعودية .
- 72-أنعام الحيايالي (2015)، ادارة التغيير في المنظمات الأعمال ، ط 1 ، مجلد 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 73-بدر حامد(1983)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و العاملين الإداريين بكلية التجارة و الإقتصاد العلوم السياسية ، مجلة العلوم الإجتماعية.
- 74-جيرالد جرينبرج(2004)،روبرت بارون،ترجمة رافعي محمد رافعي اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض.
- 75-حسين حريم (2002)، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات،دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،.
- 76-خضر مصباح اسماعيل الطيبي(2010)، ادارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 77-راوي محمد حسن، السلوك في المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- 79-سيدس يس عامر(1992) : استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات و التطوير الإداري ، لقااهرة ، مصر ، .
- 80- غربي علي و نخرون (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القااهرة.
- 81- سوفي نبيل(2011)، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجيستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة .
- 82- شاطر شفيق(2010) ، أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونالغاز جيجل، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، فرع ادارة أعمال،.

83- عبد الرحمان عزيزو(2014) ، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و القطاع الخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم و مركب حليب الحضنة بمسيلة ، لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص عمل و تنظيم .،

84- علاوي عبد الفتاح (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،رسالة دكتوراه الجزائر .

85- قرون نور الهدى (2016)، القيم التنظيمية و انعكاساتها على مقاومة التغيير ، مذكرة LMD ، تخصص علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

86- معروف هواري (2017)، الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، chu orank، للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس،.

87-بغوا زهير(2007) ، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرج للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم علم النفس عمل و تنظيم،.

88-بن عزيزة كريمة(2018)،زراولة فتيحة،الرضا الوظيفي لدى الصحفيين و اثره على الداء الوظيفي دراسة حالة اذاعة عين دقلی ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و افتصال تخصص وسائل الإعلام و التنمية المستدامة.

89-بن علي عبد الوهاب(2015)، مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم : رسالة ماجستير ،وهران،

90-توفيق جراي(2020) ، سهلس رشيد، التغيير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التوزيع سونالغاز بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الكاديمي في علم النفس عمل و تنظيم(غير منشورة)،

91-العسري عصام (2015)، زرياحن يوسف ، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة اينوف ENOF ، مغنية ،

92- كامل مصطفى البكري سونيا(1991)،دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لإعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ،مجلة الإدارة ، مجلد23،عدد(1)،.

93- محمد الفاتح محمود المغربي (2016)، السلوك التنظيمي ، ط1 ، مجلد1 ، دار الجنان للنشر و التوزيع ،.

94- نور الدين بو علي (2008)،أثر قوة الحاجة في العلاقة بين الوظيفة المثيرة للتحديات و الرضا الوظيفي العام ، مجلة التنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، العدد (5)،

95-عمار طيب كشرود(1995)، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم و نماذج و نظريات ، المجلد الثاني،ط1، جامعة فارنيوس بنغاري،

96- مجد الدين الفيرز بادي(2008)، القاموس المحيط ، ب ط ، دار الحديث ، القاهرة ، .

محسن علي الكتبي(2005)، السلوك التنظيمي ، بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية .

الكتب باللغة الفرنسية:

1981, management, 3rd ed, Singapore, mcgraw hill.10-hick.

1999, management "1th, boston Houghton miffin co, 9-GRIFFIN.

Daft,R, noe,R: organization Behaviour hancruvt college, publishers,inc.

Gareth morgan ,l'image de l'organisation ;traduit par sola,ge chevrier , voue et miche l,4 éme édition esaka édition, parisk1983.

Giordano yonne ; communication et organisationnelle reconsideration par la th"orie de la structuration , revue de gestion des ressources humaines,France, 26.27moi-1998.

Hodge, B, antony w, organisation théory astrategic approach ,4th,ed allyn and bacon

Roth, Gérard et kurtyka, michal : proffission dirigement a l'action , parit ;dunod

Stéphen,robbins, organizational,behavior,prentice hall,international,8th edition,1998.

Zid Rim ;comprendre le changement organisationnel a travers les émotion ,mémoire administration des affaires montréal iniversité de Qebéc,2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

استبيان

نضع بين يديك نسخة من الإستبيان الخاص بالبحث المعنون ص التغيير و التنظيميو علاقته بالرضا الوظيفي " و الذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع ،نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع (x) أمام الإجابة التي تختارونها ، متمنين منكم دعماً للعلم و المعرفة ،كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول:

البيانات الخاصة بالمبحوثين:

▪ الجنس :

أنثى

ذكر

▪ المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماجستير

▪ السن:

أقل من 30 سنة أكثر من 30 سنة

▪ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات من 10 سنوات الى 15 سنة

المحور الثاني :

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
01	حصل تداخل في المسؤوليات التنظيم السابق.			
02	وضعت المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير.			
03	تعتقد أن التغيير يدعم مصالحك المادية.			
04	ان التغيير يشعرك بالإرتباك و القلق.			
05	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.			
06	عدم وضوح المهام في التنظيم السابق.			
07	انخفاض الروح المعنوية للعاملين في ظل التنظيم السابق.			
08	تتوفر الإمكانيات المالية في ظل التنظيم السابق.			
09	وجب احداث التغيير داخل المؤسسة.			
10	لديك فكرة سابقة عن طبيعة العمل.			
11	تم ادخال وسائل جديدة في المؤسسة.			
12	تم تهيئة العمال لمواكبة التغيير المحدث في الأجهزة.			
13	تعتبر نفسك مقاوما للتغيير.			
14	استطعت التأقلم مع التغيير الحاصل المؤسسة.			
15	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل.			
16	أعتقد أن هناك صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب.			
17	بعد تدريبي على التغيير التنظيمي أشعر بأنني سأقدم أفضل ما لدي.			
18	سأعمل ما بوسعي لأدعم التغيير .			
19	أتابع ما يستجد من تعليمات تدعم التغيير التنظيمي.			
20	أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده.			
21	أعتقد أن التغيير لا يخدم هذا المجال.			
22	أتمنى لو أن التغيير تم تطبيقه مند وقت.			

			التغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاربهم.	23
			أقام التغيير بارضاء متطلباتك و احتياجاتكم.	24
			تم تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بهذا التغيير.	25
			تم تزويدك بالتدريب المطلوب لإحتياجك.	26
			لا أرى أي أهمية التغيير التنظيمي.	27
			أعتقد أن التغيير يدعم العاملين أفضل مما سبق.	28
			يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجك.	29
			أرغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي.	30
			زيادة معدل سرعة افسجابة للبلاغات.	31
			زيادة الإنتاجية بعد حدوث التغيير.	32
			سرعة تنفيذ الخطط بعد احداث التغيير.	33
			زيادة الروح المعنوية للعاملين.	34
			وضوح المسؤوليات عند تنفيذ الخطط.	35
			توفير مناخ جيد للعلاقات الوظيفية بين العاملين.	36

المحور الثالث :

<u>الرقم</u>	<u>السؤال</u>	<u>راض</u>	<u>محايد</u>	<u>غير راض</u>
01	توفير المؤسسة للظروف المناسبة لتحقيق الأهداف (قاعات، انارة، تهوية، أثاث)			
02	توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة و الأمن الوظيفي.			
03	تسمح المؤسسة بتقديم المقترحات و الشكاوي.			
04	تتعامل المؤسسة مع المقترحات بجدية.			
05	تتعامل المؤسسة الموظفين على التعاون و التنسيق بينهم لتحقيق الأهداف .			

			06 تعامل المؤسسة الموظفين معاملة انسانية و بعدالة كافية.
			07 تهتم المؤسسة بمصالح الموظفين و تعمل على تلبيتها.
			08 تسعى المؤسسة الى تحقيق العدالة في تقييم الأداء السنوي للموظفين.
			09 تعمل المؤسسة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
			10 تشعر بالأمان الوظيفي في عملك.
			11 أتقاضى راتبا يعادل و يكافئ الجهد التبدله.
			12 الراتب الذي أتقاضاه يكفي متطلبات المعيشة.
			13 راتبك مقارنة برواتب زملائك.
			14 هناك حوافز مالية في نهاية الخدمة.
			15 الفرص المتوفرة للنمو المهني و التقدم الوظيفي.
			16 يعتبر الحافز السنوي الذي أتقاضاه هذا العام عادلا و مرضيا لك.
			17 تتوفر فرص جديدة للترقية و التدريب في العمل.
			18 توفر العدالة في فرص الترقية بين الموظفين.
			19 توفر فرص مناسبة للتدريب لإكتساب الموظفين مهارات و قدرات جديدة.
			20 هناك موضوعية في الأساس و المعايير الموضوعية للترقية الى وظائف أعلى.
			21 امتلاك السلطة الكافية التي تساعدني في انجاز عملي بشكل جيد.
			22 أشعر بالإحترام و التقدير من قبل الجميع.
			23 يوفر لي عملي المكانة الإجتماعية التي اطمح اليها
			24 يتوفر الإستقرار و اطمئنان في العمل الذي أقوم به
			25 الأمان المستقبلي (اسكان ،ضمان اجتماعي، تعليم الأبناء)
			26 بشكل عام أنا راضي عن عملي

صدق الإتساق الداخلي لمتغير التغيير التنظيمي.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الإتساق الداخلي لمتغير الرضا الوظيفي.

Correlations								
		مقياس الرضا_الوظيفي	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
مقياس الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,514**	,520**	,439*	,544**	,692**	,712**
	Sig. (2-tailed)		0,004	0,003	0,015	0,002	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
			VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
			,784**	,634**	,446*	,755**	,761**	,548**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,013	0,000	0,000	0,002
	N		30	30	30	30	30	30
			VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018
			,615**	,583**	,563**	,567**	,583**	,689**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
	N		30	30	30	30	30	30
			VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024
			,682**	,688**	,724**	,593**	,713**	,784**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	N		30	30	30	30	30	30
			VAR00025	VAR00026				
			,512**	,676**				
	Sig. (2-tailed)		0,004	0,000				
	N		30	30				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثبات متغير التغيير التنظيمي بواسطة معامل ألفا كرونباخ.

Case Processing Summary

	N	%
--	---	---

Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items
,946		36

ثبات متغير الرضا الوظيفي بواسطة معامل ألفا كرونباخ.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items
,937		26

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

Statistics

		الجنس	المؤهل العلمي	السن	الأقدمية
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0
	Mean	1,4500	2,0375	1,4250	1,8000

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	55,0	55,0	55,0
	أنثى	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	25	31,3	31,3	31,3
	ليسانس	27	33,8	33,8	65,0
	ماستر	28	35,0	35,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	49	60,0	60,0	60,0
	أكثر من 30 سنة	31	37,5	37,5	97,5
	Total	49	60,0	60,0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أقل من 5 سنوات	35	43,8	43,8	43,8
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	26	32,5	32,5	76,3
	من 10 سنوات الى 15 سنة	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

إختبار فرضية الدراسة الأولى :

Correlations

		التغيير_التنظيمي	الرضا_الوظيفي
التغيير_التنظيمي	Pearson Correlation	1	,963**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	,963**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

إختبار فرضية الدراسة الثانية:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الرضا_الوظيفي	ذكر	44	63,2955	10,59745	1,59763
	أنثى	36	62,3889	11,81350	1,96892

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Df
الرضا_الوظيفي	Equal variances assumed	,005	,942	,361	78
	Equal variances not assumed			,358	71,154

إختبار فرضية الدراسة الثالثة:

Descriptives

الرضا_الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
أقل من 5 سنوات	35	66,3143	8,68322	1,46773	63,3315
من 5 سنوات الى 10 سنوات	26	59,8462	12,52739	2,45682	54,7862
من 10 سنوات الى 15 سنة	19	60,7368	11,79379	2,70568	55,0524
Total	80	62,8875	11,09795	1,24079	60,4178

ANOVA

الرضا_الوظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	739,376	2	369,688	3,166	,048
Within Groups	8990,612	77	116,761		
Total	9729,988	79			

Multiple Comparisons

الرضا_الوظيفي Dependent Variable:

LSD

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	6,46813	2,79765	,023	,8973
	من 10 سنوات الى 15 سنة	5,57744	3,07918	,074	-,5540
من 5 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-6,46813	2,79765	,023	-12,0390
	من 10 سنوات الى 15 سنة	-,89069	3,26131	,786	-7,3848

من 10 سنوات الى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-5,57744	3,07918	,074	-11,7089
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	,89069	3,26131	,786	-5,6034