



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون – تيارت –
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل م د

تخصص تنظيم وعمل

التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا والوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال- تيارت-

إشراف الأستاذ
د. أم الرتم نور الدين

من إعداد الطالبتين :

✓ بوشنتوف نوال

✓ بوطبل رقية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر أ	موهوب مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	أم الرتم نور الدين
مناقشا	أستاذ محاضر أ	عربات منير

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى على مافضل به علينا من نعم لا تعد ولا تحصى .

ومن نعمة توفيقى لإكمال هذا العمل .

والصلاة والسلام على حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق الى الأستاذ أم الرثم نور الدين الذي تقبل بصدر

رحب للإشراف على هذه المذكرة . وذلك على ماقام به من جهد مشكور ومأجور عليه إن

شاء الله تعالى .

إذ منحنا من وقته الكثير ولم يبخل علينا بنصح أو إرشاد أو توجيه مما كان له أثر إيجابي

وفعال في مسيرة البحث

والشكر لكل أساتذتنا عبر جل مراحل دراستنا

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى أستاذة كلية العلوم اللإنسانية والعلوم الاجتماعية

لجامعة ابن خلدون تيارت

دون أن ننسى الطاقم الإداري

الإهداء

الى كل من كان رمز صمودي ، ومفتاح نجاحي ، وعلمي معنى الكفاح " والدي العزيز "

الى من ربنتي وأنارت دربي ، وأعانتني بالدعوات " والدتي العزيزة "

الى كل أفراد عائلتي من قريب ومن بعيد

الى كل من مد لي يد العون

أهدي هذا العمل المتواضع

" نوال "

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا

وقرة أعيننا رسول الله صلى الله عليه وسلم

فما كان من سهو أو خطأ أو نسيان فمن أنفسنا وماتوفيقنا الى بالله

وحده

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله

أتقدم بتحية خاصة الى أمي وأبي أطال الله في عمرهما وكل العائلة الكريمة والأصدقاء

دون استثناء

والى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد

" رقية "

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
18	المجالات الأساسية للتغيير	01
21	إستراتيجيات التغيير التنظيمي	02
31	التنظيم الهرمي للحاجات -ماسلو-	03
45	الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	04
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال	05

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
52	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
54	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	05
55	توزيع أفراد العينة حسب فئة السوسيو مهنية	06
56	قيام المؤسسة بأحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي	07
57	تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	08
58	خطوط السلطة واضحة في المؤسسة	09
59	هناك تطور باستمرار في الهيكل التنظيمي	10
60	الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت	11
61	ان الفعالية التنظيمية توجه العامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة	12
62	طبيعة وحدات المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين العمال	13
63	إعطاء المزيد من الصلاحيات يزيد من الإنتاجية	14
64	الحافز السنوي يمثل حافزا معنويا لزيادة إنتاجية العامل	15
65	الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضاه العامل مقارنة بحجم مهام ومسؤولياته داخل العمل مرضي	16
66	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفة العامل	17
67	تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	18
68	النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة	19

شكر وتقدير

فهرس أشكال

فهرس جداول

فهرس

خطة البحث :

مقدمة أ

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- 03..... (1) إشكالية الدراسة
- 04..... (2) فرضيات الدراسة
- 04..... (3) أسباب إختيار الموضوع
- 05..... (4) أهداف الدراسة
- 05..... (5) أهمية الدراسة
- 06..... (6) تحديد المفاهيم
- 06..... (7) المفاهيم الإجرائية
- 07..... (8) الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : التغيير التنظيمي

- 14..... (1) مفهوم التغيير التنظيمي
- 16..... (2) دوافع وأسباب التغيير التنظيمي
- 17..... (3) مجالات التغيير التنظيمي
- 18..... (4) أنواع التغيير التنظيمي
- 19..... (5) إستراتيجيات التغيير التنظيمي
- 21..... (6) مصادر التغيير التنظيمي
- 22..... (7) أهداف التغيير التنظيمي
- 23..... (8) المداخل المتعلقة بالتغيير التنظيمي

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

- 26..... (1) مفهوم الرضا
- 27..... (2) مكونات الرضا الوظيفي
- 29..... (3) العوامل المحددة للرضا الوظيفي
- 30..... (4) أهمية الرضا الوظيفي

- 31..... (5) أنواع الرضا الوظيفي
- 32..... (6) نظريات الرضا الوظيفي
- 35..... (7) أسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي
- 36..... (8) خصائص الرضا الوظيفي
- 37..... (9) البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
- 38..... (10) فوائد الرضا الوظيفي

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

- 41..... (1) مجالات الدراسة
- 42..... (2) المنهج المستخدم
- 43..... (3) أدوات جمع البيانات
- 44..... (4) العينة وكيفية اختيارها
- 45..... (5) الوحدات النقطالية
- 46..... (6) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

الفصل الرابع : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- 69..... (1) مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- 71..... (2) مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

المقدمة

تعد ظاهرة التغيير من أهم القضايا في عالم اليوم ، عالم المتغيرات السريعة وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية ومن حولنا ويظهر في صور متعددة كالتغيير في الجانب أو الأوضاع الاق والاج والسياسة والتكنولوجية و أنماط تسيير المؤسسة التي تعد جزء من هذا العالم المتغير فالمؤسسة اليوم تتماشى مع ظروف والتغيرات التي يمر بها العالم فهي تسعى الى تغيير أنماط التسيير القديمة الى جديدة بالإضافة الى تغيير في الهيكل التنظيمي ونمط التكنولوجي المستخدم فبقاء أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل القوى البشرية والعمل على تغيير هذه القوى من اجل تحقيق المزيد من الأداء والاستمرار ورضا الوظيفي وبالتالي تحقيق أهدافها دون أن ننسى المؤسسات في الجزائر التي لم تعد بعيدة عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقاءها واستمرارها فالتغيير أصبح حتمية تعرض نفسها على الجميع كشرط البقاء

وتكمن أهمية الدراسة كونها تعالج أحد أهم المواضيع العلوم الاجتماعية ألا وهو التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي إذ أن موضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي ذا أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة بالإضافة الى العائد العلمي الذي قد يستفيد منه المتخصص في هذا المجال والذين يرغبون بدراسة مثل هذه المواضيع ، وقد يشكل هذا الموضوع اهتمام الباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية فقد تعدت المداخل النظرية حوله كما تعددت الدراسات والبحوث الميدانية في سياقات اجتماعية متباينة بالإضافة لما شهر به النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وافادة شركة نפטال بها وبالتالي : يمكننا هذا الموضوع من إضافة قيمة علمية وعملية تهدف من خلالها الى تقديم نتائج عملية مفيدة للمؤسسة والخاصة بهذا الموضوع .

ولقد تناولنا في الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة وعلى أربعة فصول وخاتمة فاما المقدمة فلقد كانت عبارة عن تمهيد وتقديم وإثارة الموضوع

وأما الفصل الثاني فكان معنون بالإطار النظري للدراسة و تطرقنا فيه الى مبحثين المبحث الأول وهو خاص بالتغيير التنظيمي والمبحث الثاني خاص بالمتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي أما الفصل الثالث فتطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة وأخيرا الفصل الرابع وتطرقنا فيه الى مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول

الفصل الأول :_الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية الدراسة : يشهد العالم بأسره العديد من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات منها السياسة والإقتصادية والإجتماعية والتي تأثر على المنظمة مما فرضت عليها ضرورة إستحداث تغييرات تنظيمية وهذا لغرض بقائها ونموها وإستمرارها وتحقيق أهداف المنظمة ورضاهم ولا يستثنى من ذلك المؤسسات في الجزائر التي ي أيضا تخضع لمنطق التغيير التنظيمي ويعد هذا الأخير أحد ركائز الأساسية في الحياة المؤسسة التي من خلاله تتمكن من التقدم نحو الاحسن وتحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قريبة او متوسطة او بعيدة المدى وهذا التغيير لا يقتصر فقط على الجانب المادي بل يتعداه الى الجانب البشري فالتغيير ظاهرة طبيعية في المنظمات الإدارية وسمة من سمات العصر الحديث نظرا لما يشهده هذا العصر من تطورات وتغييرات متلاحقة وسريعة في مختلف المجالات المعرفة الإنسانية بدءا من الثورة الصناعية وإنهاء بثورة المعلوماتية والاتصالات حيث أصبح التغيير صفة ملازمة و **ضرورة** لكل منظمات من أجل مواكبة التطورات الجديدة حيث يقصد بالتغيير التنظيمي إحداث تعديلات في أهداف وهياكل وأنشطة وأساليب العمل من أجل أمرين أولها ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل إدارة ونشاطاتها مع تغييرات أوضاع جديدة في مناخ المحيط بالتنظيم وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وواجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا عن غيره تمكنه من حصوله على مطالب وعوائد أكبر ويعد الرضا الوظيفي من أهم الإتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام الباحثين والكتاب بدراسة بإستمرار ولا يزال يحضى بالإهتمام المديرين في مختلف المنظمات حيث يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقديري الفرد للعمل وإدارته حيث الاهتمام بالرضا الوظيفي الى إرتفاع درجة الطموح لدى العاملين في مؤسسات مختلفة وإنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة فالرضا الوظيفي يكتب أهمية كبيرة في نشاطات منظمة الاعمال المختلفة إذ انه يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحسين الأداء ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة والعامل مما زاد من أهمية دراسة الموضوع وعوامل مؤثرة فيه فالرضا هو مظاهر إرتياح

العاملين نتيجة لتوفر شروط معينة في محيط عملهم منها إشباع الحاجات وعلاقات الإنسانية الحسنة .

ومن خلال كل ما ذكر آنفا فإن موضوع هذه الدراسة يبحث في معرفة مدى إنعكاس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي وعليه فإن السؤال المركزي الإشكالية هو : هل ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي ؟

ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر والتحكم في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

هل يمكن التغيير في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية ؟ هي ينعكس التغيير في الجانب التكنولوجي على الأداء الوظيفي؟

1- فرضيات الدراسة :

أ- فرضية عامة :

- ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

- وتفرعت الفرضيات الجزئية

- ينعكس التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية

- ينعكس التغيير في الجانب التكنولوجي على الأداء الوظيفي

2- أسباب إختيار الموضوع : إن لكل باحث أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين قد

تكون هاته الأسباب ذاتية خاصة بالباحث أو موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة

ومن بين هذه الأسباب مايلي

أ- الأسباب الذاتية : الفضول العلمي لمعرفة أبعاد التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي السائد

في المؤسسة والرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع لانه يدخل ضمن إهتماماتنا و مميولنا

بالإضافة الى معرفة كيف ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

ب- الأسباب الموضوعية : إثراء المكتبة الجامعية لهذا الموضوع كإضافة لطلبة تساعدهم في

بحوثهم

- أهمية التغيير التنظيمي في نجاح او فشل المؤسسات وإنعكاساته على الرضا الوظيفي

- إمكانية التحقق منه ميدانا وإخضاعه لإجراءات منهجية دقيقة وصارمة

3- أهداف الدراسة :

أ- **الأهداف نظرية :** إن لكل بحث علمي غاية يسعى إلى تحقيق وهي الوصول إلى حقيقة علمية فدراستنا تهدف إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي ومحاولة التعرف على التراكم المعرفي المجمع حول التغيير التنظيمي وارضى الوظيفي مع تقديم رؤية وتصور بشكل بسيط حول الموضوع وهذا حسب إمكانياتنا العلمية المتواضعة وإستفادة من دراسات السابقة ذات صلة لكل من التغيير والرضا

ب- **الأهداف الميدانية :** فهي متمثلة في معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي

التعرف على مساهمة الفعالية والتغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية

محاولة معرفة مدى تقبل العاملين داخلا المؤسسة لتغيير التنظيمي

4- **أهمية الدراسة :** وتتمحور أهمية الدراسة في انها تعالج أحد أهم مضيع في علم الاجتماع

ألا وهو التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي وقد تفيدنا في جانبين هما جانب العلمي والتنظيمي

أ- **الأهمية العلمية :** إن موضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي له أهمية علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذلك لما له من عائد علمي قد يستفيد منه المتخث في هذا المجال ومن يرغب بدراسة هذا الموضوع وأنها تحليل مفهومي التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي وعرضها بصورة مبسطة سهلة الإستيعاب حيث يتسنى لكل باحث الإطلاع عليها وفهمها .

ب- **الأهمية العملية :** أمل الباحث أن نسهم نتائج دراسته إن طبقت في خلق جو ملائم للعمل وكذلك إبراز أهمية التغيير التنظيمي ومدى إنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل والمورد البشري ككل كما تكم الأهمية العلمية من خلال النتائج المتحصل عليها في إفادة المؤسسة بها .

5- تحديد مفاهيم الدراسة :

أ- التغيير : هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى بها التحرك من الوضع الحالي الى موضوع مستقبلي مرغوب فيخ بهدف زيادة فاعلية المنظمة¹ ويسير هذا التعريف على أن التغيير هو انتقال عن الوضع الحالي الى الوضع مستقبلي وقد يكون هذا التغيير تلقائي دون تخطيط وقد يكون تغيير مخطط يمكن ضبطه وتوجيهه نحو اهداف اكثر كفاءة وفعالية منه

ب- التغيير التنظيمي : يعتبر التغيير التنظيمي على انه تحول يطرأ على محيط الهيكل ، التكنولوجي والافراد بالمنظمة بهدف زيادة الفعالية وتحسين الأداء

ت- مفهوم الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجان والرغبة والتوقعات من خلال العمل نفسة " محتوى الوظيفة " وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة

6- المفاهيم الإجرائية :

أ- التغيير التنظيمي : هو عملية مخططة ومدروسة لتدخل في عملية شركة نفضال بهدف إحداث تغيرات نوعية تنصب على الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الأداء الوظيفي وغيرها من السجلات التنظيمية²

ب- الرضا الوظيفي : هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو إنعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل وغنتمائه مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله

7- الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي

1- دراسة بوهنتالة فهيمة :

¹ عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ص 86

² Stephen Robbins et david decenzo K2008 management l'essentiel des concept et des pratique, Pearson

Edition 6^{em} Edition paris ;France p 40

بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل 2009 ، "جامعة الحاج لخضر بباتنة " ، والهدف من هذه الدراسة الى الكشف عن الرضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية مخصوصة ومدى تأثير العامل بمختلف التغييرات العاملة واستجابته لها أو رفضها ومن أجل تحقيق هذه الاهداف تم صياغة الاشكالية في شكل مجموعة من التساؤلات تمثلت في :

معرفة مامدى تأثير التغيير التنظيمي على عرضها العامل الوظيفي ؟ وكيفية تحقيق هذا الأخير اطلاقا من تبني تنظيم جديد ؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغييرات أمر أنها ستؤدي الى نتائج عكسته تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة ؟

وقد تم صياغة الفرضية العامة وبالتالي :

كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .
وتفرعت عنها فرضيات جزئية :

- رضا العامل للتمييز في كيفية توزيع الأجر والمكافآت المادية يؤدي الى شعور ما بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

- رضا العامل للتغيير في نمط الاشراف يؤدي الى شعوره بالرضا

- رضا العامل من نمط الاتصال يؤدي الى شعوره بالرضا داخل المؤسسة

- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي الى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة

- كلما كان التغيير في الظروف المادية الى الاحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

- كلما اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل حيث تكون مجمع البحث من

مفردتها وقد تم اعتماد المنهج الوظيفي فيها بالإضافة الى استخدام الملاحظة ، المقابلة

الاستمارة والسجلات والوثائق الى أدوات جمع البيانات

- وأخيرا توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- أفراد مجتمع البحث غير راضيين عن عامل الاجر والمكافآت المادية وبالتالي فرضا هم الوظيفي لم يتحقق
 - تقبل غالبية أفراد مجتمع البحث للتغيير في نمط الاشراف وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية
 - عرضا العمال عن نمط الاتصال وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية
 - رفض العمال السياسة الترقية المعمول بها داخل المؤسسة وعدم رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية
 - رضا العمال عن الظروف المادية للعمل التغيير فيها الى الاحسن المؤسسة الصناعية
- الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي:**

- 1- دراسة أحمد بوشمال : بعنوان سييسولوجيا التغيير التنظيمي وفعاليات المنظمات ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2001 ، وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الاشكالية كما يلي :
 - اعتبار التغيير التنظيمي يسبق فعل ملموس مامدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟
 - وكيف يؤثر الفاعلين بالمنظمة قياسيا الى العقلانية النسبية إذ ما حدث تعارض بين الأهداف ؟
 - بالإضافة الى صياغة ثلاثة فرضيات ك
 - التغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها .
 - له أثر على PSPA انتقال المؤسسة من طابع العمومية الى الشركة التي أسهم الأداء العمالي .
 - يؤدي التغيير التنظيمي الى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا وتعارض الأهداف

- كما اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل والذي تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليل فيه ، بالإضافة الى استخدام الأدوات والتي تمثلت في الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة كالأدوات لجمع البيانات وفي الأخير توصلت نتائج هذه الدراسة الى مايلي :

- ضمن فعالية مطاحن الأغواط خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التعامل بين العامل والنسق .

- أن التغيير الحاصل بمطاحن الأغواط أثر على رضا العاملين بها

- غياب عملية التوظيف وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعها

- السلوك العمالي السلبي مما شهدت المؤسسة من اختلاسات والتي تؤثر على الوضعية المالية لها وضعها السيولة

2- دراسة محفوظ حضري :

بعنوان دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – الوادي – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل 2019 ، جامعة الشهيد لخضر الوادي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، والهدف من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظف مؤسسة سونلغاز ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف ثم صياغة الإشكالية التالية : هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز ؟ هل توجد علاقة بين برامج التدريب والأداء الوظيفي؟

وقد تم صياغة الفرضية العامة كالتالي :

● توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظف مؤسسة سونلغاز وتفرعت عنها فرضيات فرعية .

● توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

● توجد علاقة بين برامج التدريب والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

● كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، بالإضافة الى استخدام أدوات والي تمثلت في الملاحظة ، المقابلة ، الإستبيان كأدوات جمع البيانات

- وفي الأخير توصلت نتائج هذه الدراسة
- بينت الدراسة أن توجهات العاملين نحو التغيير التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز توجهات إيجابية
- وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل
- ميل القيادة الى اتباع أسلوب المركزية والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية
- إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعلمون بها
- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة العنصر البشري لديها وإتاحة فرصة تعليم أمامهم واستكمال دراستهم أثناء الخدمة ومعاملتهم بشكل اجتماعي مناسب ، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر
- أظهرت نتائج دراسة تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات العاملين عليها
- قوة التكاتف والمشاركة الجماعية بين العاملين والإدارة في مواجهة المشكلات تواجه العاملين .

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي :

- 1- دراسة عيساوي وهيبية: بعنوان أتم الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار ، تخصص عولمة لشركات 2012 ، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان مدرسة دكتوراة إدارة الأفراد وحكومة الشركات ، والغرض من هذه الدراسة معرفة والكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم صياغة الإشكالية على النحو التالي :
 - كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الإستشفائية ؟
 - وتفرعت عنه أسئلة جزئية : ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟
 - كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي ، المهني والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

- ماهو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟
- هل تؤثر التغييرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- وقدم صياغة الفرضيات على النحو التالي ؟
- توجد علاقة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبي هي منخفضة
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط
- كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الأحصائي الوصيفي بالإضافة الى استخدام الأدوات الملاحظة ، الاستمارة كالأدوات لجمع البيانات ، بالإضافة الى عينة الدراسة فهي 60 فرد وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الى نتائج وهي :
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي (القيم) ، الجانب السلوكي (العادات ، التقاليد)والجانب المادي (البيئة المادية للعمل)
- تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية
- يعتبر ارتفاع الأداء ،الولاء التنظيمي ، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حين يعتبر الغياب ، دوران العمل وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا استمرار القوي العاملة بالمؤسسة ، وإيجاد الداف لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء
- تنقسم نظريات الرضا الوظيفي الى نظريات المحتوى ونظريات العلمية
- إن الثقافة التنظيمية من المددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .

2- دراسة علي بن يحي الشهرى 2002 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية:

وهي دراسة ميدانية على موظفي الجمارك منطقة الرياض ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع الرضا الوظيفي ومستوياته والتعرف على مستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، الخدمة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الترقيية) وقد

تكونت عينة الدراسة من 233 مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشين الجمارك العاملين في منطقة الرياض

وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها

- وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية

- عدم ارتباط الترقية بالكفاءة والإتقان وهذا مايقبل من رضا الأفراد

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حيث تزيد نسبة الرضا عند الإناث عنه عند الذكور

1- وجود رضا نسبي عند كل من ذوي المؤهلات المنخفضة ، ذوي فئات سنوات الخدمة الأقل وذوي المرتبات العليا.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الايطار النظري للدراسة

المبحث الأول : التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظم الباحثين ، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير

ويعرف بيسكارد : " (BECHARD) التغيير بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ، بغية زيادة فعالية التنظيم ن من خلال إدخال تعيينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

أما فرنش وبل (BELL،FRENCH) فيعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تعيين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة المناخ التنظيم وتعطي تأكيد خاصا للعمل الجماعي الشامل¹

أما روبنسون (ROBONSON) فيعرف التغيير بأنه : تحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية ويعرف أحمد طاهر . التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتعيين الأداء المنظمة في طريقة حل للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارسة الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهودات تعاوني بين الإداريين².

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه مقصود وهادف و واعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة³

¹ أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط 2(2014)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ص 18
² أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص19
³ إحسان محمد حسين ياغي وآخرون ، التغيير التنظيمي متطور الأداء المتوازن ، ط 2015 ، دار الأيام للنشر والتوزيع ص

ويعرف أيضا على التغيير انه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم.¹

او هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح²

أو هو عملية إدخال وتعيين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

أو هي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية .

- كما عرف بأنه إحداث تعديلات في الأهداف وسياسيات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي ، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ، ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث الأوضاع التنظيمية جديدة للتنظيم³

- أو هي تطوير ثقافة المنظمة والقدرات البشرية من طريق تعلم المنظمة أصول علمية للتغيير والحصول على التغذية الموتدة حول هذا التغيير ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة الى النماء⁴

- أما عرفه الخطيب: بأنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينبع منها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته لسلسلة من مراحل التي خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة.⁵

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات ، ط1 (2014) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ص

² ثروة مشهور ، إستراتيجيات التطوير الإداري ، ط 1 (2010) ، دار الأسماء للنشر والتوزيع الأردن -عمان ص 78

³ محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 53-54

⁴ محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ط1 (2015) ، الأكاديميون للنشر والتوزيع العمان- الأردن ص 267

⁵ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، ط1 (2015) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ص26

• دوافع وأسباب التغيير التنظيمي :

1- الأسباب الداخلية :

وهي إدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة إتخاذها مما يؤدي الى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على هدارة المنظمات فممكن أن تقوم الغدارة بتعيين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد

أ- **زيادة طموحات وحاجات العمال :** عادة ماتلجأ المنظمة الى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل

ب- **نمو المنظمة وتطورها :** تلجأ المنظمة الى تغيير أهدافها واستراتيجياتها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع تطورات الحاصلة على مستوى الداخلية للمنظمة أو الخارجي¹

2- **الأسباب الخارجية :** وهي أسباب تظهر حسب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية .

أ - **التطور التكنولوجي :** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة التكنولوجيا من الأسباب الرئيسة التي تؤدي الى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتعيين النوعية .

التغيير في ظروف السوق : إن النمو الإستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقاءها بالأسواق ، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة جذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم

- **زيادة عدة المنافسة :** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الإبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة بإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات ، مما يدفع المنظمات الأخرى الى البحث عن

¹ بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، ط 1 (2009) ط 2 (2013) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ص65

بدائل التي يمكن من خلالها تعيين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصر في الماضي على عدد محدد من الدول، والتي في الوقت الحاضر أصبحت هذخ المنتجات صناعة متميزة في دول العالم تقريبا ، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه المنافسات كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعة السيارات.¹

• مجالات التغيير التنظيمي :

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية :

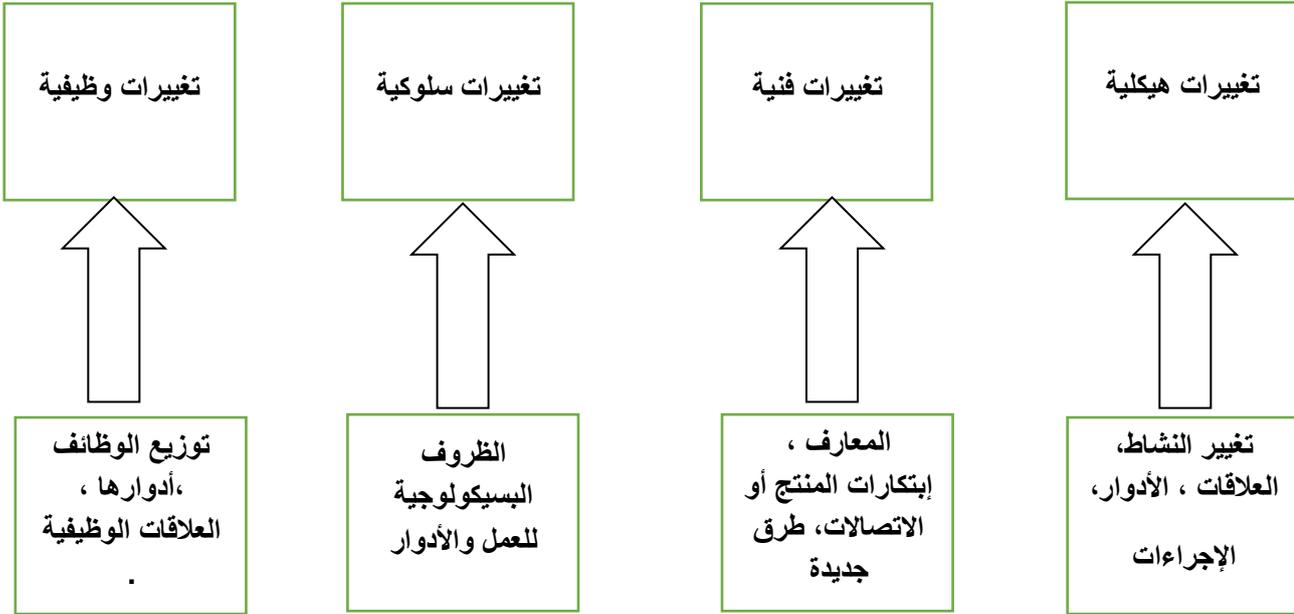
- 1- التغيير على مستوى الإستراتيجيات : مع تزايد الاهتمام بالتغيير النخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد التغيير وتقسيم نتائجه ، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة الى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها
- 2- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي : توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد تلجأ منظمات الأعمال في الأحيان الى إحداث التغيير داخل المؤسسة والذي يهاجمه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي الى إعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع مع التغييرات الحاصلة².
- 3- التغيير على مستوى أنماط القيادة : أشير أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل ، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير مباشر من خلال أثر القدرة التي تسعى القيادة لدى العمال.
- 4- التغيير على مستوى الثقافة : وتعرف الثقافة على انها مزيج من القيم والإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه

¹ تهناني محمد محسن بدر الحميدي ، الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، رسالة استكمال متطلبات الحصول على رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط 2012 ص 35

² وردة حمدي وآخرون ، مجلة القيس لدراسات النفسية والاجتماعية ، دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجزائرية ، العدد الرابع جامعة محمد لامين دباغيين سطيف 2 ص 8

سلوكهم وحل المشكلات وبالتالي فالمنظمة تلجأ الى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهداف بشكل أساسي في مجال التغيير وطكيفية إحداث التغييرات المستهدفة من التغيير¹

الشكل رقم (1-1) المجالات الأساسية للتغيير



أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب بنجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه ، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف .

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

هناك تغيير شامل يشتمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة ، وأما الجزئي فيتقدم على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، إلا أنه قد ينجز عنه نوع

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق ص68

من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة هذا ما قد يؤثر سلبا على فعالية التنظيم ، لذا يجب التأكد على مراعاة التوازن ¹.

2- **التغيير المخطط** : يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف الى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفائد المرتبطة عليه من ناحية أخرى

3- **التغيير غير مخطط عشوائي** : هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو بردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مؤسسة مما يسعى عنه نتائج غير مطلوبة وضارة²

● استراتيجيات التغيير التنظيمي :

تكيف وتلائم التنظيم مع البيئة التي يعمل فيها
مقابلة التغييرات التي حدثت في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة ولكي يتم التغيير الإداري يقوم المديرين في المنظمة بثماني خطوات أساسية وهي :

- **الخطوة الأولى** : تحديد أو تقديرات المتغيرات البيئية
تشمل التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على أداء المنظمة كل من المنافسة، التكنولوجيا ، السيايات والثقافة ، وأحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف على هذه المتغيرات والتجاوب معها بما يؤدي الى وزيادة كفاءة المنظمة
- **الخطوة الثانية** : تحديد فجوة الأداء

وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب فيه المنظمة في الوصول اليه والأداء الفعلي الذي تحقق وقد يكون هذا الفرق (الفجوة) إيجابيا أو سلبيا والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسنى القيام بالخطوات التالية.³

¹ محمد يوسف القاضي ، مرجع سابق ص 281

² زكرياء الدوري وآخرون مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2019 ص 37

³ سيد محمد جاد الرب ، القيادة الاستراتيجية 2012 ص 405

- الخطوة الثالثة : تشخيص المشكلات التنظيمية

والهدف من هذه الخطوة التعرف على طبيعة وجهة المشكلات السائدة في التنظيم وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية :

1- ماهي المشاكل الخطيرة التي يجب معالجتها نوعا ؟

ماهي أسباب هذه المشاكل ؟

ماهو التغيير المطلوب لحل هذه المشاكل ؟

- الخطوة الرابعة: تحديد مصادر مقاومة التغيير:

يحتاج التغيير التنظيمي الى بذل مجهودات مهنية من جانب إدارة المنظمة من أولئك الذين يقاومون التغيير ويقفون حائلا دون تنفيذه وتأخذ المقاومة الأمراض شكلين أساسيين هما ، مقاومة الأفراد التغيير والمقاومة التنظيمية¹.

- الخطوة الخامسة :وضع الأهداف

لكي يكون لتغيير فعالا فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدما وقبل البدء في إجراءات التغييرات المطلوبة ومن الممكن أن تكون الأهداف عبارة عن

1- الأهداف التي تتحدد في ضوء واقعية التنظيم واحتياجات الأفراد

2- أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس

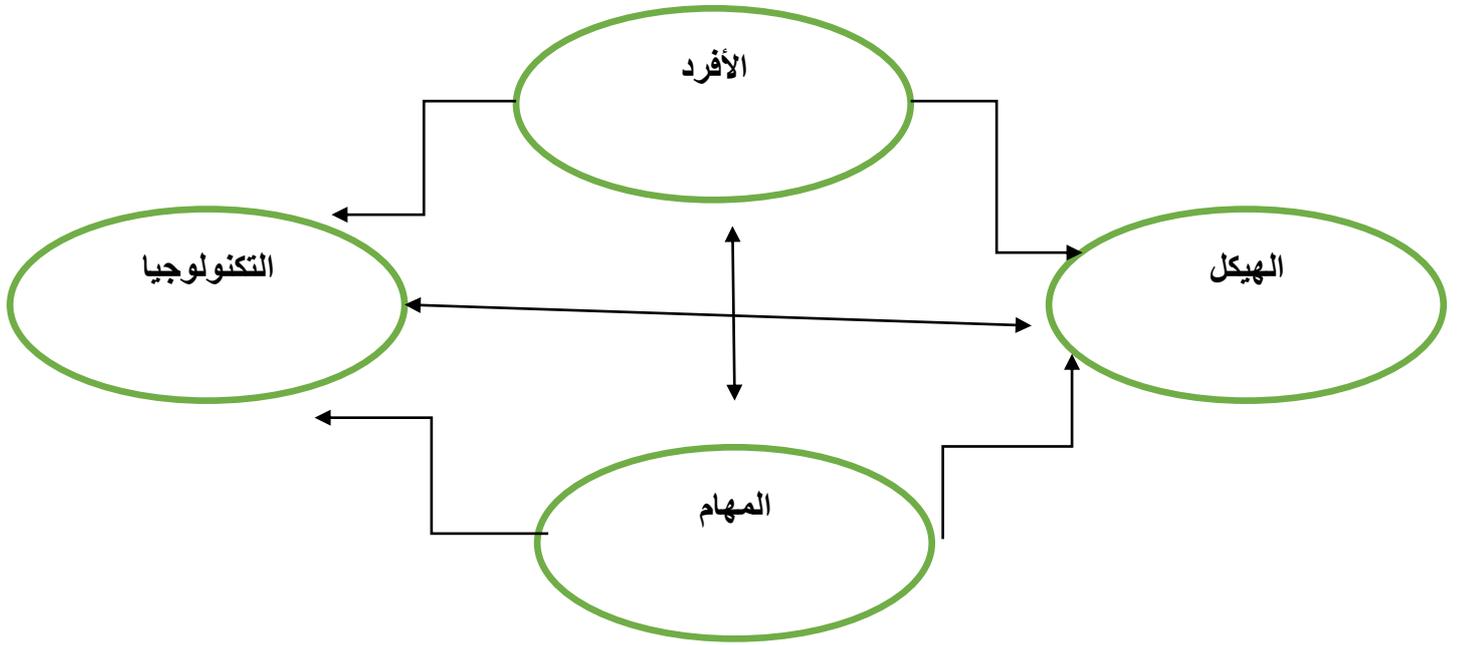
3- أن تتحدد الأهداف في إطار السياسات التنظيمية

- الخطوة السادسة : وضع إستراتيجيات التغيير

تركز هذه الخطوة على التعرف على مختلف الإستراتيجيات العلمية للتغيير ، ولا يكون التغيير ناجحا إلا إذا إرتبط بالتنظيم وإمكانية متطلباته ، ويتم التركيز في هذا الصدد على أربعة إستراتيجيات متداخلة في المنظمة وهي التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، المهام ، الأفراد²

¹ بوشمال احمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (2001) ص 46

² سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ص455



الشكل 02 استراتيجيات تغيير التنظيمي

• **مصادر التغيير التنظيمي :** هنا من يقسم مصادر التغيير التنظيمي الى نوعين من عوامل خارجية وعوامل داخلية .

- **أولاً - المصادر الخارجية للتغيير :** وهذه المصادر تقسم بدورها الى مجموعتين هما :

1- التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق : هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب

العملاء والمنافسين في هذه الأسواق مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات

2- التطورات التكنولوجية : التبدل في التكنولوجيا من فترة أخرى يجعل بعضها متقادما

مما يستلزم تغييرها اولاً بأول

- **ثانياً - المصادر الداخلية للتغيير :** وهي أيضاً تصنف الى نوعين من العوامل هي :

1- تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هكر يركز على المنتج مثلا بدلا من التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم منه إحداث بعض التغييرات التنظيمية المتواكب مع هذا التغيير.

2- التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نسب اللاتي يتقلدنا مناصب قيادية عليا وبسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سنا ن مثل هذه العوامل تقود المنظمات الى إحداث تغيير ما¹.

● **أهداف التغيير التنظيمي:** تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي الى إيجاد منظمة مجددة ، مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف يمكن تلخيصها في

1- التخلي : يهدف التغيير التنظيمي الى التخلي من أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعضها الاستراتيجيات والاساليب داخل المنظمة .

2- التبنى : عندما تتخلى المنظمة على بعض الاستراتيجيات والانشطة فهي تهدف الى تبنى استراتيجية او تكنولوجيا جديدة او اساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

3- التطور والتنمية : تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي الى تطوير ونمية إستراتيجياتها وأساليب وتوسيع مجال نشاطاتها أو توسيع ممل معارفها وذلك من اجل بقاء والاستمرار

4- التحسين : من اجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ، لذلك تهدف المنظمة الى تحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي والتحسين في مهارات وقدرات العمال لذلك التعيين المستمر في أساليب الإدارية².

5- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها

6- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية³

● المداخل المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات ، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ص 68

² بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ص 67

³ محفوظ حصري دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي 2018-2019 ص 25

سوف نتطرق ونعرض أهم نظريات التمييز التنظيمي وهي :

1- نظرية الإدارة العملية :

- أهم روادها في فريدريك تايلر حيث إنه..... اهتمامها على دراسة الأسس الكفيلة بالتطوير الإنتاجية الصناعية وسبل معالجة مشاكلها وقد تضمن التقدم الاقتصادي توسعا ملحوظا في الطرق، واستخدامها لوسائل المواصلات الحديثة ، وهذا إلى جانب بروز متغيرات اجتماعية مثل الزيادات الكبيرة في تركيز السكان في المدن الصناعية نتيجة للتوسع الصناعي وقد أدى ازدياد التركيز الصناعي في المدن الكبيرة وزيادتها عدد المهاجرين سواء من الخارج أو بسبب الهجرة الى زيادة للإستفادة من فرض التطوع الصناعي¹. ويرتكز التغيير على تلك النظرة الميكانيكية للمنظمة التي طرحها تايلر ، والتي تشمل كل جوانب المنظمة وعمليتها بدون استثناء ، والتي تفسر كل نشاطاتها وتفاعلاتها وهي تقوم على مبدئين أساسيين لتطوير الإنتاج الذي يعتبر أهم أهداف التغيير وأهم دافع له أيضا وهما:

● تقليل عمليات التصنيع المختلفة لكي تصبح سهلة الإشراف

● تحفيز العمال على زيادة الإنتاج بسرعة أكثر

وقد حصرها تايلر نطاق اهتمامه بدراسة العامل الكفأ ورأى ان التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغيير موازيا على مستوى طاقات البشرية وكفاءتها ومؤهلاتها هذا من جهة ومن جهة اخرى يجب تغيير الهيئات الإدارية للمؤسسات من نظرتها للعنصر البشري طاقة مؤهلة .

وأهم أسس الإدارة العلمية :

1- الهيكل التنظيمي الرسمي

2- تحديد نطاق الإشراف²

1- النظرية البيروقراطية :

¹ بوهندالة فهيمة ، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008-2009 ص34

² محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية مصر- القاهرة 2003 ص 123

من اهم وأبرز رواد هذه النظرية العالم الالمانى "ماكس فيبر " حيث قدم نموذجه البيروقراطي للتنظيم على انه أكثر عقلانية ، والذي يؤدي الى زيادة الكفاءة الإنتاجية ، ولقد أوضح أن نمو هذه البيروقراطية إنما هو نتيجة لتطويع عمليات التصنيع ، فهو يرى أن المجتمع دائما مدفوع نحو التغيير وإن انواع السلطة التقليدية التي كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت الى نوع رشيد من السلطات مع ظهور المصنع الحديث .¹

1- نظرية التقسيم الإداري :

يعتبر هنري فايول من اهم رواد لهذه النظرية ، حيث اهتم بالجوانب الإدارية في التنظيم التنظيمي يشير إلى أهمية وضع الصيغة الجوهرية للفرد في الإعتبار أثناء اتخاذ قرارات الإختيارات الجديدة للمنظمة والتي بالضرورة عمليات التغيير .²

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

التون مايو الذي قدم مساهمة كبيرة تتمثل في دراسات هوثورن في الولايات المتحدة ، وكان الغرض الأساسي لهذه تحديد تأثير التغييرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين ، ومن ثم العمل على تعديلاتها يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية .

حيث أكد التون مايو المنظمة التي تقوم بعمليات التغيير يجب أن يراعي العلاقات الغنسانية الفاعلين في المنظمة وثقافة المنظمة الاجتماعية³

3- نظرية X و Y لدوبلاس ماثر يجور : بنيت هذه النظرية على شقين متناقضين هما نظرية X ونظرية Y :

نظرية X : هي عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاج وفكر المدرسة الكلاسيكية ، حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وأنه بيولوجيا ، يمثل الى الأصل والإنسانية والمادة .

¹ السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط5 ، دار المعارف ص54

² بوشمال أحمد ، مرجع سابق ص112

³ إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ط1 (1994) ، مكتبة الأنجلو المصرية ص86

نظرية Y : هي على العكس من نظرية X مخالفتها في الافتراضات حول السلوك الاجتماعي ، وهي أن الإنسان اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية تنظم الى العاملين على انهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية ، وفي موضوع قيادي ويميل للعمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب ، وان الادارة ليست هي التي تمنع العاملين في مواقع تعمل المسؤولية ، وهذا مايفسر ان الأفراد لا يكرهون العمل بل يرغبون به ، ومن لمؤثرات البيئية الخارجية وظروفها السلبية التي تؤثر على الأفراد.

4- نظرية اتخاذ القرارات :

يعتبر هربرت سايمون ، اهم روادها حيث قدم تطورا واضحا لنظرية اتخاذ القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة ، فالسلوك الرشيد للمنظمة نتيجة الى المفاضلة في البدائل المتاحة ويعيد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبير رشيد عن قدرة الادارة من المفاضلة واختيار البديل سليم منها.¹

¹ محمد رسلان الجوي وآخرون ، الإدارة علم وتطبيق ، ط 2، دار المسير للنشر والتوزيع الأردن- عمان 2008 ص 49-50

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا :

لغة: هو ضد الضغط وإرتضاه رآه له أهلا ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه

اصطلاحا : فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا

الرضا الوظيفي : فقد عرفه عباس بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تهور الفرد تجاه الوظيفة وذكر أن الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف الوظيفة كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها¹

ويعرفه super الذي يعد من الأوائل الذين قدموا تعريفا لهذا المصطلح حيث يرى أن الرضا الفرد يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقراراته وميولة و سمات شخصية وقيمة كما يتوقف على موقفه العملي وخبراته ، عما يعرف بانه محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة وإرتباطه بالعمل على تقدير الفرد للعمل وإدارته ومدى النجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف

وعرفه ناصف : بانه الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وانه تغبير عن مشاعر عاملين نحو عملهم والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل وتطويره والابداع فيه ويعرف أيضا انه مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي درجة سعادته واستقراره منها وماتحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب بإشباعها مقارنة بأداء للوظيفة .

أو هو الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله لتعكس نظرتة ووتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة²

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، أثر إدارة الصراع التنطيمي على الرضا الوظيفي ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن 2016 ط 1 ص 104-105

² شاكر دحلان خالد إدريس ، أثر التغيير على مستوى الرضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة الإسلامية غزة ، 1433هـ 2012م ، ص32

ويعرف أيضا أنه تعبير عن المشاعر الوجدانية للفرد نحو العمل الذي يؤديه في ضوء ما يحقق هذا العمل من إشباع للحاجات المتعددة للفرد أي أن الرضا يتولد لدى الفرد العامل عند إشباعه لمقدار معين من الحاجات¹

2- مكونات الرضا الوظيفي :

أ- الأجر : يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي العشور بالأمن وليرمز الى المكانة الإجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لاهميته وفي حالات أخرة يتخدم الأجر لإشباع الحاجات الأجتماعية من خلال مايتجه للفرد من تبادل المعاملات الاجتماعية مع الآخرين

ب- محتوى العمل : إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤدي الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيمايلي عرض لأهم متغيرات محتوى وعلاقتها بالرضا :

- درجة تنوع المهام : يمكن القول هنا بانه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمته وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بانه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل

- درجة استخدام الفرد لقدراته : يمكن القوا هنا كلما تهور الفرد ان العمل الذي يقوم به يستند كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد ان العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

د- خبرات النجاح والفشل في العمل : إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير وإعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقرير وإعتزاز الفرد ان العمل

¹ مجيد حميد محمد ، علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي بحث إستطلاعي لأراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 6 عدد 1 2016 ، تاريخ الشر 2015/06/17، ص58

يتطلب القرارات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشكل الرضا لديه.

3- **فرض الترقية** : وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل¹.

4- **الإشراف**: أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيته والذي يقيم علاقاته معهم عللا اساس الصداقة والثقة والإحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسه

5- **جماعة العمل** : يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الآخرين

يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لإستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضائه عن العمل

¹ محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، 2009 ص 39

3- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالعامل نفسه : وهي تلك العوامل الذاتية التي تؤثر في إتجاه العمال نحو أعمالهم وهي كالتالي :

أ- عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم : والتي تتضمن خصائص وسمات العمال كالسن والجنس والمستوى التعليمي ومدة الوظيفة¹

● **السن :** بينت الأبحاث عن وجود علاقة بين السن والدرجة ، الرضا المعين فكلما كان السن أكبر زادت درجة الرضا المعين عند الفرد ويرى البعض أن السبب يعود الى الطموحات في بداية عمره حيث تكون مرتفعة فلا تقبلها من اغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للمنصب وتسبب في عدم رضاه ولكن مع تقدم السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحه ويرض بالواقع الفعلي ويترتب عن ذلك زيادة الرضا المهني

● **الجنس :** تشير معظم الدراسات الى أن النساء تتفوق على الرجال من حيث الرضا الوظيفي وهذا الفرق يمكن ارجاعه الى أن مطامح النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال الا أن بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجهن أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهن الوظيفي²

● **المستوى التعليمي :** يكون الفرد الأكثر تعلماً أقل رضا عن العمل من الفرد الأقل تعلماً ويرجع السبب في ذلك الى طموحات الفرد الأكثر تعلماً والتي تكون مرتفعة و الأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفع إداري وهذا لا نجده في عمله وبالتالي لا تقل درجة رضا مقارنة بالفرد الأقل تعلماً والذي يكون قانعا بعمله راضيا عنه³

ب- عوامل متعلقة بالأمان : وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العامل كالترقية والأجر وزيادة إختصاصته الوظيفية حيث تشير أغلب الأبحاث الى وجود علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي فيشير فروم 1964 الى أن

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2000 ص 242
² عيساوي وهيب ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حكومة الشركات جامعة أبو بكر القايد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، تلمسان 2012 ، ص 76
³ أحمد ماهر ، مرجع السابق ص 242

ت- العامل لا الأكثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل أما اذا كان طموحه وتوقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل بمعنى آخر أن أثر الترقية على المظف يتوقف على مدى توقعه لها¹

الأجر : يعتبر الأجر أحد العوامل المتعلقة بالعامل التي يحرر معدلات الرضا الوظيفي ويعرف على انه الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني او العقلي الذي يبذله حيث يرى بعض الباحثين أن وجود الأجر في حد ذاته لا يؤدي الى مشاعر الرضا إنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهي نظرة نابعة من نظرية العاملين "هير زربغ" غير أن البعض يعتبر أن الآخر تجاوز الحاجات الأولية وصار يعبر ويشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الإجتماعية وبالتالي تقدير الذات²

ثانيا- العوامل المتعلقة بالمنظمة : وتتعلق هذه العوامل بسياسة المنظمة و ظروف العمل والشروط التي ترتبط بها الوظيفة والعامل معاوض هذه العوامل نذكر منها

1- محتوى العمل : لمحتوى العمل أثر بارز على العمال من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه لأن العامل الذي لا يستند له أعمال في المستوى قدراته يرى نفسه وكأنه يقوم بأي شيء وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري فالعمل بحاجة الى الشعور بالمسؤولية استخدام طاقاته في عمله بما يخلق لديه الإرتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا.

2- ساعات العمل : لقد توصلت الدراسات الى أنه بالقدر توفير ساعات العمل مع وقت الراحة بالدقير الذي ينخفض به الرضا عن العمل

3- جماعة العمل : ترتبط بجماعات وزملاء داخل العمل حيث ان جماعة العمل تؤثر على الرضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر متفقة للفرد أو مصدر توتر له فكلما كان التفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل تحقق تبادل للمنافع بنية وبينهم كلما كلنت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله وكلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق تواتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصول لاهداف كلما كانت جماعة العمل سببا لإشباع الفرد عن عمله.³

4- أهمية الرضا الوظيفي: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في:

¹ أحمد سقر عاشور ، إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، ط 1 ، دار النهضة العربية بيروت أحمد ، ص 148

² منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الشعب ، القاهرة 1996 ، ص 154

³ أحمد سقر ، المرجع السابق ، ص 149

- 1- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها ما يحيط بها ¹
 - 2- إعتبار العنصر البشري ثروة حقيقية والمحور الاساسي للإنتاج في منظمات الاعمال فالبرغم من تطور الآلات والمعدات إلا انها تبقى غير مفيدة إذ لم يوجد من يديرها لذا من العدل والإنصاف في حق الأفراد ليكونوا راضيين عن عملهم ²
 - 3- إدراك وفهم دوافع الموظفين يساعد الإدارة والمشرفين والمديرين على تصميم بيئة عمل مناسبة ، إضافة الى نظام حوافز فعالة يساعد على المحافظة على الموظفين ويزيد من فعالية ادائهم ³.
 - 4- يؤدي الرضا الوظيفي إلى إنخفاض مستوى الغياب والتمارض ودوران العمل والحوادث والسرقة والضياع وتوقف العمل وإنخفاض واضح وملموس في الشكاوى والتظلم مما يعكس درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة ودرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة وإستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- يرى كمال محمد أهميته كالتالي :

- يشكل راس مال البشري أحد مزايا التنافسية الأكثر أهمية والتحدي الأكبر الذي تواجه المنظمات
- كما أشار بعض المختصين الى وجود ارتباط إيجابي بين الأداء لدى العامل ورضاه عن العمل
- يساهم الرضا في رفع الروح المعنوية بمعنى أساليب النظم الداخلية ولوائحها
- ثبات صلاحية القيادات
- الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ⁴

5-أنواع الرضا الوظيفي :

- الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف وحره من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه

¹ محمد قرزيز ، مريم محياوي ، دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 74

جامعة عبد الحميد مهدي ، قسنطينة جون 2017 ص 37

² عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري عمان الأردن، 2010 ص88

³ عادل عبد الرزاق ، المرجع السابق ، ص89

⁴ كامل محمد ومحمد عويصة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ط 1 بيروت 1996 ص 177

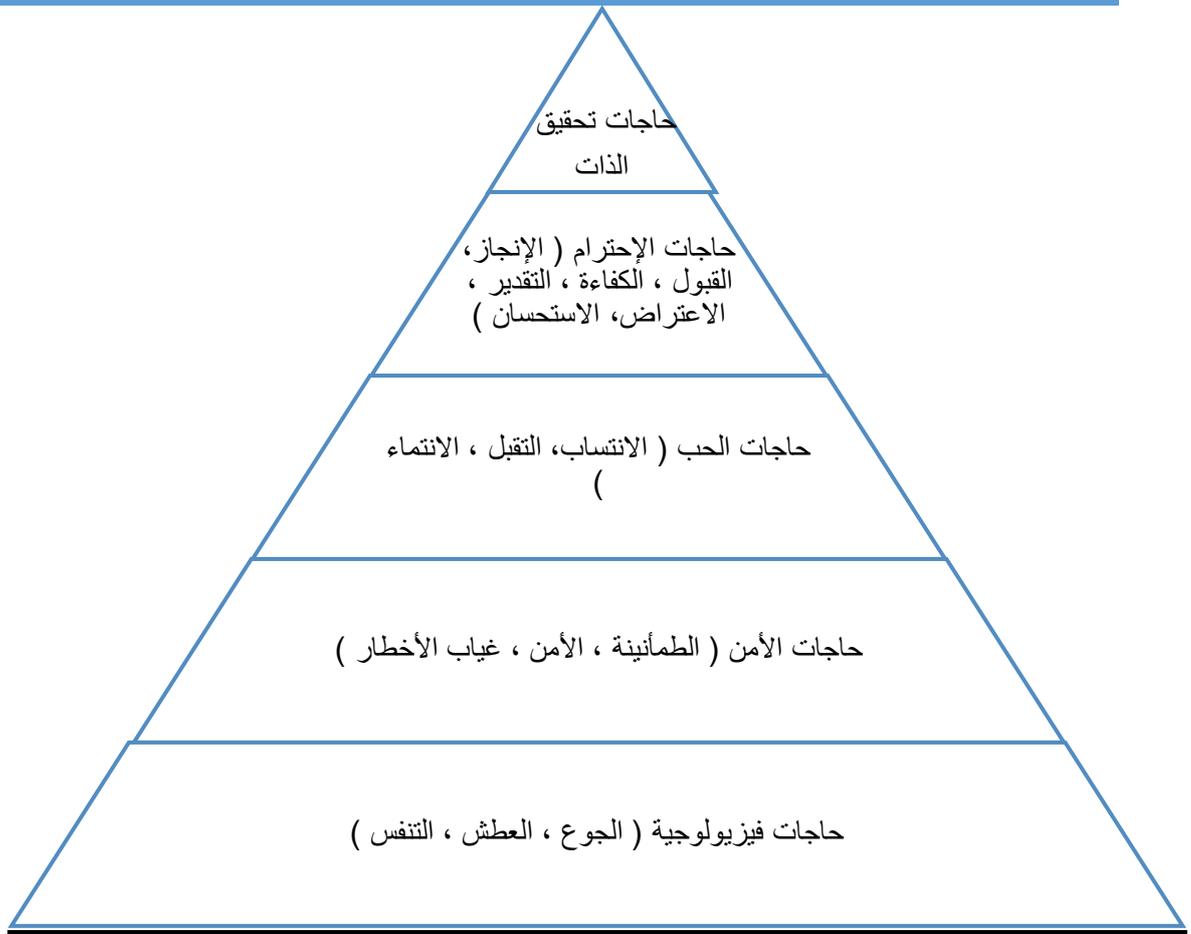
- الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهي يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض الجوانب العمل وبالتالي إكتفى بها أو ربما لا زال الشيء موجودا لكنه لا زال يؤدي اعماله¹

6-نظريات الرضا الوظيفي :

إن النظريات التي تناولت الرضا عن العمل قد استندت في معظمها على نظرية تدرج الحاجات في الدافعية "لإبراهيم ماسو ، 1943 " حيث يلتقي مع فلسفتها الكثير من الباحثين في ميدان الدراسات السلوكية ، وفيما يأتي عرض موجز لأهمها :

- نظرية ماسلو : لقد رتب ماسو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعه فأعطى لإشباع_المستوى الأدنى الأولوية والاهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها ، إذا ماشبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لهاوهكذا وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاء بالحاجة الى تحقيق الذات في قيمته ويرى إن الإنسان ينتقل الى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل الى القمة وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الإشباعات الرضا عن العمل . والشكل التي يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه إبراهيم ماسو

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، المرجع السابق ص 143



3-شكل يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه أبراهام ماسلو¹

¹ كريم ناصر علي وأحمد مخلف الدليمي ، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر عمان ط1 2009 ص 128-129

- **نظرية X-Y دوكلاس ماكيرير** : تعد نظرية (ماكيرير) في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين مدارس الإتجاه التقليدي وبين مدارس العتجاه السلوكي في موقفها من كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة ، فقد وضع (ماكيرير) انماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه وكيف يتم تحريك هذا السلوك ، إذا وصف أحدهما بالإفتراضات التي تقوم عليها نظرية (X) والآخر بالإفتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y)

• **نظرية (X)** : تقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات ومحددات السلوك_الإنساني وهي إن الإنسان:

أ- سلبي ولا يحب العمل

ب- لا يريد تحمل المسؤولية في العمل

ت- يفضل أن يكون تابعا ويفضل دائما أن يحدد شخصا يقوده¹

• **نظرية (Y)** : الى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض

أخرى لتفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي ص 133

أ- إن الأفراد لديهم القدرة الطبيعية على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات

ب- إن المسؤولية مغروسة في جوهر العاملين

ت- تنظر للعاملين على طبيعتهم كثير وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة

ث- إن الإنسان يطلب أن يكون قائدا وليس تابعا كما يسعى الى تحقيق الذات

ج- سعيت الأساليب الإستبدادية في القيادة مادامت لا تتفق والطبيعة البشرية

- **نظرية العوامل الوقائية الدفاعية** :

وفقا لنظرية ماسو عن تدرج الحاجات حاول هرزرج "Herwberg" ايجاد تفسير لعملية الرضا عن العمل بعد أن قام بدراسة لمجموعة من المهندسين والمحاسبين في الوم.أ محاولا فهم شعورهم حول الاعمال التي يؤدونها وبدرجة رضاهم او الدفاعية لذلك وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن العوامل التي

¹ كريم ناصر علي وأحمد مخلف الدليمي ، نفس المرجع، ص 135

تخلق لدى الفرد شعورا بالرضا العالي عن الوظيفة أو العمل ، تسمى بالعوامل الدافعة وتضم : الإعتراف والتقدير والإنجاز والترقية وإدراك الفرد لقيمة عمله وتحكم الشخص في وظيفته

وإمكانية التقدم فيها وغطاحة فرصة النمو إذ يؤدي الى إشباع هذه الحاجات الى درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة الإنتاج .

أما العوامل الوقائية فهي لا تتعلق بنوعية العمل نفسه بل بالظروف المحيطة به فلا تعني أنها دوافع ايجابية للعمل . أو أنها ستخلق فرصا للتطور أو النمو الشخصي وتتمثل في سياسة المؤسسة وادارتها ونمط الاشراف والعلاقات المتبادلة مع زملاء العمل والعلاقات مع الرؤساء والجور وظروف العمل والمراكز الاجتماعية والأمن الوظيفي

- نظرية التوقع: أكد فروم (Vroom) على أن استمرارية الأداء وفعالية الدفاع تعتمد على قناعة العامل ورضاه عن عمله وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة بين المكافئة التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه

- نظرية المساواة : وتتضمن هذه النظرية عنصرا اجتماعيا أي أن كل الفرد يقارن بين مدخلاته ونتائجه مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين وقد بين (أدميز Admas) أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموع من المدخلات وتتضمن مثلا : المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته والجهد الذي يبذله في العمل

ويحصل من المنظمة مقابل هذه المدخلات على فوائد أو نتائج أو مخرجات تتضمن الأمر أو التصدير أو المكانة الاجتماعية وهنا يقارن الفرد بين معدل عوائده الى مدخلاته مع العوائد الآخرين مدخلاتهم ومن خلال هذا اذا تحقق التوازن فإن ذلك يؤدي الى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد واذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين فان الفرد يشعر بالاختلال في التوازن وتنتج حالة من حالات الإستياء .

7-أسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى إرتفاعدرجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة

¹ كريم ناصر علي وأحمد مخلف الدليمي ، نفس المرجع، ص 137

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى إنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة

3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة

4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل

5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك الى زيادة الإنتاجية

6- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة¹

8- خصائص الرضا الوظيفي :

1- تعدد مفاهيم طرق القياس الرضا الوظيفي أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك الإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم أرضياتهم التي يقفون عليها

2- النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي غالبا ما ينظر الى أن الرضا الوظيفي أنه فردي فإنه ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق تعقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق قياس المستخدم

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسيات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها درسا

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعى والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات وتؤدي هذا الشعور باثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته²

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، مرجع سبق ذكره ص 118

² هاني خلف خليل طراونة ، مرجع سبق ذكره ص 123

9-البرامج الداعمة للرضا الوظيفي :

1- برامج صيانة القوى العامة : تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة الى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والإبتكار ومن أمثلة تلك البرامج ... البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز

2- برامج تحسن بيئة وظروف العمل :

تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الإبتعاد عن الأنماط

التقليدية واللجوء الى الإعتماد على مبدأ حاجة العاملين الى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا الى إستخدام ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة

التقليل من رتابة الاعمال وذلك من خلال اللجوء الى برامج الإثراء أو التوسيعالوظيفي

3- برامج الرفاهية الإجتماعية : وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين هذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهمكما يشترط في هذه الحوافز ان تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين

4- برامج الامن والسلامة المهنية : وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الاعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفق للخطوات التالية :

أ- تجزئة العمل : ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها¹

ب-تحديد مصدر الخطر : فعلى ضوء نتائج اخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما ان تكون بنية العمل المادية وظروفها وبنية العمل النفسية والإجتماعية والفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تربيته

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، مرجع سبق ذكره ص 118

5- **برامج الرعاية الصحية :** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض إلتزام صحي على المنظمات تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية الى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة الى أن مثل هذه البرامج تتباين تبين نوع وطبيعة أعمال المنظمة الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز افرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية اعلى

6- **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات الى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة اعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف

10- فوائد الرضا الوظيفي :

أ- **الفوائد السلوكية الاجتماعية :** القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط ومن ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط التسوية وتفقد إشراقها

ب- **زيادة الولاء التنظيمي:** بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون وأن نشاطهم وإخلالهم غالبا ما يكون على حساب إهتماماتهم الأخرى وأنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على انها مشكلات شخصية لهم¹

ت- **تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة:** وهذا سيؤدي الى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج ظاهرين المذكوريتين

ث- **زيادة الإستمرار التنظيمي:** لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد أنفسهم وأعمالهم مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف مرؤوسيه

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، مرجع سبق ذكره ص 121

ج- تحفيز السلوك الإبداعي : حصيلة رضا الفرد الناتج عن أداء وظائف ذات معنى وأعمال خلفه هادفة فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال إعتقاد الظروف الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدرات أحداثه¹

ح- الفوائد المادية والإقتصادية : Physical and Economic advantage ويتمثل بتقليل

التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل الى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان لذا أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي تعمل فيها 1000 عامل فإن زيادة نسبة الغياب فيها الى 1 فقط ستؤدي الى ارتفاع التكاليف الى 15000 دولار خلال السنة ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه الى تعطيل الكائن والآلات

¹ هاني خلف خليل الطراونة ، مرجع سبق ذكره ص 122

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة في البحث العلمي فائدة من خلاله يستطيع الباحث ضبط نفسه وهي تتمثل في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزماني لموضوع البحث فكل بحث علمي حدود زمنية ومكانية وبشرية ولكنها تختلف عن غيرها وفي هذا الجزء سوف نتطرق الى مجالات دراستنا الراهنة التي تمثلت في :

1) المجال المكاني: وهو الذي أخذنا منه عينة الدراسة ويتمثل في شركة نفطال

موقعها الجغرافي: هي مؤسسة ذات طابع تجاري متفرغة عن المؤسسة الأم سوناطراك بعد إعادة الهيكلة التي لحقت العديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 الذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية ، وفيما يخص وحدة تيارت هذه الأخيرة تفرعت من ENCC ونفطال بها على المستوى الوطني وله 67 مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط 44 مركز تعبئة قارورات الغاز C16 وحدة تصنيع الزفت ، 53 مستودع تخزين وتوزيع غاز 1756 محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة خواص 3250 شاحنة توزيع و 175 رافعات القارورات 14550 نقطة بيع قارورات الغاز ، 80 من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات خدمات

الوحدة النفطالية : تعم نفطال 48 وحدة على مستوى الوطني 04 وحدات خاصة

بالموائئ 04 وحدات خاصة بالصيانة ووحدة الإعلام الآلي

المجال البشري : ويقصد بذلك عدد مجتمع البحث فمجتمع دراستنا يبلغ عدده المتواجدين داخل شركة شركة نفطال 80 عاملا

المجال الزمني : وهو الوقت الذي يحتاجه الباحث لجمع بياناته الميدانية ولا يقصد به الزمن الذي سيحتاجه الباحث للإنتهاء من الدراسة وقد تميزت فترة زياتنا لهذه المؤسسة بالتقطع ومرت بثلاثة مراحل وكان ذلك كالتالي :

المرحلة الأولى : في هذه المرحلة قمنا بزيارة المؤسسة وذلك لإكتشافها حيث وجدنا رئيس الوحدة الذي كان هو المسؤول على الموافقة عن قبلوه إجراء دراسته أم لا حيث في هذه الزيارة قدمنا بعض الشروحات اللازمة حول موضوع الدراسة فأبدى بمواففته لجراء الدراسة في مؤسستهم وكانت الموافقة شفويا فقط وطلب من إحضار ترخيص لإجراء الدراسة

المرحلة الثانية : في زيارتنا هاته قدمنا ترخيص إجراء الدراسة ميدانية للمصادقة عليه من طرف رئيس الذائرة والوسائل العامل ، حيث أتاح من فرصة زيارة المؤسسة من الطابق الأرضي الى الطابق الأخير والتي قمنا فيها بتخيل بعض الملاحظات والمعلومات التي نحتاجها ونستخدمها في موضوعنا وهذا كله كان يوم الأحد 22 ماي 2022

المرحلة الثالثة : وفي زيارتنا بتاريخ 23 ماي 2022 قمنا فيها بضبط العينة وإختيار المبحوثين وكان عددهم يتكون من 49 عاملا اما زيارة بتاريخ 24 ماي 2022 كانت لاجل توزيع الإستمارات على المبحوثين ودامت يوم واحد لأننا ودنا كل العمال حيث قمنا بإسترجاع آخر استمارة بتاريخ 26 ماي 2022 وآخر زيارة كانت يوم 28 ماي 2022

ثانيا : منهج المستخدم : إن المنهج عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقق أهدافه بحثية وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو ينيير الطريق وياعد في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث

وإنطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها التي نسعى الى بلوغها والتعرف على مدى إنعكاسه التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال شركة نفطال وبناءا على طبيعة الدراسة وأهدافها التي نسعى الى بلوغها والتعرف على مدى إنعكاس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال شركة نفطال وبناءا على طبيعة المشكلة والغفتراضات التي تسعى الدراسة الإجابة عنها إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بإعتباره المناسب لموضوع دراستنا حيث يعرق بأنه أسلوب من أساليب

التحليل المركز على معلومة كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية

ثالثا : أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات والتمثلة في الملاحظة والإستمارة

1- الملاحظة : تعد الملاحظة إحدى أهم وسائل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتعطي الملاحظة بيانات

لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الإستمارة والمقابلة والوثائق فلقد إعتمدنا على الملاحظة في التعرف على الميدان الدراسة وطبيعة نشاط عمله ومعرفة واقع وظروف العمل داخل المركز ويمكن تعريف الملاحظة كأداة لجمع البيانات بأنها عبارة عن معاينة مباشرة لأشكال السوك التي تدرسه والتركيز على المعاينة المباشرة هنا يأتي من كونها النقطة الرئيسية في التفرقة بين الملاحظة والقابلة

2- الإستمارة : تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي نموذج يضم مجموعة من

الأسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة او موقف ما وقد مر تصميم الإستمارة بثلاث مراحل أساسية وهي :

المرحلة الأولى : وهي المرحلة التي حاولنا فيها بناء الإستمارة من خلال الإطلاع على التراث النظري المتعلق بالموضوع وكذا صياغة مؤشراتنا في ضوء تساؤلات دراسة وفروضها التي إعتمدتها كمحاور للإستمارة والتي نسعى من خلالها الى إختيار الفرضيات وتحقق من صدقها او عدم ميدانها وذلك لمساعدة الأستاذ

المرحلة الثانية : وهي مرحلة التي تحكيم الإستمارة من قبل مجموعة من الأستاذة حيث إحتوت على 33 سؤالا قسمت الى ثلاث محاور تبعا لفرضيات الدراسة وقد تمثلت فيما يلي :

المحور رقم (1) خاص بالبيانات الشخصية والذي تضمن 6 أسئلة وهي كالآتي : من السؤال 1 الى السؤال 6

المحور (2) والذي تضمن 13 سؤالا متعلق بالفرضية الفرعية الأولى التي تدل على التغيير في الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية السؤال من 7 الى السؤال 19

المحور (3) والتي تضم 14 سؤالا متعلق بالفرضية الفرعية الثانية التغيير في الجانب التكنولوجي والأداء الوظيفي من السؤال من السؤال 20 الى السؤال 33

المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة قمنا بإجراء قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها التي قدمها الأساتذة المحكمين وصياغتها النهائية ثم قمنا بنزول بها الى الميدان وتوزيعها والتي قدرت ب 44 حيث استرجعنا في المرحلة الأولى 24 استمارة والمرحلة الثانية استرجعنا 25

العينة وكيفية إختيارها :

تعرف العينة على انها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على انه تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كلع ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك ¹

حيث تم حساب عدد العينة بالطريقة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{50 \times 100}{80} = 62.50$$

حيث قمنا في دراستنا هذه بإستخدام العينة الطبقية حيث يتطلب هذا النوع من العينات تقسيم المجتمع الى مجموعات متجانسة وتتضمن كل مجموعة عناصر ذات خصائص متماثلة لذلك فالعينة الطبقية مناسبة للمجموعات الغير المتجانسة بعكس العينة العشوائية البسيطة حيث تتميز العينة العشوائية الطبقية بأنها تسمح بإختيار عينة متنوعة تسحب من كل مجموعة أو طبقة من مختلف ²

المجموعات المصنفة

حيث تم اختيار العينة ، الطبقية على أساس ثلاث فئات سوسيو مهينة

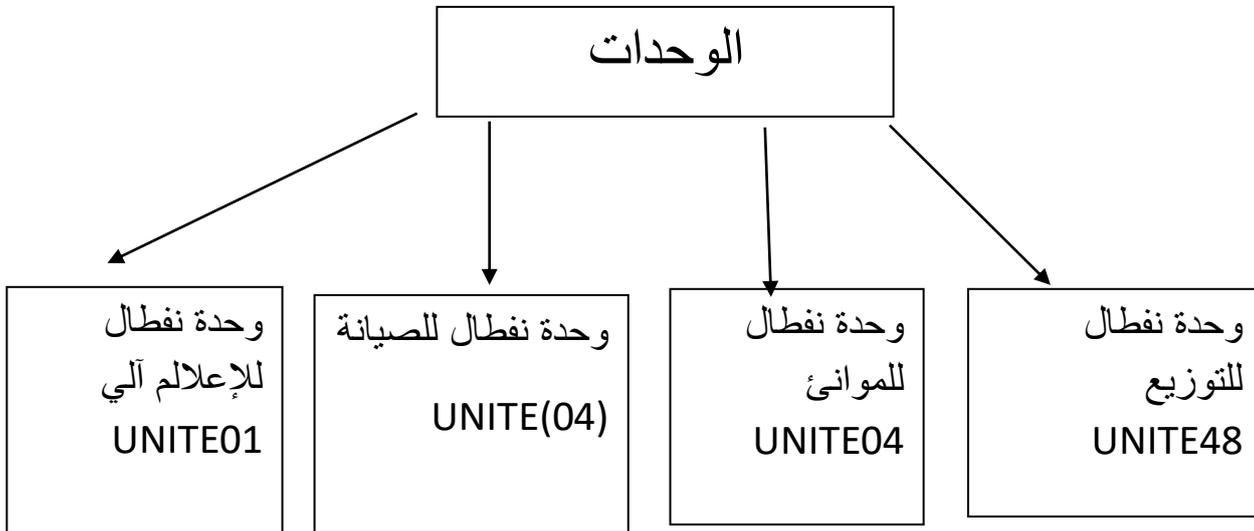
$$(1) \text{ إطار} = \frac{62.5 \times 56}{100} = 35$$

$$(2) \text{ عون تحكم} = \frac{62.5 \times 24}{100} = 15$$

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 3 1429-2008م ، ص 267
² محمد بكر نوفل ، فريال محمد أبو عواو ، التفكي والبحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط 1 2010-1431 ص 237

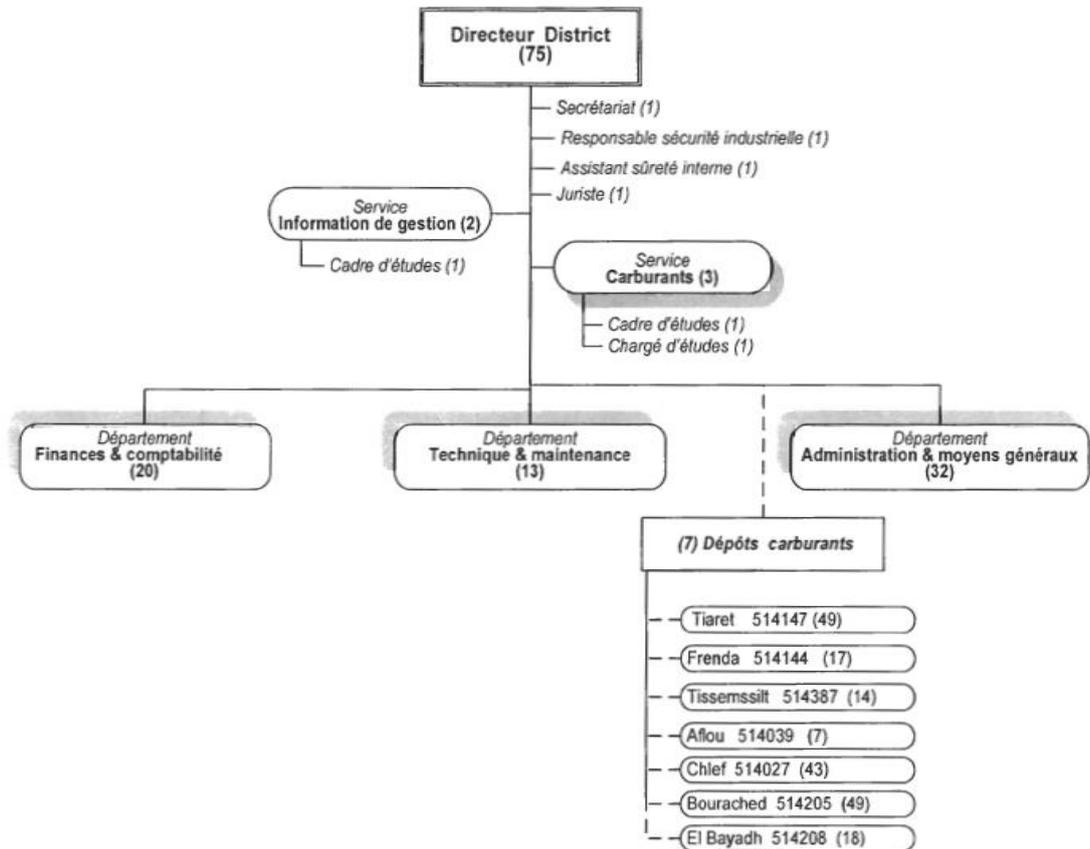
$$12.5 = \frac{62.5 \times 20}{100} \text{ عون تنفيذ (3)}$$

5- الوحدات النقطالية :



شكل 04 يمثل الهيكل التنظيمي للوحدات النقطالية

6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال :



الشكل 05 الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الفصل الرابع : مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد:

بعد التطرق الى التراث النظري والميداني خلال الفصول السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجيات الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا.

تحليل وتبويب بيانات الدراسة:

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
78	39	ذكر
22	11	انثى
%100	50	المجموع

مناقشة النتائج:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان اعلى نسبة قدرت بـ 78% للذكور في حين جاءت ما نسبته 22% لجنس الاناث، وهذا ما تفرضه طبيعة المؤسسة اذ يتطلب الجهد الفكري والعضلي

الجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
14%	07	30 - 18
10%	05	من 30 الى 40
52%	26	من 40 الى 50
24%	12	من 50 فما فوق
100%	50	المجموع

مناقشة النتائج:

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (2) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) وهذا بنسبة تقدر بـ 52% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم (ما فوق 50) بنسبة 24%، ثم تليها فئة (18 - 30) بنسبة 14%، وأخيرا فئة (30 - 40) ويمثلون نسبة 10% من أفراد العينة

استنتاج:

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على قلة عنصر الشباب ولذلك نستطيع القول أن كبار السن والتي تشكل قوة فعالة هذا راجع لكون المؤسسة تسعى للحفاظ على مواردها أطول مدة ممكنة.

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة المدنية
30%	15	اعزب
42%	21	متزوج(ة)
12%	06	أرمل(ة)
16%	08	مطلق(ة)
100%	50	المجموع

مناقشة النتائج:

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (3) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة متزوجين وهذا بنسبة تقدر بـ 42 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة للعزاب وذلك بنسبة 30%، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 16% ، وسجلت أدنى فئة للأرامل ويمثلون نسبة 12% من أفراد العينة.

استنتاج:

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة توظف المتزوجين كونهم أكثر مسؤولية وولاء للمؤسسة بحكم ظروف الحياة.

الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى
40%	20	ثانوي
48%	24	جامعي
12%	06	معهد تكوين
100%	50	المجموع

مناقشة النتائج:

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (4) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة تقدر بـ 48% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل مستوى ثانوي ثاني أعلى فئة بنسبة 40%، ثم يليه معاهد تكوين بنسبة 12%.

استنتاج:

بما أننا نجد كل من فئة معهد التكوين كانت بنسبة ضئيلة، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على كون العينة أغلبها مثقفة وذات زاد معرفي مما يؤكد ان الموظفين هو إطار ذو قدرات المهنية والتعليمية عالية وجود كفاءات عالية.

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
16%	08	اقل من 05 سنوات
14%	07	من 05 الى 10 سنوات
36%	18	من 11 الى 16 سنة
08%	04	من 17 الى 22 سنة
14%	07	من 23 الى 28 سنة
12%	06	من 28 فاكثر
%100	50	المجموع

مناقشة النتائج:

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول (5) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ذو خبرة من 11 الى 16 وهذا بنسبة تقدر بـ 36% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

استنتاج:

وهذا يدل على ان المؤسسة تحافظ على عنصر الخبرة لتسهيل العمليات الوظيفية على العمال والربط بين المهام وأداء الوظيفة باقل وقت وجهد وتكاليف.

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب فئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
56%	28	اطار
24%	12	عون حكم
20%	10	عون تنفيذ
%100	50	المجموع

مناقشة النتائج:

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 20% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة عون تنفيذي وأن نسبة 24% تمثل نسبة أعوان التحكم وأن نسبة 56% تمثل نسبة إطارات ومن المعلوم أن المؤسسة محل الدراسة يقتضي العمل بها توفر عدد كبير من فئة الاطارات حيث تعتبر العمود الفقري كون المؤسسة تمثل المديرية المركزية وأن طبيعة الوظائف بها تتطلب مناصب عليا من الهرم التنظيمي

عرض وتحليل استجابات أفراد العينة للمحور الثاني:

جدول رقم (7) يوضح اجابة العينة حول هل قامت المؤسسة بأحداث تغيير على مستوى الهيكل

التنظيمي

النسبة المنوية	التكرارات		النسبة المنوية	التكرارات	
22%	11	خلق وظائف جديدة	62%	31	نعم
40%	20	زيادة المسؤوليات التنظيمية			
			38%	19	لا
			100%	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى قيام المؤسسة بأحداث تغيير

على مستوى الهيكل التنظيمي حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 62% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة

الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 38%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على ان المؤسسة تقوم باحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي من اجل خلق وظائف جديدة من جهة ومن جهة أخرى تقسيم العمل وزيادة المسؤوليات التنظيمية وهذا كون المؤسسة محل الدراسة تنتمي للقطاع الاقتصادي وجب ان تواكب التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي كونها المؤسسة الاقتصادية الأكثر فعالية في الاقتصاد الوطني

جدول رقم (8) يوضح اجابة العينة حول هل تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل

النسبة المنوية	التكرارات	
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 66% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 34% من خلال اجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يتم وفق متطلبات العمل أي ان الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يمتاز بالانسيابية والمرونة.

جدول رقم (9) يوضح اجابة العينة حول هل خطوط السلطة واضحة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات		النسبة المئوية	التكرارات	
04	02	ارتفاع الروح المعنوية للعمل	68%	34	نعم
10	05	الرغبة في العمل			
54	27	الاستعداد لتحمل روح المسؤولية			
			32%	16	لا
			100%	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل خطوط السلطة واضحة في المؤسسة حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 68% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 32%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يتم وفق متطلبات العمل أي ان الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يمتاز بالانسيابية والمرونة.

جدول رقم (10) يوضح اجابة العينة حول هل هناك تطور باستمرار في الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	
92%	46	نعم
08%	04	لا

المجموع	50	%100
---------	----	------

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل التطور الحاصل في الهيكل التنظيمي حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 92% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 08%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن الهيكل التنظيمي يتطور باستمرار لكن الفئة التي عارضت الفكرة يمكن القول عنها انها تعمل في مصالح لا يمسه التغيير بالهيكل التنظيمي باستمرار أي انها وظائف تمتاز بالجمود والكمون.

جدول رقم (11) يوضح اجابة العينة حول هل الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت

التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
46	%92	20	%40	سهولة الاتصال في العمل	نعم
26	%52	26	%52	تحسين أساليب العمل	نعم
04	%08				لا
50	%100				المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ملاءمة الهيكل التنظيمي للتغيرات حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 92% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 08% من خلال اجابات المبحوثين نرى أن الهيكل التنظيمي ساهم في تسهيل الاتصال في العمل وفي تحسين أساليب العمل.

جدول رقم (12) يوضح اجابة العينة حول هل تعتقد ان الفعالية التنظيمية توجه العامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة

التكرارات	النسبة المئوية	
33	66%	نعم
17	34%	لا
50	100%	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى الفعالية التنظيمية التي توجه العامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 66% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 34% من خلال اجابات المبحوثين نرى أن الفعالية التنظيمية تساهم في توجيه العامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما يدل على ان الإدارة تسعى للربط بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة واهداف العمال.

جدول رقم (13) يوضح اجابة العينة حول هل طبيعة وحدات المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات		النسبة المئوية	التكرارات	
38%	19	ارتفاع الروح المعنوية للعمال	62%	31	نعم
24%	12	الرغبة في العمل			
			38%	19	لا
			100%	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى طبيعة وحدات المؤسسة التي تسهل عملية الاتصال بين العمال حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 62% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 38%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن طبيعة وحدات المؤسسة التي تسهل عملية الاتصال بين العمال عن طريق رفع الروح المعنوية للعمال من جهة ومن جهة أخرى الترغيب في العمل لهم.

جدول رقم (14) يوضح اجابة العينة حول هل ترى ان إعطاء المزيد من الصلاحيات يزيد من الإنتاجية

التكرارات	النسبة المئوية	
32	64%	نعم
18	36%	لا
50	100%	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى إعطاء المزيد من الصلاحيات يزيد من الإنتاجية حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 64% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 36%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن إعطاء المزيد من الصلاحيات يزيد من الإنتاجية وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح اجابة العينة حول هل الحافز السنوي يمثل حافزا معنويا لزيادة إنتاجية العامل

التكرارات	النسبة المئوية	
33	66%	نعم
17	34%	لا
50	100%	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ان الحافز السنوي يعد حافزا معنويا لزيادة إنتاجية العامل حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 66% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 34%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن الحافز السنوي يمثل حافزا معنويا لزيادة إنتاجية العامل ، ومنه الحوافز لا يمكن الاستغناء عنها في العمليات الإنتاجية خاصة في المؤسسات التي تنتمي للقطاع الاقتصادي .

جدول رقم (16) يوضح اجابة العينة حول هل الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضاه العامل مقارنة بحجم مهام ومسؤولياته داخل العمل مرضي

التكرارات	النسبة المئوية	
31	62%	نعم
19	38%	لا
50	100%	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل رضا العامل عن الراتب الأساسي

الحالي الذي يتقاضاه مقارنة بحجم مهام ومسؤولياته داخل العمل حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر

62% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 38%

من خلال اجابات المبحوثين نرى أن اغلب عينة الدراسة راضين عن راتبهم بالمقارنة مع المهام التي يقومون بها وهذا يدل على ان إدارة المؤسسة نجحت في إرضاء عمالها في حين تمت معارضة الفكرة وهذا من قبل فئة تشتغل في مصالح تقوم باعمال شاقة او اعمال لا تتوافق مع راتبها وهذا ما وجب ان تنتبه له إدارة المؤسسة محل الدراسة كي تتجنب اثارها السلبية على باقي الوظائف بالمؤسسة .

جدول رقم (17) يوضح اجابة العينة حول هل النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفة العامل

التكرارات	النسبة المئوية	
29	58%	نعم
21	42%	لا
50	%100	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل النموذج الحالي المستخدم لتقييم

الأداء يعتبر مناسباً لوظيفة العامل حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 58% وهي أعلى نسبة مقارنة

بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 42%

من خلال اجابات المبحوثين نرى انهم غير راضين عن برنامج تقييم الأداء الذي يعتبر

برنامج غير مرض لهم أي انه ظالم او لا يخدم مصالح العمال وهو ما سيؤثر على أداء العمال

لمهامهم.

جدول رقم (18) يوضح اجابة العينة حول هل يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية

التكرارات	النسبة المئوية	
36	%72	نعم
14	%28	لا
50	%100	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى تزويد التدريب لاحتياجات الوظيفية للعمال حيث إجابة فئة نعم بنسبة تقدر 72% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 28%

من خلال اجابات المبحوثين نرى ان برامج التدريب تقوم على تلبية واشباع احتياجات الموظفين من جهة ومن جهة أخرى ان الإدارة القائمة تسعى لخلق برامج تدريبية .

المحور الثالث:

جدول رقم (19) يوضح اجابة العينة حول النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	
30%	15	بسيط
48%	24	متوسط
22%	11	معقد
%100	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة حيث إجابة فئة متوسط بنسبة تقدر 48% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة بسيط بنسبة 30%، كما سجلنا أدنى فئة بسيط بنسبة 22%

من خلال اجابات المبحوثين نرى ان المؤسسة محل الدراسة تعمل للمزج بين نمط التكنولوجي وهذا لتسهيل العمل داخل المؤسسة على الأجيال

مناقشة نتائج الدراسة :

استنادا الى معالجة البيانات المنهجية من الميدان توصلنا الى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع اثبات مدى صدق الفرضية العامة للدراسة ، والفرضيات الجزئية لها وللتذكير فإن السؤال المطروح في إشكالية الدراسة هو : هل ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي ؟

(1) **مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :** معرفة مدى صدق الفرضية الأولى والتي مفادها : ينعكس التغيير التنظيمي في هيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية ومقارنة بنتائج هذه الدراسة والمتعلقة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي نجد أن من خلال إجابات المبحوثين أغلبهم يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بنسبة تقدم 62% وذلك من أجل خلق وظائف جديدة مناهجة ومن جهة أخرى تقسيم العمل وزيادة المسؤوليات

بالإضافة الى تغيير الهيكل التنظيمي وفقا للمتطلبات العمل من خلال ماتبين نجد أن نسبة تقدم ب 66 % تؤكد على أن التغيير التنظيمي تم وفقا لمتطلبات العمل ، كذلك نجد أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن خطوط السلطة واضحة في المؤسسة حيث تقدر نسبتهم ب 68 % كما نجد كذلك أن هذا التطور باستمرار في الهيكل التنظيمي حيث قدرت نسبتهم ب 92 % في حين يوجد الفئة التي عارضت الفترة وتقدم نسبتهم ب 08% ونجد كذلك الهيكل التنظيمي جديد ملائم للتغيرات التي حدثت بنسبة المبحوثين من وجدود ملائم وتقدم نسبتهم ب 91% ونجد ثاني فئة التي لم يؤيدو هذه الفترة وتقدم نسبتهم ب 08%

بالإضافة الى الفعالية التنظيمية تساهم في توجيه العامل نحو تطبيق أهداف المؤسسة وتقدم هناك من وافقوا هذه الفترة وتقدم نسبتهم ب 66% كما تليها نسبة من عارضو هذه الفكرة وتقدر نسبتهم ب 34% وتليها كذلك طبيعة إحداث المؤسسة تسهيل عملية الاتصال فمن خلال المعطيات الكمية اتضح لنا وبالاجماع المبحوثين أن طبيعة وحدات المؤسسة تشمل عملية فتقدر نسبتهم ب 62% وتليها نسبة ثلاثية وتقدر بنسبة 38% كذلك نجد أن المبحوثين راضيين وموافقين على أن إعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية وتقدر نسبتهم ب 64% وتليها ثاني نسبة وتقدر بنسبة 36% بالإضافة الى أن الحافز السنوي يمثل حافز معنويا لزيادة إنتاجية وتقدر نسبة المبحوثين من قالو نعم ب 66% وهي أعلى نسبة وتليها ثاني نسبة من قالو لا وتقدر نسبتهم ب 34%

إما نجد أيضا أن أغلب المبحوثين راضين عن راتبهم بالمقارنة مع المهام و مسؤولياتهم وتقدر نسبتهم ب 62% ، وكذلك لا يوجد عدد من المبحوثين غير راضين عن راتبهم وتقدر نسبتهم ب 38% بالإضافة بالنموذج الحالي المستخدم لتقديم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتين

حيث قدرت نسبة من أيدو هذه الفترة 58% منهم راضين ، وتليها عدد المبحوثين غي راضين وتقدر نسبتهم ب 42% إما نجد مدى تزويد التدريب احياجات الوظيفية للعمال حيث يوجد فئتين الثانية هم من عارضو وتقدر نسبتهم ب 72% وتليها الفئة الثانية هم من عارضو وتقدر نسبتهم ب 28% ومن ما سبق نستنتج ونستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الأولى تحققت وهذا ميدانيا فالهيكل التنظيمي يتغير كل

2)مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

لمعرفة صدق الفرضية الثانية والتي مفادها ينعكس التغيير التنظيمي في الجانب التكنولوجي على الأداء الوظيفي ، فمن خلال الدراسة ولإجابة المبحوثين يؤكدون على ان التغيير في الجانب التكنولوجي ينعكس على الأداء الوظيفي ، حيث نجد أن المؤسسة أدخلت تكنولوجيا حديثة حيث أن إجابات المبحوثين تؤكد ذلك حيث قدرت نسبتهم ب 100% وذلك من أجل تطوير الجهاز الوظيفي للمؤسسة ، بالإضافة الى مدى تسهيل النمط التكنولوجي لعملية الأداء في المؤسسة بحيث أن احتياجات المبحوثين تؤكد على أن النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة يسهل عملية الأداء بحيث تقدر نسبتهم ب 100% كذلك نجد مدى استفادة العامل من دورات تكوينية متعلقة بالوسائل التكنولوجية جديدة حيث قدرنا نسبة المبحوثين من استفادتهم بنسبة 100% بالإضافة الى مدى التقييم الدقيق للعمل مرتبط بتعدد وسائل التكنولوجيا المتطورة حيث قدرت بنسبة المبحوثين بنعم 82% كما نجد أيضا أن التغيير في وسائل العمل يؤثر إيجابا على مستوى الأداء حيث قدرت نسبتهم مدى مساهمة التكنولوجيا السائدة في زيادة معدلات الأداء في المؤسسة حيث إجابات المبحوثين قدرت نسبتهم ب 70% وفي الأخير نجد أن معظم وأغلب المبحوثين معارضين هذا التغيير الذي حدث بالمؤسسة وتقدر نسبتهم ب 70% ومن هنا نستنتج ونستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الثانية تحققت ، وهذا ميدانيا ، ومنه يمكن القول بأن التغيير التنظيمي ينعكس على الرضا الوظيفي .

3) مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

- لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أحمد بوشمال المعنوية سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات الى أن المؤسسة حدث بها تغيير وهذا ما أثر على رضا العاملين بالإيجاب حيث قدرت نسبة الراهنين عن التغيير داخل المؤسسة ب 72 والا أنها اختلفت دراستنا مع دراسة أحمد بوشمال في أنه هناك غياب لعملية التوظيف وهذا عكس ما حيث أن هناك توظيف وزيادة نسبة أداء الوظيفي للعاملين وهذا كله رادع لوجود تغيير في هيكل التنظيمي في المؤسسة
- كما اتفقت دراسة محفوظ حضري بعنوان دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز الوادي 2019 مع دراستنا الحالية في بعض النقاط منها أن التغيير في الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونالغاز وهذا ماتوصلنا له نحن دراستنا الحالية وهذا رابع الى أن الوسائل التكنولوجية ساهمت في تحسين أدائهم وتأثير عليه بالإضافة أنها قامت بزويد العامل التدريب تقوم على إشباع حاجيات الموظفين حيث قدرت نسبة المستفيدين من تدريب هي أكبر نسبة حيث بلغت 72 بالمئة مقارنة بالأخرى التي بلغت 28 بالمئة
- في حين اختلفت دراستنا مع الدراسة محفوظ حضري في نقطة وهي ان عدم إعطاء العلاجات والعزوف على تفويض الصلاحيات وإعتماد أسلوب الفردية حيث توصلنا نحن في دراستنا الى عكس ذلك وان إعطاء المزيد من الصلاحيات يزيد من الإنتاجية وهذا كله سياسهن بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة
- اختلفت دراسة علي بن يحي الشهرى 2002 المعنوية بالرضا الوظيفي وعلاقته الإنتاجية وهي دراسة ميدانية على موظفي جمارك منطقة الرياض مع دراستنا الحالية في أنه كلما زاد الرضا الوظيفي نقصت الإنتاجية وهذا عكس ماتوصلنا اليه في دراستنا وأنه كلما زاد الرضا ذات الإنتاجية بالإضافة الى إختلاف في نسبة الرضا حيث في دراستنا الحالية نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث عكس ما وجدناه في دراسة علي بن يحي الشهرى وحسب إعتقادي ان طبيعة المؤسسة يتطلب جهد فكري وعضلي لهذا وجدنا نسبة الذكور أكبر من الإناث .

- إتفقت دراسة عيساوي وهيبة المعنوي بأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيبين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار 2012 مع دراستنا الحالية في أن ارتفاع الأداء الوظيفي والحافز السنوي معنوي كلها تؤدي الى نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي فالرضا عن العمل هو أكيد استمرار للقوى العاملة داخل المؤسسة ودافع المؤسسة ودافع مهم لإعطاء الكثير من الجهد والإداء داخل المؤسسة
- اتفقت دراسة فهيمة بوهنتالة المعنوية بالتغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة 2009 مع دراسة الحالية في توزيع الأجر والحوافز المادية يؤدي الى رضا العامل داخل المؤسسة وأنه كلما كان التغيير في ظروف مادية وتوفير خدمات إجتماعية زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة وأنه كلما كان التغيير الهادف زادت نسبة الرضا الوظيفي

ملخص الدراسة :

لقد تناولت الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي لشركة نפטال تيارت حيث تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية هل ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي؟ ومن أجل صبط الإشكالية أكثر ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح تساؤلين فرعيين وهما :

هل ينعكس التغيير في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية؟

هل ينعكس التغيير في الجانب التكنولوجي على الأداء الوظيفي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية حيث بلغت عينة الدراسة 62 مفردة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة والتي تكونت من ثلاث محاور احتوت على 33 سؤالاً بالإضافة إلى استخدام الملاحظة لتدعيم الدراسة من خلال النتائج الإمبريقية تبين أن التغيير التنظيمي ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إثبات صدق التساؤل الرئيس وفرضيات الدراسة

ينعكس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

ينعكس التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية

ينعكس التغيير التنظيمي في الجانب التكنولوجي على الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي كالآتي :

أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على طريقة أداء العاملين

أن التغيير التنظيمي أعطى العاملين فرصة التطور وتحقيق أداء الوظيفي

أن التغيير يؤثر على عملية الاتصال

أن التكنولوجيا أو بالأحرى الوسائل التكنولوجية ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعامل

قامت المؤسسة بتطوير النمط التكنولوجي من أجل تسهيل عملية الأداء

كما ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعامل

قامت المؤسسة بتطوير النمط التكنولوجي من أجل تسهيل عملية الأداء

كما ساهمت المؤسسة بإدخال تكنولوجيا حديثة وهذا التطوير الوظيفي ومواكبة تطورات العصر باعتبار نفعال مؤسسة وطنية قامت المؤسسة بتقديم التدريب اللازم للعمال وهذا نظرا لاحتياجاتهم لوظيفية

لا يمكن الاستغناء عن الحافز السنوي الذي يمثل حافز معنوي لزيادة إنتاجية العمل وهذا نظرا لكون مؤسسة نفعال تنتمي الى قطاع اقتصادي

ان الفعالية التنظيمية تساهم بشكل واضح في توجيه العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا إن دل فهو يدل على محاولة الإدارة الربط بين أهداف عمال وأهداف مؤسسة

كما توصلنا الى أن الهيكل التنظيمي ساهم في تسهيل إتصال في العمل وأساليب العمل

أن الهيكل التنظيمي يتطور بصورة مستمرة ومتجددة ويتميز بالمرونة والانسائية والمعرفة وفي الأخير تصل الى أن هناك رضا عن التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة وهذا لما له من آثار إيجابية تمثلت في زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعمال حيث قدرت نسبة الرضا ب 72% مقابل 28%

Résumé de l'étude :

L'étude a porté sur la question du changement organisationnel et ses implications sur la satisfaction au travail pour la société Naftal Tiaret L'étude s'est concentrée sur la problématique suivante : Le changement organisationnel se reflète-t-il sur la satisfaction au travail ? Afin de mieux contrôler le problème et d'essayer de contrôler ses dimensions de recherche, deux sous-questions ont été posées :

Le changement dans la structure organisationnelle se reflète-t-il sur l'efficacité organisationnelle ?

Le changement dans l'aspect technologique se reflète-t-il sur la performance au travail ?

Pour atteindre les objectifs de l'étude, on s'est appuyé sur l'approche descriptive et l'application d'un échantillon stratifié, où l'échantillon de l'étude s'élevait à des individus 62. La structure organisationnelle se reflète positivement sur la satisfaction au travail dans l'institution étudiée en prouvant la validité de la question principale et des hypothèses de l'étude

Le changement organisationnel affecte la satisfaction au travail

Le changement organisationnel dans la structure organisationnelle se reflète dans l'efficacité organisationnelle Le changement organisationnel dans l'aspect technologique se reflète sur la

performance au travail. L'étude a atteint les résultats les plus importants, qui sont les suivants : Le changement dans la structure organisationnelle affecte la façon dont les employés travaillent Le changement organisationnel a donné aux employés la possibilité de se développer et d'atteindre des performances professionnelles Ce changement affecte le processus de communication La technologie, ou plutôt les moyens technologiques, ont grandement contribué à améliorer le rendement au travail des travailleurs

La Société a développé un patron technologique afin de faciliter le processus de performance

La Société a également contribué à l'introduction de la technologie moderne et à ce développement de carrière ... et à suivre le rythme des développements de l'époque, considérant que Naftal est une institution nationale.

L'incitation annuelle, qui représente une incitation morale à augmenter la productivité du travail, ne peut être supprimée, étant donné que la société Naftal appartient à un secteur économique.

L'efficacité organisationnelle contribue clairement à orienter le travailleur vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous avons également constaté que la structure organisationnelle contribuait à faciliter la communication au travail et les méthodes de travail

La structure organisationnelle est constamment et renouvelée et se caractérise par la flexibilité, la fluidité et la connaissance, et à la fin il arrive qu'il y ait satisfaction avec le changement qui se produit au sein de l'institution, et cela est dû à ses effets positifs représentés dans l'augmentation de la productivité et moral des travailleurs, où le taux de satisfaction a été estimé à 72% contre 28

: الخاتمة

حاولت الدراسة الراهنة الارتكاز على مدى إنعكاس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة نפטال تيارت ولقد تطلب ذلك التعرض الى مختلف المداخل النظرية والدراسات الميدانية حيث طرحت الدراسة حملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانيا ضمن طريقة منهجية متكاملة وفي هذا الصدد تم صياغة استمارة بحث مكونة من 31 سؤال وزعة مفردات عينة البحث البالغ عددها 62 ومن خلال استمارة تحصلنا على جملة من البيانات والمعطيات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج العاملة والجزئية نذكر منها

أن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما أعطى فرصة للعمال في التطور وتحقيق الأداء الوظيفي للعاملين كما أن المؤسسة طورت النمط التكنولوجي من أجل تسهيل عملية الأداء وقدرة العامل على تحكم في وسائل العمل ، فالمؤسسة تسعى الى المزج بين نمط تكنولوجي " بسيط ، معقد ، متوسط " من أجل التسهيل العمل داخل المؤسسة على العمال كما توصلنا أيضا الى برامج التدريب تقوم الى إشباع رغبات موظفين وتحسين مهاراتهم

- أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على طريقة أداء العاملين

- أن التغيير التنظيمي أعطى العاملين فرصة التطور وتحقيق أداء الوظيفي

- أن التغيير يؤثر على عملية الاتصال

- أن التكنولوجيا أو بالأحرى الوسائل التكنولوجية ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- قامت المؤسسة بتطوير النمط التكنولوجي من أجل تسهيل عملية الأداء

- كما ساهمت المؤسسة بإدخال تكنولوجيا حديثة وهذا لتطوير جهازها الوظيفي ومراكبة تطورات العصر باعتبار نפטال مؤسسة وطنية

- قامت المؤسسة أيضا بتقديم التدريب اللازم للعمال وهذا نظرا لإحتياجاتهم الوظيفية

- لا يمكن للاستغناء عن الحافز السنوي الذي يمثل حافز معنوي لزيادة إنتاجية العمل وهذا نظرا لكون مؤسسة نפטال تنتمي الى قطاع إقتصادي

- إن الفعالية التنظيمية تساهم بشكل واضح في توجيه العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا دل فهو يدل على محاولة الإدارة الربط بين أهداف عمال وأهداف مؤسسة .
- كما توصلنا الى أن الهيكل التنظيمي ساهم في تسهيل لإتصال في العمل وأساليب العمل
- أن الهيكل التنظيمي بتطور بصورة مستمرة ومتجدد ويتميز بالمرونة والانسائية والمعرفة وفي الأخير نصل الى أن هناك رضا عن التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة وهذا لما له من آثار إيجابية تمثلت في زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعمال حيث قدرت نسبة الرضا ب 72% مقابل 28%

قائمة المصادر والمراجع :

❖ المراجع باللغة العربية

- احسان محمد حسين ياغي واخرون ، التغيير التنظيمي متطور الأداء المتوازن ، دار الأيام للنشر والتوزيع
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية بيروت
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعة الإسكندرية
- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي
- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري دار الميزة للنشر والتوزيع عمان
- ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن .
- حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات الشركة العربية المتحدة للتسويق وتوريدات
- حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في منظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع
- حمد يوسف دودي ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع
- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية
- زكرياء الدوري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع
- سيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف
- صرح طريف شوقي ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية دار وائل للنشر عمان
- الطراونة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي الرضا الوظيفي ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع
- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري عمان
- عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي دار البازوري للنشر والتوزيع
- عمار بوحوش ، محمد محمود الذبيبات ، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة
- كامل محمد ، محمد عويصة ، علم النفس الصناعي ، دار كتب العلمية بيروت
- كريم ناصر علي ، أحمد محمد مخلف الدليمي ، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ار وائل للنشر عمان
- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات

- محمد بكر نوفل ، فريال محمد أبو عواد ، التفكير والبحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
 - محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحريات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع
 - محمد رسلان الحوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق
 - محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية مصر
 - محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان
 - منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الشعب القاهرة
- ❖ المراجع باللغة الأجنبية :
- Stephen Robbins et david decenzo (2008)
 - Mamngement l essentiel des concepts et des pratiques
 - pearson edntion 6 em editition paris france

أطروحات والمذكرات :

- 1- عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في حكومة والشركات جامعة أبو بكر بلقايد كلية العلوم إق وتجارية وتسيير تلمسان

- 2- الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، تهاني محمد محسن بدر حميدي ، رسالة لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر ، كلية العلوم التربية جامعة الشرق الأوسط
- 3- بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجيستر علم اج عمل وتنظيم جامعة الحاج لخضر باتنة
- 4- محفوظ حضري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر علم اجتماع التنظيم والعمل ، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي
- 5- لو شمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر علم إج عمل وتنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

المجالات :

- 1- مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية ، عدد رابع ، ورزة جمري وآخرون جامعة محمد لمين دياغين سطيف
- 2- المعهد التقني كركوك ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادة ، مجلد عدد (1)
- 3- محمد قرزيز ، مريم محياوي ، دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة صناعية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 47 جامعة عبد الحميد

الملاحق

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال
- استمارة البحث

البيانات الشخصية :

أنثى

ذكر

(1) الجنس

(2) السن

أقل من 25

من 25 الى 34 سنة

من 35 الى 44 سنة

من 45 الى 54 سنة

من 55 فما فوق

(3) الحالة الاجتماعية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

(4) المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي معهد تكوين

(5) الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

من 11 الى 16 سنة

من 17 الى 22 سنة

من 23 الى 28 سنة

من 28 فأكثر

(6) الفئة السوسيو مهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني :

7) هل قامت المؤسسة باحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي؟

اذا كانت الاجابة بنعم فيما يتجلى التغيير

- خلق وظائف جديدة -زيادة المسؤوليات التنظيمية

8) هل تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل؟ نعم لا

9) هل خطوط السلطة واضحة في المؤسسة؟ نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى:

ارتفاع الروح المعنوية للعمل

الرغبة في العمل

الاستعداد لتحمل روح المسؤولية

10) هل هناك تطور باستمرار في الهيكل التنظيمي؟ نعم لا

11) هل الهيكل التنظيمي الجديد ملائم لتغيرات التي حدثت: نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع الى :

- تحقيق أهداف المؤسسة

- تحقيق مسؤوليات عالية من الرضا

- سهولة الاتصال في العمل

- تحسين أساليب العمل

12) هل تعتقد بأن الفعالية التنظيمية توجه العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

13) هل طبيعة وحدات المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى؟

- تحقيق مستويات عالية من الرضا
- ارتفاع الروح المعنوية للعمال
- الرغبة في العمل
- تحقيق أهداف المؤسسة

14) هل ترى بأن إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية؟ نعم لا

15) هل الحافز السنوي يمثل حافزا معنويا لزيادة انتاجيتك؟ نعم لا

16) هل لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة تطلب موقفك الوظيفي لذلك؟ نعم

لا

17) هل الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل

مرضيا لك؟ نعم لا

18) هل النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك؟

نعم لا

19) هل يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية؟

نعم لا

المحور الثالث:

20) ما النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة ؟

بسيط متوسط معقد

21) هل أدخلت المؤسسة تكنولوجيا حديثة ؟ نعم لا

22) هل النمط التكنولوجي سائد في المؤسسة يسهل عملية أداء ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع الى :

- تكنولوجيا متطورة
- قدرة العامل على التحكم في وسائل العمل
- طبيعة التكنولوجيا السائدة تسرع عملية الأداء

23) هل استفادة العامل من دورات تكوينية مرتبطة بإدخال وسائل تكنولوجية جديدة :

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى :

- نوع التكنولوجيا يرجع الى التحكم
- عدم كفاءة العامل بالوسائل التكنولوجية الجديدة

24) هل التقييم الدقيق العمل مرتبط بتعدد الوسائل التكنولوجية المتطور :

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى :

- وسائل عمل تحتاج الى تركيز

- وسائل عمل تتسم بالتعقيد

(25) هل التغيير في وسائل العمل يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع الى :

- مسايرة التطورات التكنولوجية

- الاستعدادات المهنية التي يتمتع بها العامل

(26) هل ساهمت التكنولوجيا السائدة في زيادة معدلات الأداء في المؤسسة ؟

نعم لا

(27) هل تتوفر الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ؟ نعم لا

(28) هل التغيير يؤثر على عملية الاتصال ؟ نعم لا

(29) هل التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على طريقة أداء العاملين؟ نعم لا

(30) هل نتيجة تقييم الأداء تعكس حقيقة أداء العاملين ؟ نعم لا

(31) هل ترى بأن الجانب التكنولوجي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

نعم لا

(32) هل التغيير أعطى العاملين فرصة للتطور وتحقيق أداء وظيفي؟ نعم لا

(33) هل أنت راض عن هذا التغيير ؟ نعم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت



المدرسة: حفصة طاهر
رئيس قسم العلوم الاجتماعية
كتاتيب القديم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: / ق.ع. / 2022

استمارة موافقة المشرف على الطبع والمناقشة

تخصص: علم الاجتماع والتربية والعلوم الإنسانية المستوى: الثانية حاسن

أنا الحمضي أسفله الأستاذ(ة): أ.م. السرحم نور الدين

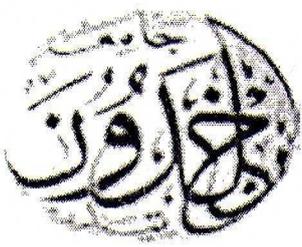
أوافق على طبع ومناقشة مذكرة نهاية التخرج الموسومة بـ:

التفسير التلقيني وانعكاسه على أفعال الوظيفية

للطلبة الآتية أسماؤهم:

بو شتوف نوال

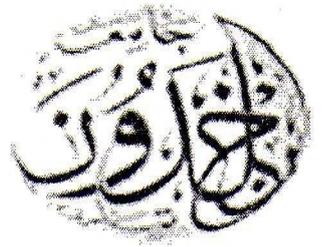
بو حليل رقية



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) لو شرفك لوال

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 907469127 والصادرة بتاريخ 2022/09/09

المسجل(ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

31 أوت 2022

التقييم التقييمي والتقييمي

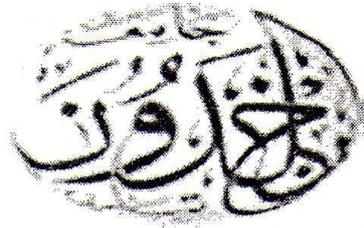
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 31 أوت 2022

إمضاء المعني





جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

مصلحة التنظيم
قد شهدنا على الإمتضاء

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) بو طبل رقيحة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 2011465998 والصادرة بتاريخ : 2017/02/27

المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

التفسير التطويقي والتفكيكي على منهاج الوطائفي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 01 من شهر محرم 2022

إمضاء المعني





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

رقم القيد:



إلى السبلتي

الموضوع: ف/ي طلب الترخيص بإجراء بتربص ميداني

في إطار وثمان وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الإجتماعية، نوافي سيادتكم المحترمة بطلب قبول الطالبة:
بوطبل رقية تخصص علم الإجتماع عمل وتنظيم للتربص بمؤستكم لمدة **15 أيام** في مؤستكم المحترم من الفترة
الممتدة **05/11/2022** ... إلى غاية **05/12/2022** .. وذلك في إطار تنمية قدرات الطلبة والربط بين الجانب النظري
والتطبيقي. **2022**

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تيارت في: 2022-04-26

نائب العميد

Signature of the Deputy Dean

عقرون خليب
رئيس دائرة
الإدارة والوسائل
DISTRICT CBR - NAFTAL

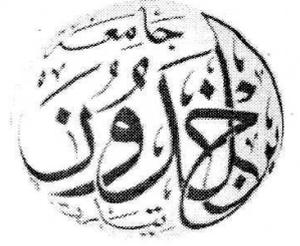
Signature of the Head of the District of Naftal



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد:



إلى السيد

الموضوع: ف/ي طلب الترخيص بإجراء بتربص ميداني

في إطار وثمان وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية، نوافي سيادتكم المحترمة بطلب قبول الطالبة: بوشنتوف نوال تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم للتربص بمؤسستكم لمدة **15 أيام**. في مؤسستكم المحترم من الفترة الممتدة من **05/04/2022** إلى **20/04/2022** غلية **2022**. وذلك في إطار تنمية قدرات الطلبة والربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تيارت في: 2022-04-26

نائب العميد

