



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



الرقم التسلسلي.....

التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمركز الدراسات والإنجاز العمراني
وحدة - تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ- خريبش زهير

إعداد:

-حفصي الضاوية

-عوج مريم

لجنة المناقشة:

بوسكرة عمر.....رئيسا

خريبش زهير.....مشرفا

تيش تيش سليمان محمد لمين.....مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد:

في نهاية عملنا المتواضع نحمد الله العظيم ونشكره كثيرا الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل شكرنا وعظيم امتناننا

إلى جامعة ابن خلدون التي منحتنا فرصة التزود بالعلم

وإلى قسم العلوم الاجتماعية، وهنا نخص بالذكر رئيس القسم الاستاذ يحيى عبد المالك.

إن واجب العرفان يدعوننا أن نتقدم بالشكر الوفير والتقدير الكبير

لأساتذتنا الفضلاء وهنا نخص بالذكر عادة الأستاذ الفاضل خريش زهير

الذي كان له فضل الاشراف على هذه الدراسة فكان نعم المرشد والموجه.

ولا يفوتنا أن نشكر كل عمال مركز الدراسات والانجاز العمراني

على تعاونهم معنا

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة الكلية، وإلى مكتبة خدمات وبالأخص "محمد" التي
ساهمت في كتابة وطباعة هذه المذكرة.

وفي الختام نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعرفنا

ولكل من ساهم أو نصح أو أرشد من أجل إنهاء هذه الدراسة .

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين

نهدي هذا العمل إلى:

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى الوالدي العزيزين

وإلى كل إخوة و أخوات وأفراد العائلتين

إلى جميع الأصدقاء

إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص

علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية دفعة 2018

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

نهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري لدراسة	
20	تمهيد.....
21	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
21	ثانياً: أهداف الدراسة.....
22	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
22	رابعاً: الإشكالية.....
24	خامساً: الفرضيات.....
	سادساً: تحديد المفاهيم
	I. التغيير التنظيمي
25	1. مفهوم التغيير التنظيمي.....
27	2. أنواع التغيير التنظيمي.....
30	3. أسباب التغيير التنظيمي.....
33	4. أهمية التغيير التنظيمي.....
	II. الرضا الوظيفي
36	1. مفهوم الرضا الوظيفي.....
38	2. العوامل المحددة للرضا الوظيفي.....

41	3. نتائج الرضا الوظيفي.....
42	4. أهمية الرضا الوظيفي.....
سابعا: الدراسات السابقة	
44	1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.....
45	2. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.....
47	3. الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.....
50	• مدى الاستفادة من الدراسات السابقة.....
ثامنا: المداخل النظرية	
51	1. مداخل متعلقة بالتغيير التنظيمي.....
54	• أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظريات.....
55	2. مداخل المتعلقة بالرضا الوظيفي.....
58	• تعقيب على نظريات الرضا الوظيفي.....
59	الخلاصة.....
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
61	تمهيد.....
62	أولاً: مجالات الدراسة.....
64	ثانياً: المنهج المستخدم.....
64	ثالثاً: أدوات المستخدمة في الدراسة.....
66	رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.....
67	خامساً: خصائص العينة.....
71	الخلاصة.....
الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
73	تمهيد.....

	أولاً: عرض تحليل البيانات الميدانية
74	1. عرض تحليل البيانات الفرضية الأولى.....
79	2. عرض تحليل البيانات الفرضية الثانية.....
87	3. عرض تحليل البيانات الفرضية الثالثة.....
	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
92	1. مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات.....
94	2. مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
95	✓ نتيجة العامة.....
95	✓ التوصيات.....
95	خلاصة.....
96	خاتمة.....
98	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	67
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	67
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	68
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	69
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.	70
6	يوضح توزيع الأقسام داخل المؤسسة.	74
7	يوضح قيام إدارة المؤسسة بإضافة أقسام ووحدات في المؤسسة.	75
8	يوضح خطوط السلطة إن كانت واضحة ام لا في المؤسسة.	76
9	يوضح طبيعة وحدات المؤسسة إن كانت تسهل عملية الاتصال بين العمال.	78
10	يوضح نوع النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة.	79
11	يوضح إدخال المؤسسة تكنولوجيات جديدة .	80
12	يوضح النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة يسهل عملية الأداء.	81
13	يوضح مدى استفادة العامل من دورات تكوينية مرتبطة بإدخال وسائل تكنولوجية.	83
14	يوضح إن كان التقسيم الدقيق للعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المرتبطة.	84
15	يوضح إن كان التغيير في وسائل العمل يؤثر إيجابا على مستوى الأداء .	85
16	يوضح مدى مساهمة التكنولوجيا السائدة في زيادة معدلات الأداء في المؤسسة.	86
17	يوضح الإجراءات الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في تعديل سلوك العاملين.	87
18	بين النمط الرقابي السائد في المؤسسة.	88
19	يوضح الرقابة المستمرة ودورها في توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	89
20	يوضح مدى مساهمة التدريب المهني في زيادة كفاءة العاملين.	90
21	يوضح على أي أساس يكون ضبط سلوكات العاملين.	91

قائمة الأشكال

صفحة	الشكل	رقم
29	يوضح تصنيف أنواع التغيير التنظيمي	1
35	يوضح أهمية التغيير.	2
56	يمثل سلم حاجات لدى ماسلو.	3

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم
105	يمثل استمارة البحث	1
109	يمثل دليل المقابلة	2
110	يمثل الهيكل التنظيمي	3
111	يمثل قائمة المحكمين	4
112	يمثل طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية	5

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع "التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي" بمركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت. تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي العاملين بمركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت؟

ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر وتحكم في أبعادها قمنا بطرح تساؤلات فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية؟
- إلى أي مدى يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى يساهم تغيير سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل؟

وللتحقق من أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب كما استخدمنا فيه مجموعة من الأدوات منها: الملاحظة والمقابلة، الاستمارة ، اما فما يخص مجتمع البحث فيتكون من 200 عامل قمنا بتطبيق العينة العشوائية البسيطة ومن خلال تحليلنا وعرضنا للبيانات الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز.
- يساهم التغيير الهيكل في ارتفاع الروح المعنوية.
- يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستويات الأداء.
- يساهم التغيير في سلوك الأفراد في الانضباط في العمل.

مقدمة

تعد ظاهرة التغيير من أهم القضايا في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف، و تتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية التكنولوجية و في أنماط التسيير في المؤسسة، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفتها نظام مفتوح على البيئة المتواجد فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيه وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، بعملية التغيير.

وعليه فإن المؤسسة اليوم تتماشى مع الظروف والتغيرات التي يمر بها العالم فهي تسعى إلى تغيير أنماط التسيير قديمة إلى أنماط جديدة، بالإضافة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي، ونمط التكنولوجي المستخدم، وتعديل سلوكيات العمال إن استمرار وبقاء أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل القوى البشرية والعمل على تعديل وتغيير هذه القوى من أجل تحقيق المزيد من الأداء والاستمرار والرضا وبالتالي تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

ولا يستثنى من ذلك المؤسسات العامة في الجزائر التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها و استمرارها، فهي جزء من نظام متفاعل يتمثل في البيئة المحيطة المتميزة بالتغيير في كل المجالات والذي يكون في أغلب الأحيان غير متوقع فتقافة التحدي ، ومواجهة الخطر ، والإبداع ، والانضباط والصرامة التي تطلبها إعادة رسم الدور الجديد للدولة في جميع الميادين ، يجبر المؤسسة الجزائرية على الأخذ بزمam مسؤوليتها من أجل إثبات وجودها، وكغيرها من المؤسسات فالمجال الأكبر للتغيير هو ذلك المتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر الأداة الرئيسية التي يقوم عليها وبها، فهي تسعى لتغيير الفرد العامل اتجاه عمله فأما يكون سببا في اتجاه العمال اتجاه إيجابيا أو اتجاهاً سلبيا، وذلك بالتأثير في مشاعرهم عن رضاهم وشعورهم بالراحة والسعادة في الموقع عملهم فيمنحهم الثقة وزيادة روح المعنوية و مستوى الأداء والانضباط والولاء لمؤسستهم أو بعدم رضاهم فيشعرون بالتوتر فيؤدي بهم إلى سلك سلوكيات تضر بالمؤسسة كالتغيب ودوران العمل.

ولقد تم تطبيق عملية التغيير في مختلف المؤسسات الجزائرية، و مركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارات الذي يعتبر مجال الدراسة الحالية كغيره من المؤسسات الجزائرية يحاول تطبيق هذه العملية وهذا لأجل ضمان النجاح وتحقيق الأفضل.

و تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج أحد أهم المواضيع العلوم الاجتماعية ألا وهو التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعامل، إذ أن موضوع

التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي ذا أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذلك لما له عائد علمي 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 تعددت المداخل النظرية حوله كما تعددت الدراسات والبحوث الميدانية في سياقات اجتماعية متباينة إضافة لما تسهم به النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، وإفادة مركز الدراسات والانجاز العمراني بها وبالتالي يمكننا هذا الموضوع من اضافة قيمة علمية وعملية تهدف من خلالها إلى تقديم نتائج عملية مفيدة للمؤسسة والخاصة بهذا الموضوع.

ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة.

فأما المقدمة فلقد كانت عبارة عن تمهيد وتقديم وإثارة الموضوع

وأما الفصل الأول، فلقد كان معنون بالاطار النظري التصوري للدراسة، حيث خُصصَ لدراسة أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا أهميتها، إشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة بإضافة إلى عرضنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة وفق القواعد المنهجية معينة وكذلك تطرقنا إلى بعض النظريات التي تناولت متغيري الدراسة.

وأما الفصل الثاني، فلقد تناولنا فيه الاجراءات المنهجية للدراسة، من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة 'المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزماني'، ثم الإشارة إلى المنهج المستخدم، إضافة إلى الأدوات التي تمثلت في "الاستمارة والمقابلة والملاحظة"، وأخيرا تطرقنا إلى كيفية اختيار العينة وخصائصها.

وأما الفصل الثالث، فلقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بداية بتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من الميدان وصولا إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ثم تعرضنا إلى نتيجة عامة.

وفي الخاتمة طرحنا رؤيتنا في طريقة العمل وتنفيذ النتائج والاقتراحات التي توصلنا لها من خلال دراستنا بغية حل المشكل القائم.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

يعتبر الإطار النظري والتصوري من أهم مراحل البحث العلمي، فهو الهيكل الرئيسي والأساسي للدراسة التي يقوم الباحث بدراستها، فلا يصح البحث العلمي دون وجود الإطار النظري لذلك فإن غاية هذا الإطار هو فهم الموضوع وتحديد المسار الذي سلكه الباحث وتوجهه للوصول إلى حقيقة محددة.

ومن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تنطلق في تحديد اسباب اختيار الموضوع ثم أهداف الموضوع ، وأهميته وضبط الاشكالية التي تعتبر نقطة الارتكاز التي تدور حولها الدراسة ثم الفرضيات، يليها تحديد مفاهيم الدراسة التي تعد احدى خطوات الهامة في البحث العلمي، ثم المداخل النظرية التي من خلالها يمكننا أخذ نظرة جيدة حول التغير التنظيمي والرضا الوظيفي لننطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها إضافة إلى ذلك قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وهذا من أجل إثراء الجانب النظري.

أولاً: أسباب الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي تدفعنا لاختيارنا الموضوع التغير التنظيمي والرضا الوظيفي دون غيره، والتي يمكن تلخيصها إلى أسباب ذاتية وموضوعية:

1. أسباب ذاتية:

- الفضول العلمي لمعرفة أبعاد التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.
- الرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع لأنه يدخل ضمن اهتماماتنا وميولنا.

2. أسباب موضوعية:

- أهمية التغيير التنظيمي في نجاح أو فشل المؤسسات وأثاره على رضا الوظيفي
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وذلك راجع إلى:
 - توفره على مراجع كافية.
 - إمكانية التحقق منه ميدانياً بإخضاعه لإجراءات منهجية دقيقة وصارمة.
 - يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف الدراسة:

من مجمل الأسباب السابقة والاستناد إلى مختلف نظريات الدراسة ومن خلال تفحصنا لواقع مركز الدراسات والانجاز العمراني بتيارت فإن الدراسة الراهنة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في أهداف نظرية وأخرى ميدانية.

1. أهداف نظرية:

- محاولة التعرف على التراكم المعرفي المجمع حول التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
- محاولة تقديم رؤية نظرية وتصورية بشكل بسيط حول الموضوع، وذلك في حدود إمكانياتنا العلمية المتواضعة.

2. أهداف ميدانية:

- محاولة المعرفة مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- التعرف على مساهمة الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية؛
- معرفة مساهمة التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الاداء التنظيمي؛
- محاولة التعرف على مساهمة التغيير سلوك الأفراد في زيادة الانضباط في العمل.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج أحد أهم المواضيع في علم الاجتماع الا وهو التغيير وعلاقة بالرضا الوظيفي وقد تفيد جانبيين جانب علمي و جانبا تطبيقي كالتالي:

1. الأهمية العلمية:

إن موضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي ذا أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذلك لما له عائد علمي قد يستفيد منه المتخصص في هذا المجال والذين يرغبون بدراسة مثل هذه المواضيع، وقد شكل هذا الموضوع اهتمام الباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، فقد تعددت المداخل النظرية حوله كما تعددت الدراسات والبحوث الميدانية في سياقات اجتماعية متباينة.

2. الأهمية التطبيقية:

قد تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال ما تسهم به النتائج المتحصل عليها، وإفادة المؤسسة بها وبالتالي يمكننا هذا الموضوع من اضافة قيمة علمية وعملية تهدف من خلالها إلى تقديم نتائج عملية مفيدة للمؤسسة والخصه بهذا الموضوع.

رابعا: الإشكالية:

يشهد العالم مجموعة من التغييرات والتحويلات العميقة في كافة المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث أثرت بسرعة رهيبه على المنظمة مما فرضت عليها ضرورة استحداث التغييرات تنظيمية وأساليب إدارية لكي تتكيف وتتأقلم وتحقق المتلائم بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، وذلك لأجل ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل وكذلك لإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعمال الذين ينشطون داخل المنظمة، بالتالي تحقيق رضاهم ولا يستثنى من ذلك المؤسسات العامة في الجزائر التي لم تعد بعيدة عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها و استمرارها، وهذا ما يمكن أن ينعكس على مركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت الذي يعتبر مجال الدراسة الحالية إذ أصبح التغيير أكثر أهمية من ذي قبل لوجود مشاريع العمرانية تخص الولاية.

حيث يشكل هذا الأخير موضوعا من المواضيع الجوهرية والحيوية داخل التنظيمات لأن التغيير سمة دائمة في حياة المنظمات إذ يمثل استقرارا إداريا ثابتا يسمح للمنظمة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء يرتكز بشكل كبير على النمو والتطوير الأهداف المراد الوصول إليها بدلا من العائد المادي ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو من خلال السعي لأحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، فتشمل هذه التغييرات سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم و التكنولوجيا و السياسات التي تؤثر في العاملين و تعدل مساراتها ذلك

بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة، و إعطاء حوافز تكفل نجاح عملية التغيير التي تنعكس بشكل مباشر بدرجة كبيرة على العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية، حيث نجاح أي عملية تغييرية يوجب الاهتمام بهذا المورد.

وعلى اعتبار أن التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في التنظيمات الإدارية فهو يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، وهذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق رضا العامل ورفع روحه المعنوية من أجل ضمان أدائه وانضباطه في المؤسسة وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة في ظل التغييرات الحاصلة، فمشاركة العمال في تطبيق عملية التغيير له أثر إيجابي على المؤسسة، فمصلحة المؤسسة ككل تكمن في قدرتها على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين لديها واشباع حاجاتهم عن طريق الاهتمام برضاهم الوظيفي.

وهذا ما يوضح أهمية موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي باهتمام الكثير من علماء وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلي زيادة الأداء ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وخاصة العوامل المؤثرة فيه ، لاشتمالها على متغيرات مثل: الروح المعنوية والأداء، الانضباط، حيث تعد هذه المتغيرات مدخلا من المداخل الحديثة التي نالت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين لما تتركه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ولذلك فالباحثون يفكرون دوما في كيفية جعل القوى العاملة راضية ، فالرضا مظهر من مظاهر ارتياح العاملين نتيجة لتوفر شروط معينة في محيط عملهم منها: اشباع حاجاتهم الفردية وعلاقات الانسانية الحسنة وهذا يؤدي إلى الراحة والاستقرار والأمن، و هذا ما بينه "ماسلو" من خلال نظريته سلم الحاجات.

وعليه يبدو أن موضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي يشكل مسألة محورية في كثير من النظريات والدراسات في مجال علم الاجتماع لما له أثر كبير على فعالية المؤسسة الذي تستدعي البحث في أي مؤسسة.

بناءً على ما سبق فالدراسة الراهنة تحاول وصف ظاهرة التغيير التنظيمي والكشف عن مدى رضا العاملين بمركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت في ظل التغييرات الحاصلة، وإلى هنا لا بد في دراستنا هذه أن نقف بإمعان أمام إشكالية دراستنا التي تمحور حول التساؤل التالي :

إلى أي مدى يساهم التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي العاملين بمركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت؟

ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر وتحكم في أبعادها قمنا بطرح تساؤلات فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية؟
- إلى أي مدى يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي؟

- إلى أي مدى يساهم تغيير سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه، وبعد عرضنا لعناصر ومكونات الإشكالية نأتي الآن إلى قيام بمحاولة تقديم بعض فروض لدراسة وذلك وفق رؤية مستنتجيه من مختلف الدراسات السابقة بعد ما استطلعنا عليها جاءت الفرضيات كالآتي:

الفرضية العامة:

يساهم التغيير التنظيمي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي العاملين بمركز الدراسات وانجاز العمراني.

ونكشف عن هذه الفرضية العامة بالفرضيات الآتية:

- يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني.
- يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي العاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني.
- يساهم تغيير سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل العاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيقي نجاح واستمرارية المؤسسة، حيث سنبرز في هذا الجزء مختلف المفاهيم التي تنطرق إليها الباحثين لكلا المتغيرين.

1. التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو، ذلك وجب على المنظمة ضرورة التغيير الذي يعتبر عنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في ممارسة أنشطتها و مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه عمالها وزبائنها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وفي هذه الصفحات التي خصصت للتغيير التنظيمي سوف يتم التطرق إلى مفهومه، وأنواعه وأسبابه وأخيرا إلى أهميته.

1. مفهوم التغيير:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على علي المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء ومن هذه التعريفات نجد:

يمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية أو (العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى بها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المنظمة⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف على أن التغيير هو إي انتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو قد يكون تغير مخطط يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف أكثر كفاءة وفعالية منه.

أيضا هو "عملية تعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن حالة القائمة وتتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نجد أن التغيير هو التحول من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مستهدف وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

¹- حسن محمد أحمد محمد: إدارة التغيير المصادر والاستراتيجيات، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات (ط1)، 2010، ص:49.

²- خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط3)، عمان، الاردن، 2007، ص:369.

كما يعرف على "أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي لتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"⁽¹⁾. غير أن هذا التعريف ناقص فالباحث هنا ركز على الجانب السلوكي وأهمل الجانب التكنولوجي والهيكلية للتنظيم.

في حين عرفه بيكارد "بأنه جهد منظم مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات ومدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"⁽²⁾.

يوضح لنا هذا التعريف بأن التغيير التنظيمي عملية تقوم بها الإدارة العليا تشمل جميع أجزاء التنظيم وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف على أنه "تغيير موجه ومقصود (هادف وواع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات"⁽³⁾.

بين لنا هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو خطة استراتيجية تتبناها المنظمة من أجل تغيير وتطوير داخل المنظمة وأيضا القدرة على حل المشاكل التي تواجهها.

وفي تعريف آخر يشير إلى التغيير التنظيمي على أنه "عملية المنهجية المنظمة الجديدة، وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة مكونات وآليات وجودة المخرجات الإدارية"⁽⁴⁾.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تم إعدادها مسبقا، تتمثل في مدخلات جديدة تسمح بتحقيق مخرجات عالية الجودة.

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة

وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات

الأخرى"⁽⁵⁾.

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص:343.

2- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (ط2)، الكويت 2014، ص:18.

3- حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:290.

4- فاروق عبده فقيه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص:359.

5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، (ط1)، القاهرة، مصر، 2000، ص:432.

يشير هذا التعريف إلى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات في البيئة الخارجية، وإن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى وبالتالي البيئة الداخلية للمنظمة ككل.
تعريف إجرائي:

بناءً على ما سبق و وتشخيص الواقع الميداني للدراسة يمكن تعريف التغيير التنظيمي اجرائياً على أنه: " عملية مخططة ومدروسة لتدخل في عمل مركز الدراسات والانجاز العمراني بهدف احداث تغييرات نوعية تنصب على الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا وسلوك العمال وغيرها من المجالات السلوكية والتنظيمية".

2. أنواع التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية: (1)

1. حسب الاسباب
2. حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط.
3. حسب مددة احداث التغيير التنظيمي.
4. حسب موضوع التغيير التنظيمي.

أولاً: حسب الاسباب: تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الانواع التالية: (2)

أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية:

في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد.

ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:

تواجه المنظمات مشاكل داخلية تنسب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي لحل هذه المشاكل وتحسن أدائها.

ج. تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، ذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: يصنف التغيير التنظيمي وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

1- أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص:30.

2- المرجع نفسه ، ص:30.

أ. تغيير المخطط:

يتمثل في التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها ويقصد بالتغيير المخطط هو "إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة فقط لتدبير وتقدير محدد من كلفة التغيير ومتطلباته من جهة القواعد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى".⁽¹⁾

ب. تغيير العشوائي:

وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لحالة من الحلات الفجائية وطارئة كالتغيرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما سفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.⁽²⁾

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير: وفق هذا المعيار ينقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين هما:⁽³⁾

أ. التغيير التدريجي:

وهو التغيير البطيء التراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها تنافساً، حيث يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

ب. التغيير السريع:

وهو تغيير فجائي متلاحق، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبيق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة لتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

رابعاً: حسب موضوع التغيير التنظيمي: ويتم تصنيف أنواع التغيير هنا حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:⁽⁴⁾

أ. تغيير تكنولوجي:

وهي التغيرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغيرات التكنولوجية، مثال ذلك: استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة.

1- على السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار الغريب لطباعة والنشر، (د، ط)، القاهرة، مصر، ص: 256.

2- صلاح بن فالح عبد الله البلوي: "اتجاهات العاملين نحو التغيير"، (مذكرة ماجيستر)، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض، 2005، ص: 53.

3- بديب دنيا: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"، (مذكرة ماجيستر)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص: 10.

4- سيد سالم عرف: اتجاهات في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، 2012، ص: 17.

ب. تغيير في المنتجات أو الخدمات:

من فترة إلى لأخرة تقوم المؤسسات بتحسين المنتج أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمة جديدة.

ج. تغيير في الهيكل التنظيمي:

نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسيع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة بعض قطاعات جديدة.

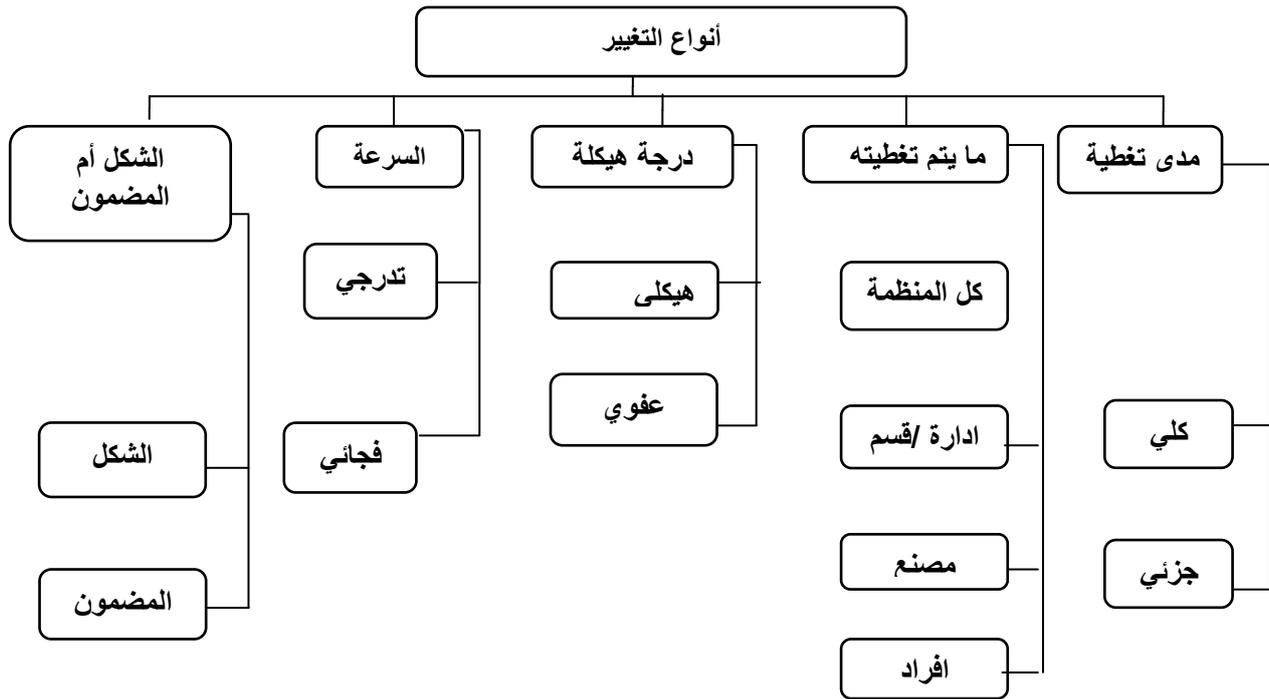
د. تغيير في الثقافة:

تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل أو هذه العملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء.

هـ. تغيير في الاستراتيجية:

الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة مثل: التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الإشراف وكذلك طريقة المنافسة، إن هذه الاستراتيجية قد تتغير أحيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولويتها.

الشكل رقم: (1) يوضح تصنيف أنواع التغيير التنظيمي حسب أحمد ماهر:



المصدر: أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، (ط1)، الإسكندرية، مصر، 2010، ص:16.

3. أسباب التغيير التنظيمي:

لقد تناول العديد من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي عديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى التغيير، حيث صنّفوا هذه الأسباب إلى خارجية وداخلية التي يعتبر أحسن تصنيف.

أولاً: الأسباب الخارجية:

وهي الأسباب التي تحدث خارج المنظمة، فالمنظمة تعيش في أبعاد بيئية متعددة اقتصادية وسياسية وقانونية واجتماعية، وغالبا هذه البيئة في حالة تغيير، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة الخارجية التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة وبالتالي يحدث التغيير التنظيمي.

1. أسباب السياسية وقانونية:

وتتمثل هذه الأسباب في القوانين والتشريعات الحكومية التي تسمح تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما تفعله بين انحساب من بعض الأنشطة البعض التن... الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول الأمر الذي تؤثر في المنظمات فيدفعها إلى التغيير أهدافها وسياستها⁽¹⁾.

2. أسباب اقتصادية:

وتتمثل هذه الأسباب في بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في اساليب وأنماط الإدارة في المنظمة، وبالتالي دفعت المنظمات إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية التي تعمل بردة فعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية ورأت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كاختيار استراتيجي؛ بالإضافة إلى هذا السبب هناك أسباب أخرى تتمثل في ما يلي: ⁽²⁾

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف؛
- المنافسة بين المنظمات.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

¹ - دوجلاص سميث: إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، تر: عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص: 23.

² - صلاح بن فالج عبد الله البلوي: المرجع السابق، ص: 66.

3. أسباب اجتماعية: وتشمل هذه الأسباب العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب توجد هناك أسباب أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل في ما يلي: (2)

- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية.
- الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلكين.
- زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية مما تؤثر على المنظمة وتجبرها أن تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية.

4. الأسباب التقنية والتكنولوجية:

تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع فب رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة واساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات والتكيف معها في مجالاتها كافة⁽³⁾.

من خلال ما تم عرض في الأسباب الخارجية نستنتج أن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة كالسياسية والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية تعمل باستمرار على تغيير أهداف العامة والخاصة في المنظمة.

ثانياً: أسباب الداخلية:

وهي تلك المتغيرات المرتبطة⁽⁴⁾؛ بطبيعة المنظمة التي تحدث بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها ومن بين هذه المتغيرات والأسباب نذكر:

1. أسباب هيكلية: إدراك الحاجة إلى التغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضرورة التغيير ومستجدات التطور والتحسين المستمر في الأداء⁽⁵⁾، بالإضافة إلى هذا هناك:

1- صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 339

2- زين الدين بروش لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، 12 جوان 2007، ص: 45.

3- جمال عبدالله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، (ط1) عمان، الاردن، 2015، ص: 65، 66.

4- خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي، دار أشراد للنشر والتوزيع، (ط1) عمان، الاردن، 2009، ص: 342.

5- جمال عبد الله محمد: المرجع نفسه، ص: 67.

1) تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة..... الخ
2) تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة⁽¹⁾.

2. التغيير في أهداف المنظمة:

أي إجراء أو تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي، بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف⁽²⁾.

3. أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المنظمة وأن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة⁽³⁾.

4. أسباب نفسية:

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأعلى على موارده البشرية وحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل تؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه⁽⁴⁾ حيث يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسؤولين أكثر من غيرهم ومنه تكون المنظمة أكثر قدرة واستجابة للتغيرات الخارجية؛ ويضيف حسن حريم إلى هذه الأسباب ما يلي: ⁽⁵⁾

- تغيير أهداف المنظمة ورسالتها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- ارتفاع نسبة دوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

1- مصطفى كامل ابو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، (د، ط)، المكتب الجامعي الحديث، (د، س)، ص: 173.

2- مبارك بنيه ضامن العنزي: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، (مذكرة ماجيستر)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، رياض، 2004، ص: 16.

3- ربحي مصطفى العليان: إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن، 2015، ص: 70.

4- مبارك بنيه ضامن العنزي: المرجع السابق، ص: 18.

5- زين الدين بروش، لحسن هدار: المرجع السابق، ص: 50.

4. أهمية التغيير التنظيمي:

وتتلخص أهميته في النقاط التالية:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى المبادرات الفردية، والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن⁽¹⁾.

2. تنمية القدرة على الابتكار:

فالتغيير دائما ما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة، فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات⁽²⁾؛ وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطور الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة ومتطورة⁽³⁾.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات الحياة ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من طرق مختلفة ومواقف غير ثابتة⁽⁴⁾.

1- عبوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفية، الاردن، 2007، ص: 24.

2- سكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 62.

3- المرجع نفسه، ص: 62.

4- ربحي مصطفى العليان: المرجع السابق، ص: 47.

5. زيادة مستوى الأداء:

- يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:
- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع، ومعالجتها.
 - معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل⁽¹⁾.
 - وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية وتقليل معدلات الغياب عن العمل⁽²⁾.

6. زيادة المنافسة:

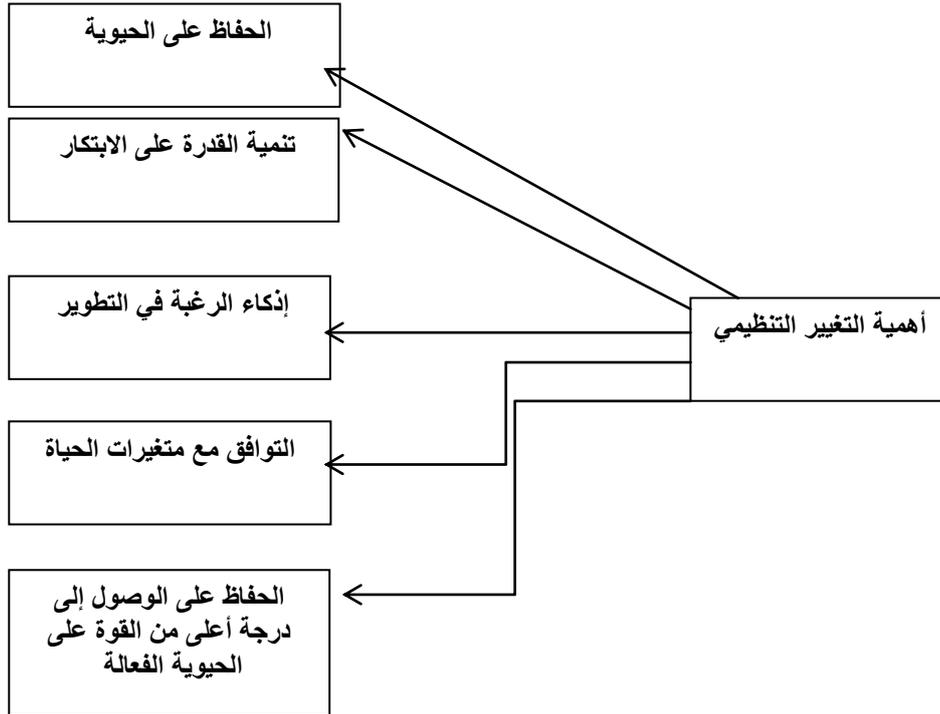
التغيير التنظيمي يسمح للمؤسسة بمنافسة المؤسسات الأخرى، فسوق المنافسة بين المؤسسات يمكن في تقديم الخدمات الراقية وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى المحافظة على التميز وكسب السوق، بل الحاجة أكثر إلى التقدم على الآخرين بخطوة أو كسب السوق المستقبلي، وهذا كما هو واضح لن يأتي إلا بقراءة المستقبل والسعي للتغيير⁽³⁾.

¹- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق، ص، ص: 25 - 26.

²- زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص: 202.

³- مساد محمود: الإدارة الفاعلة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص، ص: 248-249.

الشكل رقم: (02) يوضح أهمية التغيير التنظيمي :



المصدر: فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار اسامة للنشر، (ط1)، الأردن، 2012، ص:24.

II. الرضا الوظيفي:

يعد العمل جزء لا يتجزأ من ضروريات الحياة وبمرور الوقت يشكل الفرد كما هائلا من المشاعر والآراء والاعتقادات الخاصة عن العمل وهو ما يطلق عليه الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم ما يجب إثارته إذا ما أردنا رفع أداء الأفراد لأنه القوة المحركة لقدرات ومهارات الفرد في المنظمة، فهو يعتبر موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي وفي دراستنا نحن تناولنا مفهومه وأبعاده ومحدداته ونتائجه.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثين على اعطاء مفهوم محدد واحد للرضا الوظيفي وذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل والقيم والمعتقدات والطبيعة الشخصية للعامل و وفي بعض الاحيان على الموقف البيئي للعمل، وللتعرف على معنى الرضا الوظيفي سوف نقوم بعرض مجموعة من المفاهيم كما يلي:

عرفه ستون بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁽¹⁾.

وهذا يعني أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها.

يعرف "بأنه هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصي"⁽²⁾.

ويتضح من خلال التعريف أعلاه أن الرضا يمثل العديد من الاتجاهات المترابطة والتي تعد من أهم صفات الوظيفية مثل: العمل نفسه والراتب وفرص الترقية والإشراف وزملاء العمل.

كما عرف الرضا الوظيفي على أنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لمجموعة من العوامل التي تؤثر في العمل المرتبطة بإشباع الحاجات التي تقاس بالشعور النفسي.

¹- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص:195.

²- فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص:259.

³- ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور مقارن كلي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص:189.

و يعرف أيضا على "أنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف يمثل الرضا الوظيفي المشاعر التي يحصل عليها الفرد خلال عمله من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهما بالوظيفة.

وفي تعريف آخر يشير إلى رضا الوظيفي على أنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، والتي قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راض عن عمله"⁽²⁾.

يبين هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي هو سلوك يكمن في وجدان الفرد، كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية التي تعبر عن درجة الإشباع التي تصورهما الفرد من عمله.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير"⁽³⁾.

يتبين لنا من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه عملهم وقد تتمثل المشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة في عمله، بحيث يمكن التعبير بالرضا عن جوانب جزئية معينة من العمل التي قد تتكون منها مشاعر تجاه الوظيفة مثل: درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا عن نوع ومحتوى العمل.

وهناك من يعتقد أن الرضا والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدار لها العاملون⁽⁴⁾.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: " الرضا الوظيفي في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص321

2- وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، (ط1)، الاسكندرية، 2011، ص: 111.

3- محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، (ط1)، 2001، ص: 110

4- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخا استراتيجي متكامل)، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن 2000، ص:354.

تعريف إجرائي: يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي على أن: "شعور العامل بمدى اشباع الحاجات التي يرغب بها في أن يشبعها من الوظيفة، إذ تظهر درجة الرضا في مدى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة المستوى الأداء وانضباط داخل المؤسسة.

2. العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

لقد اختلف الباحثين في تحديد ابعاد وعوامل المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لتداخلها في بعضها البعض، حيث أجمل بعض الباحثين هذه العوامل إلى عوامل متعلقة بالعامل نفسه وأخرى متعلقة بالمنظمة، نحن حاولنا تلخيصها كالتالي:

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

أ. عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهارتهم: والتي تشمل خصائص وسمات العمال كالسن والجنس ومستوى التعليمي ومدة الوظيفة

• السن:

بينت الأبحاث عن وجود علاقة بين السن ودرجة الرضا المهني فكلما كان السن أكبر زادت درجة الرضا المهني عند الفرد ، ويرى البعض أن السبب يعود إلى طموحات في بداية عمره حيث تكون مرتفعة فلا تقبلها من أغلب الحالات الحاجات التي تسبقها الواقع الفعلي للمنصب ،وتسبب في عدم رضاه ،ولكن مع تقدم السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحه، و يرضى بالواقع الفعلي ويترتب عن ذلك زيادة الرضا المهني⁽¹⁾.

• الجنس:

تشير معظم الدراسات إلى ان النساء تتفوق على الرجال من حيث الرضا الوظيفي وهذا الفرق يمكن ارجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال، إلا أن بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجهن أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهن الوظيفي⁽²⁾.

• المستوى التعليمي:

يكون الفرد الأكثر تعلماً أقل رضا عن العمل من الفرد الأقل تعلماً ويرجع السبب في ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعلماً والتي تكون مرتفعة، و الأفراد الذين يقارن نفسه بهم

1- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص:242.

2- عيساوي وهيبية: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حكومة والشركات، جامعة أبو بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان، 2012، ص:76

يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفع إداري، وهذا قد لا يجده في عمله وبالتالي لا تقل درجة رضا مقارنة بالفرد الأقل تعلمًا والذي يكون قانعا بعمله راضيا عنه (1).

• الحالة الاجتماعية:

بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا، فقد أكدت بعضها أن الموظفين المتزوجين، كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت مسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم (2).

ب. عوامل متعلقة بالأمان: وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العامل كالترقية والأجر؛

• الترقية:

وتعرف الترقية بأنها: "أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها، ويترتب ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية" (3)؛ حيث تشير أغلب الأبحاث إلى وجود علاقة طردية، بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي فيشير فروم 1964 إلى أن العامل لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، أما إذا كان طموحه وتوقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل، بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف يتوقف على مدى توقعه لها (4).

• الأجر:

يعتبر الأجر أحد العوامل المتعلقة بالعامل التي تحدد معدلات الرضا الوظيفي ويعرف على أنه: "التمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله" (5)؛ حيث يرى بعض الباحثين إن وجود الأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى مشاعر الرضا إنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا، وهي نظرة نابعة من نظرية العاملين لـ "هيرزبرغ" غير أن البعض يعتبر أن الأجر تجاوز الحاجات الأولية

1- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، المرجع السابق، ص:242.

2- إهاب محمود عياش الطيب: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" بحث استكمالا للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008، ص:46.

3- محمد انيس وقائم جعفر: نظم الترقية الوظيفية العامة واثارها في فاعلية الادارة، دار النهضة العربية 1973، ص:20.

4- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، ط1، دار النهضة العربية، بيروت احمد، ص:148.

5- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة 1996، ص:154.

وصار يعبر ويشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الاجتماعية، وبالتالي تقدير الذات⁽¹⁾.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالمنظمة: وتتعلق هذه العوامل بسياسة المنظمة وظروف العمل والشروط التي ترتبط بها الوظيفة والعامل معا ومن هذه العوامل نذكر:

1. نمط الإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه المهني والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم⁽²⁾؛ لقد بينت نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل؛ ولهذا كلما كان المشرف معتمداً في تأثيره على قدراته ومهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر والرقابة والتسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا من العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام؛ ومن هنا نستطيع القول أن سلوك المشرفين المهتمين بالعمال من شأنه أن يزيد نسبة إنتاجية الأفراد ومن ثمة رضاهم عن الإشراف⁽³⁾.

2. محتوى العمل:

لمحتوى العمل أثر بارز على العمال من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه لأن العامل الذي لا تستند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه يقوم بأي شيء وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية استخدام طاقاته في عمله بما يخلف لديه الارتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا⁽⁴⁾.

3. ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر توفير ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل⁽⁵⁾.

1- بوعكاز فريد: "الإشراف والرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2008، ص: 25.

2- رواية حسن، دراسات حديثة ومعاصرة في أساسيات علم النفس الصناعي، مصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1996، ص: 273.

3- حسن حداد: نظرية المنظمة دراسة علمية وعملية في المنظمة والتنظيم، دار النهضة العربية، (ط3)، (د،س)، ص: 83.

4- أحمد صقر: المرجع السابق، ص: 151.

5- أحمد صقر: نفس المرجع ص: 151.

4. ظروف العمل:

وهي تلك الظروف العمل المادية التي تتمثل في تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة فهي تؤثر على الرضا العمال داخل المنظمة، حيث تعتبر هذه الظروف ومدى تأثيرها نقطة اهتمام الباحثين منذ ظهور علم الاجتماع الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم ذلك كما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتاب التحمل في كل العوامل الفيزيائية وانطلاقاً من تأثيراتها على درجة تقبله ببيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن العمل⁽¹⁾؛ حيث أن تحسين الظروف الفيزيائية من اعتدالية الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وما إلى ذلك يمكن أن ترفع معنويات العمال وتدفعه لزيادة الأداء والإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله⁽²⁾.

5. جماعات العمل:

ترتبط بجماعات وزملاء داخل العمل حيث أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل تحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله، وكلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق تواتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصول لأهدافه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد عن عمله⁽³⁾.

3. نتائج الرضا الوظيفي: إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحاً على المعدلات التالية: (4)

• الرضا عن العمل و معدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

• رضا عن العمل و معدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل،

1- موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة وروياً مستقبلية"، (ط1)، دار اثراء للنشر، الاردن، 2001، ص:170.

2- حمدي ياسين علي عسكر حسن الموسوي، "علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، (ط1)، دار الكتاب الحديث، بدون بلد، 1999، ص:35.

3- أحمد صقر: المرجع السابق، ص:149.

4- محمد سعيد أنور سلطان: المرجع السابق، ص:204-206.

نستطيع التنبؤ بحضوره و العكس صحيح .فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل و بين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

● الرضا عن العمل و الإصابات:

إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته .فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

● الرضا عن العمل و معدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين و العلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان.

4. أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في ما يلي: (1)

1. يعتبر الرضا الوظيفي في اغلب مقاييس لمدى فعالية الأداء.
2. يساهم في انخفاض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
3. يعتبر من أهم مؤشرات الصحة و العافية للمؤسسة و مدى فعاليتها.
4. وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أيضا من خلال تأثيره في عدة جوانب منها.
5. تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العقلية و ذلك من خلال تقليص معاناة العمل و زيادة رضاهم عن العمل.
6. القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها(2).

1- عبده فيله و عبد المجيد: المرجع السابق، ص:29.

2- محمد قرزيز، مريم محياوي: "دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، عدد47، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان2017، ص:37.

7. اعتبار العنصر البشري ثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فبالرغم من تطور الآلات والمعدات إلا أنها تبقى غير مفيدة، إذا لم يوجد من يديرها، لذا من العدل والإنصاف في حق الأفراد ليكونوا راضين عن عملهم⁽¹⁾.

8. إدراك وفهم دوافع الموظفين يساعد الإدارة والمشرفين والمديرين على تصميم بيئة عمل مناسبة، إضافة إلى نظام حوافز فعالة يساعد على المحافظة على الموظفين ويزيد من فاعلية أدائهم⁽²⁾.

9. يؤدي الرضا الوظيفي إلى انخفاض مستوى الغياب والتمارض ودوران العمل والحوادث والسرقة والضياع وتوقف العمل، وانخفاض واضح وملمس في الشكاوى والتظلم مما يعكس درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة ودرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية و البدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف⁽³⁾.

ويري كمال محمد أهمية الرضا كالتالي: (4)

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

1- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص88.

2- المرجع نفسه، ص: 89.

3- فرج طريف شوقي: السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص: 220.

4- كامل محمد ومحمد عويصة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية ط1، بيروت، 1996، ص: 177

✓ الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، بحيث لا يمكن لأي بحث أن يكتمل دون وجود الدراسات السابقة، ومن خلال مراجعة الأدبيات والتعرف على أهم الدراسات السابقة التي حاولت أن تعالج موضوع الدراسة الراهنة وجدنا عدد كبير من الدراسات التي تناولت كل متغير على حدى وهناك دراسات تناولت المتغيرين مع بعضهما البعض وعلى هذا الأساس قمنا بتصنيف الدراسات كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي:

1-دراسة أحمد بوشمال:

بعنوان سيولوجيا التغيير التنظيمي وفعاليات المنظمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2001، وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟
- وكيف يؤثر الفاعلين بالمنظمة قياساً إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟

إضافة إلى صياغة ثلاث فرضيات جزئية:

- للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- له أثر على SPA - لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركة ذات أسهم الأداء العمالي.
- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا وتعارض الأهداف.

كما اعتمدت الدراسة على المسح الشامل والذي تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيه، بالإضافة إلى استخدام الأدوات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ضعف 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 تشهده المؤسسة من اختلاسات والتي تؤثر على الوضعية المالية لها وضعف السيولة.
- ارتفاع معدلات البطالة الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم عن إفلاس الشركة.

2-دراسة عباس فريدة وجوة جميلة: بعنوان "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي" بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء - تيارت- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون كلية العلوم الانسانية والاجتماعية سنة 2017 ، ولأجل تحقيق أهدافها تمحورت الدراسة حول الاشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي؟
ومن أجل ضبط اشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية تم طرح تساؤلين فرعيين مفادهما:

- إلى أي مدى يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا لدى العمال
 - إلى أي مدى يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق الالتزام؟
- حيث تم استخدام أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث في 61 مفردة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. كما تم الاستعانة بمجموعة من ادوات جمع البيانات من بينها الاستمارة الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق توصلت إلى النتائج التالية:
- أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي
 - يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق زيادة معدلات الرضا لدى العمال
 - يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في تحقيق زيادة معدلات الالتزام

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكثير من الباحثين وأصبح مجالاً خصبا لكثير من الدراسات، فقد تطرق إليه الباحثون في دراساتهم العديدة في المجالات الاجتماعية وتناولوا في أماكن عمل مختلفة وهذا الجزء سنقوم باستعراض أهم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

1.دراسة بو عكاز فريد:

بعنوان الأشراف والرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

منتوري بقسنطينة سنة 2008، ولأجل تحقيق أهدافها والوقوف على مدى تأثير نمط الاشراف على الرضا الوظيفي للعامل قام بطرح الإشكالية كالتالي:

1. ما هو نمط الاشراف السائد الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العامل؟
 2. إلى أي مدى يؤثر نطاق الاشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي؟
 3. هل تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية للعمال؟
 4. ما نمط الاشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- وللإجابة على هذه الاسئلة قام بصياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- يؤثر نطاق الاشراف الضيق والواسع على الشعور بالارتياح.
 - تؤثر العلاقات الانسانية على الروح المعنوية.
 - تؤثر الرقابة المرنة على الاستقرار في العمل.
 - تؤثر الرقابة الصارمة على الاستقرار في العمل وعدم التغيب.
 - تؤثر المشاركة على الولاء.
 - تؤثر الاستقلالية على الولاء.
- ولقد استخدمت طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي بإضافة إلى أدوات منهجية كالاستمارة والمقابلة الحرة والملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات إضافة إلى اعتماد على التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

ولقد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية حيث قدرا مجتمع البحث 984 وعدد العينة المختارة 98.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- النطاق الاشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي فإتساع نطاق الاشراف يؤدي إلى رضا الوظيفي بينما ضيق نطاق الاشراف يؤدي إلى عدم الرضا.
- إن العلاقة القائمة بين المشرف ومروؤسيه ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة القائمة بين المشرف والعمال مبنية على الثقة والاحترام والتعاون كلما زاد الرضا لدى العمال.
- إن الاشراف الواسع والديموقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ارتياح ورضا العمال.
- أما الاشراف الصارم الدكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال.

2. دراسة مزيوة بلقاسم:

بعنوان السلطة والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية -بوني- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة سنة 2009، ولأجل تحقيق اهدافها كانت إشكاليته على النحو التالي:
ما العلاقة بين طبيعية السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية؟

ومن أجل الإجابة على الاشكالية قامت بصياغة الفرضيات:

- هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
 - هناك علاقة دالة بين مشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
 - هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
 - هناك علاقة ارتباطية بين تداخل الصلاحيات ومستويات الولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.
- استخدمت الدراسة المسح بالعينة بالإضافة الى صياغة استمارة بحث مكونة من 52 سؤال وزعت على 66 مفردة مثلت عينة الدراسة.
ونتائج التي توصلت اليها كانت على النحو الآتي:

- إن المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية.
- كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم وزيادة الاهتمام بالجوانب الانسانية واعتماد الرسمية المرنة في تطبيقها القواعد التنظيمية كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.
- كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

ثالثا الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي:

1)دراسة بوهنتالة فهيمة:

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 لحضر بباتنة، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف على الرضا

العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية مخصوصة ومدى تأثر العامل بمختلف التغيرات الحاصلة واستجابته لها أو رفضها ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم صياغة الاشكالية في شكل مجموعة من التساؤلات تمثلت في: معرفة ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي؟ وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقاً من تبني تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟

وقد تم صياغة الفرضية العامة كالتالي:

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

● رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجر والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

● رضا العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا.

● رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة.

● تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

● كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل حيث تكون مجتمع البحث من 56 مفردة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي فيها بالإضافة إلى استخدام الملاحظة، المقابلة الاستمارة والسجلات والوثائق إلى أدوات جمع البيانات. وأخيراً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

● أفراد مجتمع البحث غير راضيين عن عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي رضاهم الوظيفي لم يتحقق.

● تقبل غالبية أفراد مجتمع البحث للتغيير في نمط الإشراف وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

● رضا العمال عن نمط الاتصال وشعورهم بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

● رفض العمال لسياسة الترقية المعمول بها داخل المؤسسة وعدم رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

● رضا العمال عن الظروف المادية للعمل كلما كان التغيير فيها إلى الأحسن داخل المؤسسة الصناعية.

(2) دراسة خالد شاكر دحلان: بعنوان اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء لمحافظة غزة، مذكرة مكملة لحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

سنة 2012، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة ولأجل تحقيق أهدافها فلقد تمثلت اشكالياتها كالاتي:

- ما أثر التغيير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة توزيع الكهرباء؟ وللإجابة على هذه الاشكالية قامت بصياغة مجموعة من الفرضيات:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين بطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة عند احداث التغيير ومستوى الرضا العاملين بشركة الكهرباء.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التنظيمية(الهيكل التنظيمي)، ومستوى الرضا عاملين بشركة الكهرباء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية ومستوى الرضا العاملين بشركة الكهرباء.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط اسلوب الادارية ومستوى الرضا العاملين بشركة الكهرباء.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة ظروف العمل المادية ومستوى الرضا العاملين بشركة الكهرباء.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اراء افراد العينة حول اثر التغيير على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر ، المستوى التعليمي عدد سنوات الخبرة ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج spss كما اعتمد على العينة الطبقية المنتظمة وكان عدد مفرداتها 220.

تمثلت أهم نتائجها في:

- تم شرح الاسباب التي أدت لعملية التغيير وإن معرفة افراد العينة بالتغيير الذي حدث كانت جيدة.
- تم المحافظة على حقوقهم ومزياتهم المكتسبة.
- توجد موافقة متوسطة على نسبة رضاهم.

• مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للعديد من الدراسات السابقة التي تم تناولها بشكل مرتب، فإنها أفادتنا في العديد من الجوانب، فلقد استفدنا منها في الجانب النظري من خلال الاطلاع على التراث النظري حول التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، كما استعنا بها في تحديد المفاهيم وكيفية طرح الإشكالية وصياغة الفروض بدقة وبشكل واضح، وبالإضافة إلى أنها ساعدتنا في التوصل إلى معرفة النظريات وكيفية توظيفها، أما الجانب التطبيقي فلقد ساعدتنا هذه الدراسات في التعرف على المنهج المستخدم حيث كانت كل الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي، كما أفادتنا في معرفة الإجراءات والأدوات التي يمكن أن نستعملها في دراستنا بالإضافة إلى معرفة العينة وكيفية اختيارها، ومن جهة أخرى يتم مقارنة نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية.

✓ المداخل النظرية للدراسة:

سنتناول في هذا العنصر أهم المداخل النظرية التي ساهمت في التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي

أولاً: المداخل المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

لا يمكن لنا حصر كل المداخل التي تطرقت إلى عملية التغيير في المنظمة على اعتبارها أنها كثيرة ومتعددة ولها منطلقات مختلفة بمختلف جوانب عملية التغيير لكننا سنحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات وهي على النحو التالي:

1. نظرية الإدارية العلمية:

أهم روادها "فريدريك تايلر" حيث انصب اهتمامها على دراسة الأسس الكفيلة بالتطوير الإنتاجية الصناعية وسبل معالجة مشاكلها وقد تضمن التقدم الاقتصادي توسعا ملحوظا في الطرق، واستخدامها لوسائل المواصلات الحديثة، هذا إلى جانب بروز متغيرات اجتماعية مثل الزيادة الكبيرة في تركيز السكان في المدن الصناعية نتيجة للتوسع الصناعي وقد أدى ازدياد التركيز الصناعي في المدن الكبيرة وزيادة عدد المهاجرين سواء من الخارج أو بسبب الهجرة من الأرياف للاستفادة من فرص التطور الصناعي⁽¹⁾. ويرتكز التغيير على تلك النظرة الميكانيكية للمنظمة التي طرحها "تايلر"، والتي تشمل كل جوانب المنظمة وعملياتها بدون استثناء، والتي تفسر كل نشاطاتها وتفاعلاتها وهي تقوم على مبدئين أساسيين لتطوير الإنتاج الذي يعتبر أهم أهداف التغيير وأهم دافع له أيضا وهذين المبدئين هما:

- تقليل عمليات التصنيع المختلفة لكي تصبح سهلة الإشراف؛
- تحفيز العمال على زيادة الإنتاج بسرعة أكثر⁽²⁾.

وقد حصر تايلور نطاق اهتمامه بدراسة العامل الكفاء ورأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغيير مواز على مستوى الطاقات البشرية وكفاءتها ومؤهلاتها هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تغير الهيئات الإدارية للمؤسسات من نظرتها للعنصر البشري باعتباره طاقة مؤهلة لا يستهان بها وبالتالي لا بد من استغلال هذه الطاقة أقصى استغلال⁽³⁾.

1- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص: 44.

2- لمقابلة حمزة: "ادارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010، ص: 98.

3- محمد علي محمد: "علم الاجتماع التنظيمي"، (ط1)، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة، 2003، ص: 132.

يمكن تلخيص أهم أسس الحركة العلمية في: (1)

1. الهيكل التنظيمي الرسمي؛
2. تحديد نطاق الإشراف؛
3. الانتماء بالجوانب المادية في تعامل مع الأفراد.

2. النظرية البيروقراطية:

يعتبر العالم الألماني "ماكس فيبر" من أبرز رواد هذه النظرية، حيث قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه أكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ، ولقد أوضح أن نمو هذه البيروقراطية إنما هو نتيجة لتطور عمليات التصنيع، فهو يرى أن المجتمع دائماً مدفوع نحو التغيير وإن انواع السلطة التقليدية التي كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت إلى نوع رشيد من السلطات مع ظهور المصنع الحديث⁽²⁾.

3. نظرية التقسيم الإداري:

يعد المهندس الفرنسي "هنري فايول" أهم رائد لهذه نظرية، حيث اهتم بالجوانب الإدارية في التنظير التنظيمي يشير إلى أهمية وضع الصيغة الجوهرية للفرد في الاعتبار أثناء اتخاذ قرارات الاختيارات الجديدة للمنظمة والتي بالضرورة عمليات التغيير⁽³⁾.

ولقد أكد على أهمية تدريب المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهام والتفاعل البناء⁽⁴⁾.

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية أساساً على أفكار "التون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة تتمثل في دراسات هوثورن في الولايات المتحدة؛ وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة.... الخ) على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية⁽⁵⁾.

1- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص: 47.

2- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، (د،ط)، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 1994، ص: 37.

3- لمقادة حمزة: المرجع السابق، ص: 98.

4- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص: 55.

5- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: "الإدارة علم وتطبيق"، (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2008، ص: 47.

حيث يؤكد التون مايو أن المنظمة نسق اجتماعي متماسك وهو ما يستوجب اشراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير، فالمنظمة التي تقوم بعمليات التغيير يجب أن يراعي العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في المنظمة وثقافة المنظمة الاجتماعية وتأثير الهيرارشية⁽¹⁾.

5. نظرية X و Y: لدوجلاس ماكريجور: (2)

بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين همها نظرية X ونظرية y حيث بنت نظرية 'X' افتراضاتها على أساس افتراضات المدرسة الكلاسيكية، وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري، حيث افترض: ما يلي

● **نظرية X:** هي عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاج وفكر المدرسة الكلاسيكية، حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواح الإنسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وأله بيولوجية، ويمثل إلى الكسل والأنانية والمادة.

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملون يكرهون العمل مما يكون داعيا لكي يجبرون على أدائه، وإخضاعهم للنظام رقابة وتوجيه وتهديد مستمر بالعقاب بغية تحقق الأهداف، أو للوصول إلى الإنتاجية الأعلى، وكذلك يحاول الأفراد تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشغال آخرين ولا يميلون إلى الطموحات الذاتية، حيث يفضلون الاستقرار والثبات على ما هم عليه.

● **نظرية y:** هي على العكس من نظرية X وخالفتها في الافتراضات الخاطبة حول السلوك الإنساني، وهي تنص أن الإنسان كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته، وما أن يلبي حاجاته حتى تظهر حاجة أخرى، ونظرية y تنتظر إلى العاملين على أنهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية، وفي موضوع قيادي ويميل للعمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب، وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية، وهذا ما يفسر أن الأفراد لا يكرهون العمل بل يرغبون به، ومن المؤثرات البيئية الخارجية وظروفها السلبية هي التي تؤثر على الأفراد، وهي المسؤولة عن الكراهية للعمل.

6. نظرية اتخاذ القرارات: يعتبر " هيربرت سايمون " أهم روادها، حيث قدم تصورا واضحا

لنظرية اتخاذ القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة، فالسلوك الرشيد للمنظمة نتيجة إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ويعيد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة عن المفاضلة واختيار البديل سليم منها⁽³⁾.

1- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص: 64.

2- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: المرجع السابق، ص: 49-50.

3- خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم محمود، المرجع نفسه ص: 93.

كما اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبعت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على ان المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة⁽¹⁾.

• الانتقادات الموجهة لهذه النظريات:

على الرغم مما وجه إلى إسهامات هذه النظريات إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات، فنظرية الإدارة العلمية قد أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة إلا أن تايلور أسهم في تقدم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسته الإدارة بطريقة علمية⁽²⁾؛ حيث اعتبرت العامل كائن جامد كآلة وافترضت أن التنظيم مغلق لا يتأثر بالمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.

أما نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على العنصر البشري وأهميته في المنظمة باعتباره العامل الحاسم في كفاية وفاعلية المنظمات، وطالبت بضرورة توفير الحوافز المعنوية للعاملين، ودراسة حاجاتهم، وعلى أهمية العلاقات الإنسانية داخل مجموعات العمل، والتي تنشأ كنتيجة حتمية لتعامل الأفراد إن ذلك ليس بضرورة صحيحاً، فهناك ظروف وحالات تناحر على السلطة والصلاحيات، وعلى المراكز الإدارية داخل المنظمات، كما بالغت نظرية العلاقات الإنسانية فالتركيز على التنظيم غير الرسمي، وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي في توجيه سلوك العاملين وضبطه⁽³⁾.

أما نظرية لدوجلاس ماكريجور فكانت افتراضات النظريتين مختلفة تماماً وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد بعض الأفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية X أو إلى نظرية Y، ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين، فماجرجور: لا يعطينا الكثير فيما يخص سلوك المسؤول إلا القول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء بنظرية X هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية، وذلك بسن الأوامر، التوبيخ، المراقبة، الشكر. أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية Y بالمقابل فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال، ويقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية، والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم⁽⁴⁾.

1- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص: 118.

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: "السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية - التطبيقات"، (ط4)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 37.

3- عيد عريفيج وآخرون: "مبادئ العلوم الإدارية"، دار الزهران، الأردن، 2012، ص: 39.

4- دود معمر: "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، (ط1)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص: 54.

ثانياً: المداخل المتعلقة بالرضا الوظيفي:

إن موضوع الرضا الوظيفي حظب باهتمام العديد من الباحثين ومن مختلف العلوم الادارية، حيث استخدموا أساليب وطرق عديدة في بحوثهم لتفسير ما يجري داخل العامل وما الذي يجعله يحس بالرضا في عمله ومن أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي نذكر:

1. نظرية الإدارة العلمية: لقد افترض فريديريك تيلر أن العاملين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من الحوافز الأخرى إذ يرى أنه كلما ازداد اجر العامل يزداد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. (1)

2. العلاقات الانسانية:

تقوم هذه النظرية على ضرورة أن يفهم العاملون في المؤسسات والمنظمات المهنية المختلفة بعضهم البعض حيث يتمثل هذا الفهم أساساً في حتمية طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم لإمكان خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك والمشاركة الجماعية وذلك باعتبار أن هؤلاء الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة الجماعية، والأهداف المشتركة لهذه المنظمات ، ويتوقف هذا على مدى التفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم وبين الرؤوسيين ومن ثم فإن المشاعر والعلاقات الودية والإنسانية بين العاملين والرؤساء تؤدي إلى إنتاجية عالية. (2)

3. نظرية الحاجات:

رائدها "ابراهام ماسلو" حيث افترض أن لدى كل فرد سلم من الحاجات تتكون من خمس مجامع هي:

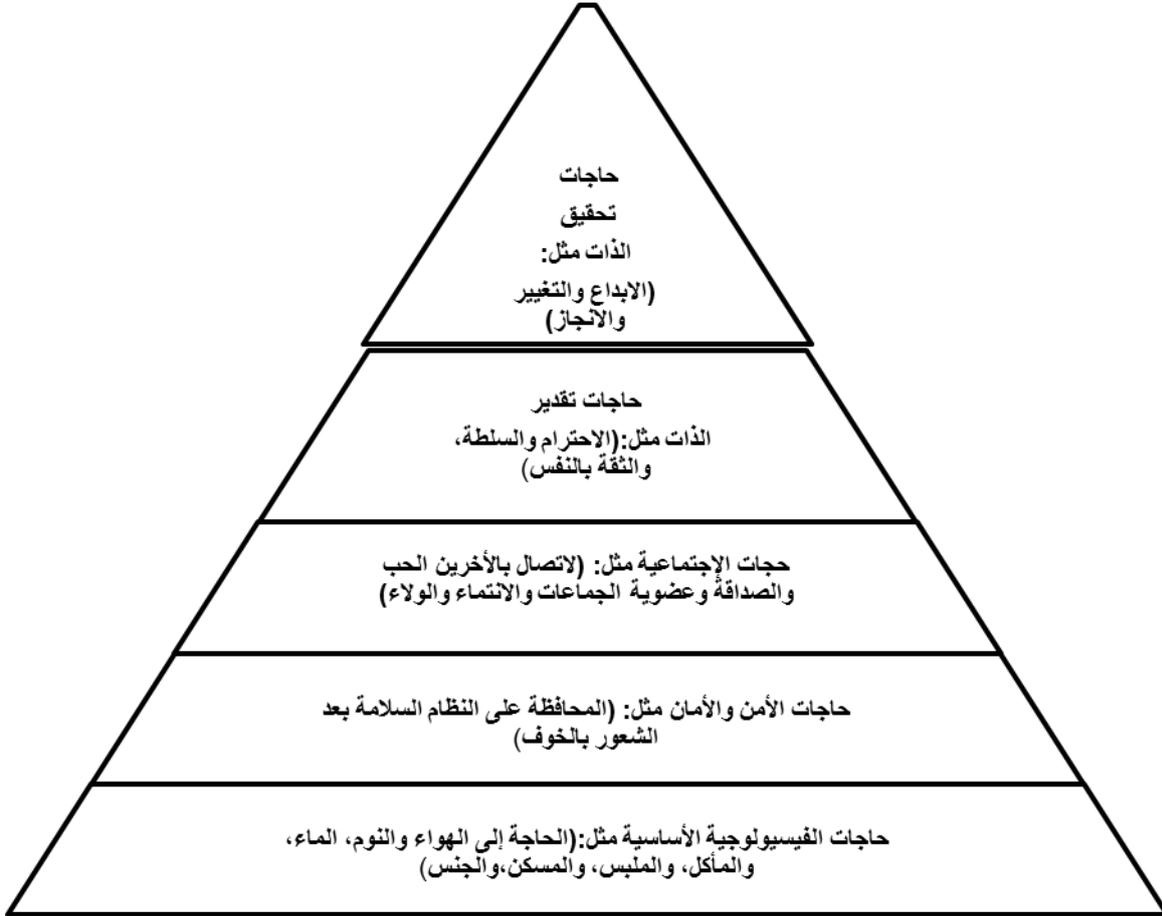
- الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية؛
- حاجات الأمن والضمان؛
- الحاجات الاجتماعية؛
- الحاجة التقدير والاحترام؛
- حاجة اثبات وتحقيق الذات.

¹- عبد المحسن بن الصلاح الجبار ابراهيم عمر بن طالب الرضا الوظيفي لدى المعلمين، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية: 2005، ص:58.

²- محمد خزاعلة: "مدى الرضا الوظيفي"، جامعة الملك فيصل، المملكة السعودية، مجلة المنارة، مجلد 20، العدد 1/ب، 2014 ص: 301.

ويري ماسلو بأن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة حيث أن مستوى الواحد الأسبق يحتل أهمية الكبيرة لدى الفرد أي أن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن لابد أن تشبع أولاً قبل تظهر الحاجات التي تليها.¹

الشكل رقم(3): يمثل سلم حاجات لدى ماسلو.



المصدر: أبو النصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط(1) دار النشر

ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2005، ص:58.

¹- الحريري محمد: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط(1)، دار الصفاء، 2012، ص:158.

4. نظرية العاملين:

رائدها "فريدريك هيزبرغ" وهذه النظرية تقوم على بعدين من العوامل هما:

• بعد الدافعية والذي يتضمن:

(1) الانجاز وتقديره

(2) العمل ومسؤولياته؛

(3) التقدم الوظيفي (1).

وبمعنى آخر يرتبط الرضا عن العمل من الناحية الأخرى بالعمل نفسه وفيما يتعلق باستثارة الدافعية لدى الفرد يرى هيزبرغ أنه لا بد من مواجهته بعمل جاد يتسم بالتحدي لقدراته وتوفر له الفرص لنمو والتطور (2).

• العوامل الوقائية: وهي عوامل خارجية وتشمل الأجر و العلاقات الشخصية والاشراف وظروف العمل (3).

5. نظرية القيمة:

رائدها "أدلين لوك" يرى بأن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل عن توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى وأنه كلما استطاع العمل توفيرها العوائد ذات القيمة فإن العوائد التي تعود على المدير والعامل قد تضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد اخرى يراها مناسبة له (4).

6. نظرية التعارض:

هذه النظرية تحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين ما يحصل عليه بالفعل ومستوى محدد يتخذ معياراً بما يجب أن يحصل عليه (5)؛ وبعبارة أخرى إن الرضا يكون حاصل الفرق بين ما يحصل عليه الفرد في الواقع من إشاعات أو نتائج من العمل وبين توقعات ورغبات وتطورات الفرد بالحصول عليه من العمل (6).

1- سالم محمد سالم: الرضا الوظيفي للعاملين في مكتبات بالملكة السعودية، مطبوعات مكتبة الملك الفهد الوطنية، المملكة السعودية العربية، 1997 ص: 963.

2- عادل صلاح عمر عبد الجبار: علم النفس التنظيمي والإداري، دار الخريجي للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية، 2007، ص: 88.

3- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط(4)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010 ص: 127.

4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، المرج السابق، ص: 241، 243.

5- عادل صلاح عمر عبد الجبار: نفس المرجع ص: 99

6- مشعان عويديت سلطان: علم النفس الصناعي، ط(1)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت لبنان 1994. ص: 232.

7. نظرية التوقع:

أكد فروم على أن استمرارية الأداء والفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه عن عمله، وهما مصلحة إدراكه بمدى العلاقة بين المكافئة التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه⁽¹⁾.

تعقيب على النظريات الرضا الوظيفي:

وبناء على ما سبق عرضه من نظريات التي تناولت الرضا الوظيفي يتضح لنا أن كل نظرية من هذه النظريات تفسر جانبا أو أكثر من الجوانب الرضا الوظيفي، فلا توجد نظرية شاملة أو كاملة تفسر جميع جوانب الرضا عن العمل فالنظرية التالية ماسلو وهرزبرغ جاءت لتكمل بعضها البعض وتضمنت العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، فلقد أكدت فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية، غير أنه لم تسلم نظرية تدرج الحاجات من انتقادات المفكرين والباحثين، في العديد من الجوانب، منها أن النظرية افترضت تساوي الأهمية في الاحتياجات بالنسبة لجميع الأفراد، في حين أن الأهمية تصبح نسبية ومختلفة من فرد إلى فرد في استكمال هذه الحاجات؛ بل إن احتياجات الفرد نفسه تختلف من فترة إلى فترة ومن مرحلة إلى مرحلة، كما أن النظرية تفترض الانتقال المتدرج لإشباع الحاجات أي الانتهاء من إشباع الحاجات الفسيولوجية ثم الانتقال إلى إشباع حاجات الأمان والسلامة، وهو ما يتنافى مع الواقع فالحاجات الإنسانية تعتمد على بعضها البعض وتتداخل مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن هرم ما سلو يفترض تسلسل الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل؛ وكذلك أن نظرية العاملين لم تسلم من الانتقادات التي أشارت إلى أنها لم تأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية فتارة يظهر الأجر كسبب للرضا، وتارة أخرى يظهر كسبب لعدم الرضا، وبالتالي كانت هناك صعوبة في تعميم النتائج التي توصلت إليها هرزبرج على جميع الأفراد وفي مختلف الوظائف وفي كافة المجتمعات، بالإضافة إلى أن النظرية اعتمدت على تقسم مشاعر الفرد إلى مشاعر إيجابية رضا تام أو مشاعر سلبية استياء شديد، وهو ما يتنافى مع الحقيقة، فقد تتراوح الاتجاهات بين الإيجابية والسلبية.

¹ -كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص:135.

خلاصة:

من خلال ما تقدم من هاته الدراسة والتي تناولنا فيها الجانب النظري، نعتبر هذا الفصل عبارة عن عرض لمختلف الجوانب النظرية التي تناولت متغيرا الدراسة فكانت البداية بالتعرف على ماهية التغيير من أخذ مجموعة من التعاريف والمفاهيم حوله، ثم انتقلنا إلى المتغير الثاني للدراسة ألا وهو الرضا الوظيفي حيث لخصنا مجمل المعلومات المستوحاة من كتب ومذكرات اهتمت بدراستها فتطرقنا على عدة مفاهيم من الباحثين اقتصوا بهذا المجال ولنزيد من تدعيم هذه الدراسة اعتمدنا على التراث كالأبحاث السابقة من أجل أخذ صورة مدققة حول الدراسة الحالية من خلال الاعتماد على أسلوب المقارنة وكذا إبراز النظريات التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

إن النتائج التي قد نتحصل عليها حول موضوع الدراسة ترجع إلى مجموعة من الاعتبارات مهمة وأساسية يمكن أن حكم بها على دقة هذه النتائج، لذا سنخصّص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمركز الدراسات والإنجاز العمراني بتيارت، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لعمال المركز، وسنكون هذه الدراسة محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظرياً، حيث سنحدد في هذا الجزء أهم مجالات الدراسة، كما سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم ثم إلى الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، ثم العينة وكيفية اختيارها في الأخير إلى خصائصها.

أولاً: مجالات الدراسة:

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

1. المجال المكاني:

وهو المكان الذي أخذنا منه عينة الدراسة ويتمثل في المركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت.

موقعه الجغرافي:

الذي يقع ضمن محيط العمراني في الحي المسمى "الشهداء"، حيث يوجد مقابل مسجد فاطمة يحده شمالاً: مكتبة للمطالعة وشرقاً: طريق عام + مسجد فاطمة الزهراء جنوباً: عمارة غرباً: مخبر الوطني للسكن والبناء.

أهم نشاطات مركز الدراسات والإنجاز العمراني – وحدة تيارت- يتدخل هذا المركز بمختلف الأنشطة التالية:

- دراسة أرضية البناء.
- دراسة مشاريع التسطیح.
- المراقبة التقنية لأشغال البناء.
- دراسة مدى ثبات المنحدرات.
- دراسة التربة و هل هي صالحة للبناء.
- دراسة التربة القابلة للتقلص أو الضغط.
- إنجاز وتصميم مخططات للمشاريع العمرانية.
- بعض مصالح واقسام المؤسسة:

- مصلحة المستخدمين
- مصلحة والسائل العامة
- مكتب الطبوغرافيا
- خلية تسير الجودة.
- خلية المراقبة والتدقيق.

2. المجال البشري:

ويقصد بذلك عدد مجتمع البحث ، فمجتمع دراستنا يبلغ عدده المتواجدين داخل المركز الدراسات والإنجاز العمراني بولاية تيارت 220 عاملا .

3. المجال الزمني:

وهو الوقت الذي يحتاجه الباحث لجمع بياناته الميدانية ولا يقصد به الزمن الذي سيحتاجه الباحث للانتهاء من الدراسة، وقد استغرقت هذه الدراسة الميدانية بمركز الدراسات والإنجاز العمراني بولاية تيارت أربعة أشهر، ولقد تميزت هذه فترة من زمن بالتقطع في زيارتنا لهذه المؤسسة، فلقد مرت بعدة مراحل وكان ذلك كالتالي:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة قمنا بزيارات متعددة للمؤسسة، فكانت الزيارة الأولى اكتشاف المؤسسة فلم نجد رئيس الوحدة، أما الزيارة الثانية فلقد اجرينا مقابلة مع رئيس الوحدة الذي كان هو المسؤول على الموافقة عن قبوله إجراء دراسة أم لا، حيث في هذه الزيارة قدمنا بعض الشروحات اللازمة حول موضوع الدراسة فأبدى بموافقتة لإجراء الدراسة في مؤسستهم وكانت الموافقة شفويا فقط وطلب منا إحضار ترخيص لأجراء الدراسة.

المرحلة الثانية:

في زيارتنا هذه قدمنا ترخيص اجراء دراسة ميدانية أنظر الملحق رقم: (5) لمصادقة عليه من طرف رئيس الوحدة، قدم لنا معلومات قليلة وذلك لانشغاله وطلب من عودة من أجل إفادة في مرة مقبلة، في زيارة التالية التي كانت بتاريخ 22 جانفي 2018 قمنا بإجراء معه مقابلة وطلبنا منه معلومات التي نحتاجه في موضوعنا قدما لنا البعض منها ثم أرسلنا الي مسؤولين مختصين في هذا المجال، وفي هذه الفرصة قمنا بدورة حول المؤسسة من الطابق الأرضي إلى الطابق الأخير والت قمنا فيها بتسجيل بعض الملاحظات والمعلومات التي نحتاجها والتي قد نستخدمها في موضوعنا هذا فلقد قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وطلبنا معلومات التي نحتاجه قدم لنا معلومات.

المرحلة الثالثة:

في زيارتنا بتاريخ 5 فيفيري 2018 وكانت مدتها ثلاثة أيام قمنا فيها بضبط العينة واختيار المبحوثين وكان عددهم يتكون من 33 عاملا أما زيارة بتاريخ 9 أفريل 2018 كانت لأجل توزيع الاستمارات على المبحوثين دامت 5 أيام وذلك لأن العمال التي تم اختيارهم كمبحوثين لم يكون موجودين لأنهم كانوا في مهمة عمل وكان لا بد من الرجوع لهم ولقد استرجعنا آخر استمارة في تاريخ 15 أفريل 2018 أما الزيارة الأخيرة فكانت في 9 ماي 2018 قمنا بإجراء مقابلة مع بعض المبحوثين .

ثانياً: منهج المستخدم:

إن المنهج عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه بحثه وبالتالي، فالمنهج ضروري للبحث إذ هو ينيير الطريق ويساعد في ضبط أبعاد واسئلة وفروض البحث.

وانطلاقاً من طبة الدراسة وأهدافها التي نسعى إلى بلوغها والتعرف على مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مركز الدراسات والإنجاز العمراني؛ وبناءً على طبيعة المشكلة والافتراضات التي تسعى الدراسة لإجابة عنها اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، حيث يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة دقيقة⁽¹⁾.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات.

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى أهم وسائل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتعطى الملاحظة بيانات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الاستمارة والمقابلة والوثائق، فلقد اعتمدنا 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 السلوك التي تدرسه، والتركيز على المعاينة المباشرة هنا يأتي من كونها النقطة الرئيسية في التفرقة بين الملاحظة وبين المقابلة (الاستبارة)⁽²⁾.

2. المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتعرف على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر، أو أشخاص آخرين، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي وللإستعانة بها على توجيه والتشخيص والعلاج"⁽³⁾.

1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط7)، 2016، ص:139.

2- سامية محمد فهمي، وآخرون: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص:129.

3- جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي "مفاهيمه- أدواته- طرقه الإحصائية"، (ط2)، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 110.

3. الاستثمار:

يحتاج الباحث عند جمع البيانات إلى اعداد خطة للاهتداء بها عند عملية جمع البيانات ، وعلى أن تكون هذه الخطة مصاغة على شكل أسئلة وأمامها فرغات يملأها المبحوث ويطلق عليها الاستثمار؛ حيث تعتبر الاستثمار من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ما، وقد مر تصميم الاستثمار بثلاثة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي حاولنا فيها بناء الاستثمار من خلال الاطلاع على التراث النظري المتعلق بالموضوع، وكذا صياغة مؤشراتنا في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها، التي اعتمدها كمحاور للاستثمار والتي نسعى من خلالها إلى اختيار الفرضيات والتحقق من صدقها أو عدم صدقها ميدانيا، وذلك بمساعدة الأستاذ

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تم فيها تحكيم الاستثمار من قبل مجموعة من الأساتذة انظر الملاحق رقم: (04) حيث احتوت هذه الأخيرة على 21سؤالا قسمت إلى ثلاث محاور تبعا لفرضيات الدراسة أنظر الملحق رقم: (01) وقد تمثلت فيما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والذي يتضمن 5 أسئلة تمثلت في كل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الأقدمية في العمل

المحور الثاني: يتضمن 4 أسئلة متعلق بالفرضية الفرعية الأولى التي تدل على التغيير في الهيكل التنظيمي والروح المعنوية.

المحور الثالث: يتضمن 7 أسئلة متعلق بالفرضية الفرعية الثانية التي تدل على التغيير في التكنولوجيا ومستوى الاداء الوظيفي .

المحور الرابع: يتضمن 5 أسئلة متعلق بالفرضية الفرعية الثالثة التي تدل على التغيير في سلوك الأفراد والانضباط في العمل.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها التي قدمها الاساتذة المحكمين وضعنها في صياغتها النهائية ثم قمنا بنزول بها إلى الميدان وتوزيعها والتي قدرت بـ33 استثمارة حيث تم استرجاع في المرة الأولى 3استثمارات وفي المرة الثانية 20 استثمارة وفي المرة الرابعة 10 استثمارة.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

قد يقوم الباحث بإجراء دراسة شاملة لجميع مفردات العينة التي تدخل في البحث وتعرف هذه الطريقة بالحصر الشامل، وقد يقوم بعدد محدود من المفردات في حدود الوقت والجهد الإمكانيات المتوافرة ثم يقوم بتعميم النتائج التي يتحصل عليها من دراسة هذه الحالات الفردية على المجتمع ككل وتعرف هذه الطريقة بالعينة.

ومن الممكن أن تعرف العينة: "على أنها مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"⁽¹⁾؛ عليه وبواسطة المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة أدركنا أنه لا يمكننا الوصول إلى كافة عناصر المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 200 عاملاً، وذلك نظراً لتواجدهم في أماكن خارج الولاية هذا ما دفعنا إلى اختيار العينة والتي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة "وهي التي لا يعتمد الباحث في العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها اختيارها على أي وسيلة مهما كانت بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصاً متساوية في لاختيار"⁽²⁾؛ بإضافة إلى أن المجتمع متجانساً يحمل نفس الخصائص فكانت النسبة المختارة 15 % وقد تم حساب عدد العينة بالطريقة التالية:

$$\text{النسبة المختارة} \times \text{حجم المجتمع} = \text{حجم العينة}$$

$$100$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{15 \times 200}{100} = 33$$

حيث قمنا بتحديد 33 مفردة مع رئيس الوحدة وذلك بمساعدته لنا بتقديم لنا أسماء العمال المتواجدين داخل كل مكتب وكتابة أسمائهم في قصاصات ورقية، وكانت طريقة الاختيار بالسحب العشوائي بعد جمع كل قصاصات.

¹- أحمد عارف عساف: محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادبية (مفاهيم، وأدوات)، (ط2)، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:222.

²- أمل محمد سلامة غباري، "طرائق الاحصاء الاجتماعي التطبيقات العملية في العلوم الاجتماعية"، (ط1)، الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2013ص5.

خامسا: خصائص العينة:

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عين الدراسة سنقوم بعرض خصائص أفراد العينة المتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، والهيئة الوظيفية.

الجدول رقم: (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الجنس
%48.48	16	ذكر
% 51.51	17	أنثى
%100	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم: (6) الذي يمثل نسب متغير الجنس أن نسبة كانت جد متقاربة حيث جاءت نسبة الإناث %51.51 وذكور %48.48 وهذا ما يتبين بنا أنا المركز الدراسات والانجاز العمراني اعتمد على الجنسين لأن علاقة لطبيعة العمل لم تكن بنوع الجنس بل له علاقة بالشهادات والمؤهلات والكفاءة العلمية للعامل.

الجدول رقم: (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة السن
/	/	أقل من 25 سنة
%60.60	20	من 25 إلى 30 سنة
%21.21	7	من 31 إلى 40 سنة
%18.18	6	أكثر من 40 سنة
%100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم: (2) الذي المعطيات الاحصائية لمتغير السن أن فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 2 إلى 30 سنة مثلت أعلى نسبة قدرت بـ 60.60 % ، أم فئة الذين تتراوح من ما بين 31 إلى 40 سنة فكانت نسبتها 21.21% في حين فئة أكثر من 40 سنة فكانت نسبتها أقل وذلك بـ 18.18% أما فئة أقل من 25 سنة فكانت منعدمة.

مما يدل على أن كل عمال مركز الدراسات والإنجاز العمراني اعتمد على فئة الشباب أكثر من الفئات الأخرى، بل أن غالبية الشباب في مقتبل العمر وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على تقبل التغيير، فالشباب يتميزون بحماس والقوة والنشاط والرغبة في التجديد والتغيير لكون هذه الفئة لها مؤهلات علمية وفكرية والقدرة على الإبداع مقارنة بالفئات الأخرى إضافة إلى أن المركز يعتمد على خريجي الجامعات بالنسبة كبيرة في عملية التوظيف، تقوم بأنشطة وأداء العمل بكل سهولة، فالنشاط الذي يقوم به هذا المركز فالفئات الشابة هي مركز قوة لأي مؤسسة إن احسنت استثمارها.

الجدول رقم: (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الأقدمية في العمل
45.45%	15	أقل من 5 سنوات
42.42%	14	من 5 إلى 10 سنوات
6.06%	2	من 10 إلى 15 سنة
3.03%	1	من 15 إلى 20 سنة
3.03%	1	أكثر من 20 سنة
100%	33	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين مدة عملهم في المركز أقل من 5 سنوات، حيث قدرت نسبتهم بـ **45.45%** ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة قريبة جداً لها قدرت بـ **42.42%** ثم تليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة قدرت بـ **6.06%** ثم من 15 إلى 20 سنة بنسبة قدرت بـ **3.03%** والذين تجاوزت مدة عملهم العشرين قدرت بنفس النسبة **3.03%**.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن أغلب العاملين ليست لديهم أقدمية، فأغلبهم مدة عملهم أقل من خمس سنوات وهذا من شأنه ينعكس سلباً على عملية التغيير، لأن العامل كلما تعايش مع التغيير الحاصل داخل المركز كلما تأقلم مع التغييرات الجديدة وفهم تفاصيلها وأصبح يعي أهمية التغيير التنظيمي.

الجدول رقم: (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
%3.03	1	متوسطي
%9.09	3	ثانوي
%87.88	29	جامعي
%100	33	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية فئة عينة البحث تمثل نسبة مرتفعة للمستوى الجامعي قدرت بنسبة %87.88 تليها نسبة مستوى الثانوي بالنسبة %9.01 وبدرجة قليلة جدا مستوى المتوسطي بنسبة % 3.03 فيما المستوى الابتدائي كان منعدما.

مما يدل على توجه المؤسسة مجال الدراسة إلى توظيف الجامعيين ورغبتها في الاعتماد على أصحاب الكفاءات والمستوى التعليم العالي، بل على قدر طبيعة عمل المركز لأن عمله يركز أساسا على العقارات فهو بطبيعة الحال يحتاج إلى مختصين في هذا المجال وخاصة المهندسين إي الذين درسوا الهندسة المدنية بجميع تخصصاتها وهندسة معمارية وهندسة الري ، من أجل الاستفادة من قدراتهم ومعارفهم، وكذا تحسين وتطوير الامكانيات التحكم في البرامج التكنولوجية التي يعتمدون عليها في الدراسات والانجاز العمراني، وفي المركز نجد الاعتماد على اصحاب الشهادات والتخصصات نظر للقيمة المشاريع التي يقوم بها هذا المركز وسبب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وخصوصا أن المهام تتطلب الاعتماد على هكذا فئات وذلك مما يساعد على انجاز أهداف بصورة حسنة، إضافة إلى أن العمل يحتاج إلى تطبيق واللوائح الخاصة وبالتالي وجب أن يكون هناك مختصين في هذا المجال، أيضا يحتاج طبيعة المركز إلى الكثير من الحسابات المالية لتسيير ميزانيته وهذا لا يخلو من أي مؤسسة في الغالب، حيث يوجد مختصين في مجال المحاسبة وهذا ما رأيها وجود مكتب خاصة بالمحاسبة، كذلك ويحتاج إلى متخصصين في الاعلام الآلي لأن

أغلب أعماله تتم بالحواسب لذلك يحتاج فئة متمكنة في الإعلام الآلي وبالتالي يكونوا خريجي الجامعة يحملون شهادة في الاعلام الآلي .

مما سبق نستنتج أن غالبية العمال المركز لديهم مستوى جامعي وهذا مؤشر على أنهم اطارت جامعية ذات كفاءة علمية مما ينعكس على فهمهم لعملية التغيير، فكلما ارتفع مستوى العلمي للعامل كلما كان أكثر قدرة على فهم عملية التغيير وهذا ما يجعل معنوياتهم ترتفع عكس ما اذا وجد العامل صعوبة في فهم التغيير بسبب صعوبة مستواه التعليمي فإن معنوياته تنخفض، كما أن المستوى التعليمي دور كبير في تحديد المواقف للعامل تجاه عملية التغيير حيث كلما زاد المستوى التعليمي زاد الوعي بأهمية التغيير التنظيمي.

كما تدعم ذلك نظرية تايلر الإدارة العلمية على تخصص واستعمال المنهج العلمي في الأداء واعتباها من العوامل التي تزيد في كفاءة العامل بشكل كبير.

الجدول رقم: (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الفئة الوظيفية
33.33%	11	إطار
24.42%	14	عون تحكم
24.24%	8	عون تنفيذ
100%	33	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(5) أن نسبة 42.42% من أفراد العينة تمثل فئة أعوان تحكم، أما الذين تتمثل فينتهم الوظيفية اطارات فتمثل نسبتهم 33.33% أما فئة أعوان التنفيذية فتمثل نسبة 24.24% من افراد العينة.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على توزيع متناسق لموظفيها من حيث الفئة الوظيفية، حيث تحتل أعوان التحكم والإطارات النسبة أكبر نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي تعتمد بصفة مستمرة على تخطيط والتسيير لإنجاز المشاريع الموكلة إليها.

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل الذي قدمنا فيه الاجراءات التطبيقية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة المجال المكاني والمجال الزماني، والمجال البشري، والمنهج المعتمد عليه بإضافة إلى الأدوات التي استعانا بها في دراساتنا، و تحديد العينة وكيفية اختيارها، حيث يمكن القول أنها ساعدنا هذا الفصل في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر وفي جمع البيانات اللازمة للدراسة.

الفصل الثالث: عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى مناقشة النتائج آخر مرحلة من مراحل البحث العلم، وذلك بعد أن قمنا بتطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة و المقابلة والملاحظة في مركز الدراسات والإنجاز العمراني بتيارت أمكننا الحصول على البيانات والنتائج.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة الراهنة في التعرف على مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المركز، تم جمع الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة وعرض بياناتها وتفرغها في جداول وتحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية وتفسيرها وعلى ضوء التراث النظري و دراسات السابقة والنظريات إضافة إلى المقابلة والملاحظة المستعملة وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضل الفرضيات والدراسات السابقة.

✓ تحليل بيانات الميدانية لدراسة:

1. تحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى:

وهذا تذكير بالفرضية الأولى التي تمثلت في يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي وارتفاع روح المعنوية، حيث سنحاول التطرق إلى نتائج هذه الفرضية ونحاول تحليلها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(06): يوضح توزيع الأقسام داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
87.88%	29	كافي
12.12%	4	غير كافي
100%	33	المجموع

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم: (6) بأن 29مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 87.88% من حجم العينة المختارة يرون بأن توزيع الاقسام داخل المؤسسة كافية في حين نجد 4مبحوثين وبنسبة 12.12% يرون بأنها غير كافية .

وبالاستناد إلى نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن العمال في المؤسسة مجال الدراسة يرون بأن توزيع الاقسام كافي، وقد كان هذا السؤال متبوعا بلماذا فكانت تبريراتهم مختلفة فأغلبيتهم أجابوا بأن توزيع الأقسام يتم حسب المشاريع الموجودة والذين يرونها غير كافية فيرجعون سببها إلى « أنها لا تغطي كل متطلبات ووظائف المؤسسة، ونقص الكفاءة، نقص وغياب التسيير » .

الجدول رقم(07): يوضح قيام إدارة المؤسسة بإضافة أقسام ووحدات في المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرارات			العينة الاحتمالات
%78.79	%18.18	26	6	غموض الدور	نعم
	%27.27		9	صعوبة الاتصال بين العمال	
	%33.33		11	صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية	
%21.21		7			لا
%100		33			المجموع

انطلاقاً من المعطيات الرقمية المبينة في الجدول رقم: (7) التي تبين مدى اضافة وحدات واقسام في المؤسسة أن 26مبحوثاً وهو ما يمثل %78.79 يقرون بأن المؤسسة اقامة بإضافة وحدات جديدة حيث ارجعت فئة من المبحثن قدرت بـ%33.33 إلى صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية في حين أرجعت فئة أخرى من المبحثن قدرت نسبتها بـ%27.27 إلى صعوبة الاتصال بين العمال أما نسبة 18.18% فلقد ارجعت السبب إلى غموض الدور بين 7مبحوثين الذي قدرت نسبتها %21.21 فيرون بأن المؤسسة لم تقم بإضافة وحدات واقسام جديدة.

مما يدل على أن على أن مؤسسة قامة إضافة أقسام ووحدات جديدة وذلك لأنها تواجه صعوبة في تحقيق التنسيق الخارجي بين الفروع المركز غير أنها تحقق التنسيق الداخلي بنوعيه الأفقي والعمودي بين الوحدات التنظيمية المشابهة داخل المؤسسة وهذا ما تم رصده من المقابلة التي أجريه مع رئيس وحدة تيارت الذي يؤكد على أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل عدة مصالح وأقسام، وذلك باستحداث وحدات جديدة واستبعاد

أخرى، إضافة إلى صعوبة الاتصال وذلك راجع إلى أن المركز به تضارب في المسؤوليات وتعدد بع المستويات الإدارية، إضافة إلى اتساع نطاق الإشراف يؤدي ذلك إلى صعوبة في الاتصال وهذا بسبب استخدام وسائل اتصال غير مناسبة، وعدم توافر مهارات الاتصال، وعدم قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال بشكل سليم، والاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين، وهذا ما استدعى إعادة تصميم طرق الاتصال كما أن مشكلة عدم وضوح المهام موجودة عن العمال الجدد الذين ليست لديهم خبرة كافية من هذه الأسباب، تسعى المؤسسة إلى استحداث وحدات واستبعاد أخرى لكي تضمن التنسيق الملائم للأعمال بين العمال من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصالات.

الجدول رقم(08): يوضح خطوط السلطة إن كانت واضحة ام لا في المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرارات			العينة
					الاحتمالات
%63.63	%15.15	21	5	ارتفاع الروح المعنوية للعامل	نعم
	%18.18		6	الرغبة في العمل	
	%30.30		10	الاستعداد لتحمل المسؤولية	
%36.36		12			لا
%100		33			المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم: (08) المتعلق بوضوح السلطة داخل المؤسسة أن 21مبحوثا ما يمثل نسبة 63.63 %يقرون بأن السلطة داخل المؤسسة واضحة فمنها فئة قدرت نسبتها ب 30.30% ارجعت وضوح السلطة إلى الاستعداد إلى

تحمل المسؤولية، في حين فئة أخرى قدرت نسبتها بـ 18.18% أرجعتها إلى الرغبة في العمل، أما النسبة 15.15% فلقد أرجعتها إلى ارتفاع الروح المعنوية للعامل، غير أن هناك 12مبحوثا الذي قدرت نسبته بـ 36.36% ينفون بأن السلطة واضحة داخل المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن وضوح السلطة داخل المؤسسة يؤدي إلى الاستعداد لتحمل المسؤولية ، وذلك لأن سلطة داخل المؤسسة تتيح فرص تحمل المسؤولية للأهداف الفاعلين وإظهار قدراتهم ومهاراتهم اللازمة بطريقة صحيحة في الوقت المناسب كما هناك فئة تؤكد أنها تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لأن الهيكل التنظيمي عامة وضوح السلطة خاصة هو عامل من العوامل التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وذلك من خلال تطوير علاقاتهم ضمن جو مبني على الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، فالروح المعنوية في نظرهم تتوقف على عملية التوجيه التي يقوم بها قائد أي من يملك السلطة، فالقائد هو القادر على انشاء فريق عمل متماسك فيما بينه لأنه يمتلك سلطة تمكنه لتأثير على العمال وبالتالي رفع روحهم المعنوية داخل المؤسسة بما يتناسب مع تحقيق أهدافهم وزيادة شعورهم بالرضا أما فئة ترى بأن وضوح السلطة يؤدي إلى زيادة الرغبة في عمل لأن للسلطة مكانة حيوية داخل المؤسسة حيث يتوقف نجاحها على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء العمل من خلال عملية اصدار القوانين المراقبة وتحفيز المرؤوسين على العمل فتخلق لديهم رغبة في العمل.

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة وحدات المؤسسة التي استحدثتها إن كانت تسهل عملية الاتصال بين العمال.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة	الاحتمالات
%69.70	%6.06	23	2	تحقيق مستويات عالية من الرضا	نعم
	%30.30		10	ارتفاع الروح المعنوية	
	%18.18		6	رغبة العامل في العمل	
	%15.15		5	تحقيق أهداف المؤسسة	
%30.30		10		لا	
%100		33		المجموع	

توضح المعطيات الاحصائية الوارد في الجدول رقم: (09) أن 23مبحوثا مثلت نسبة 69.70% من نسبة العينة يؤكدون على أن طبيعة الوحدات الموجودة داخل المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين العمال، فمنها نسبة 30.30% تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، أما الرغبة العامل في العمل فمثلتها نسبة قدرت 18.18% ، فيحين تحقيق أهداف المؤسسة فقدرت نسبتها 15.15% أما نسبة 6.06% فمثلت تحقيق مستويات عالية من الرضا.

بناءً على ما تم ذكره أنفا نستنتج بأن طبيعة الوحدات التي تم استحداثها تسهل عملية الاتصال، لأن غالبية العمال يرون بأن الاتصال الذي يوجد بين العمال في المؤسسة ليس مجرد تبادل المعلومات ولكنه تبادل الأعمال متوقعة بين العمال من مختلف الوحدات التي توجد في المؤسسة، وهذا يخلق علاقات تنظيمية يسودها التعاون والاحترام المتبادل فيما بينهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

كما أن العمال المتواجدون في الوحدات التي تم استحداثها في المؤسسة تسود بينهم علاقات طيبة، حيث أن عمال متصلين و متماسكين فيما بينهم، وذلك لإيجاد فهم المشترك لطبيعة الأهداف التي يجب تحقيقها، كما أن الاتصال يساعد العمال في السيطرة على وسائل اشباع رغباتهم وحجاتهم الاساسية والحصول على ما يحتاجونه من الآخرين وهذا يضمن تحقيق لديهم درجة عالية من التعاون والتشاور وتبادل الرأي بين جميع الأقسام والمصالح والذي يؤدي إلى زيادة مستوى المرونة في مواجهة التغييرات التي ستواجه المؤسسة.

2. تحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية:

وهي كالاتي يساهم تغيير في التكنولوجيا والأداء الوظيفي:

الجدول رقم(10): يوضح النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
24.24%	8	بسيط
63.63%	21	متوسط
12.12%	4	معقد
100%	33	المجموع

تبين لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة **63.63%** من المبحوثين يرون أن النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة هو نمط متوسط في حين نجد النسبة **24.24%** أن النمط التكنولوجي السائد في المركز بسيط وفيما يخص النمط التكنولوجي المعقد فمثل نسبة **12.12%** من مجتمع الدراسة.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا متوسطة لتوفرها، وكذلك لسهولة استخدامها وموائمتها مع طبيعة النشاطات والمهام التي تقوم بها المؤسسة، كما أنها تقوم بإدخال تحسينات الاساسية فقط لأجل تحسين قدرتها على التلاؤم مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وذلك لتحقيقي الاستمرار والبقاء في ظل واقع يتميز بتحرك دائم مما يفرض عليها تغيير في تكنولوجيات جديدة لأجل تحقيق معدلات من الأداء داخلها.

الجدول رقم(11): يوضح إدخال المؤسسة تكنولوجيات جديدة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة احتمالات
%93.94	31	نعم
%6.06	2	لا
%100	33	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية الموجودة في الجدول رقم: (11) يتضح لنا بأن المؤسسة الدراسة قامت بإدخال تكنولوجيات جديدة وهذا ما أكدته غالبية فئة العينة بنسبة قدرت بـ93.93%، أما نسبة 6.06% فترى بأن المؤسسة لا تدخل أي تكنولوجيات جديدة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة قامت بإدخال مجموعة من تكنولوجيات الجديدة وهذا ما أكده لنا رئيس الوحدة على أن المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية في عملية إدخال تكنولوجيا جديدة، وذلك طبيعة نشاط المؤسسة الذي يشترط مواكبة التغيرات التي تفرضها التطورات التكنولوجية، بحيث أن هذا الأخير يحتاج إلى تقنيات وبرامج جديدة لأجل ضمان نجاح المشاريع البنائية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، فالتغيير الحاصل في التكنولوجيا المستخدمة يساهم في الإنجاز العمل فالتغيير في التكنولوجيا له أكثر على بطريقة ما أو أخرى، لكون المؤسسة نظم المنظمة مرتبطة بالبيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها ولذلك عليها مواكبة التغيرات الحاصلة لأنها تساهم في زيادة مستوى العاملين للعمل وتحفيزهم على اتقانه من أجل إحداث التغيير المنشود، كما أن التغيير التكنولوجي يدفع باتجاه عملية تغيير، وهذا يساهم في ادخال معدات جديدة وتتناسب وأساليب العمل الجديدة وذلك من أجل توفير الوقت والجهد.

الجدول رقم(12): يوضح النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة يسهل عملية الأداء.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة الاحتمالات
%90.90	%24.24	30	8	تكنولوجيا متطورة
	%30.30		10	قدرة العامل على التحكم في وسائل المستعملة
	%36.36		12	طبيعة التكنولوجيا السائدة تسرع في عملية الأداء
%9.09		3		لا
%100		33		المجموع

من خلال الجدول رقم: (13) نلاحظ أن النسبة 90.9 % هي نسبة العمال الذين يوافقون على أن النمط التكنولوجي السائد يسهل عملية الأداء، من فئة أرجعت إلى طبيعة التكنولوجيا السائدة تسرع في عملية الأداء قدرت نسبتها 36.36 %، ونسبة 30.30 % أرجعتها على قدرة العامل على التحكم في وسائل المستعملة أما النسبة 24.24 % فأرجعتها إلى أن التكنولوجيا متطورة، في حين هناك فئة قدرت نسبتها 9.09 %، نفت بأن النمط التكنولوجي السائد يسهل في العملية الأدائية .

ومن خلال المعطيات الاحصائية نستنتج بأن غالبية المبحوثين يؤكدون على ان نمط التكنولوجيا السائد يسهل من عملية الأداء، ويرجع هذا إلى ان طبيعة التكنولوجيا تسرع وتسهل القدرة على الإنجاز بأقل جهد والوقت، فلقد ساهمت بشكل كبير في نظر

العمال على تسهيل العمل بحيث كان العمل سابقا ينحصر على طريقة يدوية وكان جهداً مضاعفاً من قبل العمال إضافة إلى انعدام الدقة، حيث أكدوا بعض العمال على أن طبيعة هذه التكنولوجيا العالية تخفف في سرعة انجاز العمل بحيث أذهبت عنهم الضغط والتعب ففقدرة العامل في التحكم في وسائل المستعملة خاصة في البرامج والتطبيقات الالكترونية التي تقوم برسم المخططات فإنها تقللت الجهد بالإضافة إلى الدقة والقياس والتحكم في إنجاز مخططات العمرانية،

وعليه فإن تكنولوجيا المتطورة تسعى إلى انجاز العمل في الوقت وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف والسياسات في ظل التغييرات في البيئة وهذا ما يراه بعض العمال أن إنجاز العمل يتم بسهولة وفي وقت قصير، وهذا راجع إلى إضافة برامج اليكترونية وتقنية، ومن بين هذه البرمجيات الساب الأوتوكاد، الأرشيكاد حيث قللت من جهد وسهلت عليهم القيام بأعمالهم بالإضافة إلى أن العمل سابقا يحتاج الوقت والجهد للإنجاز المخططات بدقة ووضوح أما الآن فيمكنهم إنجازه بدقة ووضوح في وقت قصير.

الجدول رقم (13): يوضح مدى استفادة العامل من دورات تكوينية مرتبطة بإدخال وسائل
تكنولوجية.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة الاحتمالات
%63.63	%36.36	21	12	نوع التكنولوجيا يرجع إلى التحكم
	%27.27		9	عدم كفاءة العامل بالوسائل التكنولوجية
%36.36		12		لا
%100		33		المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه المتعلق بمدى استفادة العامل من الدورات التكوينية مرتبطة بإدخال وسائل تكنولوجية الجديدة، يتضح لنا بأن غالبية العمل استفادوا من دورات تكوينية، وهناك فئة قدرت نسبتها %36.36 ترجع تكوين العمال إلى أن فئة أعوان التحكم هم الذين يتحكمون في التكنولوجيا، أما النسبة %27.27 ترجع سبب تكوين العمال إلى عدم كفاءة العامل بالوسائل التكنولوجية، في حين ان هناك فئة من العينة قدرت نسبتها % 36.36 يؤكدون على أنهم لم يستنفدوا من دورات تكوينية.

مما سبق نستنتج أن العامل داخل المركز استفاد من دورات تكوينية المرتبطة بإدخال وسائل تكنولوجية فهي تقوم بتكوين العاملين على كل جديد فيها وعلى استعمالها سواء يرجع تكوينهم إلى نوع التكنولوجيا يرجع إلى التحكم أم إلى عدم كفاءة العامل بالوسائل لأن التعبير التكنولوجي المتمثل في الأدوات والبرمجيات وغيرها يتطلب دورات تكوينية لجميع العمال، حيث يسمح لها تحقيق التسيير الذي ترغب من خلال التقديم الأفضل

للخدمات وتسريع اجراءات العمل، وذلك لأن المؤسسة تهدف إلى محاولة تكوينهم وتعليمهم بعض البرمجيات المتعلقة بطبيعة الوظيفة التي يشغلونها، كما تسعى إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال برمجيات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فإجراء دورات التكوينية يهدف إلى معالجة النقص في أفكار مهارات العمال نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه، فالتكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الاستراتيجيات والوسائل. فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات .

الجدول رقم(14): يوضح إن كان التقسيم الدقيق للعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المرتبطة.

النسبة المئوية		التكرارات			العينة الاحتمالات
39.40%	18.18	13	6	وسائل عمل تحتاج تركيز	نعم
	21.21		7	وسائل عمل تتسم بالتعقيد	
60.60%		20			لا
100		33			المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات الاحصائية الوارد في الجدول رقم:(14)، أن غالبية العمال ينفون بأن التقسيم الدقيق لعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المتطورة فقدرت نسبتهم بـ60.60%، أما النسبة الباقية التي مثلتها 39.40% فهم يرون بأن التقسيم الدقيق للعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المتطورة.

من خلال ما سبق ذكره واستنادا إلى أقوال العمال نستنتج بأن التقسيم الدقيق للعمل ليس مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المتطورة، وذلك راجع إلى أن تقسيم العمل يتم حسب الاختصاص وحسب الجنس، وبالتالي يكون فريق العمل مندمجا ومتعاوننا فيما بينهم وهذا الأسلوب له مميزات ايجابية لأنه سوف يزيد قدرة وكفاءة وخبرات فريق العمل ولن يشعر الفريق بضغط العمل وسوف يوتى بثمار أن الجميع على مقربة.

الجدول رقم(15): يوضح إن كان التغيير في وسائل العمل يؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

النسبة المئوية		التكرارات			العينة	الاحتمالات
%100	%63.63	33	21	مسايرة التطورات التكنولوجية	نعم	
	%36.36		12	الاستعدادات المهنية التي يتمتع بها العامل		
/		/			لا	
100		33			المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات الاحصائية الموجودة في الجدول رقم:(15) أن كل عينة تؤكد على أن التغيير الحاصل في الوسائل العمل يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء، فمنهم فيئة ترجع ذلك إلى مسايرة التطورات التكنولوجية فقدرت نسبتها %63.63 أما نسبة %36.36 فتلت الفئمة التي ارجعت السبب إلى الاستعدادات المهنية التي يتمتع بها العامل.

بناءً على ما سبق نستنتج بأن تغيير في وسائل العمل يؤثر إيجابا على مستوى الأداء وذلك لأن المؤسسة تسعى إلى مسايرة التطورات التكنولوجية في ظل التغييرات الخارجية والداخلية، كما أن عمالها يمتلكون أفكار ومهارات قبلية تساعدهم في التعرف على هذه الوسائل واستغلالها في إنجاز أعمالهم في وقت أقل ومع راحة أكثر كما أن

استخدام هذه الوسائل تجعل العامل سعيدا وهو يقوم بعمله على عكس انجاز أعماله يدويا وهذه الوسائل وخاصة البرامج تقلل من معدلات الأخطاء الوظيفية، كما أن هذه الوسائل ومع الاستعدادات التي يمتلكها العامل من مهارات تساهم في زيادة كفاءته.

ومنه يمكن القول أن تغيير في الوسائل العمل يساهم في زيادة معدلات الأداء وذلك من خلال قدرة المؤسسة على مواكبتها للتطورات الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية ، وايضا من خلال أن العامل مستعد مهنيا لتعامل مع هذه الوسائل.

الجدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة التكنولوجيا السائدة في زيادة معدلات الأداء في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة احتمالات
97%	32	نعم
3%	1	لا
100%	33	المجموع

من البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم(16) يتبين لنا بأن غالبية العمال يؤكدون على أن التكنولوجيا السائد تساهم في زيادة المعدلات الأداء في المؤسسة، فقدرت نسبتها بـ 97% أما الذين ينفون ذلك فقدرت نسبتهم بـ 3%

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن للتكنولوجيا السائدة مساهمة في زيادة المعدلات داخل المؤسسة، وذلك ولأنها تساهم في زيادة سرعة الإنجاز وانخفاض الأخطاء الوظيفية، فهي تستخدم التكنولوجيا في عدة مجالات في اتخاذ القرار وأيضا في إنجاز ودراسة المشاريع التي توكل إليها، فهذه التقنية ترفع معدلات الأداء داخلها تساعد العامل في إنجاز العمل في الوقت المطلوب وذلك لتحقيق مجموعة الأهداف في ظل التغييرات في البيئة الخارجية.

3. تحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة: التي جاءت كالتالي: يساهم التغيير في سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل

الجدول رقم (17): يوضح الإجراءات الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في تعديل سلوك العاملين.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة الاحتمالات
% 87.88	%12.12	29	4	اجراء دورات تكوينية
	%48.48		16	الرقابة الصارمة
	%27.27		9	الرقابة المرنة
%12.12		4		لا
%100		33		المجموع

من خلال ما المعطيات الواردة في الجدول رقم: (17) يتضح لنا بأن غالبية الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على اجراءات موضوعية في تعديل سلوك العاملين، حيث قدرت نسبتهم %87.88 ، منها فئة تؤكد على أن الاجراءات المتبعة تتمثل في الرقابة الصارمة بنسبة قدرت بـ %48.48، في حين فئته كانت نسبتها %27.27 فتري بأن الرقابة المرنة هي المتبعة في تعديل سلوك العاملين أما نسبة %12.12 فهي الفئته التي ترى بأن اجراءات المتبعة هي اجراء دورا تكوينية، أما الذين ينفون ذلك فقدرت نسبتهم بـ %12.12.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على اجراءات مختلفة في تعديل سلوك العاملين داخلها، فمنهم من يرى بأن المؤسسة تعتمد على الرقابة الصارمة لأن الرقابة الصارمة تمنع التسبب و الاهمال واللامبالاة وكذلك المتابعة الدائمة تساهم في الانضباط وذلك من أجل تفادي الأخطاء وتقييم الأداء للعاملين، فالحرص الدائم لهم ولأدائهم من خلال الرقابة الصارمة يحقق الاهداف المؤسسة، فالرقابة حسب الباحثين تساهم في تصحيح سلوك

العاملين وانضباطهم وتساهم في تصحيح مسار المؤسسة إن حاد عن المسار قامت بتصحيحه فالصرامة لا تزيد فقط في اتقان العمل بل تمنع تراكم العمل وتجعله أكثر التزاما واهتماما وزيادة الكفاءة، كما تعمل على التقليل من الظواهر السلبية مثل الفساد والغياب والتخريب وهذا ما أكدته سارة، أما عن الرقابة المرنة فهي الفئة التي ترى بأنها مرنة على بعض العمال وهذا على حد قول بعض المبحوثين، أما اجراءات الدورات تكوينية تساهم في تعديل سلوك العاملين وذلك لأن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته.

الجدول رقم (18): بين النمط الرقابي السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة احتمالات
27.27%	9	مرن
72.72%	24	مستمر
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم: (18) الذي يمثل النمط الرقابي السائد في المركز نلاحظ أن نسبة المبحوثين يؤكدون بأن النمط مستمر بتقدير 72.72 % في حين هناك مجموعة من العينة تقر بأن نمط الرقابة داخل المركز مرن قدرت نسبتهم 27.27%.

وهذا راجع لكون الرقابة يجب أن تتضمن المسابقة والاشراف والملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية، وذلك باعتماد رقابة جارية(مستمرة) لأن الوظائف والمهن تتطلب المتابعة الدائمة والمستمرة من أجل تفادي الأخطاء وتقييم الدائم للعمال وتجعلهم أكثر التزاما وأكثر اهتماما بالعمل ويساعد على زيادة الكفاءة وارتفاع مستوى الأداء وذلك أن نمط الرقابي السائد في المركز يوجد بكل اشكاله أي أنه يكون في كل الأوقات السابقة والحاضرة واللاحقة فهي تحاول متابعة ومراقبة الأداء والعملية الخدمائية في كل وقت لأن الرقابة تتصف بالحراكية والديناميكية، فهي ليست متغيرة وثابة في زمن واحد بل هي مستمرة ومرنة من مرحلة إلى أخرى واستنادا إلى اقوال بعض العمال كقولهم أن الرقابة داخل المركز متقلبة في حين بعض عمال آخرون يقولون أن الرقابة مرنة على بعض العمال.

نستنتج إذا ارادت مؤسسة تحقيق أهدافها يجب الاعتماد على الرقابة الجارية لكونها تساهم في تأكد من سلامة الوضع الداخلي للمؤسسة وحسب ما هو مخطط له ويجعل العمل مستمر.

الجدول رقم(19): يوضح الرقابة المستمرة ودورها في توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
42.42%	14	نعم
57.58%	19	لا
100%	33	المجموع

يتبين لنا من معطيات الاحصائية للجدول رقم:(19) الذي يمثل مدى دور الرقابة المستمرة في توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة فكانت نسبة 42.42% من المبحوثين بنعم أما 57.58% من المبحوثين فيرون أنها لا تؤدي إلى توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الرقابة المستمرة حسب المبحوثين تجعل شعور العاملين بأن مسؤولياتهم الواقعة على عاتقهم تفوق ما هو مسموح لهم من صلاحيات ، فهنا يمكن أن يكون رفض للعاملين للرقابة وعدم قبولهم لها، ويجعلهم يثرون ضدها فهي تؤثر سلبا على أدائهم وتجعلهم يتجاوزون سلبا معها فعادة ما تسبب الرقابة المستمرة ضغوطات المهنية وتدني في مستوى العلاقات ولذا توجب استعمال وسائل رقابية أخرى مثل الرقابة المرنة أو الرقابة الذاتية، لأن الرقابة المستمرة تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعرفة الأسباب مما يساهم في تصحيح المسار والوقوع في الخطأ مستقبلا.

الجدول رقم (20): يوضح مدى مساهمة التدريب المهني في زيادة كفاءة العاملين.

النسبة المئوية		التكرارات		العينة الاحتمالات
%100	%24.24	8	التركيز على الجانب التطبيقي في عملية التكوين	نعم
	%12.12	4	كفاءة المدرب	
	%63.63	21	رغبة العامل في تطوير قدراته	
/		/		لا
%100		33		المجموع

يبين لنا الجدول رقم: (20) الذي يمثل مدى مساهمة التكوين المهني في زيادة الكفاءة وكانت إجابة المبحوثين نعم إي بنسبة قدرت بـ100% حيث أرجعت فيئة من المبحوثين عينة الدراسة ذلك إلى رغبة العاملين في تطوير أنفسهم التي قدرت نسبتها 63.63% في حين نسبة 24.24% أرجعت السبب إلى التركيز على الجانب التطبيقي للتكوين اما نسبة 12.12% فأرجعته إلى مدى كفاءة المدرب.

من خلال ما سبق نستنتج بأن التكوين المهني يساهم في زيادة كفاءة العمال وذلك راجع إلى رغبة العمال في تطوير قدراتهم فهم يطمحون من وراء ذلك إلى تحسين القدرات الفكرية لتتوافق هذه الأخيرة مع الأعمال التي يزاولونها والتي تؤهلهم بدورها إلى القدرة على استجابتهم لجميع أنواع المشاكل المهنية التي يصادفونها أثناء الخدمة، حيث أن هؤلاء اعتبروا أن الفعالية وكفاءة في الأداء التي يتصفون بها كعمال تنمو أكثر بزيادة التكوين و الاهتمام به ، فالبرامج التكوينية التي يقدمها المدرب وخاصة الجانب التطبيقي تكتسب العامل الثقة في النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، ذلك من

خلال رفع الروح المعنوية و احترام لنفسه و احترام الغير له و زيادة شعوره بالاستقلالية والمسؤولية نحو الواجبات و الأدوار المطلوبة منه، بالإضافة إلى اكتساب الخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤوليات و كذلك تنمية مهاراته العلمية و العملية و تهذيب سلوكاته و تغيير اتجاهاته وبالتالي تؤدي إلى زيادة انضباطه في عمله.

الجدول رقم (21): يوضح على أي أساس يكون ضبط سلوكات العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
35.48%	22	التكوين
16.13%	10	المرافقة المهنية
48.39%	30	تحفيز العمال
100%	62	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم: (21) الذي يمثل طريقة التي يتم بها ضبط سلوكات العمال داخل المؤسسة أن العمال يرون بأن المؤسسة تعتمد في ضبط السلوكات العمال على عدة طرق منها التدريب والمرافقة المهنية التحفيز العمال لذا نرى تضخم في العينة وهذا راجع إلى اجابات المبحوثين الذين اختاروا عدة اجابات، هناك فئة اختارت التحفيز وقدرت نسبته 48.39% في حين فئة أخرى اختارت التكوين قدرت نسبتها بـ35.48% أما النسبة الأخرى التي قدرت بـ16.13% فلقد رأت أن المرافقة المهنية هي طريقة التي تتبعها المؤسسة في ضبط سلوكات العمال.

ومن خلال المعطيات و أقوال العمال نستنتج بان التحفيز له دور فعال جد في ضبط السلوك العاملين داخل المؤسسة وذلك لكون التحفيز يهدف إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة ويؤثر في سلوكهم فهذا السلوك يتماشى مع تحقيق المؤسسة لأهدافها، فالتحفيز يجعل العامل يعملون برغبة وحماس وحتى يكون العامل متحمس ومنضبط في العمل وراغب فيه يجب أن يكون هناك حوافز حتى توظف فيه الحماس والدافعية وتغيير سلوكه، ويكون ذلك من خلال اشباع حاجياتهم وذلك ما يجعلهم يندفعون إلى القيام بنشاطهم المطلوب منهم في حالة معنوية جيدة، هذا إذا تتوفر عوامل الرضا عن العمل في المؤسسة فهو يعد حافزا للعمال، فالتحفيز يساهم في تحسن الوضع المادي ونفسي للعامل وهذا بدوره

يساعد على الحل الكثير من المشاكل التي تواجهها المؤسسة فهو يشجع على التنافس واثارة الحماس للجماعة داخل المؤسسة ، وهذا قد يختلف تأثير التحفيز من الفرد إلى آخر حسب تعليقه.

✓ عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد القيام بتحليل وتفسير البيانات المستنبطة من الدراسة الميدانية وبعد التعليق على الجداول التي تم تصميمها وفق الاستمارة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، فهي تعتبر خلاصة ما توصل إليه الباحث من بيانات وما أجرى عليها من اختبارات نتيجة للفرضيات التي افترضها والتي صمّم الدراسة لاختبارها ومعرفة مدى صحتها من عدمه حيث تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، وكانت نتائج دراستنا على النحو التالي:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

لتأكد من صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني، يتضح لنا من خلال البيانات الميدانية و تحليلاتها يتضح لنا من الجدول رقم:(06) أن نسبة 87.88% يرون بأن الأقسام الموجودة داخل المؤسسة كافية، كما نجد من الجدول رقم:(07) أن نسبة 78.79% من مجموع الأفراد العينة أقرّو بأن المؤسسة قامت بإضافة وحدات جديدة وذلك لأنها لا تحقق التنسيق الخارجي بين الفروع المركز غير أنها تحقق التنسيق الداخلي بنوعيه الأفقي والعمودي بين الوحدات التنظيمية المشابهة داخل المؤسسة.

ويتبين لنا من خلال البيانات الاحصائية التي توحد في الجدول رقم:(08) أن نسبة 63.63% يقرّون بأن خطوط السلطة واضحة داخل المؤسسة لأن الهيكل التنظيمي عامة وضوح السلطة خاصة هو عامل من العوامل التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وذلك من خلال تطوير علاقاتهم ضمن جو مبني على الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، كما بينت لنا الشواهد البيانية من الجدول رقم:(09) أن النسبة 69.70% من افراد العينة أقرّو بأن طبيعة الوحدات تسهل عملية الاتصال لأن ادخل المؤسسة هناك الأعمال بين العمال من مختلف الوحدات التي توجد في المؤسسة فالالاتصال الذي يوجد بين العمال في المؤسسة ليس مجرد تبادل المعلومات ولكنه تبادل أعمال أيضا وهذا يخلق علاقات تنظيمية يسودها التعاون والاحترام المتبادل فيما بينهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

وبناءً على ما سبق يتضح لنا بأن الفرضية الأولى يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت ثبت صدقها ميدانياً.

2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

يتضح لنا من خلال بيانات المحور الثالث الذي يمثل الفرضية الثانية التي مفادها: يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني ما يلي:

تبين الشواهد الإحصائية للجدول رقم: (10) بأن النسبة 63.63% من عدد أفراد العينة يبينون أن النمط التكنولوجي السائد في المؤسسة هو نمط متوسط، من الجدول رقم: (11) نجد نسبة 93.94% من إجمالي أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة قامت بإدخال تكنولوجيات جديدة، كما بينت الشواهد الميدانية للجدول رقم: (12) أن نسبة 90.90% من أفراد العينة بينوا أن النمط المتوسط يسهل عملية الأداء لأن التكنولوجية وإن كانت متوسطة تسرع وتسهل القدرة على الإنجاز بأقل جهد والوقت.

ومن خلال الشواهد الإحصائية للجدول رقم: (13) بأن النسبة 63.63% من عينة البحث يؤكدون على أن العامل استفادة من دورات تكوينية مرتبطة بإدخال وسائل تكنولوجية جديدة، في حين أن الشواهد الميدانية للجدول رقم: (14) تبين بأن نسبة 60.60% إي غالبية العمال ينفون بأن تقسيم الدقيق للعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المتطورة ونجد النسبة 100% من الجدول رقم: (15) تؤكد على أن تغيير في الوسائل العمل يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

ومن البيانات الإحصائية في الجدول رقم: (16) تبين لنا بأن النسبة 97% من العدد الاجمال لأفراد العينة يؤكدون على مدى مساهمة التكنولوجيا السائدة في زيادة المعدلات الأداء في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يساهم التغيير التكنولوجي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت تؤكد الصدق الميداني للفرضية.

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال البيانات المحور الرابع الذي يمثل الفرضية الثالثة التي مفادها: يساهم تغيير سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل العاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت يتضح لنا ما يلي:

من الجدول رقم: (17) بأن النسبة 87.88% من عينة البحث أجابوا بنعم المؤسسة تعتمد على إجراءات موضوعية في تعديل سلوك العاملين، ونجد من الجدول رقم: (18) نسبة 72.72% من اجمالي العينة يرون بأن النمط الرقابي السائد هو نمط مستمر.

في حين نجد نسبة 57.58% من الجدول رقم: (19) لا يرون بأن الرقابة المستمرة تساهم في توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة لأن الرقابة المستمرة تجعل العامل يشعر بأن مسؤولياته الواقعة على عاتقه تفوق ما هو مسموح له من صلاحيات.

كما تبين الشواهد الإحصائية للجدول رقم: (20) بأن نسبة 100% يؤكدون على أن التكوين المهني يساهم في زيادة كفاءة العمال، واثبتت الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها والموجودة في الجدول رقم: (21) أن نسبة 48.39% من العدد الاجمالي للعينة البحث يرون بأن ضبط سلوكات بالمؤسسة يكون من خلال التدريب. وبناءً على ما سبق يتبين لنا بأن الفرضية الثالثة التي مفادها: يساهم تغيير سلوك العاملين في زيادة الانضباط في العمل العاملين بالمركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت قد ثبت صدقها ميدانياً.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد ما قمنا بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة، والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صدق الفرضية العامة وثباتها ميدانياً، سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة. فمن خلال نتيجة العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هي: أن التغيير يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي داخل مركز الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت، فلقد شمل هذا التغيير عدة جوانب تمثلت في تغير الهيكل التنظيمي و التغيير في التكنولوجيا وتغيير سلوك العمال وهذه التغييرات قد أثرت على العامل وبالتالي زيادة رضاه عن عمله والتي تشابه نسبياً من خلال الشواهد الإحصائية هذا ما يتوقف مع دراسة "بلعباس، جوة" بحيث استطاعة هذه الدراسة أن تتوصل إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في رضا العمال، كما اتفقت دراستنا مع دراسة "بوشمال أحمد" في نتيجته التي توصل إليها ان التغيير الحاصل بمطاحن الأغواط أثرت على رضا العاملين بها واتفقت أيضاً مع دراسة "مزيوة بلقاسم" في النتيجة التي توصلت إليها أن هناك علاقة بين السلطة وزيادة مستويات الرضا الوظيفي واتفقت مع دراسة "خالد شاكر دحلان" في ما توصلت إليه أن هناك علاقة بين التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي ورضا الوظيفي.

والجدير بالذكر أنه رغم اسهام الدراسات السابقة في فهم أبعاد التغيير من حيث مستويات التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وسلوك العمال ومدى مساهمتها في زيادة مستوى على التوالي الروح المعنوية والاداء والانضباط في العمل إلا أنها اختلفت نتائج دراستنا مع الدراسة المتمثلة في دراسة "بوعكاز فريد" ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف الأبعاد المكانية والزمانية واختلاف نوع العينة المستعملة وخصائصها.

✓ نتيجة العامة:

في ضوء برهنة على الصدق الامبريقي للفرضيات الثلاث وبالإضافة إلى تشابه بعض الدراسات نستنتج أن الفرضية العامة والمصاغة كالاتي : "يساهم التغيير التنظيمي في زيادة الرضا الوظيفي" قد تحققت.

✓ الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج التي أفرزتها الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات والنقاط

التالية:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالمؤسسة بالتغيير التنظيمي.
- لا بد أن يكون الرضا العاملين من بين اهتمامات المؤسسة، فزيادة الرضا لدى العاملين يسهم دون شك في تحسن أدائهم.
- محاولة وقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا لدى العمال، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- إتاحة الفرص للعمال لاستغلال قدراتهم وخبراتهم.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على النتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من مؤسسة الدراسات والانجاز العمراني وحدة تيارت، والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين من خلال الدراسة أن للتغيير التنظيمي مساهمة في زيادة مستوى الرضا العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته اجابات المبحوثين.

خاتمة

خاتمة:

حاولت الدراسة الراهنة الارتكاز على مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة مستويات الرضا الوظيفي في مركز الدراسات والإنجاز العمراني وحدة تيارت ، ولقد تطلب ذلك التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات الإمبريقية من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانيا ضمن طريقة منهجية متكاملة، وفي هذا السياق تم صياغة استمارة بحث مكونة من 21 سؤال، وزعت على مفردات عينة البحث والبالغة عددها 33 مفردة، من خلال هذه الاستمارة تحصلنا على جملة من البيانات المعطيات الكمية التي حولت إلى مدلولات إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والجزئية نذكر منها ما يلي:

- التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في ارتفاع الروح المعنوية.
 - التغيير التكنولوجي يساهم في زيادة معدلات الأداء.
 - التغيير في سلوكيات الأفراد يساهم في زيادة انضباط العاملين في المؤسسة.
- ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من القوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات والاستراتيجيات المنتهجة فضلا عن التحولات التي تعتلي البيئة الخارجية، ومع ذلك يبقى مسألة التغيير التنظيمي يشكل مفهوم محوري وارتكازي في الدراسات .

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب:

1. أبو النصر مدحت: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط(1) دار النشر ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2005.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) ط1، دار النهضة العربية، بيروت(د،س).
3. أحمد عارف عساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية(مفاهيم، وأدوات)، ط(2)، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
4. أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، دار الجامعية، الاسكندرية 2000.
5. أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط(1)، الإسكندرية، مصر، 2010.
6. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط(2)، الكويت 2014.
7. أمل محمد سلامة غباري، "طرائق الاحصاء الاجتماعي التطبيقات العملية في العلوم الاجتماعية"، ط(1)، الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2013ص5.
8. جمال عبدالله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط(1) عمان، الاردن، 2015.
9. جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي "مفاهيمه- ادواته- طرقه الاحصائية"، ط(2)، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.
10. حريري محمد: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط(1)، دار الصفاء، 2012.
11. حسن حداد: نظرية المنظمة دراسة علمية وعملية في المنظمة والتنظيم، دار النهضة العربية، ط(3)، (د،س).
12. حسن راوية، السلوك في المنظمات ، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
13. حسن محمد أحمد محمد: إدارة التغيير المصادر والاستراتيجيات، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ط(1)، 2010.
14. حمدي ياسين علي عسكر حسن الموسوي: "علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، ط(1)، دار الكتاب الحديث، بدون بلد، 1999.
15. خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي، دار أشراد للنشر والتوزيع، ط(1) عمان، الاردن، 2009.
16. خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط(3) عمان، الاردن، 2007.

17. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، تر: عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
18. دود معمر: "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، (ط1)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
19. ربحي مصطفى العليان: إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان الأردن، 2015.
20. رواية حسن: دراسات حديثة ومعاصرة في أساسيات علم النفس الصناعي، مصر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1996.
21. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
22. زيد منير عبو: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، عمان
23. سالم محمد سالم: الرضا الوظيفي للعاملين في مكاتب بالملكة السعودية، مطبوعات مكتبة الملك الفهد الوطنية، المملكة السعودية العربية، 1997.
24. سامية محمد فهمي، وآخرون: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
25. سكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2002.
26. سيد سالم عرف: اتجاهات في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، 2012.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الرضا الوظيفي في المنظمات"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
28. صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية القاهرة 2001.
29. عادل صلاح عمر عبد الجبار: علم النفس التنظيمي والإداري، دار الخريجي للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية.
30. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010.
31. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط: "السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية - التطبيقات"، (ط4)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
32. عبد المحسن بن الصلاح الجبار ابراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى المعلمين معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية: 2005.
33. عبوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفية، الاردن، 2007.

34. على السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار الغريب لطباعة والنشر،(د، ط)، القاهرة مصر(د،س).
35. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية، (ط7)، 2016.
36. عيد عرفيج وآخرون: "مبادئ العلوم الإدارية"، دار الزهران ، الأردن، 2012.
37. فاروق عبده فلييه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
38. فرج طريف شوقي: السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان 2000.
39. فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية، دار اسامة للنشر، (ط1)، الاردن، 2012.
40. كامل محمد ومحمد عويصة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية ط1، بيروت، 1996.
41. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
42. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط(4)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2010.
43. محمد انيس وقائم جعفر: نظم الترقية الوظيفية العامة واثارها في فاعلية الادارة، دار النهضة العربية 1973.
44. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: "الادارة علم وتطبيق"، (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
45. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
46. محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، (ط1)، 2001.
47. محمد علي محمد: "علم الاجتماع التنظيم"، (ط1)، دار المعرفة الجامعية مصر القاهرة، 2003.
48. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
49. مساد محمود: الادارة الفاعلة، مكتبة لبنان ناشرون ،بيروت، 2003.
50. مشعان عويدت سلطان: علم النفس الصناعي، ط(1)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت لبنان 1994.

51. مصطفى كامل ابو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، (د، ط)، المكتب الجامعي الحديث، (د، س).
52. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، (د، ط)، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 1994.
53. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة 1996.
54. موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد المومني: "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤيا مستقبلية"، (ط1)، دار اثراء للنشر، الاردن 2001.
55. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخا استراتيجي متكامل)، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن 2000.
56. ناصر محمد العدلي: السلوك الانساني والتنظيمي من منظور مقارن كلي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
57. وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، (ط1)، الاسكندرية، 2011.

ثانيا: قائمة المذكرات:

58. أحمد بوشماله: "سيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعليات المنظمات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، ورقلة، 2001.
59. إهاب محمود عياش الطيب: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" بحث استكمالا للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008.
60. بديب دنيا: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"، (مذكرة ماجستير) تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2014.
61. بوعكاز فريد: "الإشراف والرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2008.
62. بوهنتالة فهيمة: "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة لحاج لخضر، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، باتنة، 2009.

63. خالد دحلان شاكر: "اثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين" مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، ادارة العمال، جامعة الاسلامية، غزة، 2012.
64. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، "اتجاهات العاملين نحو التغيير"، (مذكرة الماجستير) كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
65. عباس فريدة ، جوة جميلة: "التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تيارت 2017.
66. عيساوي وهيبية: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حكومة والشركات، جامعة أوبكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان، 2012.
67. لمقابلة حمزة: "ادارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010.
68. مبارك بنيه ضامن العنزي: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، (مذكرة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004.
69. مزبوة بلقاسم: "السلطة والرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، سكيكدة، 2009.

ثالثا: قائمة المجلات:

70. زين الدين بروش، لحسن هدار: " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد الأول ، جوان 2007.
71. محمد خزاعلة: "مدى الرضا الوظيفي"، جامعة الملك فيصل، المملكة السعودية، مجلة المنارة، مجلد 20، العدد 1/ب، 2014.
72. محمد قرزيز، مريم محياوي: "دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، عدد 47، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان 2017.

ملاحق

الملحق رقم(1): يتمثل في استمارة البحث.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ: خريش زهير

اعداد:

• حفصي الضاوية

• عوج مريم

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان " التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمركز الدراسات والإنجاز العمراني -وحدة تيارت- ، نرجو منكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد بالدرجة الأولى على صحة اختياركم و ذلك بوضع الإشارة (x) في الفراغ الذي يوافق رأيكم مقابل كل عبارة من العبارات، مع العلم أن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و في الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم

السنة الجامعية 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن:
أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 39 إلى 49 أكثر من 50 سنة
- 3.المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي
- 4.الفئة الوظيفية:
إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5.الأقدمية في العمل:
أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : التغيير في الهيكل التنظيمي وارتفاع وروح المعنوية.

- 6.ما رأيك في توزيع الأقسام داخل المؤسسة؟
-كافي
-غير كافي
-لماذا.....
- 7.هل سبق وأن قامت إدارة المؤسسة بإضافة أقسام و وحدات في المؤسسة؟
نعم لا
في حالة الاجابة بنعم هل أدى ذلك إلى
-غموض الدور
-صعوبة الاتصال بين العمال
-صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية
-أخرى تذكر.....

8. هل خطوط السلطة واضحة في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى

– ارتفاع الروح المعنوية للعمل

– الرغبة في العمل

– الاستعداد لتحمل المسؤولية

9. حسب رأيك هل طبيعة وحدات المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى

– تحقيق مستويات عالية من الرضا

– ارتفاع الروح المعنوية للعامل

– الرغبة في العمل

– تحقيق أهداف المؤسسة

– أخرى تذكر.....

المحور الثالث: تغيير في التكنولوجيا و الأداء الوظيفي.

10. ما نمط التكنولوجيا سائد في المؤسسة؟

– بسيط

– متوسط

– معقد

11. هل أدخلت المؤسسة تكنولوجيات جديدة؟

نعم لا

12. حسب رأيك هل النمط التكنولوجي سائد في المؤسسة يسهل عملية الأداء؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

– تكنولوجيا متطورة

– قدرة العامل على التحكم في وسائل العمل

– طبيعة التكنولوجيا السائدة تسرع عملية الأداء

– أخرى تذكر.....

13. حسب رأيك هل استفادة العامل من دورات التكوينية مرتبطة بإدخال وسائل
تكنولوجية جديدة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

– نوع التكنولوجيا يرجع إلى التحكم

– عدم كفاءة العامل بالوسائل التكنولوجية الجديدة

– أخرى تذكر.....

14. حسب رأيك هل التقسيم الدقيق للعمل مرتبط بالتعدد الوسائل التكنولوجية المتطورة؟
نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

– وسائل عمل تحتاج إلى تركيز

– وسائل عمل تتسم بالتعقيد

– أخرى تذكر.....

15. حسب رأيك هل تغيير في الوسائل العمل يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء؟

نعم لا

في حالة الإجابة نعم هل يرجع ذلك إلى:

– مسايرة التطورات التكنولوجية

– الاستعدادات المهنية التي يتمتع بها العامل

– أخرى تذكر.....

16. حسب رأيك هل ساهمت التكنولوجيا السائدة في زيادة معدلات الأداء في المؤسسة
نعم لا

المحور رابع: التغيير في سلوك العاملين والاضباط في العمل؟

17. هل تعتقد أن المؤسسة تعتمد على اجراءات موضوعية في تعديل سلوك العاملين؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فما هي هذه الاجراءات؟

– اجراء دورات تكوينية

– الرقابة الصارمة

– الرقابة المرنة

– أخرى تذكر.....

18. ما نمط الرقابي السائد في المؤسسة؟

–مرن

–مستمر

–أخرى تذكر.....

19. هل تعتقد أن الرقابة المستمرة يؤدي إلى توجه سلوك العامل نحو تحقيق أهداف

المؤسسة؟ نعم لا

20. هل تعتقد بأن التكوين المهني يساهم في زيادة كفاءة العمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

–التركيز على الجانب التطبيقي في عملية التدريب

–كفاءة المدرب

–رغبة العامل في تطوير قدراته

–أخرى تذكر.....

21. حسب رأيك ضبط سلوكيات العمال بالمؤسسة يكون من خلال؟

–التكوين

–المرافقة المهنية للعامل

–تحفيز العمال

–أخرى تذكر.....

الملحق رقم (2): يمثل دليل المقابلة.

1. ما طبيعة نشاط مؤسستكم؟

2. ممكن تحدد لنا موقع المؤسسة؟

3. ممكن تذكر لنا أقسام المؤسسة؟

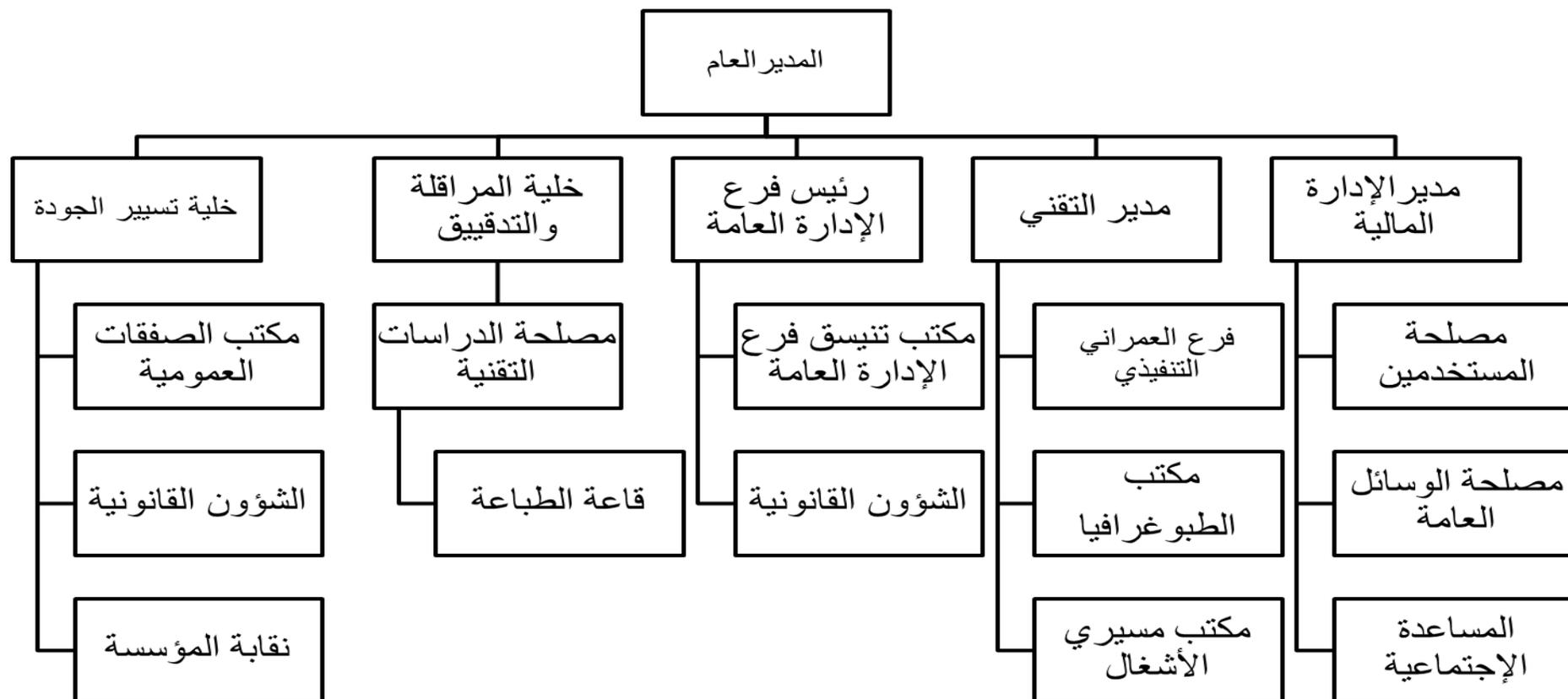
4. كم عدد العمال؟

5. ما نوعية التغير الذي يمس المؤسسة؟

6. ما نوع التكنولوجيا المستخدمة ممكن تعطينا أمثلة؟

7. هل هذه التكنولوجيا تسهل من عملية أدائك؟

ملحق رقم(3): الهيكل التنظيمي



المصدر: مصلحة المستخدمين: 2018.

الملحق رقم (5): يمثل جدول للأساتذة المحكمين وتخصصاتهم

الأستاذ	
ياحي عبد المالك	1
سعيدي توفيق	2
بن براهيم دليلة	3
عمر زهواني	4

