



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية احمد بوقرة - حاسي ببحج-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص التنظيم والعمل.

إشراف:

د. مجبري سلمة

إعداد الطالب:

بيض القول بلال نصر الدين

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

أ.د طعبة سعاد
د. مجبري سلمة
د. لكل خيرة

السنة الجامعية:

2024 / 2023

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع، ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة سلمى مجبري على دعمها العلمي و توجيهاتها القيمة ومساعدتها لنا بنصائحها الهادفة طيلة انجاز هذا العمل.

وكذا أتوجه بشكري الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما لا أنسى كلمة شكر وامتنان لأبي حفظه الله الذي أمدني بكل أنواع الدعم المعنوي والمادي.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
6	1. اشكالية الدراسة
7	2. أهمية الدراسة
8	3. أهداف الدراسة
9	4. أسباب اختيار الموضوع
9	5. تحديد مفاهيم الدراسة
15	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
21	تمهيد
22	1. مفهوم التغيير التنظيمي.
24	2. أسباب التغيير التنظيمي.
27	3. مصادر التغيير التنظيمي.
31	4. مجالات التغيير التنظيمي.
37	5. مراحل التغيير التنظيمي.
42	6. البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي.

49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
52	تمهيد
53	1. ماهية الرضا الوظيفي
56	2. عوامل الرضا الوظيفي
65	3. خصائص وأنواع الرضا الوظيفي
67	4. مقاييس الرضا الوظيفي مؤشرات عدم الرضا
73	5. نظريات الرضا الوظيفي البرامج الداعمة له
84	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
88	تمهيد
89	1. منهج الدراسة
90	2. أدوات جمع البيانات
93	3. مجالات الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة الدراسة	
99	تمهيد
100	1. عرض البيانات الشخصية
103	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
102	3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
121	4. الاقتراحات والتوصيات
122	خلاصة الفصل

123	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
130	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
96	يوضح طريقة اخذ العينة التطبيقية	01
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العامل	05
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير متوسط الأجر	06
102	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة الوظيفة	07
103	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء آرائهم وبين قبول العاملين او رفضهم تغيير عملهم الحالي بعمل آخر	08
104	يوضح العلاقة بين شكر الرئيس للعمال عند أدائهم لمهامهم بشكل جيد وبين تلقي المكافآت عند انجاز المهام بشكل متميز	09
105	يوضح العلاقة بين اهتمام الرئيس بتحقيق التعاون بين العاملين، وبين الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة	10
106	يوضح العلاقة بين مبالغة الرئيس في إعطاء الأوامر وبين قبول او رفض تغيير العمل ان أتاحت الفرصة	11
107	يوضح العلاقة بين فرض المدير على العاملين تنفيذ التعليمات بحذافيرها، وبين مناسبة أوقات العمل الحالية	12
108	يوضح العلاقة بين تهرب الرئيس من مسؤولياته عند تعرضه للمشاكل، وبين ظروف العمل المناسبة في المؤسسة	13
111	يوضح العلاقة بين تزويد الادارة للعاملين بمعلومات ومعارف حول العمل وبين مناسبة ظروف المؤسسة للعمل	14
112	يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية والتكوينية وبين فرص الترقية	15

	المتاحة	
113	يوضح العلاقة بين تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة والتقنيات الحديثة، وبين توفير المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل	16
114	يوضح العلاقة بين استخدام الأجهزة والعتاد بكفاءة، وبين تلقي مكافآت عند انجاز الأعمال بشكل متميز	17
115	يوضح العلاقة بين القيام بعمليات تدريبية في التخصص، وبين قدرة العمل على منحك فرصة لتطوير قدراتك	18
116	يوضح العلاقة بين السعي لاكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة، وبين التقدير من المسؤولين	19

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الجدول
74	سلم الحاجات لماسلو	01
78	نظرية التوقع عند فروم	02
80	العدالة بين العوائد والمخرجات	03

مقدمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية، كمنقل التكنولوجيا وعالمية المنافسة وحدتها والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات التي لها تأثير على المنظمة، ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية، الموارد البشرية (بمختلف مواقعهم الوظيفية)، الذين يشكلون العمود الفقري لثقافة المنظمة واتجاهاتها التطويرية، إذ أن خصائص وسمات وقدرات هذا المورد في أية منظمة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية آنفة الذكر.

وتماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع جوانبها، ويعد عنصري التنظيم والمورد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الكفاءة، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمنظمة.

ولذلك نحاول في هذه الدراسة أن نبحث ما إذا كان هناك دور للتغيير التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي؟

وبذلك تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار العام للدراسة و جاء فيه طرح إشكالية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع و مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتعلق بمفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه ومصادره، كما تطرقنا لمجالات التغيير التنظيمي وأنواعه.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه لماهية الرضا الوظيفي وعوامله وخصائصه، كما ذكرنا مقاييس الرضا ونظرياته.

الفصل الرابع: يتعلق بأجراءات المنهجية للدراسة من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية، واختيار المنهج والعينة والأداة و تحديد حدود الدراسة. أما الفصل الخامس فيتعلق بعرض النتائج ومناقشتها.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. تحديد مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

إن المنظمة قد وجدت مع الإنسان وارتبطت به، لذلك فهي ضرورة إنسانية تؤدي ادوار ووظائف لتحقيق أهدافها. حيث تعد نظام مفتوح على البيئة التي تتواجد فيها فهي في حالة تفاعل دائم مع البيئة التي أصبحت هذه الأخيرة أكثر تعقيدا مؤخرا لما يشهده العالم من تغير متسارع في كافة الجوانب وعلى جميع الأصعدة، ولهذا أصبحت المنظمات بعيدة عن الثبات والاستقرار واقرب للتغيير حتى تستطيع النمو والتطور.

التغيير عملية ضرورية لمواكبة البيئة وتحدياتها حيث يهدف للتكيف مع البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام، والواضح أن التغييرات الحادثة في المنظمات لم تحدث صدفة وإنما هي تغييرات مقصودة الهدف منها تحديث أساليب التسيير للتماشي مع الظروف الجديدة، ومثالا عن هذا النوع من التغيير نذكر علاقة الرئيس بالمرؤوسين، تقسيم العمل، إجراءات وقواعد العمل، القيادة وغيرها.

كما يعد الرضا الوظيفي الدافع لأداء العمل بجدية وباتقان ورفع الإنتاجية، بحكم إن العامل هو العنصر الفعال في العملية الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يولد أداء فعال مما يؤدي إلى زيادة في فرص الرقي والتقدير في العمل، هذا الأمر الذي حث المؤسسة على مواكبة كل ما يحدث من تغيير من اجل التكيف والمحافظة على بقائها من خلال تحقيق رضا عمالها.

ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تتحد في التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعامل ويمكن تحديد التساؤل الرئيسي التالي:

– هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية
الاستشفائية العقيد احمد بوقرة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم تغيير نمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة ؟
- هل يساهم تغيير البرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة ؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- يساهم تغيير نمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.
- يساهم تغيير البرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

1. أهمية الدراسة:

- التطرق إلى مفهومي التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبارهما من المظاهر التي أصبح لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال.
- إن التغيير التنظيمي أصبح مطلبا ضروريا من أجل ممارسة العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهو ما يستوجب على المؤسسة تنوير العالين في مختلف المستويات التنظيمية لديها بضرورة التغيير والتطوير بالنسبة لهم وللمنظمة التي ينتمون إليها.
- تمثل هذه الدراسة إسهاما متواضعا يربط كل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

- تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها موجهة إلى مؤسسة ذات وزن اجتماعي مهم على المستوى الوطني وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية، التي تسعى دوماً إلى البقاء والتميز من خلال التغيير الدائم لضمان كفاءة ورضا العنصر البشري العامل بها.
 - محاولة الباحث للتعريف بدور التغييرات التي تقوم بها المؤسسات بما في ذلك الهيكلية والتكنولوجية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.
 - كما تبرز هذه الدراسة أهمية رضا العاملين عن التغييرات المحدثة ودورهم الكبير في إنجاحها حيث أن رضاهم يعكس مواقفهم المستقبلية تجاه هذا التغيير.
- 2. أهداف الدراسة:**

الهدف من خلال هذا الموضوع هو:

- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.
- التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.
- الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، وفي قيادة عملية التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

– التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي والتغلب عليها وتصحيح الانحرافات.

– دراسة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

– الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالرضا الوظيفي والتغيير.

– لأهمية الموضوع السابقة الذكر.

– لما يلعبه التغيير التنظيمي من دور في مختلف المجالات وتأثيره على الأفراد في تأدية وظائفهم بكفاءة لتحقيق التطور.

– توضيح الايجابيات والسلبيات التي يخلقها التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

– محاولة معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه.

4. تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم التنظيم:

اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم، هناك من نظر اليها نظرة تشاؤمية لأنها سيطرت على الإنسان وأفقدته حريته وسلبته القدرة على المبادأة حيث أصبح هذا الأخير لا يعدو ان يكون ترسا في الة لا تتوقف لحظة عن الدوران، فهناك من نظر اليها نظرة ايجابية على انها نتيجة تطور المجتمع، وتحمل عناصر ايجابية كالتعاون، وتحقيق الأهداف.

يعرف تالكوت بارسونز التنظيم على انه "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة".¹

فالتنظيم بمثابة نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات، الأقسام، الإدارات، كما انه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا يدخل في اطار نسق اجتماعي اكبر واشمل هو المجتمع.

ويعرفه ايتزيوني بانه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين".²

كما يرى هيومن ان التنظيم "عملية تشكل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من اجل تصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي واخيرا اختيار الاشخاص الازمين لادارة هذه الوحدات والوظائف".³

فالتنظيم في واقع الأمر يتضمن أبنية رسمية وأخرى غير رسمية تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين بها داخل هذا التنظيم، واستعمالنا لهذا المفهوم يتحدد وفقا للمفاهيم السابقة الذكر.

التغيير:

التغيير بمفهومه العام هو الانتقال من حالة الى أخرى، وعادة ما نفترض ان يكون اتجاهه لما هو احسن من الوضعية السابقة، اما قديما فقد يشير الى التهور والانحطاط والتخلف

¹ علي غربي، نظار يمينية، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002، ص22

² طلعت لطفي ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص08

³ نفس المرجع، ص12

من درجة الكمال هذا المعنى كان سائدا عند مفكري الصين والهند قبل القرن 16 قبل الميلاد. ويشير مصطلح التغيير عند او جبرن بانه "الانتقال من حالة الى حالة، اي التغيير الذي يحدث في النظام الاقتصادي مثلا يعني حدوث تعديل او تحويل في هذا النظام، وتغيير النظام التعليمي يعني ايضا تحوله من وضع كان فيه الى وضع آل اليه، وهكذا دواليك في اي مجال".¹

التغيير التنظيمي:

يعرفه احمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على انه "خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة". ويعتبر التغيير التنظيمي لمنظمات العمل من اهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان اداء فعال وناجح.

وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه، هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضا. ويرى بيكارد Bechard ان التغيير التنظيمي " جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم" ويعرفه حامد احمد رمضان بدر بانه "عملية التنمية والتحسين المستمر للمنظمة، في كافة أجزائها التي تمارسها الادارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعاليات، والكفاءات التنظيمية، حيث يضمن النظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة".²

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص194

² احمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993، ص45

ويقصد بالتغيير التنظيمي *organisationnel change* من وجهة نظر علماء التنظيم، إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين.¹ وذلك لإحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، اي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها والمساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات.

وبناء عليه، فان التغيير التنظيمي في عموميته يستهدف اما تعديلا في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف او التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة او محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة.

ويشير مفهوم التغيير التنظيمي ايضا الى "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن، واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم، وتتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا، وتتباين اساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات، ويتعقد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه باخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته،.. " وهذه التغييرات قد تتخذ أنماطا وأشكالا متعددة نوجزها فيما يلي:²

– التغيير استجابة لضغوط خارجية: فقد تبادر إدارة التنظيمات الى اتخاذ إجراءات هادفة الى تعديل الأوضاع او الأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة في بعض ظروف

¹ علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 237

² عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1940، ص 14

المجتمع، في هذه الحالة تلجأ الإدارة الى اختيار التغييرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

– التغيير بهدف السيطرة على المحيط: يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم، مما يؤدي الى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى.

– التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية: فقد تلجأ الإدارة الى ما يسمى اعادة التنظيم Réorganisation وذلك عندما تعلم الإدارة بان هناك حاجة ماسة الى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة على وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل مشكل كثرة الشكاوى، حدوث النزاعات والإضرابات العالمية مهما تعددت هذه التعريفات الا انها تكاد جميعا تتفق على ان جوهر التغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلات باستمرار، ووقف المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية او التنظيمية او الفنية او التقنية.

والتغيير التنظيمي ما هو الا تغير حاد في التنظيم يهدف الى تعديل سياسات الإدارة في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من اجل الوصول الى تحقيق الكفاءة داخل التنظيم.

الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض ان الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين.¹

¹ احمد رمضان بدر حامد، مرجع سابق، ص93

ويرى احمد صقر عاشور ان الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصر عليها من عمله في صورة اكثر تحديدا. ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

الرضا في العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل، فالرضا عن العمل يمثل الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر اشباع او منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

ويعرفه احمد عزت راجع على انه طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية، تسود أعضاء الجماعة فتؤثر على سلوكهم تأثيرا حسنا.¹

في حين يذهب كامل محمد محمد عوضيه الى اعتبار الرضا بان قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان التي من شأنها ان تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية، والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه، ويرى سوبر Supper ان رضاه الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.²

¹ احمد رمضان بدر حامد، مرجع سابق، ص 439

² صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000، ص 211

ويعرف ناصر محمد العديلي الرضا بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

أما هيربرت Herbert فقد عرف الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، الا أنهم يجتمعون من حيث اعتباره مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، فهو يميل ان يكون راضيا بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل وتحقيق درجة إشباع حاجاته من خلال عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، والعمل في حد ذاته، الترقيات، التقدير، الإشراف.

فهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، فالرضا يجمع أحاسيس ومشاعر واتجاهات الفرد مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويجعل لدى العامل شعورا نفسيا بالقناعة والارتياح إزاء إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من العمل.

5. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة منهاجاً مكملاً لطبيعة العلم التراكمية، ويحاول الباحث من خلالها التعرف على المشكلات التي واجهتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة مهمة حول دور التغيير التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي، وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية أهمها ما يلي:

زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء:

دراسة حالة سونلغاز - المديرية العامة للتوزيع بالمدينة - الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ركزت هذه الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدينة، وقد

تحصل الطالب على 129 إستبانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال.
- أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.
- أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

فهذه محماس العتيبي، دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين:

دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالسعودية، كلية الاعمال، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية، 2021، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى الاهتمام بنظام الحوافز ومدى الاهتمام بتنمية العنصر البشري في الجامعة العربية المفتوحة. ودور ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالجامعة العربية المفتوحة بكافة مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (230)، وحصلت الباحثة على عدد (149) من الردود الالكترونية، وأبرز نتائج الدراسة التي توصلت إليها:

- تسهم البرامج التدريبية المقدمة في خلق حالة من الرضا الوظيفي.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على وجود اهتمام بتنظيم الحوافز في الجامعة العربية المفتوحة.

- كما تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على وجود اهتمام بالتنمية البشرية من خلال التدريب في الجامعة العربية المفتوحة.
- وتبين أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعة العربية المفتوحة لديهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي.
- وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تبني منظومة التحفيز لملائمة منسوبي الجامعة العربية المفتوحة.
- وتقديم الدعم المعنوي اللازم لمنسوبي الجامعة، وخاصة للعاملين المتميزين.
- زيادة مستوى البدلات والحوافز المادية المقدمة للعاملين في الجامعة.

بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي:

دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E . P . S)-الجزائر- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، وقد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الإشراف كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة و قد سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين الإشراف و الرضا الوظيفي و ناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم. وضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضية عامة حول الارتباطات القائمة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي و فرضيتين جزئيتين للبرهنة والتأكد من العلاقات القائمة بين نطاق الإشراف و الرضا الوظيفية، و بين علاقات السلطة و مستويات الرضا الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيقها لأهدافها و تقصي فروضها على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي كما استخدمت

تقنيات البحث الميداني و المتمثلة في الاستمارة و المقابلة و الملاحظة إضافة إلى السجلات و الوثائق لجمع المعلومات و البيانات اللازمة من واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة. وتوصلت الى النتائج التالية:

- أن العامل في المؤسسة المينائية بسكيكدة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا و الارتياح في العمل.
- كما أن نطاق الإشراف ببعديه الضيق و الواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أسفرت الدراسة على أن الإشراف الواسع المبني على المرونة و المشاركة في اتخاذ القرارات و الاستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن الإشراف الضيق و الذي يتسم بالرقابة الصارمة و المتابعة الدقيقة يفضي إلى عدم ارتياح العمال.
- كما كشفت الدراسة على أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف و العمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الشواهد الميدانية لهذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس و المرؤوس و المبنية على الثقة و الاحترام و التعاون و الانسجام تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن العلاقات السيئة و التي يسودها الغموض و الشك و عدم الاحترام و التقدير تؤدي إلى تدمير و عدم ارتياح العمال.

Dan Cohen : The heart of change –Field guide : Tools and tactics for leading change in your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts, United States of America, 2005.

وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني آليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق

التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كودها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام. كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصاً لحل المشكلات والتعامل معهم دائماً بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم التغيير التنظيمي.
2. أسباب التغيير التنظيمي.
3. مصادر التغيير التنظيمي.
4. مجالات التغيير التنظيمي.
5. أنواع التغيير التنظيمي.
6. مراحل التغيير التنظيمي.
7. البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي.
8. استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

التغيير أمر حتمي في جميع شؤون الحياة، ولذلك يشهد العصر الحديث تطورات وتغيرات واسعة النطاق في مختلف المجالات، مثل المعرفة والتكنولوجيا والإدارة والمعلومات. وهو يتطرق إلى جوانب مختلفة من المنظمة، مثل رؤية المنظمة ورسالتها، والعمليات والمهام، والهيكـل التنظيمي الخاص بها، وسلوك العاملين ومواقفهم، والإجراءات والتقنيات التي تستخدمها.

وبالتالي فإن التغيير عملية أساسية لجميع المنظمات. فبدون عملية التغيير والتطوير، ستتوقف حركة هذه المنظمات عند نقطة معينة، بينما تتحرك البيئة العامة بسرعة في الاتجاه المعاكس. التغيير لا يعني ظفرات مفاجئة ناتجة عن ظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، بل يعني إجراءات مخططة مسبقاً مبنية على أدلة علمية، بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة في نطاق الأهداف المحددة للمنظمة.

وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج. انطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي مراحل، أنواع ومجالات التغيير التنظيمي؟
- ما الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير؟
- ماهي أهم طرق التعامل مع مقاومة التغيير والتقليل منها؟

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

استقطب موضوع التغيير التنظيمي اهتماماً واسعاً من الباحثين والمفكرين، واحتل مكانته بين الكتب التي تتناول الإدارة والسلوك التنظيم و تنوعت التعريفات المقدمة واختلفت باختلاف وجهات النظر ومجالات التغيير وكيفية تنفيذه، وفيما يلي نعرض اهم هذه التعاريف:

التغيير لغويا مشتق من الفعل غيرَ، وغيره: حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان. ويقال تغايرت الاشياء يعني اختلفت، وغير عليه الامر أي حوله، اما التنظيم لغويا مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء الى اخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني اعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين ونظاما أي جمعه فانتظم ادائه.¹

يمكن النظر إلى التغيير كظاهرة طبيعية قائمة على عملية إدارية مدروسة، ينتج عنها درجة ما من التطور في عنصر أو أكثر، وسلسلة من المراحل التي يحدث فيها انتقال من الوضع الراهن إلى الجديد. من حيث النهج التنظيمي للمؤسسات. أي كنظام يتألف من سلسلة من الأنظمة الفرعية التي تؤثر على بعضها البعض وعلى الأنظمة الفرعية الأخرى (اقتصادية، سياسية، اجتماعية....)، فإن التغييرات في هذه الأنظمة تنعكس حتماً في تغييرات في المنظمة. وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات دائماً للحفاظ على التوازن والتعايش مع بيئتها قدر الإمكان، إلا أن مسيرتها قد تواجه عقبات تجبرها على إجراء تغييرات مختلفة في الأنماط أو الهياكل أو حتى الأنشطة. والفكرة السائدة في نظرية الإدارة الحديثة هي فهم التغيير وإدراكه وإحداثه والتكيف معه، وجوهر التحديات الإدارية اليوم هو

¹ابن منظور, لسان العرب, دار صادر, بيروت, لبنان, المجلد 5, ص 39.

استخدام المنطق والتنبؤ العلمي. ويعتبر التغيير الآن مفتاح النجاح التنظيمي والتمايز التنافسي¹.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

عرفه سكبنز (skibbins): بأنه الاسلوب الداري لتحويل المنظمة الى حالة بناء افضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.

ويعرفه وارن بينس (warn bins): بأنه استراتيجية متطورة لتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات البيئية الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.²

اما علي السلمي يعرف التغيير التنظيمي على انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد الامرين هما: ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها او استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبق عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد اكبر.³

¹ ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص12.

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية، 2012، ص55.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 16.

كما يعرف على انه عملية منهجية تتضمن ادخال المعرفة العلمية الجديدة وازافة التكنولوجيا المعاصر الى مخلات وعمليات النظام الاداري من فكر واهداف، سياسات، خطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الادارة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم الى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة المكونات واليات وجودة المخرجات.

يعرفه جوديث غوردين (judith gordan) بانه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

كما يعرف غيلهورن (guilhon) التغيير التنظيمي على انه عملية التحول الجذري او الهامشي للهياكل والمهارات التي تتخلها عملية التغيير التنظيمي.

ويعرف ايضا: لتغيير 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".¹

2. أسباب التغيير التنظيمي:

يزيد معدل التغيير المتصاعد من الحاجة إلى إعادة التنظيم، وتحتاج المنظمات إلى أن تكون مدركة لضرورة التكيف مع التغيير بشكل مستمر. وهي ظاهرة تتجاوز حدود ما يمكن أن يحققه الحاضر والمستقبل، ويمكن الإشارة إلى بعض جوانب هذه الأسباب على النحو التالي.²

¹ بلعايد فايزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04 عدد 02، اكتوبر 2018، ص105.

² علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975

- الحاجة الى التغيير التنظيمي:

تكمن الحاجة إلى التغيير في كونه أحد أهم متطلبات التقدم والتطور. وفي بعض المنظمات، قد تؤدي ظروف معينة إلى عودة جميع الجهود إلى حالة من الركود والاستقرار بمجرد مرورها. فالتنافس الكبير بين المنظمات على تحقيق الاستقرار والنجاح يقودها إلى حركة مستمرة ودؤوبة من التغيير والتطوير. ومن السمات المشتركة للمنظمات الحديثة الحاجة إلى التغيير والتطوير استجابةً للتغيرات المختلفة في البيئة الخارجية.

وتتولد الحاجة الى التغيير نتيجة العوامل:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي و المعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية .
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول¹ .
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون .
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة .
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة².

¹ مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010، ص76

² مصطفى كامل ابو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص176.

– التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

– أهداف التغيير التنظيمي:

تحاول المنظمات إحداث التغيير التنظيمي في محاولة لتحقيق التوازن والحفاظ على استقرارها وسط التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. وذلك لأن التغيير التنظيمي ليس عملية عفوية ومرتجلة. بل هو عملية هادفة ومدروسة ومخطط لها، وأحد أهداف برامج التغيير التنظيمي هو:

– الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة¹.

– يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

– البد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.

– يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل المثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

– بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين في المنظمة².

– تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدال من أساليب الإدارة التقليدية.

¹ مجيدر بلال، مرجع سابق، ص82

² محمد سعيد سلطان، سلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص23

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو¹.

3. مصادر التغيير التنظيمي:

تنشأ الحاجة إلى التغيير نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية في المؤسسة. فالعوامل الداخلية هي تلك التي تتجم عن احتمال حدوث اضطراب تنظيمي وتشمل العوامل التي تشير إلى محاولة التغيير، مثل التغييرات في الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، والثقافة التنظيمية غير المواتية. من ناحية أخرى، تشير العوامل الخارجية إلى القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤدي إلى تقادم حالة عدم اليقين التي يتعين على المنظمة التعامل معها.

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية واخرى خارجية.

- القوى الخارجية للتغيير:

للبيئة الخارجية تأثير أكبر على المنظمة من البيئة الداخلية الأوسع نطاقاً. ويصعب التنبؤ بأبعادها وقد أولى الكتاب والباحثون اهتماماً كبيراً بالبيئة الخارجية في سياق أنشطة المنظمة، ومن بين هذه العوامل:²

1. البيئة الاقتصادية: وذلك في ظل المنافسة الخارجية المتزايدة، خاصة في ظل ما يسمى بالعولمة والانفتاح على الأسواق، وانضمام العديد من الدول إلى منظمة العالمية

¹ مارك جي والاس، اندرو دي سيزلاقي، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544.

² مارك جي والاس، مرجع سابق، 550

للتجارة، كما ان هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية، والتغيرات في أسعار العملات التي تستورد وتصدر. وتؤثر التغيرات في معدلات التضخم والتغيرات في قواعد المنافسة والانفتاح على الأسواق المحمية على الواردات والصادرات. وبالإضافة إلى سياسات خصوصية القطاعية وسياسات تسويق المؤسسات، هناك تغيرات استراتيجية وهيكلية وثقافية كبيرة¹.

وقد أثرت هذه التغيرات الاقتصادية بطريقة أو بأخرى على أساليب الإدارة وأنماط إدارة المنظمات، مما أدى إلى انتقال المنظمات من أنظمة مركزية وبيروقراطية ونمطية إلى أنظمة أكثر مرونة تتكيف مع التغيير الاقتصادي والحاجة إلى تبني التغيير كخيار استراتيجي. الانتقال من نظام بيروقراطي نمطي جامد وتفاعلي ونمطي إلى نظام أكثر مرونة يتكيف مع التغيير الاقتصادي والحاجة إلى تبني التغيير كخيار استراتيجي

2. البيئة السياسية والقانونية: وهي قوى تتسم بزيادة تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتكمن في البيئة القانونية. - البيئة السياسية والقانونية: وهي قوى تتسم بزيادة تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. وتشمل الأمثلة على ذلك السياسات المالية والنقدية والتغيرات الداخلية والعالمية التي تؤثر على الاتفاقات الاقتصادية. وهذا هو الحال بشكل خاص عندما يكون البلد المعني سوقًا مستهدفًا أو منافسًا للمنتجات المحلية. وبالإضافة إلى انسحاب إحدى الحكومات من أحد الأنشطة، تنسحب حكومات أخرى من أنشطة أخرى. وهناك فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المؤثرة: قوانين العمل، وقوانين الضمان الاجتماعي، والضرائب، ووقف بعض الأنشطة، وما إلى ذلك².

¹ مصطفى كامل ابو العزم عطية، مرجع سابق، ص 180.

² رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، 164

3. البيئة التكنولوجية: هذا هو أهم أسباب التغيير، خاصة في هذا القرن، حيث تتجلى التطورات العلمية المتسارعة في جميع جوانب الحياة. وقد أدى التطور التكنولوجي في البلدان الصناعية إلى تغييرات موازية في هيكل القوى العاملة، حيث انتقلت من الشكل الهرمي التقليدي إلى تنظيم العقول والمعرفة بدلاً من العمل الروتيني، مما أدى إلى تغييرات في أساليب التدريب، وتغييرات في معايير الأداء وتحسين الوصول إلى الجودة الشاملة. وكان من أهم التغييرات التكنولوجية الدافعة للتغيير هو تقدم وسائل النقل والاتصالات، مما ألغى الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتجلت التطور التكنولوجي السريع في رقمنة المعدات والآلات وثورة المعلومات التي ظهرت من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا توصف هذه الفترة بعصر حضارة المعلومات، وقد أدى ذلك إلى تطوير نظم المعلومات (نظم دعم اتخاذ القرار والنظم الخبيرة) والتغييرات في أشكال التبادل (التجارة الإلكترونية).

4. البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم. كما تتجلى أيضاً في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة لتغير رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، وتزايد قوة العملاء والمستهلكين، وشيوع التوجه نحو العملاء وعصر احترام المستهلك والسعي لإرضائه.¹

5. البيئة الثقافية: تؤثر على قيم واتجاهات وسلوك الأفراد كالمشرفين والمستهلكين والعلماء والموردين. كما تؤثر أيضاً على سلوك العاملين وطريقة أدائهم للأعمال، وتتعكس هذه الثقافة في تكوين فريق الإدارة. سياسات وممارسات التواصل والمعلومات، والطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع القضايا واتخاذ القرارات، والطرق التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد. مواقف العملاء، وخاصة حجم الطلبات وتصميم المنتجات والمزيج التسويقي وتقنيات العلاقات مع العملاء.²

¹ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، 97

² مارك جي والاس، اندرو دي سيزلاقي، مرجع سابق، ص 556.

- القوى الداخلية للتغيير:

إن انخفاض الإنتاجية، النزاعات، الإضرابات، التخريب، ارتفاع نسبة التغيب عن العمل وارتفاع معدل الدوران ليست سوى بعض العوامل التي تنبه الإدارة إلى الحاجة إلى التغيير.

تنشأ الحاجة إلى التغيير التنظيمي عندما تطرأ تطورات جديدة في بيئة العمل الداخلية أو في قدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه المنظمة مشاكل من صنعها، مما يؤدي إلى عدم كفاية المنظمة الحالية للتعامل مع البيئة المتغيرة أو عدم التوافق بين عناصر المنظمة تنشأ الحاجة إلى التغيير التنظيمي. وتشمل القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1. الأهداف الجديدة: عندما تضيف المنظمة أهدافاً جديدة إلى أهدافها الحالية أو تغير أهدافها إلى أهداف جديدة (التخلي عن منتجات أو إضافة منتجات جديدة)، فإن المنظمة تقوم حتماً بإجراء التغييرات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف الجديدة، ولتحقيق هذه الأهداف الجديدة، يجب توفير الموارد والقدرات والوسائل اللازمة لتوفير الأجواء والظروف المناسبة.
2. الأشخاص الجدد: إن استخدام أشخاص جدد بأفكار وخبرات ومهارات مختلفة يؤدي إلى إحداث تغييرات وظهور مواقف جديدة، خاصة إذا تم تعيينهم كقادة إداريين.¹
3. عدم رضا الموظفين: لذلك ينبغي على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول من خلال إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطالب بها الموظفون.
4. تدني مستوى الاداء: فإذا تبين أن أداء المؤسسة منخفض، ينبغي البحث في الأسباب وإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لتحسين مستويات الأداء.
5. إدراك الحاجة إلى تغيير الهياكل التنظيمية والقواعد واللوائح: وهذا سيسمح بمزيد من المرونة، وسيسمح بالتغيير والحاجة العامة إلى التحسين المستمر في الأداء. القدرة على

¹ زاهر محمد ديري، مرجع سابق، ص54

الاستجابة بشكل شامل للحاجة إلى التحسين المستمر، وكذلك من المتغيرات الناشئة عن البيئة الداخلية نذكر:

- التغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج والأساليب التقنية الأخرى.
- التغييرات في هياكل العمل ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغييرات في إجراءات العمل.
- التغييرات في العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- التغييرات في الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التمويل والتسويق و الإنتاج والموارد البشرية¹.

في الممارسة العملية، غالباً ما يكون هناك انفصال بين قوى التغيير الداخلية والخارجية، وهذه القوى وغيرها من القوى تضع جميع المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في وضع صعب للغاية، وما لم تضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير لمواجهة هذه التحديات، ووضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات والمحددات البيئية الإقليمية والوطنية والعالمية لا يمكن للمنظمات أن تستقر وتصمد ما لم تتبنى طريقة تفكير جديدة قائمة على التفاعل الإيجابي مع عمليات الابتكار والتطوير داخل المنظمة وتشجيعها على ذلك.

4. مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الأبحاث والدراسات من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، تم التطرق إليها عبر خمسة مداخل تتمثل في المدخل الوظيفي،

¹ مارك جي والاس، اندرو دي سيزلاقي، مرجع سابق، ص 559.

المدخل البشري، مدخل الهيكل التنظيمي، المدخل التكنولوجي و أخيرا مدخل تغيير الترتيبات المادية.¹

– المدخل الوظيفي:

وتتعلق بفلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها. تشير الفلسفة إلى القيم العامة للمنظمة، وهي قيم محددة ومتميزة عن غيرها من المنظمات، وهي ثابته المنظمة وتمثل حركة العاملين.

1. تغيير رؤية المنظمة وفلسفتها ورسالتها: يعد التغيير في فلسفة المنظمة ضرورياً نتيجة لتغيير في مهمة المنظمة أو أهدافها أو استراتيجيتها أو في مجملها. ويقصد به تحقيق أهداف جديدة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية وما إلى ذلك، ويتناول مهمة المنظمة أو أهدافها أو استراتيجياتها أو مجالات نشاطها، وكذلك مجالات نشاط المنظمة، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها.²

يجب أن يتوافق هذا التغيير في الرسالة مع التغييرات التي تخلق فرصاً يمكن استغلالها بإضافة أنشطة جديدة. أما الأهداف، من ناحية أخرى، فهي الوسيلة التي تحقق بها المنظمة

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص123

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص44

أسمى غاياتها، وعندما تتغير المهمة، فمن الطبيعي أن تتغير الأهداف التابعة للمهمة والمستمدة منها، وأن تتغير الاستراتيجية كنهج لتحقيق الأهداف¹.

2. تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بتعديل أهدافها والاستراتيجيات التي تطبقها لتحقيقها استجابةً للتغيرات في بيئة الأعمال. وهذا التغيير هو تغيير في بعض جوانب الاستراتيجية، حيث يؤدي التغيير في الاستراتيجية أو الأهداف والغايات العامة إلى تغيير الأهداف العامة للمنظمة مثل: التمايز، أو التركيز، أو الريادة في التكلفة، أو حتى تغيير الاستراتيجية من التوسع إلى الانكماش، حيث تتكون المنظمة من مجموعة من وحدات الأعمال المتعددة، و يمكن تغيير وحدات الأعمال. على سبيل المثال، قد تقرر المؤسسة الاستثمار في بعض منتجاتها أو خدماتها أو بيعها، أو تقرر الاستثمار في وحدة أعمال جديدة، أو تقرر دخول سوق دولية.

– المدخل البشري:

الأداء الناجح في المنظمة يعني التوافق بين الفرد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والتطلعات من جهة، والمنظمة من حيث العاملين والمهام والأهداف والتقنيات والإجراءات والعملاء من جهة أخرى. التغيير أمر حتمي، حيث يتغير الأفراد والمنظمات باستمرار. يتسبب هذا التغيير في عدم التوافق، مما يؤدي إلى مشاكل في الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي. وهنا، لاستعادة التوافق والتوازن بين الفرد والمنظمة، يجب على الفرد أن يتغير.

لقد ركز العديد من المؤلفين والباحثين على جانبيين رئيسيين للتغيير من خلال الأفراد في العمل وهما:

¹ بيالة سميرة، مساهمة القيادة الادارية في نجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية- دراسة حالة مؤسسة اوبتيكوم اتصالات الجزائر جازي، اطروحة دكتوراه ، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 100.

1. التغييرات المادية في الأفراد: أي فصل بعض العاملين أو استبدالهم بأخرين.
 2. التغييرات النوعية في الأفراد: أي التركيز على تحسين المهارات وتطوير الكفاءات وتعديل أنماط السلوك، وتطبيق خطط التدريب والمكافآت والجزاءات التنظيمية
- قد ركز بعض الباحثين على البعد الإنساني لإدخال التغيير التنظيمي في المنظمات من خلال إدخال تغييرات في المجالات التالية:

1. المهارات والأداء: وقد استخدم ثلاثة مناهج:

- الإحلال: أي استبدال العاملين الحاليين بموظفين أكثر كفاءة وإنتاجية.
- التحديث التدريجي للقوى العاملة: أي وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.¹

- تدريب العاملين: أي التدريب أثناء العمل للعاملين الحاليين بهدف تحسين قدرتهم على أداء وظائفهم من خلال اكتساب مهارات جديدة.²

2. الاتجاهات والسلوكيات: نظراً لاختلاف إدارة الآلات عن إدارة البشر، فربما تكون أهم وأصعب مجالات

الإدارة هي تلك التي تؤثر على قيم ومواقف وسلوك العاملين. فعلى عكس الإدارة البشرية، لا تمتلك الآلات حواس أو عواطف أو شخصيات. وهذه واحدة من أهم خصائص الآلات. علاوة على ذلك، مهما كان دور الآلة كبيراً، يبقى الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل كفاءته ومعنوياته ومستوى إنتاجه مرهوناً بنزاهة مديره. ويعتمد نجاحها على وجود الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالمزيج الصحيح من المهارات والمعتقدات والمواقف والسلوكيات الصحيحة، فضلاً عن المعرفة والمعتقدات والمواقف والسلوكيات الصحيحة.

¹ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،

ص 51

² بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 102.

- مدخل الهيكل التنظيمي:

وهو نهج يسعى إلى إحداث التغيير من خلال تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار التأسيسي للمنظمة، بما في ذلك الإدارات والفروع التابعة لها والمستويات التي تقع فيها والروابط بينها". ويشمل أيضاً الإدارات والفروع التابعة لها، والمستويات التي تقع فيها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل معها، والأنشطة التي تقوم بها، والمستويات والصلاحيات الممنوحة لها.¹

ويتألف الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون. ويُعتبر أي تغيير في واحد أو أكثر من هذه المكونات "تغييراً في الهيكل التنظيمي"، ومن هنا يأتي مصطلح "التغيير في الهيكل التنظيمي". لاحظ أنه على الرغم من صعوبة تحديد عناصر ومكونات المنظمة، إلا أن المنظمات تعتمد على نهج شامل للهيكل التنظيمي، والذي يُشار إليه غالباً باسم "إعادة التنظيم".

وقد تلجأ الحكومات أيضاً إلى الإصلاح الإداري من أجل "تصحيح أوجه القصور والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة العامة".

أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.²

¹ كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص 60

² مرجع سابق، ص 201

- إعادة التنظيم معنا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة . وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغيير جذريا في الهيكل التنظيمي.
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة¹.
- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة²

لا شك أن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في الفعالية التنظيمية، ويمكن تحديد اتجاهين من الدراسات والكتابات التي تهتم بالتكنولوجيا والمنظمات:

الاتجاه الأول: يتعلق بتأثير التكنولوجيا على سلوك العاملين واتجاهاتهم.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بشكل أساسي على تأثير التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية ويرتبط الأمن الوظيفي أيضاً بالتغيير التكنولوجي ويمكن ان يتضارب معه حيث قد يشكل

¹ بلعايد فائزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، مرجع سابق، 106.

² مها عبد الله مطلق الهاجري، اثر التغيير التنظيمي في الاداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة ال البيت، 2017، ص14.

مخاطر على الأجور والرواتب والمزايا الشخصية، وكما قد تتأثر الترقيات وظروف العمل بهذه التغييرات، قد تتأثر أنماط العمل ومحتواه أيضًا بالتغيير التكنولوجي¹.

– مدخل تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات .التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

بعد استعراضنا لأهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه العناصر يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالعناصر الأخرى
- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من العناصر الأخرى
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات
- رغم أهمية كل مجال من هذه العناصر إلا أن أهم هذه العناصر في نظرنا هو التغيير الذي يشمل الأفراد².

¹ مرجع سابق، ص42

² مها عبد الله مطلق الهاجري، مرجع سابق، ص17.

5. مراحل التغيير التنظيمي:

ان الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والأكاديميين والمنظمات إلى دراسة هذه الظاهرة ومحاولة الاستفادة منها. وقد بُدلت محاولات عديدة لتحديد كيفية حدوث التغيير. بالإضافة إلى ذلك، قدم هذا المجال أيضًا نماذج وطرق تفكير جديدة تسهل الاستفادة من التغيير. ومن بينها تلك التي قدمها كيرت ليون (Lewin Kurt) في عام 1951 في محاولة لتحديد مراحل التغيير التنظيمي¹.

ويصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد. وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن².

- مرحلة اذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين و أقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 88.

² جاريت جونز، شارلز هيل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 732.

القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً. ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.¹

وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها .
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، عمان، 2016، ص388.

بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

– مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

– التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

– التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العالقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

– التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين. في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير¹.

– مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

– المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

¹ جاريت جونز، شارلز هيل، مرجع سابق، ص 735.

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

6. البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي:

تعتبر عمليات بناء إستراتيجيات التغيير من المهام الرئيسية المنوطة بقيادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك، وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير، وحسب أخصائي التغيير، فإن التغيير الاستراتيجي يتطلب تغييرات نوعية، وليس تغييرات عادية ودورية. هذه التغييرات تتطلب التطوير في تنظيم المنظمة ككل مع دمج الاستراتيجيات في عملية التغيير والهيكل والتقنيات المستخدمة ونظام المعلومات ونظام الموارد البشرية. لهذا فإن البعد الأهم للتغيير الاستراتيجي هو حجمه وأهميته. وكثير من البحوث في هذا توضح أن التغيير الاستراتيجي هو تغيير متعلق بأهمية وحجم التغيير الذي تنوي المنظمة القيام به¹.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 385.

- إدراك الحاجة والدوافع للتغيير التنظيمي:

إن أولى خطوات عملية إعداد إستراتيجية التغيير تتمثل في إدراك المديرين الإستراتيجيين أو قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير. ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية.

حيث تكون أحيانا هذه الحاجة واضحة، وذلك عندما ينشأ الصراع بين الأقسام، أو عندما يتمكن المنافسون من تقديم منتج يتفوق بوضوح على كل ما تقدمه المنظمة من منتجات، كما يجب أيضا هنا معرفة مصادر التغيير، ومن كذلك الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير كما أن تقدير الحاجة للتغيير تتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي.¹

- إعداد إستراتيجية التغيير:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وتتمثل في: اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا. ثم يتم تحديد العالقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من

¹ جاريت جونز، شارلز هيل، مرجع سابق، ص 556.

كل منهم، فالتغيير الناجح يتطلب فرقا تتكفل بالعمل تمكن المنظمة المقبلة على التغيير من تحقيق مكاسب قصيرة الأجل وإدخال الأفكار الجديدة ضمن المنظمة.

وفيما يلي أهم مميزات فريق التغيير الفعال:¹

- عدد كاف من الأشخاص الأساسيين في المنظمة يدعم التغيير.
- أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الفريق حس عميق بعدم قبول الوضع القائم - .
- أن يكونوا على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية كشرط أساسي.
- أن يضم الفريق المتحالف أفرادا مختلفين بالنسبة لمهارة الأداء والخبرة في العمل وغير ذلك، كي يصبح بإمكان الفريق الخروج بقرارات غنية بالمعلومات ومتميزة بالذكاء.
- يتمتع الفريق بالسمعة الجيدة داخل المنظمة، وأن يكون لهم احترامهم الكبير، وأن تؤخذ قراراتهم على محمل الجد.
- تكون لدى أعضاء الفريق القدرة على إدارة الموارد الرئيسية في المنظمة كالوقت والمال والناس، وأن يكون لدى الفريق الاستعداد التام أن يركز هذه المصادر في خدمة جهود التغيير.
- تقع على الفريق مسؤولية منح الحوافز وتوقيع العقوبات، وأن تتوفر لديهم العزيمة على استخدام هذين الإجراءين لدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة.
- يكون هذا الفريق قادرا على عقد اللقاءات الخاصة مع الأفراد أو الجماعات المؤثرة على عملية التغيير.
- التزام الفريق بالتواجد دائما عندما تشتد الأمور، وعليهم أن يدركوا أن التغيير سوف يستنفد القوى ويحتاج إلى تقديم التضحيات، وأن يوافقوا على رفض الإجراءات والحلول المؤقتة التي سوف تتعارض مع الأهداف البعيدة للتغيير.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 227.

تحليل وتشخيص بيئة المنظمة:

يجب أن تبنى عملية التغيير على التشخيص وتحديد العالقات المميزة ونظم المعلومات والحوافز الفعالة، ويقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها كما يقوم الفريق المسئول بتحديد وتشخيص المحيط الخارجي، وتحديد النقاط أو التغييرات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة، وتلك التي يمكن أن تكون عائقا في تطورها. لغاية استخدامها في عملية صياغة الإستراتيجية.

– تحديد أهداف عملية التغيير:

إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هو معرفة ماذا نستطيع فعله وليس ماذا نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية، أي أن يراعى عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، وفضلا عن الوضوح والدقة والمرونة والقابلية للقياس، كما تتوقف فعالية عملية وضع إستراتيجية التغيير بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة ومحيطها.

تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة، من خلال زيادة تأثيرها تفاعلها مع تلك البيئة.

تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.

زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات

تحديد مجالات وأولويات التغيير:

كما سبق تناوله فإن مجالات التغيير تتمثل في المداخل الخمسة الأساسية التالية: المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، مدخل الترتيبات.¹

– اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:

التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة . يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد. ويحصل عادة عندما تقوم المنظمة بالاندماج مع المنظمة أخرى أو شراء المنظمة معقدا وخاصة في حالة الاندماج أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون بالكامل، فالمنظمة المشتري لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضا مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضال عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين.²

التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم العناصر والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها. ويشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المنظمة وخاصة الأساليب التسويقية فمثال تغيير في أساليب الاعلان وطريقة تغليف المنتجات المستخدمة لاجتذاب العملاء، واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع والتطبيق يتطلب قيام المنظمة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص83.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص36

التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.

– وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير:

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير.

ولنجاح التغيير الاستراتيجي، يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية، تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، وهو يمثل عادة 80% إلى 90% من مجموع المصاريف. ويجب دوماً وضع تلك الموازنة مع وضع سؤال جوهري "ما هي أقل ميزانية ممكنة التي تحقق لنا الاستمرارية في العمل". أما الموازنة الثانية التي يضعها قيادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل. هذه الميزانية تبقى ثابتة وهي لا تمثل سوى 10% إلى 12% من المصاريف الكلية. وهذا يطبق سواء على المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدماتية.

اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: توقيت التغيير هو اختيار الوقت المناسب للتغيير وتحديد نطاقه، ومن الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى.¹

تحديد وتصميم بدائل التغيير:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص102.

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، تبدأ عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقييم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- تدعيم فرق العمل، والتشجيع على العمل الجماعي.
- تنفيذ عملية التغيير:

لفهم تنفيذ التغيير الإستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، ألن تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقاً ومرغوباً فيها. وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة، للتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.
- المتابعة والتقييم :

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير.

خلاصة الفصل:

مما سبق، يمكن الاستنتاج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات بسبب التغييرات الضخمة والسريعة في البيئة الخارجية. ، ومع ذلك، هناك العديد من مستويات ومراحل التغيير التنظيمي التي يجب أن تتم في المؤسسة حسب نوع التطوير المطلوب.

وتطرقنا في هذا الفصل الى المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي، وأسباب ضرورة التغيير التنظيمي، وردود فعل الموارد البشرية على التغيير التنظيمي وكيفية الحد منها، وأهمية الموارد البشرية في تعزيز التغيير التنظيمي وتنفيذه بنجاح، وخلصنا إلى أن أهم عنصر من عناصر التغيير التنظيمي الناجح هو مشاركة الموظفين في مناقشة الحاجة إليه وفي النظر في وسائل وأساليب تنفيذه. ، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة.

كما رأينا، عندما تشرع المنظمات في عملية التغيير التنظيمي، فإنها عادة ما تواجه مقاومة قوية وخلافات كبيرة من قبل المعنيين. ولا يمكن تفادي هذه الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات المجموعات والأفراد غير متوافقة بالضرورة، وقد يكون الخلاف سمة من سمات المنظمة السليمة، في حين أن الاتفاق التلقائي على كل شيء قد يكون شيء غير طبيعي. ويتمثل دور القيادة في التغيير في إيجاد حلول حقيقية للخلافات ومحاولة تفسير أوجه الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

6. ماهية الرضا الوظيفي

7. عوامل الرضا الوظيفي

8. خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

9. مقاييس الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا

10. نظريات الرضا الوظيفي البرامج الداعمة له

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الأفراد العاملون في منظمات الأعمال من بين العناصر الأساسية وبهم تتحدد طبيعة المنظمة إذا ما كانت منظمة رائدة أم منظمة تسعى للحفاظ على بقائها في السوق فقط . كما أن الفرد هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في العملية الإنسانية بتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة لذلك تسعى جميع المنظمات في وقتنا الحاضر إلى الاهتمام بالفرد وذلك من خلال معرفة مدى احتياجاته ومتطلباته ، ومنه الوصول إلى رضاهم مما يجعلهم يرفعون من مستويات أدائهم أعمالهم والعكس في حالة عدم رضاهم.

انطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

– ماذا نعني بالرضا الوظيفي وما هي عوامله وخصائصه؟

– ما هي أنواع ومقاييس ومؤشرات الرضا الوظيفي؟

– ما هي نظريات الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له؟

1. ماهية الرضا الوظيفي:

- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا كما جاء في معجم متن اللغة أن رضى: ضد سخط، فهو راض.

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان) الرضا بأنه: "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة".¹

بالنسبة لتعريف الرضا الوظيفي اصطلاحا فيرى هوبوك إلى أن الرضا الوظيفي "يتكون من مجموعة العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد إن يقول بصدق بأنني راض عن عملي".²

ويرى شاني و لي "ان الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وألويات الفرد لهذه الوظائف".³

يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي عن طريق القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد. فإذا كان الفرد راض عن شيء ما، فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية. وقد يختلف مفهوم القيمة الإيجابية الناتجة عن عمل معين باختلاف الأفراد أنفسهم، وبالتالي ما قد يكون ذات قيمة إيجابية لشخص معين، قد لا يحمل القيمة نفسها لشخص آخر وذلك

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1،

2001، ص63

² نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

2012، ص243

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، ط1،

2006، ص133

بسبب تداخل عوامل عديدة نفسية واجتماعية واقتصادية تحدث مثل هذا النوع من الاختلاف في مفهوم القيمة الإيجابية.¹

وعرفه willaiam.j وآخرون "الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا".²

الرضا الوظيفي هو مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز مكافآت من جهة ثانية وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة، كذلك فإن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة بل هو متغير من حين آخر أو قد يكون مرضيا عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في الأوقات الأخرى.³

ويعرفه ستون stoon على أنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو و التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁴

ومن جملة المفاهيم السابقة يمكن استنتاج المفهوم التالي: الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يشعر به العامل تجاه الوظيفية التي يشغلها، وهذا الشعور يمكن أن يكون إيجابيا كما يمكن أن يكون سلبيا على حسب درجة الإشباع التي يمكن أن يتحصل عليها العامل من هذه الوظيفة.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي "قيم وأخلاقيات الأعمال"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص134

² william.j al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill, Québec 1985. P37

³ ثابت إحسان احمد، الرضا الوظيفي على وقف بعض المتغيرات الشخصية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مجلة الراافدين للعلوم الرياضي، المجلد 17، العدد57، 2011، ص64

⁴ طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، 2000، ص45

- أهمية الرضا الوظيفي:

كان موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات بحثاً في علم النفس الإداري، حيث بلغ عدد الحالات التي تم بحثها أكثر من 3000 حالة حتى عام 1976. ويرجع هذا المستوى العالي من الاهتمام إلى الاعتقاد بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.¹

وقد وضح الحنيطي أهمية الرضا الوظيفي من خلال شرح بعض الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي على النحو التالي:²

1. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموحات بين العاملين في المنظمات المختلفة.
2. ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يقلل من التغيب عن العمل بين العاملين في المنظمات المهنية المختلفة.
3. الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي يكونون راضين عن أوقات فراغهم وخاصة مع أسرهم، كما أنهم أكثر رضا عن الحياة بشكل عام.
4. العمال الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي يتعرضون لحوادث أقل في مكان العمل.
5. وهناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث أن المستويات الأعلى من الرضا الوظيفي تزيد من الإنتاج.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 88

² محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، 2012، ص 36

2. عوامل الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لا حصر له من التفضيلات لكل فرد، ولكن هناك بعض الاتفاق على المجالات العريضة التي تتطلب رضا الفرد، وهذه المجالات في الواقع عامل مؤثر في الرضا الوظيفي.¹

ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي:

- الأجر

والأجر بالمعنى الاقتصادي هو المبلغ من المال الذي يُدفع للعامل مقابل قيامه بعمل معين، أو مقابل قيامه بهذا العمل لصالح شخص آخر.²

وهناك من يعرف الأجر لدى علماء الاقتصاد، كما لدى الكلاسيك، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتقاضاه مقابل تقديمه العمل في عملية البيع والشراء، باعتبار العمل سلعة ومراعاة لقوانين العرض والطلب في سوق العمل.³

وهناك عدة طرق لدفع الأجر للعامل نذكر منها ما يلي:⁴

الأجر اليومية: يعيب هذه الطريقة أنها لا تمنح العمال المهرة الفرصة لبذل جهد أعلى، حيث يشعرون ويدركون أنهم متساوون مع غيرهم من العمال غير المهرة من حيث الأداء.

¹سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص98

²مروان أسعد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2009، ص123

³ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص45

⁴شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000، 68

الدفع على أساس القطعة: في هذه الطريقة ترتبط أجور العمال بكمية الإنتاج، مما يتيح الفرصة للفروق الفردية، حيث أن زيادة الإنتاج تفيد العامل وانخفاض الإنتاج يخفض الأجر.

الأجر وفقاً للخبرة في العمل: بعبارة أخرى، كلما زادت خبرة العامل ارتفع أجره، ويكون المعيار هو سنوات الخبرة.

الأجر وفقاً للاحتياجات الفردية: بمعنى آخر، كلما زادت احتياجات العامل وزاد حجم الأسرة ارتفع أجر العامل.

إن الأجر من أهم عوامل تحقيق رضا العاملين، فكلما ارتفع الأجر ارتفع مستوى الرضا، وكلما انخفض الأجر ارتفع مستوى عدم الرضا، وكلما انخفض الأجر ارتفع مستوى عدم الرضا، وبالتالي انخفض مستوى الرضا، مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر للحصول على أجر أعلى أو هذه الوظيفة التي لا تعطيهم ما ينقصهم من احتياجاتهم سيحاولون تغييرها.¹

يجب أن تكون الأجر متكافئة بين ما يقدمه العمال للمؤسسة من جهد وخبرة وما يتقاضونه من المؤسسة من أجر ومكافآت. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تكفل للعمال ما يسمى بالحد الأدنى للأجور لتلبية احتياجاتهم الضرورية والأساسية، ولا يمكن لأي منظمة سواء كانت خاصة أو عامة أن تدفع أقل من الحد الأدنى للأجور.

ويرى محمد الصيرفي بأن : الأجر بمثابة وسيلة إشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة أهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.²

¹ مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 23

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134

- نمط الإشراف

يعرف مفتي ابراهيم الإشراف على أنه " : العمل مع جماعة من الأفراد بحيث يمارس المشرف عليهم سلطاته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في إنجاز العمل المطلوب " .

كما عرفه محمود داود الربيعي بأنه : " نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل والعاملين في أي مؤسسة أو منظمة، ويهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني مما يحقق تطوير منظماتهم وتحقيق أهدافها " .

إنه اختيار الشخص للعمل، وإثارة اهتمام كل شخص بعمله، وتعليمه كيفية القيام بالعمل المطلوب منه، وقياس نتائجه، وتصحيح الأخطاء في عمله، وتفعيل مبادئ الثواب والعقاب، وأخيراً إشاعة الانسجام بين المرؤوسين في الوحدة الاجتماعية. وكل هذا يجب أن يتم بالعدل والصبر واللباقة حتى يستطيع كل فرد أن يقوم بعمله بمهارة ودقة.¹ وفيما يلي بعض الاعتبارات الهامة التي يجب أن يكون المشرف على دراية بها حتى يتمكن من المساهمة بطريقة فعالة في إنجاز المهام الموكلة إلى المجموعة:

تقدير العمل الجيد في نفس وقت تنفيذه ، ونقد العمل الغير جيد حتى لا يتكرر .

يجب أن نفهم أفراد الجماعة وما هو متوقع منهم .

توفير الإرشادات الخاصة بإنجاز المهام ، وتشجيعهم على تنمية أنفسهم .

وللإشراف ثلاثة أشكال يمكن ممارستها داخل المنظمات وهي على النحو التالي:²

¹أقصى فوزي خلف، علي ريسان، مقارنة لمستوى الإشراف للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية للدرجتين الأولى والثانية، جامعة البصرة ، العراق، مجلة دراسات وبحوث التربية البدنية، المجلد، 18، الإصدار 18، 2011، ص34

²شهرزاد نبصير، مرجع سابق، ص72

الإشراف المتساهل: (الفوضوي):

وهذا النوع من الإشراف نادر وصعب التطبيق، لأنه يخلق جواً من الارتباك الإداري واستخدام الأجنذات الشخصية وتنوع الميول والآراء. ويمكن أن يكون هذا النموذج من الإشراف ناجحاً ومثمراً إذا كان العاملون يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءات العلمية والفنية والعملية والسلوكية، ولكن لوحظ أن مثل هذه الحالات نادرة الحدوث.

الإشراف الأوتوقراطي: (الاستبدادي):

ويشير إلى أن المشرفين يعطون الأوامر التي يجب طاعتها دون نقاش، ويقررون سياسة المصنع دون تشاور، وينتقدون العمال بعناد دون سبب وجيه، ويغادرون المجموعة في معظم الأوقات، ويهتمون بجمع كل السلطة والصلاحيات في أيديهم.

ويتمثل دور العامل في الانصياع والطاعة دون مناقشة أو إبداء الرأي أو تقديم الاقتراحات. وهكذا، ينعدم دور العامل، وتضيع الفردية وتغيب خصائص الكفاءة العلمية والفنية والعملية. وعلاوة على ذلك، يمكن أن يولد هذا النموذج من الإشراف معارضة ومقاومة من جانب العمال، مما يؤدي إلى الخمول والكسل والملل وجميع مظاهر عدم الرضا الأخرى.

الإشراف الديمقراطي:

يوضح هذا النموذج استعداد المشرفين وجاهزيتهم لتشجيع الأفراد على القيام بدور نشط في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصاً كافية ومناسبة. وهذا يعني أن الأفراد يمكنهم البحث عن المشاكل وتحليلها وتحديد الخيارات وتقديم الاقتراحات والأفكار واتخاذ القرارات. ويتمثل دور المشرف هنا في توفير البيانات والمعلومات والتفسيرات ومتابعة سير العمل، وبالتالي ضمان اتخاذ قرارات صحيحة ومثمرة بشأن الأهداف المحددة. ولا شك في أن هذا النموذج من الإشراف يحفز الأفراد على تلبية مستويات أعلى من الاحتياجات والرغبات والتطلعات وخلق

جو من التفاعل الإنساني. وتشير هذه الإيجابية إلى قيام المشرف بمتابعة الديمقراطية وإشراف يومي يتمثل في المساعدة وتقديم العون واستخدام كفاءته في خلق جماعة قادرة على الابتكار والمبادرة.

وهناك من يرى بأن الإشراف نوعان فقط وهما الإشراف الشخصي والغير شخصي :

فالإشراف الشخصي هو أن يخضع العاملون في التنظيم لإشراف من غيرهم حيث يتم الإشراف بصورة تنازلية (أي من الأعلى إلى الأسفل) أي مهما كانت سلطة الفرد و مسؤولياته فإنه مسؤول عن ما هو أدنى منه في السلم الوظيفي حيث يعتمد الإشراف الشخصي على الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين¹ أي بمعنى آخر الإشراف الشخصي هو توجيه وإرشاد المنفذين لأعمال والتوضيح لهم كيفية أداء تلك الأعمال و انجازها بأكمل صورة .

في الإشراف غير الشخصي، يجب أن يكون لدى المشرفين أدوات معينة لمساعدتهم على تقدير أعباء العمل وإكمال المهام بشكل صحيح من خلال وضع معايير لتعيين عمل المرؤوسين.

يقول الصيرفي بان " المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.²

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه كلما سعى المشرف إلى بناء عاقت جيدة مع مرؤوسيه كلما زاد رضاهم وكلما زادت نسبة التفهم للعمال زادت نسبة الرضا لديهم.

– فرص الترقية:

¹فانت عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص56

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص136

يسعى البشر بطبيعتهم دائماً إلى تحقيق الأفضل في حياتهم الشخصية والمهنية من أجل إثبات أنفسهم في البيئة التي يعيشون فيها. وداخل المؤسسة، يسعون باستمرار إلى التقدم في عملهم ويسعون إلى تحسين مهاراتهم العلمية والتقنية من أجل الحصول على الترقيات التي تمنحهم مكانة مهنية واجتماعية. تُعرّف الترقية بأنها ترقية الفرد العامل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى. وبعبارة أخرى، هي انتقال الفرد من وظيفة ذات مستوى أدنى إلى وظيفة في مستوى أو منصب أو موقع أفضل تتطلب مهارات أعلى، مع زيادة مقابلة في الراتب أو الأجر المدفوع.¹

عند اتخاذ قرار بشأن ترقية الفرد، تبرز الأسئلة الرئيسية حول كيفية ترقية الفرد وعلى أي أساس. هناك معياران رئيسيان للترقية: وفقاً للكفاءة ووفقاً للأقدمية. ويمكن القول أيضاً أنه كلما زاد طموح الفرد وتوقعاته في الترقية كلما قلّ رضاه عن وظيفته، وكلما قلّ طموحه في الترقية عما يحصل عليه بالفعل، كلما زاد رضاه عن وظيفته.

– محتوى العمل:

تلعب طبيعة وهيكّل العمل الذي يؤديه الفرد في العمل دوراً مهماً في التأثير على رضاه الوظيفي. ومع ذلك، لم تتم دراسة تأثير محتوى الوظيفة على الرضا الوظيفي إلا في الآونة الأخيرة نسبياً. وتُعد المتغيرات المتعلقة بمحتوى الوظيفة، مثل مسؤوليات الوظيفة، وطبيعة النشاط الوظيفي، وفرص الإنجاز، والنمو الذي يمنحه الفرد، والتقييم من قبل الآخرين، من المتغيرات التي تسبب الرضا.²

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص395

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص261

درجة تنوع مهام العمل:

هذا على الرغم من مبدأ التخصص ومزايا تقسيم العمل إلى سلسلة من المهام، بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن بعضها على الأقل. وقد لوحظ أن التنوع الوظيفي يجلب مستوى معيناً من الإثارة وبالتالي الرضا الوظيفي العالي للموظفين، في حين أن تكرار المهام يؤدي إلى الملل ويقضي على عامل الإثارة ويؤدي إلى الإجهاد النفسي والسلوكي والإجهاد البدني.¹

درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

وهنا يمكن القول أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

إمكانات الفرد وكفاءته ومعرفته بالوظيفة:

كلما كانت الوظيفة متناسبة مع كفاءة الفرد وقدرته ومعرفته كلما كانت إمكانات الأداء واحتمالية الأداء الأفضل، مما يؤثر إيجاباً على رضا الفرد. تُظهر الأبحاث أن هناك علاقة بين مستويات الأداء والرضا الوظيفي، حيث تتحدد مستويات الأداء حسب قدرة الفرد وكفاءته.²

تجربة النجاح والفشل في العمل:

عندما يكون الأداء دون مستوى الطموح، يشعر الناس بالإحساس بالفشل، وعندما يكون الأداء فوق مستوى الطموح يشعر الناس بالنجاح والرضا. يعتمد تأثير تجارب النجاح والفشل على الرضا الوظيفي أيضاً على درجة تقدير الذات واحترام الذات.

¹ طاهري عبد الغاني، مرجع سابق، ص 68

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 178

- جماعة العمل:

الفرد بطبعه كائن إجتماعي يحاول دائما تكوين تجمعات داخل المنظمات فهم يسعون دائما إلى تكوين جماعات عمل.

ويعرف التوسي TOSI جماعة العمل: " بأنها تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بانتماء لعضوية جماعة واحدة¹ "

ومن أجل تكوين جماعة عمل ابد أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:²

1. محدودية الحجم للتماسك وسهولة التفاعل.

2. وجود هدف مشترك متفق عليه

3. تربطهم عوامل مشتركة (تخصص و اهتمامات).

4. كيان مستقل .

5. التفاعل وجه لوجه .

6. اعتراف متبادل بأهمية الدور.

7. القيادة وبروز شخصية معينة .

8. إطار معين من السلوك يفرض من قبل جماعة.

يلاحظ أنه كلما زاد التفاعل مع الأفراد الآخرين في مكان العمل الذي يحقق تبادل المنافع بينهم وبين ذلك الفرد، كلما أصبحت مجموعة مكان العمل مصدراً للرضا الوظيفي لذلك

¹ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 175

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 175

الفرد. وكلما زاد التوتر الذي يحدثه التفاعل مع الأفراد الآخرين، كلما أصبحت مجموعة مكان العمل مصدرًا لعدم الرضا وأثرت سلبًا على الرضا الوظيفي للفرد.¹

ساعات العمل:

تُعتبر ساعات العمل أحد العوامل التي تؤثر على رضا العاملين، فبالإضافة إلى ساعات العمل غير المنظمة التي تؤدي إلى الإجهاد والتوتر، فإن يوم العمل الطويل يؤدي في كثير من الأحيان إلى الإرهاق والملل الشخصي. وتحديد ساعات العمل وتخفيضها كان من المطالب الأساسية التي نادى بها العمال في القرن التاسع عشر حيث كان يمتد الدوام آنذاك من شروق الشمس إلى غروبها إلا أنه بدأ في تناقص إلى أن أصبح حوالي 08 ساعات في اليوم. أظهرت الأبحاث أنه من الخطأ افتراض أن زيادة ساعات العمل ستؤدي إلى زيادة الإنتاج، بل أظهرت الأبحاث أن الإنتاج قد يحافظ على مستواه أو حتى يزيد حتى لو تم تخفيض ساعات العمل. بعبارة أخرى، لا يعتمد الناتج على طول ساعات العمل، بل يعتمد على كثافة العمل - مقدار الجهد الذي يبذله العامل في وحدة زمنية معينة - ومقدار الراحة والرضا الذي يشعر به العامل تجاه عمله.²

كما أن أوقات الراحة خلال ساعات العمل اليومي تزيد من رضى العامل إذا كانت كافية ويمكن الاستفادة منها بحرية والعكس صحيح.

ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص109

² بوهنتالة فطيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص

تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000، ص98

السلوكية لأفراد العاملين كمعدات دوران العمل والغيابات ومعدات الحوادث والأمراض فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد على العمل¹.

3. خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي² :

تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون سببا لرضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت آخر

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف آخر ومن دراسة أخرى وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا أنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمال وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات. ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

¹ سهيلة محمد عباس، على حسين على، مرجع سابق، ص 179

² خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العمالي في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد 61، 2013، ص 46

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة دارته ويستند هذا التقدير للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات

رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

– أنواع الرضا الوظيفي:

يمكننا تقسيم الرضا الى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:¹

– أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

1. الرضا الوظيفي الداخلي : و يتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) و مثل اعتراف والتقدير القبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
3. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

– أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه¹ :

¹ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45

1. الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
2. الرضا الوظيفي الفعلي يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.
4. مقاييس الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا:

- قياس الرضا:

ويشير ديفيس إلى أنه على الرغم من أن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة - إجراء مقابلات مع العمال، والحصول على إجاباتهم وتفسيرها - إلا أن التجربة أظهرت أن البحث يتبع نظاماً معقداً، وأي أخطاء في هذه الإجراءات تحد من صحة وقيمة البحث ، لذا يجب توخي الحذر في تصميم الأسئلة و يشير إلى ضرورة اختيار العينة التي سيشملها البحث بعناية.²

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي الا أنه لا يمكن حصر أساليب قياسه الا في نوعين وهما:

1. المقاييس الموضوعية:

يمكن قياس اتجاهات الموظفين ورضاهم باستخدام مقاييس معينة، مثل التغيب عن العمل ومعدل الدوران ومعدلات الحوادث أثناء العمل ومعدلات الشكاوى ومستويات إنتاج الموظفين.

2. المقاييس الذاتية:

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي ولمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009 ، المملكة العربية السعودية، ص 65.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 105

وهي مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام أدوات معينة، مثل الاستبيانات التي تحتوي على سلسلة من الأسئلة حول الرضا الوظيفي أو أساليب المقابلات الشخصية التي يجريها مجموعة من الباحثين مع العاملين في المؤسسة، ولكل منها مزايا وعيوب وشروط استخدامها، وهي مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام أدوات محددة.

– طرق قياس الرضا الوظيفي

1. المقابلات:

فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة الرضا للعاملين عن العمل وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فاعلية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا¹.

2. طريقة (Minnesota Satisfaction Questionnaire) M.S.Q :

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي أكثر الطرق استعمالا وتقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية، الإشراف وظروف العمل. وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا كل يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث كل بند من خال خمسة بدائل لإجابة وهي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راضي، راضي تماما².

3. طريقة مقياس ليكرث أو طريقة التدرج التجميعي :

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص110

² جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008، ص35

نشرها في أرشيف علم النفس سنة 1932 وتتلخص هذه الطريقة في أنها تركز على مقاييس الفئات المتساوية حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي : موافق جدا، موافق، بدون رأي، معارض، معارض جدا.

إذا كانت مثلا درجة موافق جدا = 5، موافق = 4، بدون رأي = 3، معارض = 2، معارض جدا = 1، فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس، وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية : جمع المعلومات عن العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه التي تتراوح بين الاتجاه والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة، تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد يطلب منهم الإجابة إتجاه كل عبارة.¹

– أهداف قياس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي² :

معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين المجموعات الوظيفية والإدارات المختلفة داخل المؤسسة. هذه هي مجموعات من العاملين الذين يشتركون في خصائص وسمات مشتركة، مثل القسم أو المستوى الوظيفي أو: العمر والجنس والحالة الاجتماعية

الحاجة إلى دراسة الارتباط والعلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أجزاء مختلفة من المؤسسة: وعلى وجه الخصوص، الارتباط والعلاقة مع

¹ مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم

وعمل، جامعة قسنطينة، 2010، ص90

² رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، 134

الظواهر السلوكية مثل التغيب عن العمل وسوء السلوك والاستقالة، عند قياسها على مستوى المجموعات الإدارية الفردية أو الأقسام في المؤسسة.

تزويد الإدارة بمعلومات عن المواقف والسلوكيات الإيجابية والسلبية للأفراد بحيث يمكن اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح أوضاع العاملين الأفراد من أجل تحقيق رضا العاملين وتحسين الإنتاجية.

تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى والمكون الأساسي لأي دراسة أو مبادرة حول الرضا الوظيفي. وذلك لأنه وفقاً لنتائج هذه العملية تقوم الإدارة بصياغة السياسات واتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لزيادة وتطوير الرضا الوظيفي للعاملين إذا كان منخفضاً، أو للحفاظ عليه إذا كان مرتفعاً.

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف إلى قياس الرضا الوظيفي ومعرفته تتفاوت من مقياس إلى آخر

– مؤشرات عدم الرضا:

هناك مؤشرات للرضا الوظيفي تنعكس مباشرة في سلوكيات الأفراد، وعادةً لا تظهر هذه السلوكيات إلا عندما يكون هناك عدم رضا عن وضع معين، وغالبًا ما تترجم هذه السلوكيات إلى مجموعة متنوعة من العوامل، مثل: التغيب عن العمل، والمرض المؤقت، والإضرابات، واللامبالاة، والتخريب.

– التغيب:

هناك فرق بين مصطلحي التغيب و الغياب ، فالتغيب مفهوم يحوي الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب

– بسبب خارجي عن إرادة الفرد¹.

كما تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله .

عندما تكون نسبة التغيب عن العمل مرتفعة داخل المؤسسة، من المهم معرفة الأسباب التي أدت إلى التغيب عن العمل. وسواء كانت الأسباب ترجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة نفسها أو تتعلق بالحياة الاجتماعية، وما إذا كان العمال راضين عن العمل الذي يقومون به، كل هذا يحتاج إلى تتبعه.

– التمارض:

ويعني إدعاء شخص بأنه مريض، ويلجأ إليها العامل هربا من أداء مهمة هو لا يرغب في القيام بها، ومن أجل التعبير عن عدم رضاه داخل المنظمة التي يعمل فيها، أو من أجل التقليل من الآثار السلبية (التهميش، أجر غير كافي، نمط الإشراف الخ) التي يعيشها داخل المنظمة.

– الإضراب:

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية) عاكسا لطموحاتهم وتطلعاتهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها . والإضرابات لا تتسبب بخسائر للمنظمة

¹ محمد سعيد سلطان، سلوك الإنسان في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، 104

فقط بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا تبعا لقوة و وعي النقابات العمالية خاصة.¹

– التخریب واللامبالاة:

عادة ما يحافظ المسؤولون على الصيانة من أعطال الآلات حتى لا تؤثر على سلامة منتجات المؤسسة ومعداتها، ولكن قلب المؤسسة هم العمال، وينعكس انخفاض مستوى رضاهم على درجة اهتمامهم وانضباطهم أثناء تأدية واجباتهم، مما يؤدي إلى الإهمال واللامبالاة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال العمال وعدم المبالاة، مما قد يؤدي إلى إتلاف العمال لأدوات الإنتاج أو المنتجات نفسها. وهم لا يدركون أن ذلك قد يؤدي إلى تلف المنتج.

– ترك العمل :

عندما يترك العامل أو العاملة وظيفة ما بمحض إرادته، فهذا يعني أنه غير راضٍ تماماً عن الوظيفة. يمكن الكشف عن أسباب ترك العمل من خلال المقابلات الشخصية مع العمال الذين يقولون إنهم تركوا وظائفهم، ولكن غالباً ما تكشف المقابلات عن أسباب غير متوقعة أو غير معروفة كشفت دراسة استقصائية أجريت بين العمال في أحد مصانع الطائرات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية عن الأسباب المحتملة التالية للدوران الطوعي. ويتعلق نصف هذه الأسباب بالوظيفة وظروفها، بينما النصف الآخر أسباب شخصية. ونُظمت الأسباب المهنية على النحو التالي: عدم الرضا عن وضع العامل في الوظيفة، والرغبة في القيام بعمل آخر، وعدم الرضا عن الوظيفة بشكل عام. وأما

¹ عبد الحفيظ القيزي، علاقات التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2012، ص91

الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها، أسباب صحية ، رعاية الأطفال ، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل.¹

5. نظريات الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له:

سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي درست الرضا الوظيفي وسنقوم بتقسيمها إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى وتسمى بنظريات المحتوى والمجموعة الثانية تسمى بالنظريات العلمية، كما سنقدم مجموعة من البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي:

نظريات المحتوى

– نظريات ماسلو للحاجات:

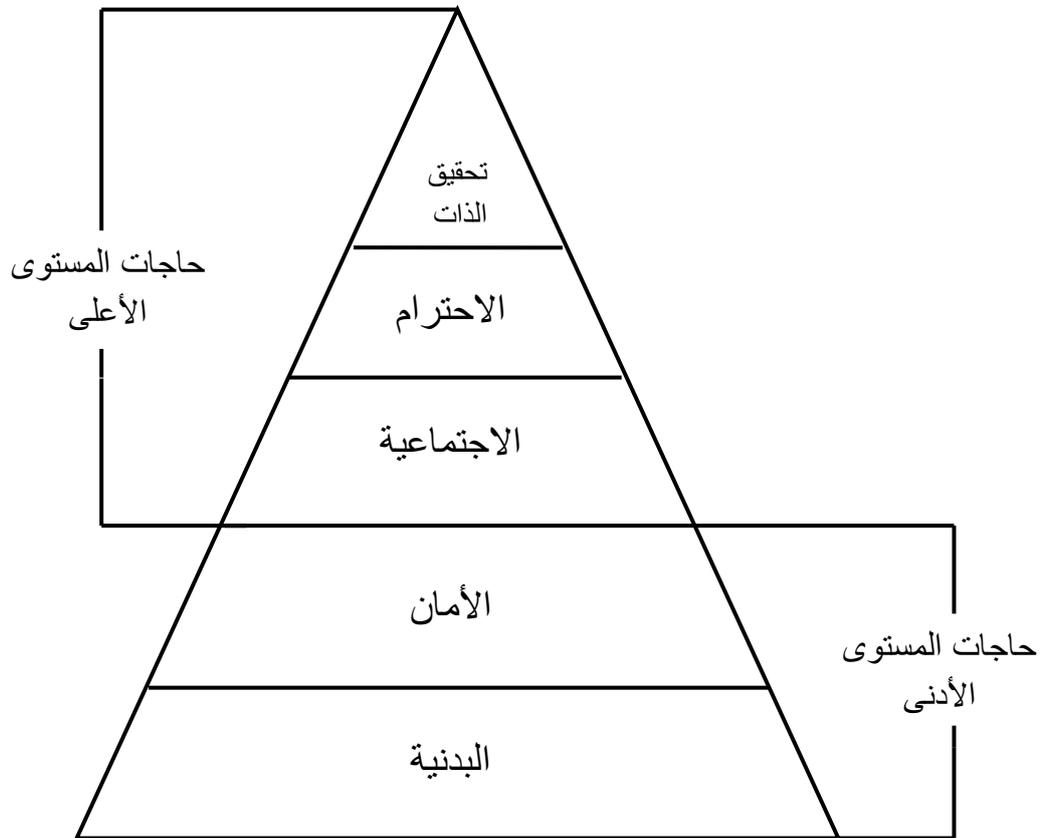
قد يكون من الممكن القول أن من بين أكثر النظريات المعرفة في الدوافع، هو هرم ماسلو للحاجات، الذي افترض أن داخل كل كائن بشري هرم يتألف من خمس حاجات وهي:

1. البدنية : والتي تشمل الجوع والعطش والمأوى والحاجات البدنية الأخرى
2. الأمان : الأمن والحماية من الأذى البدني والعاطفي
3. الاجتماعية: الود وانتماء والقبول والصدقة
4. الاحترام: تشمل عوامل داخلية مثل الاحترام الذات، الاستقلالية، الإنجاز، وعوامل احترام الخارجي مثل المركز، الشهرة، الاهتمام
5. تحقيق الذات: طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر إستغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو لتحقيق أغراض شخصية.

¹ شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 87

عندما يتم إشباع كل هذه الرغبات بشكل ما، تصبح الرغبة التالية هي المهيمنة ويتحرك الفرد إلى أعلى الهرم، كما هو موضح في الشكل التالي. فيما يتعلق بالدوافع، تنص هذه النظرية على أنه لا توجد رغبة مشبعة بالكامل أبدًا وأن الرغبة المشبعة بالكامل ليست عاملاً محفزًا، لذلك، إذا كنت ترغب في دفع شخص ما استنادًا إلى نظرية ماسلو، فعليك أن تفهم في أي مستوى من الهرم يوجد الفرد. ثم ركز على تلبية احتياجات ذلك المستوى.¹

الشكل رقم (1): سلم الحاجات لماسلو



المصدر:

Jean-marie, Rousseurs Humains et gestion des personnes, librairie vuibert, paris, 4edition, p 27

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

قسّم ماسلو الاحتياجات الخمسة إلى تلك الموجودة في أعلى الهرم وتلك الموجودة في أسفل الهرم، مع اعتبار الاحتياجات البدنية والأمن كاحتياجات من المستوى الأدنى، والاحتياجات الاجتماعية والاحترام وتحقيق الذات كاحتياجات من المستوى الأعلى. وقد استند التمييز بين المستويين على افتراض أن الاحتياجات ذات المستوى الأعلى يتم إشباعها داخلياً (داخل الشخص)، في حين أن الاحتياجات ذات المستوى الأدنى يتم إشباعها خارجياً بشكل عام (مثل الأجور والتقاعد ومدة الخدمة).

وبالفعل، فإن الاستنتاج الطبيعي في تصنيف ماسلو يفترض أنه في أوقات الازدهار الاقتصادي، فإن معظم العاملين في المنظمات يلبون الاحتياجات ذات المستوى الأدنى. تحظى نظرية ماسلو بشعبية خاصة بين المدراء والممارسين، ويمكن تفسير شعبيتها بمنطقها البديهي وسهولة فهمها. ولسوء الحظ، لا تدعم نتائج الأبحاث هذه النظرية، ولا يقدم ماسلو أدلة تجريبية لنظريته، كما أن العديد من الدراسات والاستطلاعات التي حاولت إثبات النظرية لم تجد نتائج تدعم النظرية.¹

– نظرية الدفر:²

تعد هذه النظرية تطوراً لنظرية ماسلو. إذ تصنع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدا من خمس. وهذه المجموعات هي :

1. حاجات الوجود EXISTENCE

2. حاجات الانتماء RELATEDNESS

3. حاجات النمو GROWTH

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 114

² فريد كورتل، منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 275

حيث تعتبر حاجات الوجود من الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو تعكس حاجات انتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو .

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة الضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية :

1. ما هي الحاجات الفعلية لأفراد.
 2. ما هي الحاجات المشبعة.
 3. كيف يتم إشباعها.
 4. أي من الجهات الغير مشبعة من المستوى الأدنى من السلم.
 5. هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة.
 6. كيف يمكن إشباع الحاجات الغير مشبعة.
- نظرية ذات العاملين Henzeberg¹:

تمكن هينزبورغ وزملاؤه إلى الوصول إلى هذه الطريقة من خلال دراسة الرضا عن العمل لفئتين من المهندسين والمحاسبين فقد توصل هينزبورغ إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية و هي :

الرضا والاستياء فالعوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وقد توصل هينزبورغ وزملاؤه إلى ما يلي :

إن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة ، والتي ينتج عنها عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف ، ويلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد أو يطلق على هذه الظروف العوامل الوقائية protective

¹ شعبان عبد العظيم أحمد، علم النفس التجاري، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص344

factors لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف، وقد لاحظ هينزبورغ أن كثيرا من المدراء يدركون معظم هذه العوامل على أنها عوامل دافعة ولكنها في الحقيقة تمثل الأساس عدم وجود رضا لدى العاملين ، وتتضمن العوامل الوقائية ما يلي :

1. الحياة الشخصية للعاملين.
2. تأمين الوظيفة.
3. المرتب.
4. ظروف العمل.
5. الإشراف الفني.
6. الحالة الاجتماعية.
7. العاقات المتبادلة مع الرؤوسيين.
8. العاقات المتبادلة مع الزملاء والمشرف.

هناك ظروف وعوامل إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد بالإضافة إلى الرضا عن العمل وغياب هذه العوامل الدافعة وتتمثل في العوامل مثل الإنجاز والتقدم وتحمل المسؤولية والعمل نفسه واحتمالات النمو في الوظيفة.

النظريات العلمية:

– نظرية التوقع:¹

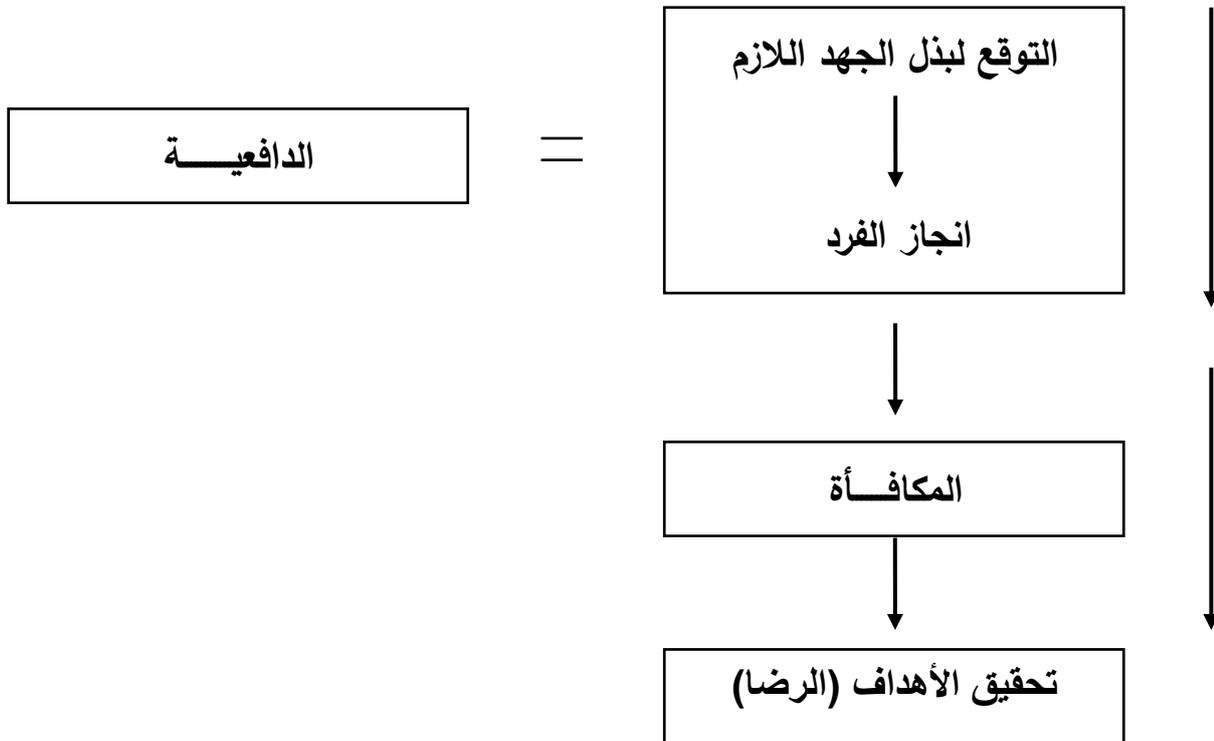
صاحب هذه النظرية فيكتور فروم ويستند جوهر هذه النظرية إلى أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره احتمال أن سلوك ما سيحقق له ما يريد ويمكن وضع ذلك في معادلة :

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، 141

الدافعية = التوقع X الرغبة X الوسيلة

وبكلمات أخرى فإن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول. إذا حقق الفرد إنجازاً فإنه سيتساءل هل سيكافئ على هذا الإنجاز أم لا وهذا هو التوقع الثاني ويعتبر أن الإنجاز هو المستوى الأول للتوقع و وسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة أي أن الفرد ينظر إلى الإنجاز كوسيلة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح إليه.

الشكل رقم (2) : نظرية التوقع عند فروم



المصدر: محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2008، ص141.

- نظرية العدالة:¹

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر J. Stacey، وقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العاقات تتجسد في ثلاث صور وهي:

1. إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

2. إذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

3. إذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الشكل رقم (3) : العدالة بين العوائد والمخرجات

غير عادلة (أقل)	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}} > \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
عادلة	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}} = \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
غير عادلة (أكثر)	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}} < \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$

المصدر: خضير كاظم حممود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"،

اثرءاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2009، 1، ص113

فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجئون إلى ما يلي :

1. تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز
2. يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين
3. يحاولون البحث عن أعمال أخرى

4. يتكون العمل

ولذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً في الأعمال .

البرامج الداعمة للرضا:

هناك الكثير من البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ولكننا سنتطرق إلى أهم هذه البرامج وليس كلها

- برنامج صيانة القوى العاملة :

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم أغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

- برنامج تحسي بيئة وظروف العمل :

1. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
2. معالجة حالات التعب و الإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط¹ .

3. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 138

4. التقليل من رتبة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

– برامج الرفاهية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق و دور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم ، ويتشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة أكبر عدد من العاملين.

– برنامج زيادة الأمن الوظيفي:1

يشير الأمن الوظيفي إلى بعدين، الأول تأمين الأمان والسامة الوظيفية في العمل والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي. ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة الموظف بالسامة العامة و وجود التأمين ضد حوادث العمل. إن الأفراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم، لذلك وجب على العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السامة العامة والجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي ، إن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو أتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب، وأشارت الأبحاث إلى أن الأفراد الغير مستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية .

– برنامج الموظف المميز:2

¹ مروان طاهر الزغبى، مرجع سابق، ص 96

² نفس المرجع، ص 88

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف. أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح.

– برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل :

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهام المطلوبة. وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام :

الأول هو حصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهمات بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أداءه بنفسه. والثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أما الثالث فيكون من الزملاء أو ملتقى الخدمة من عملاء أو زبائن.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي لدى الأفراد يصعب الحكم عليه بأنه موحد لديهم أنه يختلف من شخص إلى آخر وهذا نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن بين هذه العوامل نجد الأجور ونمط الإشراف وفرص الترقية ومحتوى العمل وجماعة العمل وساعات العمل وظروف العمل المادية، ومن أجل جعل العمال راضين لابد على المنظمة أن تقوم بتقليل تأثير هذه العوامل على العمال حتى يثبتوا إمكانياتهم و يساهموا في تحقيق أهدافها و الرقي بها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. أدوات جمع البيانات

3. مجالات الدراسة

4. الدراسة الاستطلاعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد و ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية الصحيحة، ، ويعد تطرقنا إلى تحديد موضوع الدراسة وإطارها المفاهيمي من مشكلة الموضوع، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني في الدراسة عرض كل من المنهج المستخدم في البحث وكذا مجالات الدراسة كالحال المكاني و الزماني والبشري، بالإضافة إلى العينة التي تم استعمالها وبالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة التي تم توزيعها على عينة البحث.

1. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بمجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العامة.¹ واستنادا إلى هذا فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا.²

والمنهج الوصفي يتجلى في دراسنا عبر خطوات هذا المنهج التي تتمثل في:

- تحديد مشكلة الدراسة: التي كانت عبارة عن مسألة التغيير التنظيمي وتأثيره الرضا الوظيفي.
- توصيف المشكلة: وهنا تم وصف جوانب وابعاد المشكل بطريقة منهجية.
- طرح التساؤلات البحثية: بناء وطرح الاشكالية مع التساؤلات الفرعية المذكورة في الفصل الاول.
- وضع فرضيات الدراسة: قمنا بوضع فرضيتين بناء على التساؤلات السابقة
- اختيار عينة البحث: تم اختيار عينة بحث من 44 عامل، تمثلت في عينة طبقة من ثلاث فئات (أطباء، اداريين، ممرضين).
- اختيار اداة الدراسة: قمنا باختيار اداة الاستبيان كاداة رئيسية لجمع المعلومات.
- تحليل المعلومات وصياغة النتائج: قمنا بتفريغ المعلومات وتحليلها احصائيا وسوسيلوجيا وهذا ما سنراه في الفصل الموالي.

¹حميدة عمراوي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد، 1 ، ص.96

² عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق وإعداد البحوث، ط3 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ، 2001ص.98

1. أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها و تطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث، في الحصول و المعلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين.¹

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة، فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاث أدوات في جمع البيانات نذكرها على النحو التالي:

– الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية و تعرف على أنها: مشاهدة دقيقة و عميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.²

وقد استخدمنا الملاحظة خلال دراستنا، حيث ساعدتنا هذه الأداة في التعرف على مختلف الهياكل والوظائف، ومن خلال هذه العملية تعرفنا على بعض المظاهر والمؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة، منها:

¹ ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر

والتوزيع، ط1، 2000 ص 82.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 عمان،

2000 ص 174.

- ملاحظة ان مكتب مدير الموارد البشرية في نفس الطابق مع بقية المكاتب .
- لاحظنا ان مكتب مدير الموارد البشرية بابه دائما مفتوح ويستقبل جميع العاملين وغير العاملين في كل الاوقات.
- يمكن لاي شخص الدخول لمكتب مدير الموارد البشرية والتحدث معه من دون اللجوء للسكرتير .
- المؤسسة محل الدراسة مقسم الى اقسام عبارة عن بنايات كبيرة الحجم وذات اناة ضعيفة مما يعطي انطباع بانها فارغة او مهجورة خاصة المبنى الرئيسي الذي يعد الاقدم، نستنتي بذلك مصلحة الاستعجالات لكونها اكثر المصالح انشغالا.
- المؤسسة محل الدراسة مقسمة لاقسام كل قسم منفصل على الاخر من ناحية الهيكل التنظيمي والتسيير، فاحيانا تحدث مشاكل عندما يتعدى قسم صلاحيات قسم اخر مثال على ذلك حادثة حصلت وانا في المؤسسة ان مريض في مصلحة العمليات اجرى تحاليله الطبية في مصلحة الاستعجالات مما جعل العاملين في مصلحة الاستعجالات يعبرون عن عدم رضاهم تجاه هذا الفعل.

- المقابلة:

المقابلة حسب موريس أنجرس: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، ولكن في بعض الحالات مساءلة الجماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، فهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة.

وقد استعملنا في دراستنا المقابلة العلمية، و ذلك مع مدير الموارد البشرية وبعض الممرضين والإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. العقيد احمد بوقرة وقمت بطرح هذه الاسئلة عليهم:

- بحكم خبرتكم وتجربتكم هل القيادة في مؤسستكم ومتابعة اداء العمال لمهامهم يقوم على الرقابة الصارمة ام الرقابة المرنة؟
- هل تعتقدون ان العملية القيادية القائمة على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة اضافة الى الثقة والاحترام المتبادل يزيد من رضا العامل؟
- هل تأخذ اراء واقتراحات مرؤوسيك بعين الاعتبار؟
- هل تقوم باشارك مرؤوسيك في عملية اتخاذ القرار؟

- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل البحث العلمي شيوعا واستخدامها في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث الميداني فبواسطته يحدد للباحث مساره دون الخروج عن أهدافه المسطرة فهو يشكل المنطلق الأساسي لاي باحث للإجابة و تحليل الأسئلة الذي يطرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان: " أنه قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة و الاستفسار و تسجيل الإجابات"¹.

ولقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة أساسية موجهة للعمال لجمع بيانات الدراسة، تم بناء الاستبيان من طرف الباحث، حيث كان محتواه أدبيات الإطار النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، بعد ذلك تم عرضه على المشرف أين ابداه رضاه على

¹ موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، ط2، 2004، 272.

مضمونه بشكل كبير، كما أنه طلب تعديل البعض منها وحذف بعض الآخر بعد ذلك ليضم الاستبيان في شكله النهائي (35) سؤال توزعت على ثلاث محاور أساسية:

– المحور الأول:

يضم بيانات شخصية يحتوي على (06) أسئلة متعلقة بمحددات شخصية للمبحوثين (الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة) من (1-6).

– المحور الثاني:

يضم نمط القيادة الذي يعتبر بُعد الأول للتغيير التنظيمي، تحته عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي:

- نمط القيادة ديكتاتوري: (03) أسئلة
- نمط القيادة الديمقراطي: (04) أسئلة
- نمط القيادة التسيبي: (03) أسئلة

المحور الثالث:

يضم بُعد البرامج التدريبية الذي يعتبر البعد الثاني للتغيير التنظيمي، طرحنا فيه (08) أسئلة.

المحور الرابع:

يضم الرضا الوظيفي وفيه (11) سؤال.

2. مجالات الدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحويلات التي مرت بها وأهميتها، للتعرف على نوعية الموارد البشرية العاملة بها، وعددهم و نوعية المهام التي يقومون بها باعتبار أن الدراسة ستركز على هذا المورد.

المجال المكاني والزمني:

المكاني:

التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (العقيد احمد بوقره):

1- نبذة تاريخية : فتحت المؤسسة أبوابها يوم 10/10/1985 حيث ضمت عدة مجتمعات و مراكز صحية و قاعات علاج و بمطلع التسعينات 1991 استقادت من خبرات أطباء عسكريين . و بالتالي فتحت مجالا رطباً لاستقطاب الكثير من المرضى و مع انتهاء مهمة الفرق العسكرية بمطلع سنة 2002 بدأت المؤسسة بإعادة هيكلتها من جديد للحصول على أطباء متخصصين جدد.

وتجدر الإشارة أنها أنشئت سنة 1985 حيث كانت تسمى "القطاع الصحي بحاسي بجح" من الفئة 'ج' ضم المستشفى و المراكز القاعدية أما سنة 2007 و بصدر المرسوم رقم 07-140 تغيرت التسمية الى " المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاسي بجح "

حيث أصبحت مركزاً لاستشفاء أما المراكز القاعدية الخارجية جمعت و أصبحت "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "

2- التعريف و التقديم بالمؤسسة : العمومية الاستشفائية (العقيد احمد بوقره) بحاسي بجح

حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تعتبر المؤسسة

العمومية الاستشفائية بحاسي ببحر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي . و تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي و تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

- تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية على 240 سرير تقني ذات مساحة 2.5 هكتار . و هي مبنية على شكل طوابق (03 طوابق) و جزء ارضي منفصل خاص بالمصالح الإدارية على مساحة 1.11 هكتار و تغطي كثافة سكانية تقدر ب: حوالي 130000 نسمة.

وتحتوي المؤسسة على عدة مصالح إستشفائية و مصالح الدعم حسب التعليمات الوزارية رقم 2497 المؤرخة في 2007/11/08

الزمني:

انطلقت الدراسة في نوفمبر 2023، حيث شرع في البحث عن التراث النظري الذي يخدم الموضوع، وذلك لبناء تصور نظري أولي حول محاور الدراسة، أما الجانب الميداني فقد تمثل في مرحلتين:

الأولى كانت دراسة استطلاعية وبدأت يوم 2024/01/05 الى غاية 2024/01/21 وفي هذه الفترة قام الباحث بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بها، ثم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان، و بدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.

في حين الفترة الثانية بدأت يوم 2024/04/23، حيث تم توزيع الاستبيانات حول المبحوثين واسترجاعها من اجل تفرغها وجدولتها، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا واستخلاص النتائج.

- المجال البشري:

يتمثل المجتمع البشري لهذه الدراسة في مجتمع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احمد بوقرة، والمقدر عددهم ب524 منهم 52 عامل مؤقت، موزعين على فئات سوسيو مهنية مختلفة تتمثل في الاطباء، الاداريين، الممرضين.

بالنسبة للعينة قمنا باخذ عينة عشوائية طبقية تمثلت في الفئات السوسيو مهنية المذكورة سابقا. وبحكم ان عدد العمال بين الفئات يختلف اختلافا كبيرا قررنا أخذ عينة عشوائية طبقية غير متناسبة:

جدول(1): يوضح طريقة اخذ العينة الطبقية

نتائج حجم العينة النهائية	جزء اخذ العينات	عدد العمال	طبيعة الوظيفة
10	1/5	54	الأطباء
10	1/5	54	الإداريين
30	1/8	241	الممرضين

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 50 استبيانا. وقمنا باسترجاع 43 منها.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض البيانات الشخصية

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تعرضنا للخلفية النظرية لمشكلة الدراسة، والعرض المفصل للمفاهيم التي يتضمنها بالإضافة إلى الخطوات المنهجية لاختيار فرضياته، جاء دور عرض النتائج ومناقشتها و تحليل المعطيات التي جمعت من مجتمع الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة لدراسة المسائل المتعلقة لكل من التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي وهذا ما اعتمدنا عليه في الفصل على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية في عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها من خلال مناقشتها لتخلص في الأخير إلى وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات.

1. عرض البيانات الشخصية:

جدول (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	63%
أنثى	16	37%
المجموع	43	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث تبين ان (63%) من المبحوثين هم ذكور، في حين تم تسجيل نسبة (37%) من الإناث.

جدول (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	-	-
متوسط	-	-
ثانوي	9	21%
ليسانس	11	25%
تقني سامي	8	19%
ماجستير	2	5%
دراسات عليا	13	30%
المجموع	43	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تبين إن أغلبية المبحوثين متحصلون على مستوى دراسات عليا بنسبة (30%)، تليها نسبة (25%) من المبحوثين لديهم مستوى ليسانس، تليها نسبة (21%) من المبحوثين متحصلين على مستوى ثانوي، تليها نسبة (19%) من المبحوثين متحصلين على مستوى تقني سامي، واخيرا (5%) من المبحوثين لديهم شهادات ماجستير.

الجدول(4): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
28%	12	أعزب
-	-	مطلق
-	-	أرمل
72%	31	متزوج
100%	43	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث تبين ان (72%) من المبحوثين متزوجين، في حين تم تسجيل نسبة (28%) عزاب.

الجدول(5): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العامل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العامل
5%	2	متعاقد
95%	41	دائم
100%	43	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العامل، حيث تبين ان (95%) من المبحوثين عمال دائمون، في حين تم تسجيل نسبة (5%) عمال متعاقدين.

الجدول(6): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير متوسط الأجر

النسبة المئوية	التكرار	متوسط الأجر
5%	2	اقل من 20,000 دج
28%	12	من 20,000 الى 40,000 دج
30%	13	من 40,000 الى 60,000 دج
37%	16	أكثر من 60,000 دج
100%	43	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير متوسط الأجر، حيث تبين أن (37%) من المبحوثين أجرهم أكثر من 60,000 دج وهي تمثل الأغلبية، في حين تمثل نسبة (30%) من المبحوثين من يتقاضون من 40,000 إلى 60,000 دج، تليها نسبة (28%) من المبحوثين يتقاضون من 20,000 إلى 40,000 دج، وأخيرا نسبة (5%) من المبحوثين أجرهم اقل من 20,000 دج.

الجدول(7): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
39%	17	ممرض
28%	12	طبيب
33%	14	اداري
100%	43	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة الوظيفة، حيث تبين أن (39%) من المبحوثين يعملون كممرضين وهم الأغلبية، في حين تمثل نسبة (33%) نسبة الإداريين، تليها نسبة (28%) يعملون كأطباء وهم الأقلية.

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

– يساهم تغيير نمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية
الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة

الجدول(8): يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء آرائهم وبين قبول
العاملين او رفضهم تغيير عملهم الحالي بعمل آخر

المجموع		إن أتاحت لك فرصة تغيير عملك هذا بعمل آخر هل تغير ام لا					
		لا		نعم			
63%	27	83%	19	40%	8	نعم	هل يشجعك رئيسك على إبداء رأيك
37%	16	17%	4	60%	12	لا	
%100	43	100%	23	100%	20	المجموع	

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على ابداء آرائهم وبين قبول
العاملين او رفضهم تغيير عملهم الحالي بعمل اخر . حيث تعتبر نسبة (63%) اعلي نسبة
للمجيبين بان رئيسي يشجعني على إبداء رأيي، (83%) منهم أجابو بأنهم لا يريدون تغيير
عملهم إن أتاحت لهم الفرصة، في المقابل يوجد (40%) منهم يريدون تغيير عملهم بعمل
آخر ان أتاحت لهم الفرصة. تليها نسبة المجيبين بان رئيسي لا يشجعني على إبداء رأيي
وذلك بنسبة (37%) تمثلها نسبة (60%) من المجيبين يرون أنهم سيغيرون عملهم إن
أتاحت لهم الفرصة، في حين يرى (17%) أنهم لن يغيروا عملهم بعمل آخر إن أتاحت لهم
الفرصة لذلك.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان انه توجد علاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء آرائهم وبين قبول العاملين او رفضهم لتغيير عملهم الحالي، وهذا ما تأكده الملاحظة في ميدان الدراسة حيث لاحظنا العلاقة الجيدة بين رؤساء العمل والعاملين وسهولة الاتصال بينهم. ويعتبر هذا نموذجا من نمط القيادة الديمقراطية الذي ينمي مشاعر الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة، حيث كلما زاد تواصل الرئيس مع مرؤوسيه زادت المشاعر الايجابية تجاهه وتجاه العمل.

الجدول (9): يوضح العلاقة بين شكر الرئيس للعمال عند ادائهم لمهامهم بشكل جيد وبين تلقي المكافآت عند انجاز المهام بشكل متميز

المجموع		هل تتلقى مكافآت عند انجاز مهامك بشكل متميز					
		لا	نعم	لا	نعم		
29	67%	6	33%	23	92%	نعم	هل يشكرك رئيسك في العمل عند أدائك لمهامك بشكل جيد
14	33%	12	67%	2	8%	لا	
43	100%	18	100%	25	100%	المجموع	

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين شكر الرئيس للعمال عند ادائهم لمهامهم بشكل جيد وبين تلقي المكافآت عند انجاز المهام بشكل متميز. تعتبر نسبة (67%) اعلى نسبة للمجيبين بانه يتم شكرهم في العمل عند ادائهم له بشكل جيد، (92%) منهم اجابو بانهم يتلقون مكافآت عند انجازهم لمهامهم بشكل متميز، في المقابل توجد نسبة (33%) لم يتلقو مكافآت عند انجاز اعمالهم بشكل متميز. تليها نسبة المجيبين بانهم لا يتلقون اي شكر مقابل ادائهم الجيد وذلك بنسبة (33%) تمثلها نسبة (67%) من المجيبين انهم لم يتلقوا

ايضا اي مكافآت مقابل انجازهم لمهامهم بشكل متميز، في حين يرى (8%) انهم يتلقون عند انجازهم لمهامهم بشكل متميز.

تبين لنا من خلال اجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين شكر الرئيس للعمال عند ادائهم لمهامهم بشكل جيد وبين تلقي المكافآت عند انجازهم للمهام بشكل متميز. وهذا ما تأكده الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث لاحظنا استعمال كلمات للتعبير عن الشكر من الرئيس الى العمال، ويعتبر هذا الفعل مؤشر بان العامل سيحصل على تقييم او تنقيط جيد من قبل الرئيس فيما يخص منحة المردودية. شكر الرئيس للعمال عند ادائهم الجيد يعتبر من نماذج القيادة الديمقراطية حيث ترفع من معنويات العامل وتجعل بيئة عمله ايجابية مما يرفع من رضاه وانتاجيته وبالتالي زيادة حظوظه في المكافآت المقدمة من طرف الادارة.

الجدول (10): يوضح العلاقة بين اهتمام الرئيس بتحقيق التعاون بين العاملين، وبين الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة

المجموع		هل ترى ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل					
		لا		نعم			
40%	17	20%	5	67%	12	نعم	هل يهتم الرئيس بتحقيق
60%	26	80%	20	33%	6	لا	تعاون العاملين في أعمالهم
%100	43	100%	25	100%	18	المجموع	

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين اهتمام الرئيس بتحقيق التعاون بين العاملين، وبين الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة. تعتبر نسبة (60%) اعلى نسبة للمجيبين بان الرئيس لا يهتم بتحقيق التعاون بين العاملين، (80%) منهم اجابو بانهم لا يرون ان ظروف العمل في المؤسسة مناسبة، في المقابل توجد نسبة (33%) من المجيبين يرون ان ظروف المؤسسة

مناسبة للعمل. تليها نسبة المجيبين بان الرئيس يهتم بتحقيق التعاون بين العاملين وذلك بنسبة (40%) تمثلها نسبة (67%) من المجيبين يرون ان الظروف مناسبة للعمل في المؤسسة، في حين يرى (20%) منهم ان ظروف المؤسسة غير مناسبة للعمل.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين اهتمام الرئيس بتحقيق التعاون بين العاملين، وبين الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة. وهذا ما تأكده الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث لاحظنا طرق يستعملها الرئيس لحث العاملين على التعاون في أعمالهم مثل تشجيع التواصل بين العمال واطلاعهم على الأهداف العامة. اهتمام الرئيس بتحقيق التعاون يخلق بيئة مرنة وصحية تجعل العمال قادرين على الاستجابة بشكل أسرع للمتغيرات بحكم وجود قدرات مختلفة لدى كل عامل، الأمر الذي يرفع من إنتاجية العمال ودرجة اعتمادهم على بعض مما يقوي اسلوب العمل الجماعي ويولد مشاعر بالانتماء للمؤسسة.

الجدول(11): يوضح العلاقة بين مبالغة الرئيس في إعطاء الأوامر وبين قبول او رفض تغيير العمل ان أتحت الفرصة

المجموع		إن أتحت لك فرصة تغيير عملك هذا بعمل آخر هل تغير ام لا					
		لا		نعم			
30%	13	37%	10	19%	3	نعم	هل يبالغ رئيسك في إعطاء الأوامر
70%	30	63%	17	81%	13	لا	
%100	43	100%	27	100%	16	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين مبالغة الرئيس في إعطاء الأوامر وبين قبول او رفض تغيير العمل ان أتحت الفرصة. تعتبر نسبة (70%) اعلي نسبة للمجيبين بان الرئيس لا يبالغ في إعطاء الأوامر، (81%) منهم أجابوا بأنهم سيغيرون عملهم ان أتحت لهم

الفرصة، في المقابل يوجد (63%) منهم لن يغيروا عملهم بعمل آخر ان أتيحت لهم الفرصة. تليها نسبة المجيبين بان الرئيس يبالح في إعطاء الأوامر وذلك بنسبة (30%) تمثلها نسبة (37%) من المجيبين يرون أنهم لن يغيروا عملهم ان أتيحت لهم الفرصة، في حين يرى (19%) أنهم سيغيرون عملهم بعمل آخر ان أتيحت لهم الفرصة لذلك.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين المبالغة في إعطاء الأوامر وبين قبول او رفض تغيير العمل ان أتيحت الفرصة. وهذا ما أكدته الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث لم نجد اي دلالة على إعطاء الرئيس للأوامر بكثرة مما دل على وجود مرونة نوعا ما في التسيير الامر الذي ينعكس إيجابا على العمال لان العامل يسعى دوما الى تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية. مرونة التسيير هي من العناصر المهمة التي تضمن بيئة عمل انسيابية ومستقرة الأمر الذي يجعل الفاعل لا يفكر في تغيير منصب عمله.

الجدول(12): يوضح العلاقة بين فرض المدير على العاملين تنفيذ التعليمات بحذافيرها، وبين مناسبة اوقات العمل الحالية

المجموع		هل تناسبك أوقات العمل الحالية					
		لا		نعم			
26%	11	36%	5	31%	9	نعم	هل يفرض مديرك على العاملين تنفيذ تعليماته بحذافيرها
74%	32	64%	9	69%	20	لا	
%100	43	100%	14	100%	29	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين فرض المدير على العاملين تنفيذ التعليمات بحذافيرها، وبين مناسبة اوقات العمل الحالية. تعتبر نسبة 74% اعلى نسبة للمجيبين بان المدير لا يفرض على العاملين تنفيذ تعليماته بحذافيرها، 69% منهم يرون بان أوقات العمل مناسبة،

في المقابل اجاب 64% من المبحوثين ان اوقات العمل غير مناسبة. تليها نسبة المجيبين بان المدير يفرض على العاملين تنفيذ تعليماته بحذافيرها وذلك بنسبة 26% تمثلها نسبة 31% من المجيبين يرون ان اوقات العمل الحالية مناسبة، في حين يرى 36% منهم ان اوقات العمل غير مناسبة.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين فرض المدير على العاملين تنفيذ التعليمات بحذافيرها، وبين مناسبة اوقات العمل الحالية. وهذا ما اكدته الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث لم نجد اي دلالة على فرض المدير على العاملين تنفيذ التعليمات بحذافيرها لكون المدراء في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة يحرصون على نمط تسييري مرن وذلك لبناء الثقة وافكار متبادلة تعمل على التجديد والتطوير والابداع من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هذه القرارات تقرير ساعات العمل والمناوبات الليلية وتوزيعها حيث للعمال بعض الحرية في التصرف فيها، بحكم ان الادارة لا تهتمها من يعمل في تلك المناوبة بقدر ما يهتمها السير الحسن للمناوبة.

الجدول(13): يوضح العلاقة بين تهرب الرئيس من مسؤولياته عند تعرضه للمشاكل، وبين ظروف العمل المناسبة في المؤسسة

المجموع		هل ترى ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل					
		لا		نعم			
26%	11	23%	5	28%	6	نعم	هل يتهرب رئيسك من مسؤولياته عند تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل
74%	32	72%	13	76%	19	لا	
%100	43	100%	18	100%	25	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تهرب الرئيس من مسؤولياته عند تعرضه للمشاكل، وبين ظروف العمل المناسبة في المؤسسة. تعتبر نسبة 74% أعلى نسبة للمجيبين بأن الرئيس لا يتهرب من مسؤولياته، 76% منهم أجاب بأن ظروف المؤسسة مناسبة للعمل، في المقابل أجاب 72% من المبحوثين أنهم يرون أن ظروف المؤسسة غير مناسبة للعمل. تليها نسبة المجيبين بأن الرئيس يتهرب من مسؤوليته وذلك بنسبة 26% تمثلها نسبة 28% من المجيبين يرون أن ظروف المؤسسة مناسبة للعمل، في حين يرى 23% منهم أن ظروف المؤسسة غير مناسبة للعمل.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان أن هناك علاقة بين تهرب الرئيس من مسؤولياته عند تعرضه للمشاكل، وبين ظروف العمل المناسبة في المؤسسة. وهذا ما أكدته لنا الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث تميز الرؤساء بالمسؤولية في مواجهة المشاكل والصعوبات مما جعل العمال يعملون بطمأنينة وثقة أن رئيسهم في العمل لن يلقي عليهم أي مشاكله لحالها مما سيزيد من مسؤولياتهم وينقص من رضاهم الوظيفي، تحمل المسؤولين للمسؤولية يخلق بيئة عمل مستقرة تجعل العامل يشعر بالرضا.

مما سبق يمكننا استخراج النتائج التالية:

- كلما زاد تواصل الرئيس مع مرؤوسيه زادت درجة الرضا تجاهه وتجاه العمل .
- تعبير عن الشكر يزيد من معنويات العامل وتخلق حوله بيئة ايجابية تشعره بالرضا وتزيد حظوظه في الحصول على المكافآت.
- اهتمام الرئيس بالتعاون يخلق بيئة مرنة وصحية تجعل العاملين قادرين على الاستجابة بشكل أسرع مما يرفع من إنتاجيتهم ورضاهم تجاه عملهم، كما يقوي العمل الجماعي الذي يولد الانتماء للمؤسسة.

- عدم المبالغة في إعطاء الأوامر يعطي مرونة في التسيير الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العمال مما يجعله يستقر في منصبه .
- تبني الرؤساء في المؤسسة مبدأ التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينمي الثقة والأفكار المتبادلة ويعطي للعمال حرية اكبر.
- تحلي الرؤساء بالمسؤولية يجعل العمال يشعرون بالاستقرار في عملهم يرفعهم درجة الرضا لديه.

ومن خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن القيادة ذات أثر كبير في الحركة الجماعية ونشاط المنظمة فهي تخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتتجسد هنا من خلال نمط القيادة الديمقراطي الذي ينمي الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة، ويكمن جوهر العملية القيادة في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين وتحقيق الأهداف وتحقيق الرضا لديهم. هنا يمكننا القول ان الفرضية الاولى تحققت.

2.2 عرض نتائج الفرضية الثانية:

- يساهم تغيير البرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الجدول(14): يوضح العلاقة بين تزويد الادارة للعاملين بمعلومات ومعارف حول العمل وبين مناسبة ظروف المؤسسة للعمل

المجموع		هل ترى ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل					
		لا		نعم			
17	40%	2	9%	15	71%	نعم	هل تقوم الادارة بتزويدك بمعلومات ومعارف حول عملك
26	60%	20	91%	6	29%	لا	
43	100%	22	100%	21	100%	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تزويد الادارة للعاملين بمعلومات ومعارف حول العمل وبين مناسبة ظروف المؤسسة للعمل. حيث تعتبر نسبة (60%) اعلي نسبة للمجيبين بان الإدارة لا تقوم بتزويد العاملين بمعلومات ومعارف حول العمل، (91%) منهم أجابوا بأنهم لا يعتقدون ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل، في المقابل يوجد (29%) منهم يرون ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل. تليها نسبة المجيبين بان الادارة تقوم بتزويد العاملين بمعلومات ومعارف حول العمل وذلك بنسبة (40%) تمثلها نسبة (71%) من المجيبين يرون ظروف المؤسسة مناسبة للعمل، في حين يرى (9%) أنهم ظروف المؤسسة غير مناسبة للعمل.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين تزويد الإدارة للعاملين بمعلومات ومعارف حول العمل وبين مناسبة ظروف المؤسسة للعمل. وهذا ما أكدته لنا الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث تبذل الإدارة جهد بهدف تجديد معارف ومعلومات العاملين لديها خاصة الأطباء والمرضى بحكم ان التقنيات الطبية في تجدد مستمر، ويرى الكثير من العمال ان هذا التجديد يخدم أهدافهم وطموحاتهم وصنّفوه كعنصر مهم لبيئة عمل الجيدة.

الجدول(15): يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية والتكوينية وبين فرص الترقية المتاحة

المجموع		هل فرص الترقية متاحة للجميع					
		لا		نعم			
67%	29	54%	14	88%	15	نعم	هل ترى ان الدورات التدريبية والتكوينية لها دور في تحقيق طموحاتك
33%	14	46%	12	12%	2	لا	
100%	43	100%	26	100%	17	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الدورات التدريبية والتكوينية وبين فرص الترقية المتاحة. تعتبر نسبة 67% أعلى نسبة للمجيبين بان الدورات التكوينية لها دور في تحقيق الطموحات، 88% منهم يرون ان فرص الترقية متاحة للجميع، في المقابل اجاب 54% من المبحوثين ان فرص الترقية ليست متاحة للجميع. تليها نسبة المجيبين التي لا ترى للدورات التكوينية دور في تحقيق الطموحات بنسبة 33% تمثلها نسبة 46% لا يرون ان فرص الترقية متاحة للجميع، في حين يرى 12% ان نعم فرص الترقية متاحة للجميع.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين الدورات التدريبية والتكوينية وبين فرص الترقية المتاحة. وهذا ما أكدته الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث اطلعنا على بعض الدورات التدريبية الخاصة بالمرضى حول لتطوير مهاراتهم في استعمال الاجهزة الطبية،

كما اطلعنا على بعض الدورات التكوينية مثل دورة الاتصال داخل المؤسسة الصحية التي اقيمت في اكتوبر 2023. يساعد التدريب والتكوين على اتخاذ القرارات الحاسمة وزيادة الانتاجية في العمل مما يزيد من فرص الترقية وهكذا يحقق الرضا للموظف والمنظمة معا.

الجدول(16): يوضح العلاقة بين تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة والتقنيات الحديثة، وبين توفير المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل

المجموع		هل توفر المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل					
		لا		نعم			
63%	27	72%	13	56%	14	نعم	هل تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة
37%	16	28%	5	44%	11	لا	
%100	43	100%	18	100%	25	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة والتقنيات الحديثة، وبين توفير المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل. تعتبر نسبة 63% اعلى نسبة للمجيبين بان الإدارة تشجع العاملين على اكتساب المعرفة في التقنيات الحديثة، 72% منهم لا يرون إن المؤسسة توفر كافة الأدوات اللازمة للعمل، في المقابل أجاب 56% من المبحوثين ان المؤسسة توفر كافة الأدوات اللازمة للعمل. تليها نسبة المجيبين التي ترى ان الادارة لا تشجع العاملين على اكتساب المعرفة في التقنيات الحديثة تمثلها بنسبة 37% تمثلها نسبة 44% يرون ان المؤسسة توفر كافة الأدوات اللازمة للعمل، في حين يرى 28% ان المؤسسة لا توفر كافة الأدوات اللازمة للعمل.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين تشجيع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة والتقنيات الحديثة، وبين توفير المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل. وهذا ما اكدته الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث تشجع الادارة العمال على تنوع طرق اكتساب المعرفة الخاصة بهم سواء كتب، ملتقيات، او عن طريق الانترنت، وهذه الاخيرة كانت هي الطريقة المفضلة لاكتساب المعرفة والتقنيات الحديثة عند الممرضين. يسهم اكتساب المعرفة في تعزيز ثقة الموظف وتنمية قدراته مما ينمي رضاه عن عمله.

الجدول(17): يوضح العلاقة بين استخدام الأجهزة والعتاد بكفاءة، وبين تلقي مكافآت عند انجاز الأعمال بشكل متميز

المجموع		هل تتلقى مكافآت عند انجاز مهامك بشكل متميز					
		لا		نعم			
37%	16	32%	12	67%	4	نعم	هل يمكنك استخدام الاجهزة والعتاد المتاح بكفاءة
63%	27	68%	25	33%	2	لا	
%100	43	100%	37	100%	6		المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين استخدام الأجهزة والعتاد بكفاءة، وبين تلقي مكافآت عند انجاز الأعمال بشكل متميز. تعتبر نسبة 63% أعلى نسبة للمجيبين بانه لا يمكنني استخدام الأجهزة بكفاءة، 68% منهم لا يتلقون مكافآت عند انجاز مهامهم بشكل متميز، في حين ان 33% من المبحوثين أجاب ان يتلقى مكافآت عند انجاز المهام بشكل متميز. تليها نسبة المجيبين التي ترى انه يمكنها استخدام الأجهزة بكفاءة وذلك بنسبة 37% تمثلها نسبة 67% يرون انه تقدم لهم مكافآت عند انجاز الأعمال بشكل متميز، في حين نسبة 32% منهم لا تتلقى اي مكافآت عند انجازها لمهامها بشكل متميز.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين استخدام الأجهزة والعتاد بكفاءة، وبين تلقي مكافآت عند انجاز الأعمال بشكل متميز. وهذا ما اكدته الملاحظة في ميدان الدراسة، حيث ليس كل العمال قادرين على استخدام الأجهزة بكفاءة مما سيستلزم دورات تدريبية أكثر، ويمكن ان بسبب هذا اجاب معظم العمال انه لا يتلقون أي مكافآت عند انجازهم لعملمهم بشكل جيد. الدورات التدريبية مهمة في الحصول على التقدير الكافي من طرف الإدارة وضمان عدم هضم حقوق العامل بحجة عدم كفاءته.

الجدول(18): يوضح العلاقة بين القيام بعمليات تدريبية في التخصص، وبين قدرة العمل على منحك فرصة لتطوير قدراتك

المجموع		هل تعتقد ان العمل الحالي يمنحك فرصة لتطوير قدراتك					
		لا		نعم			
60%	26	43%	10	80%	16	نعم	هل قمت بعمليات تدريبية
40%	17	57%	13	20%	4	لا	في تخصصك
%100	43	100%	23	100%	20		المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين القيام بعمليات تدريبية في التخصص، وبين قدرة العمل على منحك فرصة لتطوير قدراتك. تعتبر نسبة 60% أعلى نسبة للمجيبين بانه نعم قمنا بعمليات تدريبية في تخصصنا، 80% منهم يعتقدون ان العمل الحالي يمنح فرصة لتطوير القدرات، في المقابل 43% من المبحوثين أجابوا بأنه لا يعتقدون ان العمل الحالي يمنحهم فرصة لتطوير قدراتهم . تليها نسبة 40% من المجيبين لم يقوموا بعمليات تدريبية في تخصصهم، تمثلها نسبة 57% لا يعتقدون ان العمل الحالي يمنح فرصة لتطوير القدرات،

في حين يوجد نسبة 20% من المبحوثين يعتقدون ان العمل الحالي يمنحهم فرصة لتطوير قدراتهم.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين القيام بعمليات تدريبية في التخصص، وبين قدرة العمل على منحك فرصة لتطوير قدراتك. وهذا ما اكدته الملاحظة، حيث ان جل العمال قاموا بدورات تدريبية في تخصصهم وهذا ما جعلهم يعتبرون عملهم الحالي مكان لتطوير قدراتهم، الدورات التدريبية تساهم في تحقيق الانتماء لمكان العمل لانه عندما يشعر الموظفون بان المؤسسة تستثمر في تطويرهم، فانهم يشعرون بالتقدير مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

الجدول(19): يوضح العلاقة بين السعي لاكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة، وبين التقدير من المسؤولين

المجموع		هل تتلقى التقدير من المسؤولين					
		لا		نعم			
65%	28	46%	11	89%	17	نعم	هل تسعى إلى اكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة
35%	15	54%	13	11%	2	لا	
%100	43	100%	24	100%	19	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين السعي لاكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة، وبين التقدير من المسؤولين. تعتبر نسبة 65% أعلى نسبة للمجيبين بأنهم يسعون الى اكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة، 89% منهم يتلقون التقدير من المسؤولين، في المقابل 46% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يتلقون اي تقدير من المسؤولين.

تليها نسبة 35% من المجيبين لا يسعون الى اكتساب معارف من مصادر مختلفة تمثلهم نسبة 54% لا يتلقون أيضا اي تقدير من المسؤولين، في حين 11% منهم يتلقون التقدير من المسؤولين.

تبين لنا من خلال إجابات الاستبيان ان هناك علاقة بين السعي لاكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة، وبين التقدير من المسؤولين. وهذا ما اكدته الملاحظة، حيث الموظفين المجتهدين في البحث يحضون بشعبية من طرف المسؤولين، بما انه عادة المسؤول يحب الموظف المجتهد خاصة اذا كان يبذل جهدا في تطوير مهاراته لان ذلك الجهد يعود بالفائدة على المؤسسة ايضا. يمكن ان يكون الموظف نفسه بنفسه دون الاستعانة بالادارة عبر المصادر المختلفة كالانترنت، هذه الاخيرة اجاب معظم المبحوثين انها مصدرهم المفضل لاكتساب معلومات جديدة، التكوين له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها، سواء كانت هذه برامج من الادارة او من اجتهاد العمال أنفسهم.

مما سبق يمكننا استخراج النتائج التالية:

- يرى كثير من العمال ان عملية تجديد المعارف والمعلومات التي تقوم بها الإدارة تخدم أهدافهم وطموحاتهم، واعتبروا هذه العملية جانب من جوانب بيئة العمل الجيدة.
- يساعد التدريب والتكوين على اتخاذ القرارات الحاسمة وزيادة الإنتاجية في العمل مما يزيد من فرص الترقية وهكذا يحقق الرضا للموظف والمنظمة معا.
- تسهم عملية اكتساب المعرفة في تعزيز ثقة الموظف وتنمية قدراته ومعارفه، مما ينمي بدوره شعور الرضا عن عمله.
- الدورات التدريبية مهمة في الحصول على التقدير الكافي من طرف الإدارة وضمان عدم هضم حقوق العامل بحجة عدم كفاءته.
- الدورات التدريبية تساهم في تحقيق الانتماء لمكان العمل لانه عندما يشعر الموظفون بان المؤسسة تستثمر في تطويرهم، فإنهم يشعرون بالتقدير مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

– التكوين له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها، سواء كانت هذه برامج من الإدارة او من اجتهاد العمال أنفسهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتبين لنا ان برامج تدريب العاملين تعد من أهم الوسائل لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة ، فبتوجيه العاملين في هاته العملية نضمن تكوينهم وربط ثقة متبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة، وكذا دور التدريب في صناعة جو ملائم يحفز على الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة وما لذلك من آثار ايجابية على العملية الإدارية ورضا العمال. هنا يمكننا القول ان الفرضية الثانية تحققت.

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1.3. عرض النتائج العامة للدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات و الحاصلين عليها.
- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري لديها وإتاحة فرص التعليم أمامهم، واستكمال دراستهم أثناء الخدمة و معاملتهم بشكل إنساني مناسب، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات ايجابية نتيجة مصارحة العاملين لمرؤوسيهـم في أمور تتعلق بالعمل.
- بينت الدراسة الحالية أن توجهات العاملين نحو التغيير التنظيمي السائد بالمؤسسة توجهات ايجابية
- تحرص الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في المؤسسة بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة الثقة بأنفسهم.
- وجود علاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في التغيير نمط القيادة، برامج التدريب وبين متغير الرضا الوظيفي.

2.3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

– مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى:

يساهم تغيير نمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

بالنسبة لبعدها القيادة، فإن نتيجة هاته الفرضية تتفق مع نتائج دراسة (بوعكاز فريد، 2008) من خلال دراسته حول الإشراف والرضا الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الواسع المبني على المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

– مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

يساهم تغيير البرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

بالنسبة لبعدها البرامج التدريبية، فإن نتيجة هاته الفرضية تتفق مع نتائج دراسة (فهد محماس العتيبي، 2021) من خلال دراستها حول دور الحوافز والبرامج التدريبية في الرضا الوظيفي للعاملين، حيث توصلت الدراسة إلى إن البرامج التدريبية المقدمة تساهم في خلق حالة من الرضا الوظيفي.

وعليه فإن كل العلاقات بين أبعاد التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي ايجابية ودالة، مما يدل على ان التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي إسهام ايجابي ودال معنويا، وهذه إشارة الى ان التغيير الايجابي يؤدي الى رفع معنويات العاملين ويساعدهم على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والإسهام في تحقيق وإشباع حاجاتهم، ومنه فإن التغيير التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرك من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي الى تحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

على المؤسسات المقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة ، وبناء مشاريع جديدة وغيرها ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات من خلال تنمية الثقافة التنظيمية والتخطيطية التي تتجلى في:

1. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط لها.
2. التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها، للمناقشة وتبادل الآراء.
3. العمل على إشراك العاملين في التغيير لان من يشرك في عمل ما يكون أكثر اهتماما وحماسا والتزاما واندفاعا في التنفيذ.
4. أن يشرك المديرين في مختلف مراحل إعداد الخطط التغييرية و تمثيلها في الهيئات و اللجان المشكلة لهذا الغرض من اجل:

- زيادة مستويات الإدراك لثقافة التغيير السائدة فيها.
- تعزيز القناعة والتأييد الكافي والحماس لدى المديرين.
- إن العالم الحالي هو عالم التغيير المتسارع والتطوير المستمر والذي يوجب على كل إداري تأهيل وتطوير نفسه ومن معه لضمان السير والمعرفة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل واختبار الفرضيات الجزئية لدى الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها وأنه يوجد علاقة للتغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة.

خاتمة

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتاً، ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة بحاسي بحبح، بدءاً بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة الدراسة والبحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات الامبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة.

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضيات، ومما الشك فيه أن ما تحصلنا عليه يؤكد ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي من أجل سيرورة الأعمال وخلق تلك العلاقة القوية، والتي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تميز هذه المنظمة والإدارة عن باقي المنظمات الأخرى، ومنه أثبتت الدراسات أن التغيير داخل بيئة العمل يعد عنصراً أساسياً في رفع فعالية العاملين لأعمالهم المنوط لهم على أكمل وجه.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور, لسان العرب, دار صادر, بيروت, لبنان, المجلد 5.
2. احمد رمضان بدر حامد, السلوك التنظيمي, دار النهضة العربية, ط5, مصر, 1993.
3. جاريت جونز, شارلز هيل, ترجمة: رفاعي محمد رفاعي, الادارة الاستراتيجية -مدخل متكامل- ,دار المريخ, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2001.
4. حسين حريم, السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال-, دار الحامد, عمان, 2009.
5. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون, السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة" , إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2009
6. راوية حسن, السلوك في المنظمات, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2001.
7. ربحي مصطفى عليان, ادارة التغيير, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2015.
8. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق), دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2000.
9. زاهر محمد ديري, السلوك التنظيمي , دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
10. سالم تيسير الشرايدة, الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط 1, 2001.
11. سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, الأردن, 1999.
12. سيد سالم عرفة, اتجاهات حديثة في ادارة التغيير, دار الراية, 2012.
13. شعبان عبد العظيم أحمد, علم النفس التجاري, إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, ط1, 2011.

14. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000.
15. طلعت لطفي ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992.
16. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
17. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1940.
19. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي - المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات - ، دار حافظ، جدة، 2009.
20. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
21. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
22. علي غربي، نظار يمينية، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002.
23. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
24. فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
25. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
26. فريد كورتل، منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

27. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
28. ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
29. مارك جي والاس، اندرو دي سيزلاقي، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
30. محمد حمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي "قيم وأخلاقيات الأعمال"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011.
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، عمان، 2016.
32. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
33. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
34. محمد سعيد سلطان، سلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
35. مروان أسعد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2009.
36. مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
37. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2000.
38. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.

39. مصطفى كامل ابو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
40. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، ط2، 2004.
41. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
42. نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012،

ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

43. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي ولمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009 ، المملكة العربية السعودية.
44. بوهنتالة فطيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000.
45. جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008.
46. بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
47. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000.

48. طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، 2000.
49. عبد الحفيظ القيزي، علاقات التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2012.
50. مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010.
51. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، 2012.
52. محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018.
53. مها عبد الله مطلق الهاجري، اثر التغيير التنظيمي في الاداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة ال البيت، 2017.
54. بيالة سميرة، مساهمة القيادة الادارية في انجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية- دراسة حالة مؤسسة اوبتيموم اتصالات الجزائر جازي، اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019.

ثالثا: المجالات والجرائد

55. بلعايد فايزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدنان، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04 عدد 02، اكتوبر 2018.
56. ثابت إحسان احمد، الرضا الوظيفي على وقف بعض المتغيرات الشخصية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضي، المجلد 17، العدد 57، 2011.
57. حميدة عميراي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد، 1.
58. خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العمالي في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد 61، 2013.
59. قصي فوزي خلف، علي ريسان، مقارنة لمستوى الإشراف للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية للدرجتين الأولى والثانية، جامعة البصرة ، العراق، مجلة دراسات وبحوث التربية البدنية، المجلد، 18، الاصدار 18، 2011.

رابعاً: المراجع الاجنبية

60. william.j al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill, Québec 1985.
61. Jean–marie, Rousseurs Humains et gestion des personnes, librairie vuibert, paris, 4edition.
62. Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh 2008.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - بالجلفة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

أخي الموظف، أختي الموظفة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد احمد بوقرة ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

كما نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً أن جميع الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

إشراف:

إعداد الطالب:

د. مجبري سلمة

بيض القول بلال نصر الدين

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي ليسانس

تقني سامي ماجستير دراسات عليا

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب مطلق أرمل متزوج

4. طبيعة العمل :

متعاقد دائم

5. متوسط الاجر:

اقل من 20,000 دج من 20,000 دج الى 40,000 دج

من 40,000 دج الى 60,000 دج اكثر من 60,000 دج

6. طبيعة الوظيفة :

ممرض طبيب إداري

المحور الثاني: نمط القيادة:

هل كثيرا ما يفرض عليك رئيسك العمل بطريقة الخاصة نعم لا

هل يشجعك رئيسك على إبداء رأيك نعم لا

هل يشكرك رئيسك في العمل عند أدائك لمهامك بشكل جيد نعم لا

هل يبالغ رئيسك في إعطاء الأوامر نعم لا

- هل يراعي رئيسك إمكانياتك عند تكليفك بالمهام نعم لا
- هل يتهرب رئيسك من مسؤولياته عند تعرضه لمشكلات أو صعوبات في العمل نعم لا
- هل يفرض مديرك على العاملين تنفيذ تعليماته بحذافيرها نعم لا
- هل يهتم الرئيس بتحقيق تعاون العاملين في أعمالهم نعم لا
- هل يعاقب المدير العاملين المقصرين في أعمالهم نعم لا
- ما رأيك في قدرة مديرك على اتخاذ القرارات؟

المحور الثالث: البرامج التدريبية

- هل تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة نعم لا
- هل تعقد الإدارة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين نعم لا
- هل تسعى إلى اكتساب معارف ومعلومات من مصادر مختلفة نعم لا
- في حالة نعم يرجى ذكر تلك المصادر:
- هل قمت بعمليات تدريبية في تخصصك نعم لا
- هل تقوم الإدارة بتزويدك بمعلومات ومعارف حول عملك نعم لا
- هل يمكنك استخدام الأجهزة والعتاد المتاح بكفاءة نعم لا
- هل ترى ان الدورات التدريبية والتكوينية لها دور في تحقيق طموحاتك نعم لا

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

- هل ترى أن أجرك كافٍ نعم لا
- هل ترى أن أجرك يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة نعم لا
- هل تتلقى مكافآت عند انجاز مهامك بشكل متميز نعم لا
- هل تتلقى التقدير من المسؤولين نعم لا

- هل تعتقد ان العمل الحالي يمنحك فرصة لتطوير قدراتك نعم لا
- هل فرص الترقية متاحة للجميع نعم لا
- هل توفر المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل نعم لا
- هل ترى ان ظروف المؤسسة مناسبة للعمل نعم لا
- هل تناسبك أوقات العمل الحالية نعم لا
- إن أتاحت لك فرصة تغيير عملك هذا بعمل آخر هل تغير ام لا نعم لا

في حالة نعم يرجى ذكر لماذا تريد التغيير:

قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20 م

المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

المدير

الوسائل العامة

مكتب الاتصال

المديرية الفرعية لصيانة
الاجهزة الطبية والتجهيزات
المرافقة

المديرية الفرعية
للمصالح الصحية

المديرية الفرعية
للموارد البشرية

المديرية الفرعية
للمالية والوسائل

مكتب صيانة الاجهزة الطبية

مكتب القبول

مكتب مدير الموارد البشرية

مكتب الميزانية والمحاسبة

مكتب صيانة الاجهزة

مكتب التعاقد وحساب التكاليف

والمنازعات

مكتب الصفقات العمومية

المرافقة

مكتب تنظيم النشاطات الصحية

مكتب التكوين

مكتب الوسائل العامة والهياكل

ومتابعاتها وتقييمها

