

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في مسار علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: ✓ فاطمة الزهراء عمير.
تحت إشراف الأستاذ: د. عبد القادر عكوشي.

لجنة المناقشة:

الأستاذ بولعراس نورالدين	رئيسا ومقرا
الأستاذة حواطي أمال	مناقشة

الموسم الجامعي:

1437 - 1438 هـ / 2016 - 2017 م

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة التي سهرت على ترقب لحظة نجاحي وكانت سبب
من أسباب وصولي إلى ما أنا فيه

إلى أبي الغالي نور دربي الذي علمني معنى الحياة وزرع في قلبي الإرادة ولم ينخل عليا
بأدنى شيء

إلى روح جدتي الغالية رحمها الله

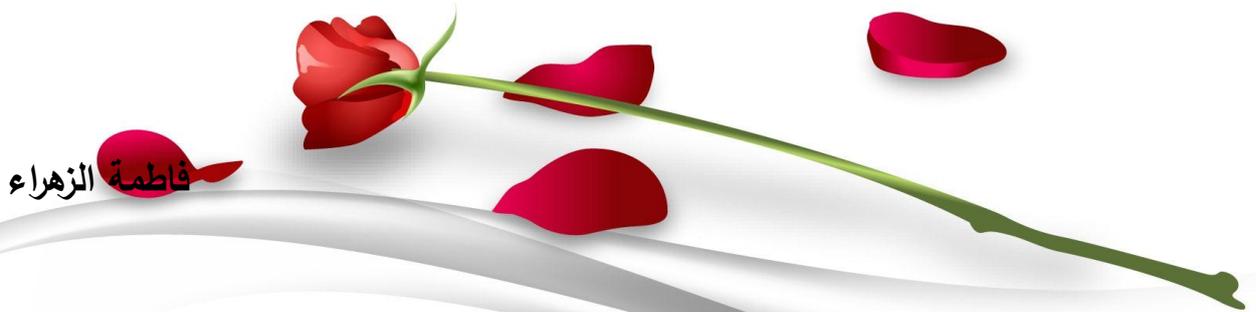
إلى أختي نورة وإخوتي مصطفى، خليل، إدريس

إلى كل عائلة عمير وبوعامر كبيرا وصغيرا

أهدي هذا العمل إلى صديقتي، ديهم ضحوية، مهاية فاطمة الزهراء، الشامخة فاطمة
الزهراء، نعيمة، خديجة

إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر رؤوف، تجاني، سعاد هيبية

كما لا أنسى عائلة نواصر بمتليلي



كلمة شكر وعرافان

أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور: عبد القادر عكوشي على توجيهاته لي في إنجاز المذكرة
كما أتقدم بالشكر كذلك إلى كل أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل الذين رافقونا طيلة
الخمسة سنوات بتوجيهاتهم ونصائحهم ، كما اشكر عمال مؤسسة سونلغاز على حسن
استقبالهم وتعاونهم معي .

فاطمة الزهراء

فهرس الجداول والأشكال:

1-الجداول:

رقم الصفحة	العنوان الجدول	الرقم
58	توزيع الفئات السوسيو مهنية حسب النسبة المختارة	01
59	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
60	توزيع المبحوثين حسب السن	03
61	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	04
62	يوضح سنوات خبرة المبحوثين	05
63	يبين توزيع المبحوثين حسب المركز الوظيفي	06
64	يبين علاقة بين معايير التوظيف ومدى الموافقة عليها	07
66	يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومدى ملاءمته للوظيفة	08
67	يبين الفئات السوسيو مهنية وتطوير أداء الأفراد	09
69	يبين أسس الترقية وعلاقتها برضا العمال عليها	10
70	يبين رأي الفئات السوسيو مهنية في تلقي المكافآت	11
72	يوضح العلاقة بين الحصول على الحوافز ودورها في الرضا الوظيفي	12
73	يوضح العلاقة بين تقديم الخدمات للعمال والرضا عليها	13
76	يوضح رأي الفئات المهنية في تغيير مهامهم	14
78	يوضح العلاقة بين إضافة مهام جديدة والرضا عليها	15
79	رأي الفئات المهنية بمشاركتها باتخاذ قرار التغيير	16
80	العلاقة بين انجاز أقسام جديدة وتأثير ذلك على مردودية العامل	17
81	العلاقة بين تفويض السلطة ورضا العمال عليها	18
84	يبين أثر التغيير في وسائل العمل	19
85	رأي الفئات السوسيو مهنية في وسائل العمل	20
86	العلاقة بين حدوث تغيير تقني وطريقة تقبله	21
87	العلاقة بين إدخال تكنولوجيا جديدة ومدى التحكم فيها	22
89	يوضح العلاقة بين إدخال تكنولوجيا وطريقة تقبلها من طرف العمال	23

2- الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
19	مثلث التغيير	01
20	القوى الخارجية المؤثرة على التغيير	02
24	مجالات التغيير ومداخله	03
28	المراحل التي يمر بها التغيير	04
42	هرم ماسلو للحاجات	05

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.

أ.....مقدمة

الفصل الأول: بناء الموضوع

- 1-أسباب إختيار الموضوع4
- 2-أهداف الدراسة4
- 3-إشكالية الدراسة وفرضياته.....5
- 4-تحديد المفاهيم7
- 5-المقاربة السوسولوجية.....9
- 6-الدراسات السابقة.....11

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

- تمهيد.....15
- 1-ماهية التغيير التنظيمي.....15
 - 1-1- مفهوم التغيير التنظيمي.....15
 - 1-2- أهداف التغيير التنظيمي.....17
 - 1-3- أهمية التغيير التنظيمي17
 - 1-4- أسباب التغيير التنظيمي.....19
 - 1-4-1- القوى الخارجية للتغيير19
 - 1-4-2- القوى الداخلية للتغيير.....21
 - 2- إستراتيجيات التغيير التنظيمي22
 - 3- مجالات التغيير التنظيمي.....23

26.....	4-مراحل التغيير التنظيمي.....
29.....	5-العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي.....
31.....	6-مقاومة التغيير.....
31.....	7-نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية.....
33.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

36.....	تمهيد.....
36.....	1- الأبعاد السوسيوولوجية للرضا الوظيفي.....
38.....	2-أهمية الرضا الوظيفي.....
38.....	3-العوامل المحددة للرضا الوظيفي.....
40.....	4- نظريات الرضا الوظيفي.....
40.....	4-1- نظرية ماسلو للحاجات.....
42.....	4-2- نظرية العاملين.....
43.....	4-3- نظرية وضع الأهداف.....
44.....	4-4- نظرية التوقع.....
44.....	4-5- نظرية الإنجاز لماكيلاند.....
45.....	5- قياس الرضا الوظيفي والطرق المعتمدة في ذلك.....
46.....	6- مؤشرات عدم الرضا.....
49.....	7- الرضا والمتغيرات التنظيمية.....
50.....	8- أثر التغيير على الرضا.....
51.....	خلاصة.....

الفصل الرابع: الجانب الميداني

53.....	تمهيد.....
53.....	1- مجالات الدراسة.....

- 2- المنهج وتقنية الدراسة.....56
- 3- عينة البحث وخصائصها.....57
- 4- تحليل نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها.....63
- استنتاج الفرضية الأولى.....75
- 5- تحليل نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها.....76
- استنتاج الفرضية الثانية.....82
- 6- تحليل نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها.....83
- 7- استنتاج الفرضية الثالثة.....90
- 8- استنتاج العام.....93
- خاتمة.....96
- قائمة المراجع.....98

الملاحق

لقد مرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال بعدة مراحل تسييرية وأساليب تنظيمية، إبتداءا بمرحلة التسيير الذاتي، فقد ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة " المؤسسة المسيرة ذاتيا " ثم انتقلت المؤسسات إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة التسيير الاشتراكي سنة 1971 أين وجدت محاولة لتطبيق الديمقراطية في ميدان العمل بتمثيل المؤسسة الاشتراكية أي الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، ثم مرحلة إعادة الهيكلة، فتطبيق نظام استقلالية المؤسسات 1988 والتي اتصفت فيها المؤسسات بالاستقلالية والتنظيم الاشتراكي، وأخيرا خصخصة هذه المؤسسات وجعلها ملك للخواص وذلك لعجز الدولة على تغطية نفقات بعض المؤسسات الفاشلة.

إن هذه التغييرات تعود لعدة أوضاع منها الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، ومن هنا يتضح أن هذه التغييرات ما هي إلا وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، أو عندما يرى القائمون على التسيير بأن الوضع الحالي لا يتناسب مع المحيط الخارجي والتغيرات السريعة للبيئة الخارجية، أو عندما تمر المؤسسة بأزمات. لذلك تظهر أهمية التغيير التنظيمي كونه يعبر عن استمرارية الحياة في المؤسسة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف خاصة في ظل المتغيرات البيئية، فالمؤسسة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير وعدم الاستقرار وهي على درجة من عدم التأكد كونها نظاما مرتبطا بالبيئة الخارجية التي تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل كما هو الحال في مؤسسة سونلغاز محل دراستنا، والتي تمثل أحد الأنساق الفرعية للنسق الكلي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية لزبائنها من أجل إرضائهم، وذلك لا يتأتى إلا بدراسة الجوانب المتعلقة بالخدمات والعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها، فقد قامت بإجراء عدة تغييرات على مستوى نظمها وهيكلها، وذلك من خلال سعيها إلى مواكبة كل جديد يطرأ في البيئة الخارجية، ومواكبة التطور الحاصل في التقنيات ووسائل العمل.

وبالمقابل تهتم بالموارد البشرية التي تعتبر اللبنة الأساسية في معادلة أي تنظيم وذلك من خلال انتقاء إطارات شابة ذات كفاءة وتعليم عالي إضافة إلى عمال ذوي خبرة في مجال عملها. وبما أن التغيير يعد ترجمة لقرار إداري لذا فإنه من الطبيعي أن يكون له مؤيدون ومعارضون.

ومن خلال موضوع بحثنا هذا سنتناول حيثيات الموضوع من خلال أربع فصول، ثلاثة منها نظرية وتضمنت فصل حول بناء الموضوع وفصل يتعلق بالتغيير التنظيمي والآخر بالرضا الوظيفي، وفصل ميداني تضمن منهج الدراسة ومجالاتها والعينة المختارة إضافة إلى تحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها وأخيرا الاستنتاج.

1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث مبررات خاصة به، منها مبررات ذاتية وأخرى موضوعية يحددها الباحث مستهدفا تحقيقها في سياق بحثه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-1-أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية لإجراء البحث في هذا الموضوع.
- امتلاك رصيد معرفي في هذا الموضوع.

1-2-أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع يدخل في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- قلة التطرق إلى موضوع التغيير التنظيمي في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، فمعظم الدراسات التي أجريت سابقا كانت في المجال الاقتصادي وإدارة الأعمال.
- بما أن المرحلة الحالية التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية هي مرحلة سوسيولوجية يمكن أن تقدم معلومات جديدة مختلفة عن سابقتها، فالمجتمع الحالي في تحرك مستمر الأمر الذي يؤثر على المؤسسة ويلزمها على إحداث تغيرات في نظمها لتواكب هذا الحراك .

2-أهداف الدراسة:

- كل دراسة كغيرها من الدراسات لها أهدافها العامة التي تسعى للوصول إليها وهذه الدراسة لديها أهداف نرغب الوصول إليها وهي كما يلي:
- هذه الدراسة تسعى لاستعراض مفاهيم متعلقة بالتغيير التنظيمي وإظهار دور المؤسسة في تحقيق رضا عمالها في التغيير دون مقاومة.
- محاولة جمع بعض المعلومات ذات القيمة السوسيولوجية في الميدان، وهذا بهدف تعميق المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية والأدوار التي تقوم بها .
- محاولة لفت انتباه المسيرين إلى ضرورة الاهتمام بالتغيير في منظماتهم خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة كون المؤسسات نظام مفتوح.

3_ إشكالية الدراسة وفرضياتها:

3-1- إشكالية الدراسة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال تغييرات عديدة أساسية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات في دول العالم على اختلاف درجة تقدمها ونموها، فأثرت تلك التغييرات على طرق ووسائل العمل إلى الحد الذي برر القول بأننا نعيش الآن عالم جديد مختلف كل الاختلاف عن سابقه، وفي خضم هذه التغييرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة باعتباره أحد أبرز مدخلات المؤسسة، فمهما تطورت إمكانيات وقدرات الآلة ووسائل في العملية الإنتاجية إلا أنه لا يمكنها أن تحل محل العنصر البشري، إذ يمكننا القول أن ظهور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلقت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية هذا الأخير في كل الحركات، سواء كانت عمالية أو إنتاجية أو غير ذلك، وكذلك أثبتت معه الحاجة ومدى أهمية وجود إدارة للموارد البشرية مختصة بشؤون إدارة مختلف المؤسسات من خلال التحفيز ورفع المعنويات إضافة إلى التكوين من أجل تحسين المهارات وتغيير الاتجاهات وردود الأفعال، وفي المقابل نجد هذا العنصر يقوم بعدة عمليات يؤثر ويتأثر بها موضوع التغيير التنظيمي، فهو أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي بحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاوله أنشطتها وممارسة مهامها تجاه أفرادها وزبائنهم والتكيف مع المستجدات الداخلية و الخارجية التي تواجهها، فمجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت على المنظمة وعلى سير عملها مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها من أجل التأقلم ومواكبة هذه التغيرات سواء على مستوى التكنولوجيا ووسائل العمل أو الهيكل التنظيمي أو الأفراد، وهذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاز المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، لذلك عليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فعالية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغييرات التي تبنتها المؤسسة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما وسيلة للوصول لأفضل نتيجة، كما نجد معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد وهو العنصر البشري الذي، فالمؤسسة تستطيع استغلاله بطريقة مثلى وتوجيهه لتحقيق أداء مرتفع، فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة هي إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة والتي تنحصر في كيفية توجيه سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، وبالشكل الذي يؤدي إلى رضاهم من خلال إشباع حاجاتهم والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة، فولاء العمال في المؤسسة يجعلهم يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا وعن المهام والأعمال المخولة إليهم وتنعكس

بذلك على إنجازاتهم وفقا لدرجات الرضا والذي بدوره يعد موضوعا إداريا مهما في المنظمات الخاصة منها والحكومية، ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية يجعله موضوعا متغيرا، إلا أنه يمكن التوصل إلى نتائج حوله من خلال دراسات تطبيقية وميدانية، وفي هذا الإطار تكمن أهمية الرضا الوظيفي بوصفه يعبر عن الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور ايجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة. ويتفق غالبية العلماء أن الرضا الوظيفي والعمل يمثلان نتائج أساسية يجب أن تحقق بواسطة الأفراد، وعلى المؤسسة أيضا وضع خططها وتغييراتها، بحيث يكون العمال على علم بما مما يجعلهم يشعرون بوجودهم وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، وبذلك يكونوا راضين عن عملهم مما يخلق الولاء ومن تم فعالية المؤسسة، ومن خلال هذا سنحاول الوصول في هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي بالمؤسسة على رضا عمالها، وعليه نطرح التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز بغرداية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية :

- هل تؤثر عملية التغيير في الأفراد على مستوى الرضا الوظيفي؟

- هل تسهم عملية التغيير الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟

- هل للتغيير التكنولوجي دور في تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي؟

3-2- الفرضيات: هناك ثلاث فرضيات لفرضية عامة وهي كالتالي:

- يسهم التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز بغرداية .

- الفرضيات الفرعية:

- يؤثر التغيير في الأفراد على مستوى الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز .

- يسهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .

- للتغيير التكنولوجي في المؤسسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي .

4-تحديد المفاهيم: لهذه الدراسة مجموعة مفاهيم يمكن حصرها كمتغيرات بحث كما يلي:

4-1- التغيير التنظيمي:

-نظريا:عرفه"فرانش وبييل"على أنه: جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكن والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة في سبيل تحسين مستمر لقدراتها من خلال مشاركة وتعاون موظفين لها لتحقيق رسالتها وأهدافها⁽¹⁾.

يعرفه أوليفي "Olivier Meier" وزملائه على أنه: ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمة تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (هيكل تنظيمي) وأساليب إدارية (ثقافة المنظمة) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كان مديرين أو موظفين⁽²⁾.

يعرفه علي السلمي على أنه:"إحداث تعديلات في أهداف وسياسات للإدارة أو في عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الأمرين هما ملاءمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"⁽³⁾.

- إجراءات:

أقصد بالتغيير التنظيمي في هذه الدراسة إجراء تعديل أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة وذلك بإدخال برمجيات ونظم تشغيل متطورة، وإجراء تحسينات على وسائل العمل المتواجدة هنا.

ويشمل التعديل أيضا أفراد العاملين من خلال تطوير مهاراتهم استعمال نظم التكوين والتأهيل، كما يشمل إعادة هيكلة المؤسسة بزيادة أقسام ومصالح فيها كما دمج بعض المصالح مثلا.

¹ - صالح بن سلمان الفائز، إستراتيجيات قيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.

²-Olivier Meier et all, gestion de changement, dunod, Paris, 2007, p 02.

³-علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون تاريخ النشر، ص125.

4-2- الرضا الوظيفي:

- نظريا: هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ويرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي وقيامه باستغلال كل السبل المتاحة له من خلالها⁽¹⁾.
- إجرائيا: أقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة هو مدى الاستجابة الإيجابية للعمال نحو النواحي المتعلقة بالوظيفة وعناصرها وذلك تغييرا لاتجاهات الأفراد وتعديل أنماط سلوكهم من خلال إخضاعهم لبرامج التكوين وتفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت المادية منها والمعنوية وفرص التقدم في العمل من أجل إشباع حاجات العمال لتحقيق حالة من الرضا عن العمل، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل من خلال إعادة النظر في هيكل المؤسسة وهيئته بما يناسب متطلبات العمل من إضافة أقسام ومصالح فيه بما يسهم في تقسيم العمل والتخصص والذي بدوره يخفف من الأعباء السابقة ويريح العمال وتجديد وسائل العمل وإدراج تكنولوجيا أكثر تطورا والتي تتجلى في تسهيل عملية العمل وتقليل الجهد المبذول سابقا ما يساعد على تحقيق درجات عالية من الإشباع لحاجاتهم وهذا ما يدفعهم للعمل أكثر والتفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم ومن ثم فعالية المؤسسة.

4-3- التغيير في الأفراد:

- نظريا: تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية... الخ⁽²⁾
- إجرائيا: أقصد بالتغيير في الأفراد في هذه الدراسة هو العمل على رفع مهارات وتنمية قدرات العمال بهدف تحسين أدائهم واكتسابهم مهارات جديدة تجعلهم يتأقلمون مع وظائفهم بصورة إيجابية من خلال تطبيق نظم التحفيز والمكافآت من ترقية وعلاوات في الأجر وبرامج تكوينية مما قد يسهم في تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي.

¹ - كاي كيلبر، تحقيق الرضا الوظيفي: ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ط1، 2003، ص 11.

² - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 39.

4-4- التغيير في الهيكل التنظيمي:

- نظريا: يكون التغيير في الهيكل على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية وإحداث إدارات جديدة أو دمج أخرى... الخ⁽¹⁾.

- إجرائيا: أقصد بالتغيير الهيكلي في هذه الدراسة هو العمل على إعادة توزيع المهام والاختصاصات من خلال توسيع المهام وزيادة حجم المسؤولية مع المشاركة في اتخاذ قرار وتفويض السلطة وكذا العمل على إنشاء وحدات وأقسام جديدة مع دمج بعض المصالح فيها.

4-5- التغيير في التكنولوجيا:

- نظريا: هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه، أو على الوسائل المستخدمة في العمل أو إدخال معدات جديدة، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتكار معدات ووسائل عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق عن غيرهم من المؤسسات⁽²⁾.

- إجرائيا: أقصد بالتغيير التكنولوجي في هذه الدراسة هو العمل على امتلاك تقنيات حديثة وذلك من خلال العمل على تحسين نوع الخدمات بواسطة التكنولوجيا الحديثة التي تعمل المؤسسة محل الدراسة في اعتمادها وذلك بإدخال برمجيات ونظم تشغيل متطورة ووسائل اتصال جديدة وفعالة.

5- المقاربة السوسيولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعاريف دالة للبحث السوسيولوجي. وبما أن التنظيم عبارة عن بناء فإنه يمكن تمثيله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات، ومن هذا المنطلق نعتمد في هذه الدراسة على نظرية النسق (النظم) كمقاربة لها بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز.

تأتي نظرية الأنساق (النظم) في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على احد متغيري التنظيم (العمل - الإنسان) باعتبار التنظيم نظام مقفل، بينما ينظر إلى

¹ -زيد منير عبودي، نفس المرجع، ص 39.

² -مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، منشورة، جامعة البويرة، 2013، ص 79.

التنظيم في نظرية النظم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم، فهو نسق كلي يتشكل من عدة أنساق فرعية على علاقة ببعضها البعض وفي تفاعل مع محيطها، وبالتالي فنظرية الأنساق نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والسلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتطرق إليها النظريتين السابقتين .

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة ببعضها البعض وهي⁽¹⁾:

- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد وثقافته التي يحضرها معه للمنظمة، لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافترضاياته عن العاملين.
- إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب .
- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية ، فالوسائل والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع الأفراد العاملين.

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب الآخر ، كم أنها أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد في التنظيم من خلال استعمال نظم التحفيز والتدريب والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية، وأشارت كذلك إلى أهمية التكنولوجيا ووسائل العمل، لذا تعتبر هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى . وهذه النظرية تهتم بالتنظيم بوصفه مجموعة من الأجزاء المترابطة والمكونة لوحدة واحدة، وقد حاولت أن تجد الطرق والحلول والوسائل لتطوير وتنظيم النشاط الإداري بهدف زيادة الإنتاج⁽²⁾.

من خلال ما سبق وكمحاولة لإسقاطها على موضوع التغيير التنظيمي نركز على نقطتين أساسيتين هما:

الأولى: اهتمام هذه النظرية بالعنصر البشري ومحاولة توفير جو مناسب للعمل من خلال التحفيز ونظم التكوين والمكافآت والتي من خلالها قد يشعر بالرضا الوظيفي .

الثانية: اعتبار التنظيم نسق مفتوح ومنه مراجعة التغيرات الخارجية مما يحتم القيام بعمليات التغيير سواء في المهام أو وسائل العمل والتكنولوجيا، الأفراد أو الهيكل التنظيمي.

¹ - محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 1984، ص 25

² - ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2001 ، ص 46.

هذه النظرية ركزت على المحيط الخارجي مما يحتم على المؤسسة القيام بعملية التغيير لمواكبة التطورات والتنافسية.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ثراء معرفي ومصدر للباحثين، حيث تساعدهم في تكوين رصيد حول موضوع دراستهم، وسوف نتطرق إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي التي تساهم في تكوين معارف وخبرات حول موضوع التغيير، وقد اخترنا دراستين وهما كالتالي:

6-1- الدراسة الأولى:

هذه الدراسة من إعداد الطالبة **فهيمة بوهنتالة** بعنوان " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية المخصصة" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة باتنة 2009 .

اعتمدت الباحثة على مجموعة تساؤلات كالتالي: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات، أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟ كما وضعت فرضيات مكونة لفرضية عامة وهي:

كلما كان التغيير للتنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي، واندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات جزئية:

- كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى زيادة شعور العامل بالرضا.
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي .
- رضا العامل عن نمط الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي .
- تقبل العامل لنوعية الترقية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي لدى العامل .

واستعملت المنهج الوصفي كوسيلة في تحصيل المعلومات الميدانية واستعملت المقابلة، الملاحظة، الاستمارة والوثائق المسجلة .

وتوصلت إلى نتائج من أهمها : أنه كلما كان التغيير هادفا زادت درجة رضاهم الوظيفي ، وقد اختارت عينة مكونة من 56 عامل، واشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصل، وقد شمل التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف ونمط الاتصال، فرص الترقية.

يمكن أن نلاحظ التشابه بين الدراسة الحالية والسابقة حيث شملت نفس المتغير التابع ألا وهو الرضا الوظيفي للعامل، أما الاختلاف فهو من ناحية المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي الذي يختلف عن دراستنا الحالية التي تناول التغيير التنظيمي.

6-2- الدراسة الثانية :

هذه الدراسة من إعداد أحمد بوشمال بعنوان سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم بجامعة قاصدي مرياح بورقلة الموسم الجامعي 2010/2011، واعتمد الباحث على التساؤل التالي:

باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس، مامدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية ، إذا ماذا حدث تعارض بين الأهداف ؟

وقد اندرج تحته أسئلة فرعية هي :

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال ؟
 - كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي ؟
 - هل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي ؟
- وقد وضع فرضيات مكونة لفرضية عامة وهي:

تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع ، مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية. وقد اندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات جزئية:

- التغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- انتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى شركة ذات أسهم spa أثر على الأداء العمالي.

- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض الأهداف.
- وقد استخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وكتقنية البحث قام بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة .
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :
- اتضح صحة الفرضية العامة نسبيا والحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها، أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق، وهذا ما بينته نتائج الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:
- هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يمكن وصف فعالية أداء بأنها مرتبطة باستراتيجياتهم هذه الأخيرة تؤثر على أدائهم الوظيفي .
- العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة مطاحن الأغواط، تدل على عدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير التنظيمي بالبعد الإنساني، فالتغيير التنظيمي كشف فعل ملموس أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي .
- وجود علاقة بين التغيير التنظيمي ودوران العمل هي فرضية محققة من خلال ما تبين في التحليل أن هناك فئة من العمال يفكرون في الرحيل عن هذه المؤسسة مما يجعلنا نحكم نسبيا بعدم فعالية التنظيم من هذا الجانب وخاصة من جهة ظروف وبيئة العمل الجديدة و من جهة أخرى عدم الرضا عن الأجر .

تمهيد:

تلجأ المؤسسة للتغيير باستمرار كونها نظاما مرتبط بالبيئة المحيطة والتي بدورها تتصف بالديناميكية وتشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية إلى غير ذلك من العوامل، فهي بذلك تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل وبالتالي فإن التغيير أمر ضروري للمؤسسة كي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى في حالة سكون، وقد أكد العديد من المعنيين على أن تطور المؤسسة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئتها بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد، ويعد البقاء هدفا تنظيميا تسعى هذه الأخيرة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية إذ نستطيع القول بأن تلك المؤسسة فاشلة عندما لا تكون قادرة على التجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز أحداث مؤثرة كالتطورات التقنية، الاقتصادية.. الخ، إضافة لمجموع هذه التغييرات في المحيط هناك حاجات ملحة للمؤسسة لأن تتطور ذاتيا لاعتبارات مرتبطة بحاجاتها الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والتكنولوجية.

1- ماهية التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي مفهوم معقد كونه مرتبط بعدة متغيرات تجعل من تحديد عناصره وتفاعلها أمرا صعبا، وسنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أهدافه، أهميته وأسبابه.

1-1 مفهوم التغيير التنظيمي: قبل القيام بتعريف التغيير التنظيمي ينبغي أن نفرق بين مصطلح التغير والتغيير يعني أن التغير بمعناه العام يشير إلى انحراف عن الماضي فقد يكون التغير عملية تلقائية تحدث لطبيعتها من دون تخطيط أو توجيه وقد يكون التغيير مخطط من قبل المنظمة تستطيع هذه الأخيرة توجيهه نحو أهداف مقصودة ويتبع خطوات واضحة ومن هنا يظهر الاختلاف بين التغير والتغيير إذا يشير مفهوم الأول كما ذكرنا سابقا إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات والمجتمع ويكون مفاجئ من دون تخطيط، أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث، تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل فهو يشمل التغيير الذي يجرى على هيكل المنظمة، سياساتها إجراءاتها أو جوانب سلوكية فيها⁽¹⁾.

¹ - عبد العزيز الشريبي، الحاجة لتوجيهات جديدة لبرامج التنمية الإدارية العربية، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 27، ص 47.

- مع تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي والدور الفعال للموارد البشرية داخل المنظمات حظي موضوع التغيير التنظيمي، بدراسات متعددة حيث وبالرغم من النشأة الحديثة للتغيير التنظيمي إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث تزايدت بوتيرة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة وخاصة في فترة 1960 إلى 1999⁽¹⁾.
- وقد انعكس ذلك على التعاريف المقدمة من قبل الباحثين، حيث قام **أندرو ومارك** بتعريف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"⁽²⁾.
- ويمكن تعريفه أيضا: "إنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان"⁽³⁾.
- كما يعرف **أحمد زايد** التغيير التنظيمي "إن التغيير الحادث في المنظمة يهدف إلى تعديل سياسيات الإدارة أي عناصر العمل التنظيمي وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة إما برفع وتنمية مهارتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم والإجراءات أو تطويرها بهدف اختصار الوقت والجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولا إلى كفاءة عالية كما يشمل التغيير الهيكل التنظيمي بهدف إعادة توزيع المهام وتجميع الوظائف. وقد تشمل أيضا إعادة هيكلة وزيادة وحدات تنظيمية جديدة"⁽⁴⁾.
- تعريف آخر: التغيير التنظيمي "هو عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة من انتقال وتحويل في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة المكونات وآليات وجوده المخرجات"⁽⁵⁾.

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمان الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 343.

² - شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 04.

³ - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن 21، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

⁴ - أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1981، ص 138.

⁵ - فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 359.

- يعرفه مصطفى عشوي: "هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة يعني حدوث تعديل "أو تحسين في هذه النظام"⁽¹⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التغيير التنظيمي هو استحداث أحسن وسيلة للوصول لأفضل نتيجة، أي الانتقال من وضع إلى وضع مرغوب الوصول إليه من خلال إجراء تحسينات على مستوى المنظمة سواء كان الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل حسب وضع كل مؤسسة، وغالبا ما تكون عوامل البيئة الخارجية هي السبب في إحداث التغيير كما هو الحال في المؤسسة محل الدراسة.

1-2- أهداف عملية التغيير التنظيمي: لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وهي كالتالي⁽²⁾:

- زيادة قدرة المنظمة في التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها عن طريق بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه، وبناء جو من الثقة بين العاملين بشكل يقدم المنظمة مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية التنظيمية.
- تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسبا وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية والتعاون وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الارتفاع المستمر لتكاليف الإنتاج، وأحيانا يهدف إلى تمكين العاملين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 194.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 61.

1-3-3- أهمية التغيير التنظيمي:

تتجلى أهمية التغيير التنظيمي عند العملاء والمؤسسة، وتتجلى أيضا عند العاملين على النحو التالي⁽¹⁾:

1-3-1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

تظهر أهمية التغيير التنظيمي للعمال من خلال الفارق بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة من خلال ما يلي:

- يريد العمال وظائف تجدد معارفهم ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع الخبرة.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة تصنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتحمل اهتمامات أخرى.

1-3-2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، وباختصار يريد الجودة الشاملة.

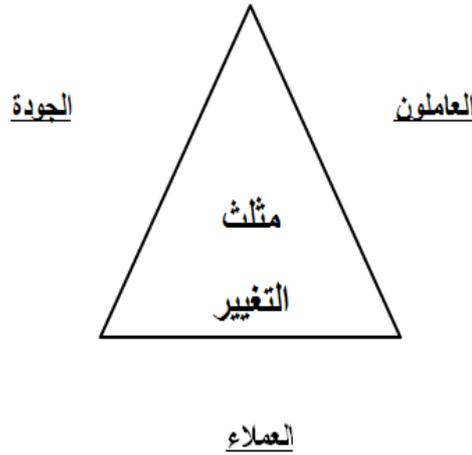
1-3-3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط يؤثر ويتأثر بالأجزاء والنشاطات الأخرى والأخطاء تصبح قابلة لأن تتضاعف ما يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء، فإذا تم تجاهل هذه المشكلات قد يضع وقت المؤسسة في أنشطة ليست لها فائدة كتصحيح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخر في مراجعة المعلومات المشكوك فيها مثلا، إضافة لذلك يصبح من اللازم تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخر في أوقات التسليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة...إلخ.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، المرجع السابق، ص 63-64.

ويمكن القول بأن الأساليب الإدارية الحديثة رغم تعددها إلا أنها جميعا تشمل مثلث التغيير بعناصره الثلاثة وهي العمال، العملاء والجودة الشاملة للأداء، وهو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي:

الشكل رقم 01: مثلث التغيير



المصدر: المرجع السابق، ص 65

1-4-4- أسباب التغيير التنظيمي:

عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هي ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المؤسسة القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب والقوى داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا غير أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى وسنتطرق إلى القوى الداخلية والخارجية في ما يلي⁽¹⁾:

1-4-1- القوى الخارجية للتغيير: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل بها المؤسسات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب السيطرة عليها وتعدد المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - Benoit Grouard ET Francis, Meston, l'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 3ème éd , Dunod, Paris, 1998, P 11-12.

الشكل رقم 02 : القوى الخارجية المؤثرة على التغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر: الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الإسكندرية، 2001، ص 326.

1-1-4-1- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغيير قواعد المنافسة بالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا بالإضافة إلى سياسة خصخصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس خارجية⁽¹⁾.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسة وبالتالي دفعتها إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية وظهرت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

1-1-4-2- البيئة السياسية والقانونية: هي القوى التي تتميز بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية، المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو علمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، إضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر وكنتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول⁽²⁾.

كمثال على ذلك إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة لقانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، قانون الضرائب، وإلغاء بعض الأنشطة.

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 306.

² - دوقلاص سميت، إدارة تغيير الأفراد: المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص 23.

1-4-1-3- البيئية الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذا اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه⁽¹⁾.

1-4-1-4- البيئة التكنولوجية: تمثل أهم القوى لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع مناحي الحياة، كما وأحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في الهياكل الخاصة بها، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة، وترتب على ذلك تغيير مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء للوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير، التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع كذلك في رقمنة التجهيزات والآلات وثورة المعلومات وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات مثل أنظمة المساعدة في اتخاذ القرار والأنظمة الخبيرة وتغيير في نمط التبادل والتجارة الالكترونية.

1-4-1-5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء. فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات⁽²⁾.

1-4-2- القوى الداخلية للتغيير:

قد يحدث التغيير من مصدر آخر وهو القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع ومعدل الدوران العالي ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير إضافة إلى ذلك حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية أو عند ما تواجه مشكلات ذاتية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم ما يتطلب إعادة النظر فيها من خلال تغييرها إلى وضع أحسن، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير التنظيمي ما يلي⁽³⁾:

1-4-2-1- وجود أهداف جديدة: إذا قامت المؤسسة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة مثل تخليها عن منتج أو إضافة منتج جديد. فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع سابق، ص 55.

² - رحيم حسين، مرجع سابق، ص 07.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 301.

1-4-2-2-2- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات مختلفة وخاصة إذ عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

1-4-2-3- عدم رضا العمال: إن عدم رضا العمال ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء تعديلات وتحسينات اللازمة التي يطلبها العمال من أجل الدفع بأدائهم نحو الأفضل.

1-4-2-4- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكلية واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تقرها البيئة الداخلية نذكر منها ما يلي (1) :

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل.
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن القوى الخارجية منها والداخلية تؤثر بطريقة أو بتلك على المنظمة ما يجعلها في موقف صعب لا تستطيع مقاومته إلا بتبني إستراتيجية واضحة للتغيير وتحسين الأوضاع القائمة ما يتوجب عليها اتخاذ أسلوب تفكير من أجل التفاعل الايجابي مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

2- استراتيجيات التغيير التنظيمي: لغرض انجاز عملية التغيير لا بد من إتباع أساليب مختلفة تتباين تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة بعملية التغيير وتتطلب إتباع استراتيجيات مختلفة تقع بين استخدام المنطق واستخدام القوة والقسر وغيرها في تنفيذ التغيير ومن بين هذه الاستراتيجيات مايلي (2):

1-2- الإستراتيجية العقلانية الميدانية: هذه الإستراتيجية تقوم على افتراض أن العائق الأساسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية. لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تكوينية تركز بشكل رئيسي

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ط7، القاهرة، 2013، ص416

² - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص85.

على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسية. كما وتراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إن كان ذو فائدة وبالتالي فهي تعتمد على المعرفة كمصدر للقوة والسلطة.

2-2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم على أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو الخوف منه، فقد يكون في هذا التغيير تهديدا للمصالح الشخصية لبعض الأشخاص وتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يعارضونه، وفي هذه الحالة يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف من عملية التغيير بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير بدلا من رفضهم، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم⁽¹⁾.

2-3- إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف الأمر⁽²⁾.

على الرغم من أن هذه الإستراتيجية فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة، إلا أنه لا يفضل استخدامها لأنها غير فعالة على المدى البعيد حيث لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير فهم وإن نفذوا التغيير المطلوب منهم بدافع الخوف أو تجنب العقوبات إلا أنهم سيقاومون التغيير ويحاولون عرقلته، ولذا فإن أفضل استراتيجيات يمكن استخدامها هي تلك المبنية على العقلانية الميدانية والتثقيف.

3- مجالات ومداخل التغيير التنظيمي:

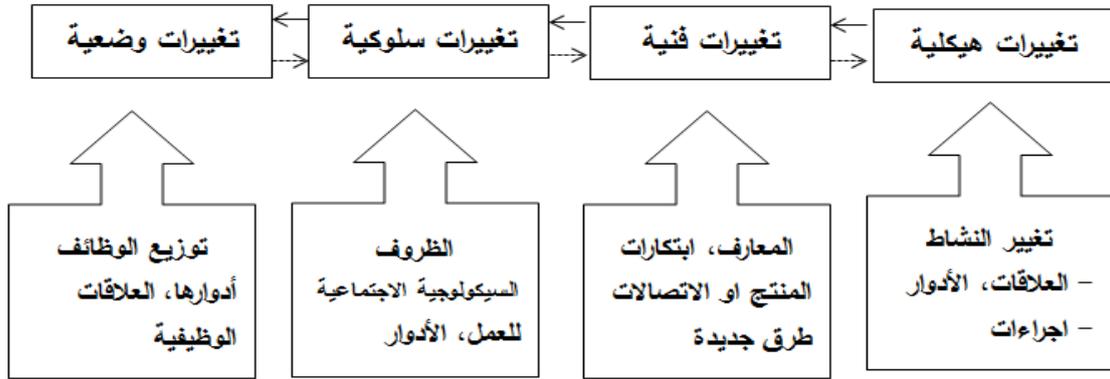
لقد حظيت مجالات التغيير بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها على مستوى المؤسسة، هذه المجالات متعددة وشاملة يمكن عرضها في المداخل التالية⁽³⁾:

¹-زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 32.

²-تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 86.

³-أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية المعاصرة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 472-480.

الشكل رقم 03: مجالات التغيير ومدخله



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في ميادين الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 330.

3-1-1- المدخل الوظيفي: يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بالفلسفة ما يتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

3-1-1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغير فلسفة ورسالة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة للتغير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل متنقل وهو إعادة تطويع المواد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق الذي تخدمه حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهنئ فرص يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي وسيلة تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها العليا ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

3-1-2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغييرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو أهدافها العامة للمنافسة مثل التمايز أو التركيز أو القيادة في التكاليف، أو حتى تغيير استراتيجياتها من التوسع إلى الانكماش، وإذا كانت المنظمة متكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع الوحدات ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية⁽²⁾.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 480

² - محمد فريد صحن وآخرون، مرجع سابق، ص 318.

3-2-2- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند أحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين على العمل من خلال أمرين أساسيين هما:

3-2-1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء على بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

3-2-2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو التعديل في أنماط السلوك من خلال نظم التكوين أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما⁽¹⁾.

3-2-2-1- المهارات ولأداء: ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:

(أ) - الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمن الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

(ب) - التحديث التدريجي للعاملين: وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين مع إجراء مسابقات وامتحانات لانتقاء أفراد ذوي كفاءة.

(ج) - تكوين العاملين: أي تكوين العمال الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

3-2-2-2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك الجماعات⁽²⁾.

3-3- المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهياكل التنظيمية للمنظمة، ويعرف الهيكل على أنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تتضمنه من أقسام وفروع تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"⁽³⁾.

يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص التكويني التنظيمي، التفويض، نطاق الإشراف، التنفيذيون والاستشاريون. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو

¹ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 130.

² - سوفي نبيل، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص 18.

³ - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة: التطوير التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998، ص 19.

البنائي مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد هذه العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"⁽¹⁾ أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي، ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، أو مع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة والغير متوقعة، فإن من الباحثين من يرى أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث إن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجراء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير⁽²⁾.

3-4- المدخل التكنولوجي: هو المدخل الذي يتم فيه التركيز على إعادة تركيب وتدقيق العمل وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع وسائل عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. ولا شك أن التكنولوجيا لها دور هام ومؤثر في فعالية المنظمة وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا في المنظمات وهما⁽³⁾:

- **الاتجاه الأول:** هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا على سلوك واتجاهات العاملين.

- **الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية بدراسة التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

¹ -علي الشريف، نفس المرجع، ص 329.

² -عبد الله عبد الغني الطجم وآخرون، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص 58.

³ -محمد الحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص 49.

4-مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء تشجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي من خلالها يتم التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير والتي قام بها العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم⁽¹⁾.

ويصف ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل الموضح أدناه بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة (ضغوط) من أجل التغيير وهي تظم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع داخل المنظمة والتشريع الجديد والاهتمامات البيئية وحقوق العمال، ويعادل هذه القوة الدافعة حسب ما ذكر "ليفن" عددا من القوى المقاومة والتي تظم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، حيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد "ليفن" أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير التنظيمي *Changement* ثم إلى مرحلة التجميد *Régal* للنظام الجديد⁽²⁾.

¹-قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 197.

²-ميجل كينج و نيل أندرسون، إدارة الأنشطة الابتكار و التغيير: التغيير الانتقادي للمنظمات، ترجمة:محمد حسن الحسيني، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 2004، ص 260.

الشكل رقم 4 : يمثل مراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	إحداث التغيير	إعادة التجميد
- أيجاد الحاجة للشعور بالتغيير - تقليص مقاومة التغيير.	- تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: قياس المؤمن وآخرون، نفس المرجع، ص199.

4-1-مرحلة إذابة الجليد: تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان الأفراد وجماعات العمل في المنظمة من عمال وأقسام ومدبرون 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 أنماط السلوك والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعلمون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي 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. ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سوء الأداء مثل انخفاض معدل الربح أو تقلص حصة المنظمة في السوق. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة هو الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال ومن ضمن الأساليب تحرير وإذابة الموقف نجد ما يلي:

- منع أي مدعومات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل وذلك لإظهار أن أنماط السلوك سيئة وغير مرغوب فيها.

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص437.

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل وقد يصل الأمر إلى زرع الإحساس بالذنب والحظ من القيمة.

- إشعار العامل بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو البيئة التي يعمل فيها التي تشجع أساليب العمل والتصرفات الغير مرغوب فيها وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية⁽¹⁾.

4-2-2- مرحلة إحداث التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على تعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الفرد البدائل الجديدة لأداء العمل من خلال ما تقدمه الإدارة لهم وفي هذه المرحلة يتم إجراء تعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل للمساهمة في تطوير مهارات الأفراد وسلوكياتهم ومن ثم تحقيق المطلوب ويكون التغيير في النواحي التنظيمية التالية⁽²⁾:

4-2-1- أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو النظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية 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 متطلبات العمل الجديدة.

4-2-2- التغيير في التكنولوجيا: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

4-2-3- التغيير في العمليات الإدارية: تشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرار جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين، في هذه المرحلة يحذر ليفين من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، إن ذلك سوف يترتب عنه حدوث مقاومة شديدة، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

4-3- مرحلة إعادة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى نتائج وسلوكيات مرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو ما يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، هذه المرحلة يتم التأكد أن ما تم اكتسابه للعاملين من مهارات

¹ -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 351.

² -محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 260.

وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد على العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، و على الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، و للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية⁽¹⁾ :

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

– توفير سبل الاتصالات المفتوحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

– بناء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي.

– إنشاء أنظمة التشجيع والحوافز التي تشجع بدورها الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في نجاح عمليات التغيير.

من خلال هذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي ويتلخص في تحديد الأهداف من التغيير وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها وكذا التعرف على اتجاهات وردود الفعل للأطراف المعنية رؤساء ومرؤوسين.

5- العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي :

5-1- الحركة النقابية كعامل تغيير : يرى كروزي أن اندماج الحركات النقابية في التنظيم الاجتماعي جعلها تلعب دورا مميزا اتجاه الجماهير العاملة فهي توجه مطامح العمال بطرق معتدلة، وتتجلى صورة هذا الدور في إجراء التعادل التمثيلي، وتضمن هذه الحركة للعمال المنتسبين لها مشاركتها في جميع المؤسسات السياسية والاجتماعية، وكذلك تعمل جاهدة من أجل تحسين العمل الاجتماعي، وهي على حد تعبير **Daniel Bell** "دنيال بيل" تعالج مشكلة الاستياء وقادرة على تسوية الصراعات العديدة داخل الجماعة العمالية التي يعذر حلها بطرق أخرى، إذ تكون نتائج مثل هذا الفعل ملموسة جدا، أن هذه الحركة ليست مصدرا هاما للتوازن الاجتماعي، بل لها تأثير ملموس على تطور هذا التوازن، وهنا يبرز دور الحركة العمالية المقدمة إلى النقابة تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، لكون النقابة تمثل ضغط يترتب عنه تنفيذ المؤسسة لما تم طلبه، كما يحدث في سياسة الأجور لمعلمي الجزائر حين عملت النقابة على المطالبة

¹-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص443.

برفع الأجور بصفة عامة والأجر القاعدي على وجه الخصوص، وإصرار الأساتذة والمعلمين على مواصلة الإضراب إذ لم تستجب الوزارة لنداءاتهم وهو ما حدث فعلا وظهر تغيير في هيكله الأجور وسياستها⁽¹⁾.

5-2- التنظيم الغير الرسمي ودوره في التغيير التنظيمي : هناك جماعات تنشأ تلقائيا بين الأفراد وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة من الإدارة، وتتصف هذه الجماعات بأن العضوية تشكل استجابة لمتطلبات خاصة بالأعضاء، والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية ومن ذلك جماعات المصالح التي تشكل لتنظيم رحلات أو نشاطات اجتماعية خاصة بها، بالإضافة إلى الأنواع الأخرى من الجماعات التي تشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة، وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن والاعتراف بذاتيتهم، الاحترام والانتماء وبالقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في هذا النوع من الجماعة. وبالتالي فتشكل هذه الجماعات هو من أجل تحقيق أدنى حد من المنفعة إن لم يتجاوز تعظيمها فهم في تماسك وتعاون يجعلهم يؤثر على التنظيم من خلال ما يسمى بنسق ضبط التحالفات والمتمثل في حل المشاكل الجماعية، والذي يقوم بممارسة سلطته لتعديل أهداف التنظيم.

5-3- نسق الفعل الملموس كفعل في التغيير : بتعبير "كروزي" فإن التغيير هو تحول نسق الفعل الملموس ومنه ينقسم إلى النسق الفرعي لضبط العلاقات ونسق التحالفات، هذين النسقين المعبر عنهما بالجماعة المتماسكة إما أن تقوم بضبط العلاقات بين أعضاء التنظيم، وإما أن تقيم التحالفات من أجل تحقيق هدف معين. ونرى أن نسق ضبط العلاقات ينقسم إلى ثلاثة أشكال أو أنساق تسمى بالفرق منها ما اختصاصه حل المشاكل، وأخرى تدير نفسها ذاتيا فهي فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر. بالنسبة للأولى تعمل على حل المشاكل من خلال اجتماعها دوريا، ومناقشة كل الأمور وتديرها مع تحديد الوسائل التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية.

أما النسق الثاني فهو يختلف عن الأول حيث لا ينحصر دوره في المناقشة وتقديم الحلول، بل يتعدى ليصل إلى مرحلة التنفيذ أو بمعنى تنفيذ ما ناقشه النسق الأول، وبالنسبة للنسق الثالث هو عبارة عن فرق العمل المشكلة من مختلف دوائر الوظيفية التنظيمية المختلفة، لأداء مهام معينة حيث يتسنى لهذا النسق تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة كما إنجاز مهام دائمة وأخرى مؤقتة⁽²⁾.

¹- أحمد بوشمال، سوسيوولوجيا التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية علوم الاجتماعية، 2011، ص 68.

²- أحمد بوشمال، المرجع السابق، ص ص 69-70.

6- مقاومة التغيير:

يكون الإنسان دائماً بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد، وهذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير، وقد أكد **كروزي** على أنه لا بد من وجود أزمة لحدوث التغيير إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة فهي على علاقة بين الإنسان والبيئة تتسبب عن طريق قدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك.

فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل إلى عدم التكامل ويسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك والأزمات، وتنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر اختلافاً حيث تتسم بالمرونة وإمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد.

والتنظيم إذا يحتاج دوماً إلى قوة شابة ومهارات مختلفة ومستويات تعليمية معينة وقدرات تنظيمية ويحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطاً ويتمشون مع الفرص الجديدة حيث تحظى بتحقيق احتياجات وأشكال مختلفة، وعلى العموم فإن أي مقاومة قد يكون منشأها الارتباط بالمصالح، أي أنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مريحاً لهم فإنهم يتبنونه، وهم بذلك يخشون فقدان السلطة، خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد. ولمشكلة مقاومة التغيير عدة أسباب لذلك فإنه قبل القيام بالتغيير يجب أن تحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه وذلك بالتعرف على اهتماماتهم وحاجياتهم، فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم⁽¹⁾.

7- نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية:

7-1- "تالكوت بارسونز" **Parsons Talcot**⁽²⁾: تقوم مقارنته النظرية لعلم الاجتماع على مقولة تعتبر أن المجتمع نسق يسعى دائماً إلى التوازن والاستقرار ويقوم هذا النسق على قيم يقبلها المجتمع، وقد تطرق إلى موضوع الأدوار الاجتماعية والقيم وموقفهما في البناء الاجتماعي، فالتغيير التنظيمي يتمثل في الضبط الداخلي الذي تقوم به في المؤسسة بعلاقتها بمحيطها الخارجي لتحقيق التكيف ثم التوازن من خلال توزيع دقيق لوظائف العناصر الاجتماعية ومهمتها ومصالحها، وبارسونز كعالم اجتماعي بنائي وظيفي يرى أن التغيير هو الذي يسمح للنظام الاجتماعي بالتكيف الدائم مع كل جديد، فهو مبدأ التعديل الاجتماعي الفوري .

7-2- **Herbert Mid**: يرى بأن النظام الاجتماعي هو نتاج أفعال يضعها الأفراد الفاعلون، فالتغيير هو زيادة تنظيم المنظمة وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية، أي أن **ميد** يؤكد بأن فعل

¹- نفس المرجع ، ص ص 94-95.

²- نفس المرجع، ص 100.

التغيير التنظيمي هو دائما ايجابيا، كونه يعمل على ضبط الأفعال الاجتماعية داخل المنظمة وتنظيمها قصد زيادة درجة التوافق بين الفاعل والنسق (فاعل - نسق). ثم إن فكرة العقل، الذات والمجتمع مؤداها أن الفعل التغييرى نابع من تفكير عقلاىى الهدف منه تحقيق الفاعل لذاته، ثم إن المجتمع والمتمثل فى النظام الاجتماعى أو المؤسسة هو مكان التفاعل بين العقل والذات وبين بين المؤسسة والقائمين بتنظيمها على حد سواء. فهى مكان للتفاعل وعنصر منه.

3-7- النظرية الموقفية: تعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية النظم، اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، فهى تمثل اتجاهها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة فى التنظيم يمكن تطبيقها فى مختلف الظروف والأوضاع التى تعيشها المنظمة، أى أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة الإستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية التى من شأنها أن تعدل الأهداف المنشودة⁽¹⁾. ومن هذا المنطلق فالتأثير والتأثر على مستوى البناء والوظائف يخضع للمواقف والظروف التى تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها، وحسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجيا.

¹-أحمد بوشمال، المرجع السابق، ص102.

خلاصة:

نستطيع القول من خلال ما تطرقنا إليه سابقا أن التغيير التنظيمي فعل لا بد من القيام به في كافة المؤسسات التي تهدف إلى بقاء والاستمرارية في ظل التغييرات السريعة والدائمة في البيئة الخارجية وكنتيجة لتطور العلوم وتزايد حاجة الإنسان إلى المزيد من المهارة والمعرفة الإدارية لمواجهة المشاكل في العمل والبيئة الداخلية، ومن خلال الجانب النظري الذي تطرقت إليه اتضح جليا مفهوم التغيير التنظيمي، حيث أن له أهمية بالغة في السير الحسن للمؤسسة وله أهداف يسعى إليها وغايات باعتباره وسيلة تحقق بها المؤسسة غاياتها وطموحاتها، كما أن له أسباب متعددة ومداخل كثيرة فهو موضوع واسع وشامل يتضمن كل عناصر البيئة الداخلية ومن أهم عوامل نجاح عملية التغيير كما رأينا سابقا تتمثل في اشتراك العاملين في التخطيط له كي لا تجد المؤسسة عند قيامها بالتغيير مقاومة شديدة تقف حاجز أمام عملية التغيير وبالتالي عجز المؤسسة عن مواكبة مثيلاتها ومنافسيها وهنا يظهر جليا دور المسيرين في عملية التغيير إما إيجابيا أو سلبيا.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية بأهمية بالغة من قبل الباحثين والدارسين من مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، عندما أقرت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين في المنظمات لزيادة الإنتاج، وتعد تجارب "هوثورن" التي أجراها "التون مايو **Alton Mayo**" 1880-1949 في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدراسات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية، حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين، ومن هذا المنطلق فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعد من مكونات بيئة العمل الداخلية وكذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فعالية التنظيم بشكل عام. وسنعرض في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي وأهم العناصر المتعلقة به.

1- الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي :

يتزايد الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الظواهر الاجتماعية في المؤسسات وينعكس ذلك على ضرورة فهم المشكلة في سياقها الاجتماعي ومثال ذلك دراسة بناء الإدارة في إطار النسق الاجتماعي للمؤسسة، حيث أصبحت هي المدخل الأهم في علم الاجتماع التنظيم وكل ما يحيط به من ظواهر واتجاهات وأبعاد ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم هذه الاتجاهات وسنعرض أهم الأبعاد السوسولوجية والوسائل المحققة للرضا عن العمل في مايلي⁽¹⁾ :

1-1- نوعية المهنة:يشمل التنظيم العديد من المهن المختلفة والمتسلسلة وظيفيا داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة منها ما يتطلب الابتكار والإبداع كالأعمال الفنية والهندسية فكل نوع من المهنة يتميز بدرجة اجتهاد تحدد طبيعة العمل ذاته وعلى هذا الأساس فإن مدى الإجهاد وساعات العمل من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا من عدمه، وفي هذا الصدد يرى "روبرت بلامر **R. Blamar**" من خلال دراسته عن إشباع العمل أن هناك ارتفاع نسبي في مستويات الإشباع لدى المهتمين ورجال الأعمال، ومستوى أعلى لدى العمال المكتئبين عن أمثالهم من اليدويين، في حين وجد أن نسبة الرضا الوظيفي للعمال المهرة أكبر منه عن غيرهم، فدرجة الإشباع أو الرضا تعود إلى نوعية الإجهاد أو عدمه، فالعامل المجهد يكون في بعض الأحيان غير راض عن عمله إن لم تشبع حاجاته، كما أن الأعمال المجهدة في الغالب يكون عائدها المادي ضئيل عن غيرها من الأعمال، كما أن التقدير يكون للأعمال ذات المستويات الأعلى، وخاصة في مجال الإدارة العليا.

¹ - فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاسه على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، ص 74.

1-2- الثواب والعقاب:

من الأمور البديهية عقاب المهمل وغير الملتزم بعمله، والعكس صحيح، ولعل من أهم وسائل الثواب والعقاب مايلي⁽¹⁾:

1-2-1- المكافآت المادية: لا يتفق كل من "فريدمان Friedman" و"هورس Horse" مع القائلين بأن

الناحية المادية أو التقدير المادي يصنف في أدنى العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس بالعامل الأهم.

ويرى كلاهما أن طبيعة العصر تتطلب الحصول على ضروريات لا غنى عنها لكل شخص، ويصل فريدمان إلى أن العوامل المادية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا عن العمل ويجدها في الأجور والمرتبات، المكافآت، العلاوات الدورية والتشجيعية، الحوافز فالخصومات المالية.

1-2-2- المكافآت الغير مادية: تعتبر من أكثر العوامل أهمية في القيام بالعمل. فالمكافآت الغير مادية أو التقدير

المعنوي يتمثل في شهادات التقدير التي ترفع الروح المعنوية وتدفع الآخرين للحصول عليها مستقبلا، وقد تكون المكافآت على شكل أنشطة تساهم في الوصول للعامل إلى الرضا وتجديد طاقاته من خلال الأنشطة الرياضية، المطاعم وتقديم وجبات الغداء للعاملين، والجمعيات الاستهلاكية التي تبيع بسعر التكلفة والعلاج بتكاليف منخفضة وما إلى ذلك.

1-3- التفاعل الاجتماعي: يعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال الدال

على التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة على الرضا والإشباع إما سلبا أو إيجابا، فالتأثير المتبادل بين القوى الاجتماعية توافقا كان أم صراعا نتاجا للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء النسق، تظهر الكثير من العمليات التي تحدد هذا التفاعل فمثلها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عائدها الملموس إما زيادة في كم الإنتاج وتحسين في كفاءته وبالتالي التقدم والحصول على الحوافز، المكافآت والترقيات وما شابه ذلك، وعلى نقيض ذلك فقدان مثل هذه العلاقات سبب في عرقلة العمل والإنتاجية وارتكاب الأخطاء وتطبيق الجزاءات وبالتالي عدم الرضا، هذا عن علاقة الرئيس بالمرؤوس في الهرم الوظيفي، أما فيما يخص علاقة العمال بزملائهم في تأثير متبادل بين سلوكياتهم يمكن أن يشكل نتائج إيجابية حتى من خلال الرضا الحاصل في مثل هذه الحالات، وقد يمتد إلى خارج نطاق العمل على شكل صداقة والعكس صحيح⁽²⁾.

¹ - فهيمة بوهنتالة، المرجع السابق، ص 74.

² - نفس المرجع، ص 75.

2- أهمية الرضا الوظيفي: يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث ، وحتى عام 1976 م كان عدد هذه البحوث يفوق ثلاثة آلاف بحث وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

إن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المنظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤذي المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو يتابع ويقوم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمدبرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على الاحتفاظ بالموظفين في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبارهم أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال⁽¹⁾.

3- العوامل المحددة للرضا الوظيفي: بينت الدراسات والبحوث السابقة أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها

الفرد وبيئة عمله ومنها ما يتعلق بالإدارة ورؤساء العمل وسنتطرق إلى هذه العوامل بالتفصيل في ما يلي⁽²⁾:

3-1- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: وتتمثل في حاجات الفرد، فرص الترقية، محتوى العمل والأجر وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:

3-1-1- حاجات الفرد: وهي ذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين، وحاجيات الفرد كثيرة منها ما يلي ومنها ما لم يتم تلبيتها وهذه الأخيرة هي التي تؤثر على سلوكه فيسعى جاهدا إلى إشباعها حيث تترك لديه إلحاحا يدفعه نحوها، فإذا تم إشباعها أصبح راضيا ما يسمح له بالتطلع إلى حاجة أخرى.

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

²-عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 49.

3-1-2- فرص الترقية: تعتبر فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد باعتبارها تتمين للمجهودات من طرف الإدارة والحصول عليها يحقق درجة من الرضا لدى العامل الأمر الذي يدفعه إلى الأداء بشكل الأفضل.

3-1-3- محتوى العمل: افترض عدد من الباحثين بأن محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثا نسبيا.

ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا نجد: درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، أي درجة حرية الفرد في التصرف، إضافة إلى ذلك يجب توفير فرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل ما يزيد من ارتفاع مستوى الرضا لديه.

3-1-4- الأجر: يعد الأجر عنصرا من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته لمهامه فهو من الحقوق التي على أساسها يقبل الموظف ممارسة العمل، ولقد أجريت دراسات في إنجلترا كلها أكدت على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، ويرى البعض أمثال هورزبيرغ بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا فحسب بل يمنع مشاعر الاستياء لدى الفرد، أي هو وسيلة إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط. بمعنى أنه غير مهم أهمية العناصر الأخرى وهذا خطأ لأن الأجر يحقق جوانب مادية ومعنوية عديدة، وكل فرد ينظر إليه من الوجهة التي يراها مهمة.

3-2- عوامل مرتبطة بالبيئة العمل: يقصد بها بيئة العمل الداخلية التي تشمل مكان العمل وظروف العمل بالإضافة إلى تحديد ساعات مناسبة للعمل وأوقات الراحة⁽¹⁾.

3-2-1- ساعات العمل وأوقات الراحة: إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمل من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بالإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية، كما أن تحديد فترات الراحة ومدتها بشكل منتظم أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة ضغوطات العمل وفي أوساط الضوضاء والضجيج وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل، وعليه يمكن القول بأن رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية كما ينقص كلما تعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد.

3-2-2- ظروف العمل: لكل عمل ظروف مختلفة يقصد بها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه واتجاهه نحو العمل والمجموعة التي يعمل بها فهو يرغب أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات

¹-عبد الرحمان العيسوي، المرجع السابق، ص 51.

والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله بسهولة، وقد اهتم الباحثين والعلماء بدراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي وكان من بين المهتمين "فريدريك تايلور" الذي اهتم بوصف الحركة قد نجح إلى حد ما في استشارة العوامل التي تدفع العمال إلى إتقان أعمالهم، إلا أنه عزل العامل واعتبره آلة وألغى جانبه البشري ككائن لديه طموحاته ورغباته ... وهو ما تداركه "التون مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، والمهم في هذه الدراسة هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل فدرجة تقبل العامل للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي رضاه الوظيفي⁽¹⁾.

3-3- عوامل مرتبطة بالإدارة:

3-3-1- نمط الإشراف: يعتبر الإشراف سلسلة من حلقات الاتصال المختلفة في جميع المستويات، حيث يعبر عن عملية تنظيمية تتمحور حول الجهود التي يبذلها الرئيس نحو مرؤوسيه بغية تحقيق أهداف المنظمة. فالإشراف عملية يتم من خلالها النمو الفني للعمال بحيث تزداد وتحسن خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في العمل الذي يقومون به، فهو عبارة عن علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم، توحدهم السلطة في المؤسسة ويتقبلها الطرفان فهو يحدد عبء العمل وحجم الوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية، ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف المناسب لأنه من الصعب على شخص واحد الإشراف على عدد غير محدد من المرؤوسين، وبهذا تتحدد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة وتتحدد درجة مركزية السلطة.

إن معيار فاعلية الإشراف يتمثل في درجة شعور العاملين بالرضا عن عملهم والذي يتمخض عنه زيادة عالية في الإنتاجية لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة هؤلاء الأفراد، لا من خلال الإجراءات المتبعة، كما أن نوع الإشراف أو المنهج الذي يتبعه المشرف سيكون له أثر كبير على رضاهم وقدرتهم على التكيف والتفاعل⁽²⁾.

4- نظريات الرضا الوظيفي:

بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تعددت الدراسات والبحوث وتبلورت في نظريات ونماذج، وفي ما يلي عرض لبعض النظريات التي نعتقد أنها تخدم موضوع الدراسة وهي كالتالي⁽³⁾:

4-1- نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات: قدم أبراهام ماسلو "Maslow" عام 1954 نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات

¹ - فهيمه بوهنتالة، مرجع سابق، ص 96.

² - نفس المرجع، ص 89-90.

³ - سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 78

الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في سلم الحاجات وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى 5 مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي :

(أ) - الحاجات الفسيولوجية.

(ب) - الحاجة إلى الأمان.

(ج) - الحاجة إلى الائتمان.

(د) - الحاجة إلى الاحترام.

(هـ) - الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات يتم وفق لموقعها في الهرم، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباعه للحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، الاحترام، وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة⁽¹⁾.

(أ) - الحاجة الفسيولوجية : تعد بداية القاعدة في السلم الهرمي وتشمل المأكل والمشرب والنوم والراحة، وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى. وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفسيولوجية.

(ب) - الحاجة إلى الأمان : تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.

- الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي .

- تجنب المخاطر الغير متوقعة.

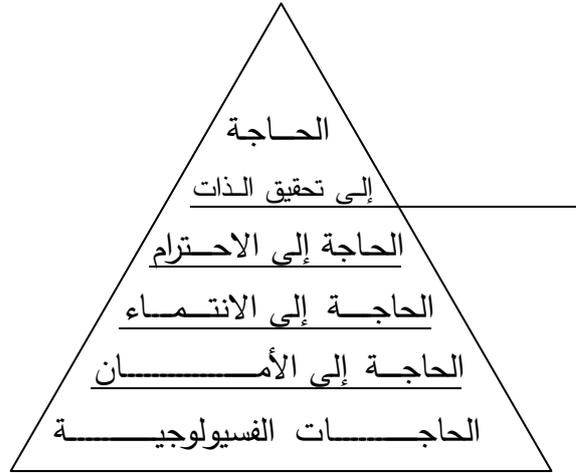
(ج) - الحاجة إلى الانتماء: تتعلق هذه الحاجات بالانتماء للطبيعة الاجتماعية للأفراد وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

(د) - الحاجة إلى الاحترام: بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته وأن يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم، وأن استفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والمكانة الاجتماعية... الخ.

¹ - سالم تيسير شرايدة، المرجع السابق، ص 79.

هـ) - الحاجة إلى تحقيق الذات: تعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخله، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يحقق ذاته بشكل كامل من الفرص المتاحة له والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته. إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم

الشكل رقم(5): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: سالم تيسير شرايدة، مرجع سابق، ص 80.

4-2- نظرية العاملين "هرزبيرغ Herzberg": يوجد لدى الفرد نوعين أساسيين من الحاجات أو العوامل وهما الحاجات (عوامل) الصحية والحاجات (عوامل) الدافعة حيث تتصل الأولى بالسلامة والصحة الفيزيائية بين ما تتبنى الحاجات الدافعة التي في حالة توافرها وملاءمتها تمنح شعوا بالرضا وقد قام فريدريك هرزبيرغ بإجراء دراسة خص بها 200 مهندس ومحاسب لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وكذا الأوقات التي يشعرون فيها بعدم الرضا والاستياء، ومنه فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية حسب هرزبيرغ يقوم على مجموعتين من العوامل المذكورة أعلاه وهي كمايلي⁽¹⁾:

4-2-1-عوامل دافعة: وتتمثل في الاعتراف والإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية، كما اعتبر هرزبيرغ أن الرضا يتحقق إذا ما توفرت العوامل الدافعة، ولكن غياب أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا.

4-2-2-عوامل الصحية أو الوقائية: هي العوامل الخارجية التي تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظرا لاتصالها

¹ - نفس المرجع، ص ص 85-86.

بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة حساسا بالرضا، وهذه العوامل هي :

سياسة المؤسسة وإدارتها، الإشراف الفني فيها، الرواتب، العلاوات، العلاقات بين الرؤساء والتابعين وكذا العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل، المكانة فالأمن الوظيفي.

على الرغم من ذلك فقد حظيت نظرية هوزبيرغ باهتمام واسع وكان لها أثر كبير على مفهوم إثراء الوظيفة أي توسيعها أفقيا أو عموديا أو في الاتجاهين معا وعلى زيادة استقلالية الفرد في ممارسة تقنيات الضبط الذاتي على عمله، أي على إدارة المؤسسات أن تهتم بالعوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

3-4- نظرية وضع الأهداف : يرى أدوين لوك "AdWinlook" أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات قيمة عالية كلما كان راضيا عن العمل وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما موجودة في نظرية الحاجات وأنها تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما ينتجه من عوائد ويرى أنها تناسب وظيفته والمستوى الاجتماعي له وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات وهي⁽²⁾:

(أ) - تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله، أي النتائج المستهدفة، وتوضح الحوافز (زيادة الراتب أو ترقية أو تقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

(ب) - تتعلق عملية المشاركة في تحديد أهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوسين، ورؤسهم إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس.

(ج) - تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة، التحدي والتنافس بين الزملاء.

(د) - يضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها بإصرار الموظف على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف نظرا لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الهدف.

(هـ) - أخيرا وضع نتائج تحديد الأهداف تشمل جوانب أداء المهام والرضا لقد تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمن وتم تحديد عدة عوامل تؤدي إلى نجاح هذا الأسلوب منها :

- دعم والتزام ومشاركة الإدارة أمر ضروري ولازم.

¹ - سالم تيسير شرايدة، نفس المرجع، ص 86.

² - فهيمة بوهنتالة، مرجع سابق، ص 83.

- من الضروري معرفة الاختلافات والفروق بين وحدات والإدارات والمهام لأن تطبيق برنامج منمط وموحد على الوحدات التي تعمل بطرق مختلفة وتؤدي عمليات مختلفة تحت ضغوط وظروف متباينة يصادف مقاومة من قبل الأفراد وقد ينتهي إلى الفشل، ومن المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التي تجري على برنامج الإدارة قيمة بالفعل.

- يجب أن يركز برنامج الإدارة بالأهداف على الأهداف التي إن تحققت تعود بالفائدة على المنظمة والمدير⁽¹⁾.

4-4- نظرية التوقع: تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أساسها فروم فكتور عام 1964م أن الدافعية الفرد من أجل القيام بعمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره بإمكانية الوصول إليها ولمزيد من التوضيح هناك خصائص تتميز بها هذه النظرية وهي كما يلي:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن الإجابة على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

- إن دافعية الفرد لأداء عمله هي محصلة لثلاثة عناصر:

(أ) - توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

(ب) - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو وسيلة للحصول على عوائد معينة.

(ج) - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بصورة أكثر إسهاباً.

تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي⁽²⁾:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

4-5- نظرية الإنجاز لمكلياند: اقترح ماكلياند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي⁽³⁾:

¹ - فهيمة بوهنتالة، المرجع السابق، ص 84.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 97، 99.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 140.

4-5-1- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

4-5-2- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الناس، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء العمل.

4-5-3- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الحصول على مراكز السلطة في المنظمة.

ومنه يمكن القول بالنسبة لنظرية الحاجات (ماسلو، ماكلييلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة رضا، أما عدم إشباعها فيمثل حالة عدم الرضا، وعلى الرغم من اختلافاتهما في تصنيف الحاجات، إلا أنهما تتقاربان فيما يتعلق بأن الحاجات الغير المشبعة كما ذكرنا سابقا تحرك السلوك أو تدفعه.

5- قياس الرضا الوظيفي والطرق المعتمدة في ذلك:

5-1- قياس الرضا الوظيفي: يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث أنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عامليها إن كان مستواه منخفضا، أو الحفاظ على مستوياته الحالية إن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في هدفين رئيسيين وهما⁽¹⁾:

- تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا.
- دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم مثل التغيب والاستقالة من العمل وكذا مستوى الأداء الوظيفي.

¹ - نفس المرجع، ص 111.

5-2- الطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي: توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي من خلال استخدام ما يلي⁽¹⁾:

5-2-1- قائمة الأسئلة: توجد قوائم أسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل منها: "ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر".

5-2-2- المقابلات: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة الرضا لدى العمال، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا خاصة إذا كان حجم المنظمة صغير.

5-2-3- الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العمال ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

5-2-4- بيانات ثانوية: ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية المتاحة بالمنظمة (معدلات الغياب، حجم الشكاوي، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل). وتحليل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

ويمكن للباحث أن يصمم الاستبانة الخاصة بالدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض هذه الدراسة ومجالها التطبيقي ويمكنه أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي، إضافة لما تم ذكره سابقا مقياس أو استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota) ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية:

- استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، الجانب الفني للإشراف، التنوع في المهام وظروف العمل.

وكذلك من المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي مقياس فهرس وصف الوظيفة (Job Descriptive Index) ويتضمن خمسة عناصر وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، أسلوب الإشراف والزملاء في العمل.⁽²⁾

6- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

لكل ظاهرة مؤشرات خاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الفرد، ولعدم الرضا مؤشرات تتمثل في الظواهر التالية : التغيب، ترك العمل أو الاستقالة منه للبحث عن عمل آخر، الإكثار من الإجازات العادية أو

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، نفس المرجع، ص 110.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، نفس المرجع، ص 111-112.

المرضية، كثرة الشكوى واللامبالاة في العمل، بروز ظاهرة الإضراب، وغيرها من المظاهر التي تشير إلى فقدان شعور العاملين بأهمية العمل وفيما يلي عرض لأهم مؤشرات عدم الرضا عن العمل⁽¹⁾.

6-1- التغييب: ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في مكان عمله رغم جدولة العمل على أساس وجوده ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل للعمال بافتراض أنهم موجودين فعلا. وهو إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، ولا شك أن التغييب له تأثير سيء على العمال وعلى أصحاب العمل على حد سواء، فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق، فإن غياب أحد العمال يؤدي إثارة أفراد الفريق وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وقد تضطر الإدارة إلى الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجور ليحلوا محل الغائبين مما يزيد من تكلفة الإنتاج. ومهما يكن فالتغييب يشكل عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية وتنظيمية.

6-2- ترك العمل: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتكون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل. فعندما يترك العامل وظيفته من تلقاء نفسه فهذا يدل مع أنه غير راض عنها، أما أسباب تركه لعمله يمكن معرفتها من خلال المقابلات الشخصية التي تتم مع العمال، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير متوقعة أو لا يمكن معرفتها إلا بهذه الطريقة.

إن ترك العمل يعد آخر خيار يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه واستيائه، فعدم الاستمرار في العمل يؤثر على العامل وعلى المؤسسة أيضا إذ يعد خسارة لها إذا ما تعلق الأمر بالأفراد ذوي الكفاءة المهنية. لذا عليها أن تجد استراتيجيات وتتعقد مفاوضات مع العمال تجعلهم يعدلون عن قرارهم إزاء ترك العمل⁽²⁾.

6-3- الشكوى والتظلمات: إن التذمر المستمر في صفوف العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكوايهم لمشرفيهم ومسئولهم، وقد تكون هذه الشكاوي ناتجة عن ظلم وقع فعلا، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعوره بعدم قبول الآخرين له مما ينجم كرهه لمحيط عمله ككل، وتدلل كثرة الشكاوي المقدمة من طرف العمال إلى الجهات المختصة بذلك كالمسؤولين أو النقابات على وجود متاعب وعدم الرضا عن جانب من جوانب العمل، ولهذا تعتبر التظلمات والشكاوي من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها، وهذا لتفادي التعقيدات الناجمة عن عدم الاكتراث بها والتي تؤثر على المؤسسة أكثر من تأثيرها على العامل في حد ذاته.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 104.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، بيروت، 1997، ص 398.

6-4- الإضراب: يعد الإضراب من أكثر الوسائل تطرقاً إليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف غير أنه يتسم بالقوة ويعتبر أحد أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالعامل يلجأ إليه باعتباره صراع جماعي من أجل الكشف عن مشكلات وقضايا العمل نتيجة لعدم رضاهم، وغالبا ما تكون النقابات هي المنظمة لذلك.

ولعل من أهم أدوارها ووظائفها ما يسمى بالمساومة الجماعية، حين تساوم النقابة مع الإدارة بشأنه ظروف العمل بهدف التوصل إلى اتفاق ويعتبر الإضراب عن العمل أول الحلول حيث يقوم العمال بعملية الإضراب الجزئي حين يتوقف العمال عن العمل وهم في أماكنهم لمدة ساعة أو عدة ساعات، كما قد يعتمد العمال الإبطاء في عملهم بشكل ملحوظ، فتظهر اللامبالاة المتعمدة. ويعبر الإضراب عن تدمير وعدم الرضا بالظروف المحيطة به في العمل، كما يلجأ إليه للتخفيف من حدة التوترات التي يعانيها العامل فهو يعتبر الإدارة هي المسئول الأول عن تأزمه ويحقق الإضراب ما يأمل تحقيقه مما يولد لديه إحساس بالرضا على عكس المؤسسة التي تتحمل التكاليف جراء هذا السلوك والمتمثلة في نقص الإنتاج وتكاليف الأيام المفقودة من العمل⁽¹⁾.

6-5- اللامبالاة والتخريب: إن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أدائه جيد، ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه ونتيجة ذلك هو عدم رضاه الوظيفي، الشيء الذي ينعكس سلبيا على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية مهامه، وبالتالي تظهر عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة والتخريب حيث يترجم عدم الرضا أحيانا لدى العامل إلى تخريب متعمد لأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال تحطيم الآلات وعطبها المتواصل والإنتاج ذو النوعية الرديئة⁽²⁾.

نرى من خلال ما قدمناه أن كل المؤشرات المذكورة أعلاه ما هي إلا أنماط سلوكية ناتجة عن عدم الشعور بالرضا اتجاه وضع معين، وهذا وأن كل المؤشرات مرتبطة ببعضها البعض أي تتأثر بالحالة التي يكون عليها مستوى الرضا، فإذا كان الرضا مرتفع فإن معدلات التغيب تنخفض وتتجلى قيم الولاء للمؤسسة من خلال المحافظة على الممتلكات ووسائل الإنتاج مثلا، والعكس صحيح.

¹ - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص 400.

² - أندرودي سيزولاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991

7- الرضا والمتغيرات التنظيمية:

تناولت دراسة كل من "بورتير وميتشل" (Porter & Mitchell) 1967م مجموعتين من أفراد مدنيين ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة وعسكريين من عدت رتب مختلفة، فأكدت تزايد درجة الرضا تدريجياً بارتفاع الرتب العسكرية، مثلما يحدث للمستويات التنظيمية الأخرى، كما أظهرت الدراسة أن إشباع العسكريين أقل في الدافعية، بالمقارنة بالمدنيين. عكس نتائج دراسة علي سلمي 1967م التي أجراها على 456 فرداً، ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة لعدة شركات بالولايات المتحدة، مستخدماً قائمة بورتير وكذا أسلوبه في القياس، والتي توصلت إلى انعدام وجود فروق جوهرية بين المستويات التنظيمية في الأهمية النسبية للدوافع، مع تسجيل تناقص مقدار الإشباع عبر مستويات تنظيمية، كما بدا اختلاف طبيعة العمل بين الميداني والمكتبي، ولدى المصالح الحكومية، وخاصة ما أظهرته نتائج "بين Paine" وزملائه عن شعور الأفراد الميدانيين بإشباع أكثر لمختلف الدوافع النفسية والاجتماعية بالمقارنة مع موظفي المكاتب، وفيما يلي أهم المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي⁽¹⁾:

7-1- الرضا الوظيفي والهيكل التنظيمي:

أثبتت نتائج دراسة بورتير تأثير شكل الهيكل التنظيمي على مقدار إشباع الأفراد لحاجاتهم، وذلك بعد أن قام بتقسيم الهيكل التنظيمي إلى ثلاث أشكال تنظيمية وهي التنظيم المسطح والتنظيم المتوسط ثم التنظيم الطويل، والفرق بينهم أن التنظيم المسطح، والتنظيم المتوسط ثم التنظيم الطويل، والفرق بينهم أن التنظيم المسطح يضم عدداً قليلاً من المستويات بالنسبة لحجم التنظيم، بينما التنظيم الطويل يشمل مستويات عديدة بالمقارنة بحجم التنظيم، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تفاعلات بين شكل الهيكل التنظيمي وحجمه في التأثير على إشباع الحاجات وذلك لما يضيفه التنظيم الطويل من إشباع للحاجات الدنيا عن التنظيم المسطح.

7-2- الرضا والمستوى التنظيمي: يؤثر المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه الفرد على اتجاهه، وبالتالي فإن التدرج عبر المستويات التنظيمية، يعكس الاختلافات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لما لها من التأثير على الدافعية، وما يتوقع الحصول عليه من الأداء العمل، وعلى درجة رضا العاملين، وقد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين أهمية الحاجات واحتمالات الإشباع وبين المستوى التنظيمي⁽²⁾.

¹- محمد بالرابح، الرضا عن العمل: مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2011، ص 122.

²- نفس المرجع، ص 123.

8- تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي:

إن التغيير الهادف المبني على إستراتيجية متينة من شأنه أن يؤثر على الفرد من خلال إشباع حاجاته والمتبع لإسهامات **تايلور وإلتون مايو** يلاحظ التكامل بين الدراستين، فزيادة الأجر وحده لا يحقق الرضا الوظيفي بل يجب تحسين الظروف الفيزيائية وتغيير قنوات الإشراف الروتينية، وإعادة نظر في نسق الاتصال لتحسين مستوى التواصل بين الأفراد.

والمنطلق الفكري المعاصر القائم على التعلم، التكيف والتغيير يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات مما يساعد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية، وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة من ناحية أخرى بغية ضمان فاعلية التغيير والتطوير المستمر⁽¹⁾.
وبالتالي فالقائم على التغيير التنظيمي يجب أن يدرس الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة لحل المشكلات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لأن الموظف على قدر المكاسب التي يتوقعها من التغيير التنظيمي يكون رضاه الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالأجور وفرص الترقية والمناخ التنظيمي الملائم، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يساعد على الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي⁽²⁾.

¹-خضير كاظم حمود الفرجان وآخرون، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط3، عمان، 2009، ص 117.

²- سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 107

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم يعبر عن ذلك الشعور بالاكتمال الذي يحمله الفرد لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها والمتمثلة في كل من الأجر الذي يعتبر عنصر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة وكذا فرص الترقية ونمط الإشراف وظروف وإجراءات العمل وفي المقابل نجد أن الرضا يختلف من عامل إلى آخر وذلك باختلاف الفروق الفردية بين العمال فهناك بعض العمال يحققون درجات ومستويات عالية من الرضا الوظيفي بينما يفشل الآخرون في تحقيق نفس مستوى الرضا ويتجلى ذلك في عدة سلوكيات كالتغيب وكثرة الشكاوي واللامبالاة وغير ذلك من مظاهر عدم الرضا التي ذكرنا سابقا.

لذا على المدراء والقائمين على التسيير بناء وظائف ذات قيمة مضافة ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت من أجل تتمين جهود عمالها ما ينعكس على أداء العمال ومن تم فعالية المنظمة لأنه مهما بلغت درجة التقنية فيها إلا أن العنصر البشري يظل هو المحرك الرئيسي لها وهو الرقم الأساسي في معادلة فعالية أي تنظيم.

تمهيد:

يرتكز موضوع بحثنا على دراسة التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، وسنتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء صورة حول الجانب المنهجي و الميداني من الدراسة الذي هو أساس وعماد كل بحث علمي كونه يعتمد على بعض التقنيات والمقاييس التي تثبت مدى صحة النتائج المتحصل عليها، كما أن هذا الجانب يهدف إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة لإشكالية البحث، ومنه التحقق من مدى صحة فرضياته، وهو الأمر الذي يساعدنا على مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

1- المجال المكاني والزمني للدراسة: لكل دراسة مجال زمني ومكاني، يمكن تحديدهما كالتالي:

1-1 المجال الزمني: من أواخر شهر فيفري إلى 15 من شهر مارس.

1-2 المجال المكاني: لقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بغرداية.

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (م و ك غ) هي مؤسسة خدمات عمومية، إذ تسعى إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للمواطنين بهدف تقريبه من المؤسسة والعمل على إرضائه من خلال تحسين نوع الخدمات المقدمة.

- نبذة تاريخية:

من كهرباء و غاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم أكثر من نصف قرن من الوجود .

- ثم خضعت لقانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946

في سنة 1962:

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما إن إنقضت بضع سنوات وبفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

في سنة 1969:

تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) وما لبث أن أصبحت المؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبية حاجيات 7000 زبون فالهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية

الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهمة SPA :

- تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

- **KAHRIF** كهريف للإنارة و إيصال الكهرباء.
- **KAHRAKIB** كهركيب للتركيب و المنشآت الكهربائية.
- **KANAGHZ** قناغاز لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- **INERGA** انرغا للهندسة المدنية.
- **ETTERKIB** التركيب للتركيب الصناعي.
- **AMC** مؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت **سونلغاز** تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية نفي بإحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

في سنة **1991**: قانون جديد خاص ب**سونلغاز**.

تحولت **سونلغاز** إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري المرسوم التنفيذي رقم 95-280 ل 17 سبتمبر يؤكد طبيعة **سونلغاز** كهيئة عمومي ذات طابع صناعي و تجاري تحت وصاية وزارة الطاقة.

في سنة **2002**: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة، هذه الترقية منحها إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابع لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

في سنة **2004** : تطورت **سونلغاز** حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابض (هولدينغ)

Holding de Sociétés وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات

الأساسية

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- مسير شبكة نقل الغاز GGRT.

في سنة 2006: تمت هيكلة وظيفة للتوزيع في أربع شركات فرعية.

-الجزائر العاصمة SDA

- منطقة الوسط SDC .

- منطقة الشرق SDE

- منطقة الغرب SDO

2007-2008: نهاية الهيكلة (التجديد).

تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول، هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

- مهام المؤسسة:

تتمثل مهامها الرئيسية في الإنتاج النقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات. قوانينها الجديدة تسمح لها بالتدخل في نشاطات أخرى تعود لها بالفائدة خاصة في ميدان بيع الكهرباء والغاز إلى الخارج منذ إصدار قانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات سونلغاز تهيكلت لكي تتلاءم مع هذه القوانين التشريعية الجديدة وهي اليوم مجموعة صناعية مكونة من 31 فرع و 09 شركات تشغل أكثر من 56500 عامل في سونلغاز تلعب دور رائد في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد مساهمتها في تجسيد السيادة الطاقوية هو مقياس لأهم برامج انجاز التمديدات الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز⁽¹⁾.

¹- مصلحة الموارد البشرية

2- منهج الدراسة وتقنياتها:

لكل بحث بناء منهجي خاص به، نجد من بين أهم ما يحتويه من عناصر المنهج والتقنيات، فالمنهج هو تصور ذهني لإجراءات الدراسة، أما التقنية فهي مسعى تمكنا عمليا من جمع المعطيات من الميدان والتي من خلالها تعرض البيانات وتنظم على شكل جداول تحلل وتفسر، كما في هذه الدراسة.

1-2- منهج البحث: يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بهدف الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة أو تنظيم صحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي يجهلها أو من أجل البرهنة عليها. (1)

ولقد تم توظيف منهج المسح الاجتماعي في هذه الدراسة بالنسبة لاختبار الفرضيات ميدانيا من خلال تقنية الاستمارة إضافة لأساليب إحصائية بسيطة تمثلت أساسا في الجداول.

ويعرف المنهج المسح الاجتماعي بأنه أحد المناهج الأكثر استعمالا في البحوث السوسولوجية وإن اختلفت التسميات والتصنيفات لعناصر البناء المنهجي، يتمكن من خلاله الباحث من دراسة الظواهر الاجتماعية كما هي عليه في الوقت الراهن، وذلك بأخذ مجموعات بحث من المجتمع المراد دراسته بالاستعانة بالمعطيات الكمية، فهو يدرس طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات. (2)

2-2- تقنيات الدراسة:

إن طبيعة الموضوع وأهدافه ونوع الدراسة هي التي تفرض إلى حد كبير على الباحث الأدوات التي يستعملها وتساعد على جمع البيانات التي تخدم بحثه.

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة والتي تعرف على أنها من أهم أدوات جمع البيانات خاصة في ميدان البحوث الاجتماعية باعتبار أنها من بين الوسائل التي توفر الكم الهائل من المعلومات التي قد لا تتوفر لا بالملاحظة ولا عن طريق المقابلة، وتعرف كذلك على أنها : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد

¹ -رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2007 ، ص77

² -موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، تدريبات علمية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة ، الجزائر ، 2004 ،

من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد⁽¹⁾

وقد تناولنا في الاستمارة موضوع الدراسة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويحتوي على خمسة أسئلة.
- المحور الثاني: يشمل بيانات الفرضية الأولى ويحتوي على ثمانية أسئلة.
- المحور الثالث: يشمل بيانات الفرضية الثانية ويحتوي على سبعة أسئلة.
- المحور الرابع: يشمل بيانات الفرضية الثالثة ويحتوي على خمسة أسئلة.
- المحور الخامس: يتعلق بالرضا الوظيفي ويحتوي على اثنا عشر سؤال.

وتم توزيع 80 استمارة واسترجعت 77 منها لتخضع للتحليل الإحصائي.

3- عينة الدراسة وخصائصها:

إن العدد الكلي لمجتمع البحث هو 225 عامل، إذ اخترنا عينة عشوائية من 80 عامل أي ما نسبته 35.55% وهي تعتبر نسبة تمثيلية لمجتمع الدراسة .

3-1- كيفية اختيار العينة:

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، حيث تعرف على أنها ذلك النموذج الذي يقوم فيه الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة.

وتتميز هذه العينة عن العينة العشوائية البسيطة بما يلي:

- تسمح العينة العشوائية الطبقية باختيار عينة متنوعة تسحب من كل مجموعة أو طبقة من مختلف المجموعات المصنفة.

¹-محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص 339.

- في العينة العشوائية الطبقية يؤخذ بعين الاعتبار المتغيرات ذات الأهمية المحورية في الدراسة كمتغير النوع، السن، التعليم، الدخل، المهنة، الوطن الأصلي، الأقارب أو الديانة.⁽¹⁾
 علما أن مجتمع البحث مقسم إلى ثلاث فئات سوسيو مهنية وهي: إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، والجدول التالي يوضح توزيع هذه الفئات حسب النسبة المختارة:

الجدول رقم(1): كيفية اختيار العينة

الفئات	التكرارات	نسبة 35.55 % من كل فئة
إطارات	90	32
أعوان تحكم	125	44
أعوان تنفيذ	10	4
المجموع	225	80

يظهر لنا من خلال هذا الجدول مجتمع البحث مقسم إلى ثلاث فئات، حيث اخترنا من كل فئة عينة من أصل النسبة

المختارة كما هو موضح في الجدول، مثلا: $90 \times 35.55 / 100 = 32$

¹ رشيد زرواتي، المرجع السابق ، ص 185

3-2- خصائص العينة:

إن خصائص العينة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي والمركز الوظيفي، مهمة في القراءة السوسولوجية للبيانات المحصل عليها ميدانياً، فهذه الأخيرة تعتبر كمتغيرات مستقلة لها تأثيرها في باقي المتغيرات المدروسة وفي العلاقة فيما بين هذه المتغيرات.

لدينا فيما يخص عينة الدراسة مجموعة من الجداول للبيانات الشخصية يمكن عرضها والتعليق عليها كما يلي:

الجدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
76.6%	59	ذكر
23.4%	18	أنثى
100%	77	المجموع

تظهر بيانات هذا الجدول أن غالبية عمال المؤسسة المبحوثين هم من الذكور وذلك بما نسبته 76.6% منهم، مقابل ما نسبته 23.4% فقط من الإناث.

وهذا الفارق ربما يكون ناتج عن طبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يتطلب أعمال ميدانية فيها مشقة وتنقل، وتحتاج كذلك إلى جهد بدني تناسب الفئة الذكورية أكثر من الإناث، بينما قد تقتصر مهام الإناث على المهام المكتبية فقط، وهي بالقياس على مجموع المهام الميدانية الأخرى تعتبر ضئيلة، كما أنه قد لا يسمح اجتماعياً للمرأة بأن تبتعد عن مكان العمل، وقد جاءت نتائج الجدول لتبين ذلك.

وبالتالي نستنتج أن جنس عمال المؤسسة المبحوثين يغلب عليه الذكور أكثر من الإناث وذلك بالنظر لطبيعة العمل بالمؤسسة وخصوصية كلا الجنسين داخل المجتمع.

الجدول رقم(3): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة %	التكرار	السن
6.5%	5	30-20
54.5%	42	40-30
33.8%	26	50-40
5.2%	4	50 فما فوق
100%	77	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أعمار المبحوثين موزعة على عدة فئات عمرية، بحيث نلاحظ أن الفئة العمرية 40-30 هي الفئة الغالبة أي بما نسبته 54.5% منهم، تليها الفئة العمرية 50-40 بما نسبته 33.8%، ومن ثم تأتي باقي الفئات موزعة بنسب أقل من هاتين الفئتين وهما على التوالي 6.5% و 5.2%.

هكذا نلاحظ أن فئة الشباب هم الفئة الغالبة، فهي تقارب بجمع الفئتين الأوليتين في الجدول ما نسبته 61% من مجموع العمال المبحوثين، وهذا ما يمكن أن يعكس شكل التوظيف المتبع مؤخراً والذي يركز على توظيف الشباب لأنهم الفئة الغالبة في المجتمع أو لأنهم الأقدر على بعض الأعمال الميدانية الشاقة التي تتطلب جهد بدني وهو ما يتوفر في الفئة الشبابية. كما أنه بجمع الفئتين من 40 إلى 50 فما فوق يتضح أن نسبة مهمة من عمال المؤسسة المبحوثين هم من فئة عمرية يمكن أن تكون قد عملت لفترة لا بأس بها بالمؤسسة، وهذا ما يعني أنها تمتلك الخبرة اللازمة وأن المؤسسة ربما بحاجة أكثر للخبرة والمؤهلات المناسبة للقيام بالأعمال. أي أننا نستطيع القول أن أعمار عمال المؤسسة المبحوثين تتناسب وطبيعة العمل بحيث يوجد تنوع في السن مما يسمح بالتعاون وتبادل الخبرات والمعارف كما يستطيع أصحاب الفئة الأولى في الجدول التعرف على طرق العمل في وقت قصير من طرف الفئات التي تليهم، بحكم أنهم يمتلكون الأقدمية وعلى دراية بما يخص العمل، وعليه بتنوع الأعمار يكون هناك تنوع في الأداء لكل واحد أفكاره الشخصية ووجهة نظره ومستواه بالتالي فإن التنوع في الأعمار يحسب كنقطة إيجابية للمؤسسة بصفة عامة وللعامل بصفة خاصة لأنه كلما احتك الفرد مع الآخرين كلما زادت معارفه حول طبيعة انجاز المهام، كما قد تنشأ علاقات غير رسمية ربما قد تسهم في تشكيل جماعات عمل باعتبار العامل اجتماعي بطبعه يحتاج

للانتماء إلى هذه الجماعات حيث يشعر بالرضا الوظيفي كلما تحققت حاجاته، وهذا ما أشار ماسلو إليه في سلم الحاجات.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك تنوع في الفئات العمرية مع الغالبية لفئة الشباب وهذا يعني تنوع في الخبرات والخصائص الاجتماعية والثقافية والمعرفية لكل منهم وهذا له علاقة بالأداء الذي ينعكس على الرضا الوظيفي .

الجدول رقم(4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى
80.5%	62	جامعي
19.5%	15	ثانوي
100%	77	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين هم من المستوى الجامعي بما نسبته 80.5% منهم، مقابل ما نسبته 19.5% فقط لذوي المستوى الثانوي، كما أننا نلاحظ غياب باقي المستويات التعليمية الأخرى. هذا ما يمكن أن نرجعه إلى كون الوظائف والمهام والأنشطة داخل المؤسسة تتطلب تأهيلا من مستويات عليا مثل المستوى الجامعي وربما الثانوي كذلك والذي يؤهل للتكوين المهني والتمهين من مستويات تقني مثلا أو تقني سامي التي تعتمد على الأعمال الميدانية والتقنية أكثر من المكتبية وهذا ما قد تحتاج إليه المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى سعيها لتجديد مواردها البشرية من خلال انتقاء إطارات ذات كفاءة عالية لتسيير المهام بغية تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن غياب المستويات التعليمية الأخرى يمكن تفسيره بأن هذه الأخيرة لم تعد مطلوبة كونها لا تتوفر على التأهيل اللازم للعمل في هذه المؤسسة التي تحتاج أكثر إلى مستويات تعليمية عليا قد تبدأ بالتقني، تقني سامي وتنتهي إلى الإطارات ذات المستوى الجامعي. ويمكن أن نفسر نتائج الجدول كون أغلب طالبي العمل حاليا هم المتكويين تكويننا أعلى من ذوي المستوى الجامعي والثانوي أيضا.

ومن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن عمال المؤسسة الباحثين هم من الشباب ذوي المستوى التعليمي العالي الذي تحتاجه مثل هذه المؤسسات ذات الطبيعة التقنية والعلمية المتميزة. وذلك يشير إلى التغيير في الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يظهر من خلال عامل السن والمستوى التعليمي أساسا.

جدول رقم 5: يوضح خبرة عمال المؤسسة المبحوثين بالسنوات.

النسبة	التكرار	الخبرة بالسنوات
42%	33	1-10
40.3%	31	10-20
16.9%	13	20 فما فوق
100%	77	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين تتراوح أقدميتهم من 1-10 سنوات أي بما نسبته 42% منهم، تليها مباشرة فئة 10-20 بما نسبته 40.3% وأخيرا تأتي الفئة 20 فما فوق بما نسبته 16.9% هكذا نلاحظ أن هذه النتائج ربما تكون ذات علاقة بتحديد الموارد البشرية الذي تنتهجه المؤسسة مع إحالة بعض العمال إلى التقاعد مثلا، فمؤسسة سونلغاز أكثر تشغيلًا للشباب كونها تستقطب كفاءات شبانية في الآونة الأخيرة وذلك لطبيعة العمل بها، دون إغفال الفئة الثانية 10-20 أي ما نسبته 40.3% التي تدل على اهتمام المؤسسة بالخبرة اللازمة التي تحتاجها المؤسسة .

فالأقدمية لها تأثيرها المباشر على إجابات المبحوثين واتجاهاتهم، فهي تعني التجربة والخبرة أي تعني كم من المعلومات والأفكار الناشئة عن الممارسة ومعايشة الواقع الميداني، خاصة وأن موضوع الدراسة يتعلق بالتغيير التنظيمي بأبعاده وأثره على الرضا الوظيفي، فالعمال ذوي الأقدمية هم على دراية بالوضع قبل التغيير وبعده مما يتيح لنا معرفة اتجاهاتهم حول هذه التغييرات وقياس رضاهم الوظيفي أكثر من أولئك الذين التحقوا بالمؤسسة لاحقا.

جدول رقم(6): يبين المركز الوظيفي للمبحوثين.

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
41.6%	32	إطارات
53.2%	41	أعوان تحكم
5.2%	4	أعوان تنفيذ
100%	77	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أعوان التحكم هم الذين يمثلون النسبة الغالبة بما نسبته 53.2% تليها مباشرة فئة إطارات بما نسبته 41.6% مقابل ما نسبته 5.2% فقط لأعوان التنفيذ.

هكذا يتضح لنا توازن العينة المبحوثة حيث جاءت النسب متقاربة إلى حد ما بالنسبة للفئتين الأوليين في الجدول وذلك على التوالي بنسبتي 53.2% و 41.6%.

وهذا راجع إلى طبيعة الأدوار داخل التنظيم فمن المنطقي حسب هرم السلطة ارتفاع نسبة أعوان التحكم مقارنة بالفئة المشرفة على العمل التي تقتصر مهامها على التوجيه واتخاذ قرارات العمل بعيدا عن التنفيذ المباشر، خاصة بالنسبة لمؤسسة سونلغاز التي تركز أكثر على الأعمال الميدانية والتقنية التي يشغلها أعوان التحكم .

فلمركز الوظيفي هو الآخر يعتبر كمتغير من المتغيرات المؤثرة في إجابات المبحوثين، ولذلك تم إعطائه الكثير من الاهتمام من خلال استخدامه في اختبار العلاقة مع بعض المتغيرات الأخرى بالنسبة لإختبار الفرضيات التي سنتناولها لاحقا.

4- تحليل نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها:

تمهيد:

تعتبر البيانات المتحصل عليها في ما يخص هذه الفرضية اختبار لأحد أهم متغيرات الدراسة، وهو متغير التغيير في الأفراد وأثره على الرضا الوظيفي والذي اعتقد انه من بين أهم المتغيرات مقارنة بغيره كون الفرد ومن تم رضاه حول النواحي المتعلقة بالوظيفة هو الرقم الأساسي في المعادلة فعالية أي تنظيم، فإن لفهم ودراسة هذا الأخير أهمية بالغة لما

لها من تأثير مباشر في رسم سياسات باقي الأنساق الأخرى، وفي هذا الإطار تظهر أهمية دراسة اتجاهات وردود أفعال وآراء العمال في وضع تنظيمي معين، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تحليل هذه الفرضية.

4-1- معايير التوظيف: توجد معايير متنوعة يتم على أساسها التوظيف، قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى فهي مؤشر من مؤشرات التغيير في الأفراد، قد تكون الكفاءة والخبرة أساسها أو المستوى التعليمي أو حتى الاعتبارات الشخصية والوساطة وهذا ما سنلاحظه من خلال استخراج نتائج الجدول التالي:

جدول رقم(7): يوضح العلاقة بين معايير التوظيف داخل المؤسسة و رضا العمال عليها

المجموع		لاأوافق		نوعا ما		أوافق		الموافقة عنها معايير التوظيف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	-	-	%45.5	10	%54.5	12	الخبرة والكفاءة
%100	46	%8.7	4	%65.2	30	%26.1	12	المستوى التعليمي
%100	9	55.6	5	%33.3	3	%11.1	1	الوساطة والعلاقات الشخصية
%100	77	11.7	9	%55.8	43	%32.5	25	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأنهم موافقين نوعا ما على معايير التوظيف داخل المؤسسة وذلك بما نسبته %55.8 منهم، مقابل ما نسبته %32.5 ممن صرحوا بأنهم موافقين تماما، هكذا نلاحظ أن الموافقين نوعا ما والموافقين تماما هم الفئة الغالبة بما يساوي %88.3 منهم. بمعنى أن الموافقين والموافقين نسبيا على معايير التوظيف هم الأغلبية الساحقة بالمقارنة بعدم الموافقين على هذه المعايير.

كما نجد من بين من صرح من المبحوثين بأنه موافق نوعا ما هم أولئك الذين صرحوا بأن معايير التوظيف بمؤسستهم قائمة على معيار المستوى التعليمي أي بما نسبته 65.2% منهم، مقابل 45.5% لأولئك الذين صرحوا بأن ذلك يتم على أساس الخبرة والكفاءة.

أما بالنسبة لأولئك الذين صرحوا بأنهم موافقين تماما على معايير التوظيف المعتمدة بمؤسستهم نجد أولئك الذين صرحوا بأنها تتم على أساس الخبرة والكفاءة بما نسبته 54.5% يليهم في ذلك الذين صرحوا بأن المستوى التعليمي هو المعيار المعتمد في ذلك أي بما نسبته 26.1% منهم.

هكذا نلاحظ أن أغلب من صرح بأنه موافق نوعا ما على معايير التوظيف القائمة بالمؤسسة هم الذين صرحوا أن ذلك يتم ذلك حسب المستوى التعليمي، بينما نلاحظ أن أغلب من صرح بأنه موافق تماما على ذلك هم الذين يعتبرون أن المعيار المتحكم في التوظيف هو الخبرة والكفاءة، والعكس تماما بالنسبة لغير الموافقين فنجدهم يصرحون بأن المعيار القائم في التوظيف هو معيار الوساطة والعلاقات الشخصية.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن معدل الموافقة على معايير التوظيف أعلى منه من معدل عدم الموافقة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الجمع النسبي لفتتين الموافقين والموافقين نوعا ما، وهذا ما يعكس أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية توظيف قائمة على المعايير العقلانية بما يمكنها من التزود بيد عاملة ذات مؤهلات وكفاءة مناسبة وهذا ما يناسب خصوصيتها وطبيعة العمل بها، وهذا بدوره يشعر العمال بالرضا الوظيفي .

فالمعطيات السابقة تجعلنا نستنتج أنه كلما كانت المعايير أكثر عقلانية كلما زاد ذلك في رضا العمال والعكس تماما أي كلما كانت المعايير غير عقلانية كلما قل مستوى الرضا الوظيفي، وقد جاءت نتائج الجدول على هذا الأساس.

وهذا دون الإغفال بأن التنظيم نسق مفتوح على التطورات الخارجية فهو في منافسة دائمة من أجل مواكبة الجديد عبر استقطاب الكفاءات ذات مستوى تعليمي عالي أو ذات خبرة مناسبة.

4-2-التكوين: هو آخر يعتبر مؤشر من مؤشرات التغيير في الأفراد إذ يعمل على رفع من مهارات وتنمية قدرات العاملين في ظل التغييرات التكنولوجية المستمرة وذلك من أجل العمل على اندماج العمال في وظائفهم والرفع من الروح المعنوية لهم وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال معرفة مدى ملاءمة التكوين للوظيفة .

جدول رقم(8): يوضح العلاقة بين تلقي التكوين في المؤسسة ومدى ملاءمته للوظيفة

المجموع		لا يلاءم		نوعا ما		يلاءم		ملائمة التكوين تلقي للوظيفة التكوين في المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	66	%3	2	%37.9	25	%59.1	39	نعم
%100	11	%9.1	1	54.5%	6	36.4%	4	لا
%100	77	%3.9	3	%40.3	31	%55.8	43	المجموع

تظهر بيانات هذا الجدول أن ما نسبته 55.8% من عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا أن التكوين المتحصل عليه داخل المؤسسة يلاءم متطلبات وظائفهم، مقابل ما نسبته 40.3% لأولئك الذين صرحوا بأن التكوين المتحصل عليه يلاءم نوعا ما متطلبات وظائفهم، فمن بين من صرح بأن التكوين المتحصل عليه يلاءم متطلبات الوظائف نجد أولئك الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكويننا وذلك بما نسبته 59.1% منهم، مقابل ما نسبته 36.4% ممن صرحوا بعدم تلقيهم للتكوين في مؤسسة عملهم. بينما نلاحظ أن الذين صرحوا بأن التكوين المتحصل عليه يلاءم نوعا ما متطلبات وظائفهم هم الذين لم يتلقوا تكويننا في مؤسسة عملهم أي ما نسبته 54.5% منهم، مقابل 37.9% ممن صرح بأنه تلقى التكوين.

هكذا نلاحظ أن الذين صرحوا بأن التكوين الذي تحصلوا عليه يلاءم احتياجاتهم الوظيفية والذين صرحوا بأنه يلاءم نوعاً ما احتياجات الوظيفة هم الأغلبية الساحقة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الجمع النسبي بين هذين الفئتين. ومنه يتضح اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية وخاصة عندما تقوم بتوظيف عمال جدد وهذا ما صرح به معظم عمال المؤسسة المبحوثين. وهذا راجع ربما لحرص المؤسسة على تنشئة العمال الجدد على ثقافتها التنظيمية وإعادة رسكلة العمال وذلك لتعديل أنماط السلوك مثلاً

من خلال ما سبق يتبين لنا الدور المهم للتكوين في الإلمام بمتطلبات العمل حيث أن إدخال العامل في جو الوظيفة وأساسياتها لا يكون إلا عبر تأهيل مسبق يغطي كافة جوانبها، حتى وإن توفر هذا الفرد على كم نظري أو معرفي إلا أنه يبقى ناقصاً إذا ما عرفنا أن متطلبات الميدان وظروفه في ظل مناخ متكيف يتميز بالخصوصية تصعب محاكاته، إلا عن طريق الخوض فيه أو من خلال مداخل تكوينية تركز أساساً على طبيعة الميدان.

وعليه نستنتج أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة قد لائم متطلبات الوظيفة وأبدت النسبة الغالبة من عمال المؤسسة المبحوثين رضاها في ما يخص التكوين باعتباره كافي لمتطلبات أعمالهم، إذا ما عرفنا أن من أهداف التكوين المستحدث باستمرار مواكبة التغيير التكنولوجي الهائل خلال السنوات القليلة الماضية الذي يدفع إلى التطوير وتغيير اتجاهات العمال نحو الوظيفة إما إيجاباً أو سلباً كما إضافة الجديد للعمل.

4-3- اهتمام المؤسسة بتطوير أداء الأفراد: يمكن اعتباره كمؤشر من مؤشرات التغيير في الأفراد من خلال العمل على تحسين أداء وتطويره والجدول التالي يبين رأي الفئات المهنية في اهتمام مؤسستهم بتطوير أداء أفرادها.

جدول رقم(9): يبين الفئات السوسيو مهنية وتطوير أداء الأفراد.

المجموع		لا		نوعاً ما		نعم		اهتمام المؤسسة بالتطوير الأداء الفئة المهنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%18.8	6	%56.2	18	%25	8	إطارات
%100	41	%14.6	6	%63.4	26	%22	9	أعوان تحكم
%100	4	-	-	%50	2	%50	2	أعوان تنفيذ
%100	77	%15.6	12	%59.7	46	%24.7	19	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم نسبياً بتطوير الأداء أي بما نسبته 59.7% منهم. مقابل 24.7% ممن صرحوا بأن المؤسسة تعطي اهتماماً كافياً لتطوير أداء أفرادها، وذلك دون إغفال نسبة هامشية ممن صرحوا بأنه لا يوجد اهتمام من قبل المؤسسة لتطوير الأداء بما نسبته 15.6% منهم. يعني أن المصريحين بنعم ونوعاً ما لاهتمام المؤسسة بتطوير الأداء هم الأغلبية الساحقة بالمقارنة بمن صرح عكس ذلك.

فمن بين من صرح من المبحوثين أن المؤسسة تهتم نسبياً بتطوير أداء أفرادها نجد أن النسب تتوزع بنسب متقاربة إلى حد ما على الفئات المهنية مع ملاحظة أكبر نسبة لصالح عمال التحكم بما نسبته 63.4% كأعلى نسبة من باقي هذه الفئات.

أما بالنسبة لأولئك الذين صرحوا بأن المؤسسة تعطي اهتماماً كافياً لتطوير أداء أفرادها نجد أن النسبة الغالبة لصالح عمال التنفيذ بما نسبته 50% منهم.

هكذا نلاحظ أن أغلب من صرح من المبحوثين بأن المؤسسة تولي اهتماماً نسبياً بتطوير أداء أفرادها هم من فئة عمال التحكم ثم الإطارات، بينما نلاحظ أن أغلب من صرح بوجود اهتمام كافي هم من فئة عمال التنفيذ.

يمكننا القول مما سبق أن أهمية الاهتمام بتطوير أداء الأفراد من قبل مسؤولي الشركة تأتي كأولوية من أجل المحافظة على ثقة المستهلك باعتبار الشركة هي الوحيدة المكلفة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر كل مناطق البلاد، هذا ما يشكل عبئاً مضاعفاً من أجل الاهتمام بتطوير الكفاءات وزيادة أدائها عبر المتابعة والإشراف ومراقبة الإشراف ونقص هذا فئة الإطارات منهم والمسيرين ممن مهمتهم لا تعتمد على التحكم بل التوجيه، وهم بطبيعة الحال مروا خلال التدرج بمرحلة التحكم لذلك هم لأدرى والأكثر خبرة في مراقبة والاهتمام بكل ما يخص أعوان التحكم والتنفيذ الذين يعدون قاعدة الشركة ورأس مالها بغية الوصول إلى درجات عالية الفعالية المطلوبة لإنجاز الأعمال ومسايرة التكنولوجيا الحديثة أثناء القيام بالعمل. وعليه كلما زاد الاهتمام بتحسين أداء الأفراد وتوفير كل ما يخص تطويرهم، من مرافق وخطط مبسطة تسهل المهام إضافة إلى تحفيزات مادية والمعنوية عند قيام العمال بأعمال متميزة يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل بحيث ينسجم في بيئة العمل، وهذا ما يؤدي إلى الحصول على حالة من الرضا العام تنعكس بدورها على أداءه وكلما حدث خلل على مستوى هذه التركيبة كل ما نقص الرضا وبالتالي يتأثر مستوى الأداء. وعليه جاءت نتيجة المعطيات الإحصائية لتؤكد على الاهتمام البالغ بأداء الأفراد وتقييمه من أجل رفع مستويات الرضا بين الموظفين.

4-4- الترقية: هي التقدم في العمل حيث يمكن اعتبارها من أهم مؤشرات التغيير في الأفراد وتعديل أنماط سلوكهم وسنحاول من خلال نتائج هذا الجدول معرفة أسس الترقية التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة ومدى رضا العمال عليها.

جدول رقم(10) يوضح العلاقة بين أسس الترقية و رضا العاملين عليها

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		الرضا عن الترقية أسس الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	41	%7.3	3	%39	16	%53.7	22	الخبرة والكفاءة
%100	25	%16	4	%32	8	%52	13	التقييد بالمدة القانونية
%100	11	%27.3	3	%18.2	2	%54.5	6	اعتبارات شخصية
%100	77	%13	10	%33.8	26	%53.2	41	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا برضاهم التام على فرص الترقية المتاحة باختلاف أسسها أي بما نسبته 53.2% منهم، مقابل 33.8% ممن صرحوا بأنهم راضون نوعا ما عنها. فمن بين من صرح من المبحوثين بأنه راض تماما نجد أولئك الذين صرحوا بأن أسس الترقية بمؤسستهم تتم على أساس الخبرة والكفاءة والاعتبارات الشخصية، فالتقييد بالمدة القانونية، فهي موزعة بنسب متقاربة جدا على التوالي نجد ما نسبته 53.7% و 54.5% تليها 52% منهم. مع ملاحظة ميل بسيط للفئة الثالثة في الجدول وهي الاعتبارات الشخصية.

أما بالنسبة لأولئك الذين صرحوا بأن بأنهم راضون نسبيا على أسس الترقية، فنجد أغلبهم من صرح بأن المعيار المتحكم هو الخبرة والكفاءة أي ما نسبته 39% منهم. مقابل 32% لأولئك الذين صرحوا بأن ذلك يتم على أساس التقييد بالمدة القانونية، والعكس تماما فمن بين من صرح بعدم الرضا هم أولئك الذين يعتبرون الوساطة والعلاقات الشخصية هو الأساس الذي تقوم عليه الترقية بالمؤسسة بما نسبته 27.3%

هكذا يمكننا القول أن مستوى الرضا على أسس الترقية المتاحة أعلى منه من مستوى عدم الرضا وهذا ما يعكس أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الأسس العقلانية في منح الترقية والتي تعتبر في حد ذاتها تغييرا في الأفراد من حيث منحهم فرصة التقدم في العمل وتقدير مجهوداتهم المبذولة التي تنعكس إيجابيا على مستويات رضاهم الوظيفي وبذلك تتغير اتجاهاتهم نحو العمل وربما تتعدل أنماط سلوكهم أيضا، كما وتعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل، والسعي نحو تحسين وزيادة الإنتاجية وهي تساعد على تحقيق الانتماء للعمل، ودعم الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، من خلال الاحتفاظ بالعاملين من ذوي الخبرة والكفاءة وهي عامل مهم للمنافسة بين الأفراد وتحفيزهم ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد للحصول عليها وبذلك فهي شاملة لكافة المستويات داخل أي تنظيم فالكل معنى بها فكلما كانت الأسس واضحة كلما زادت الشفافية وزاد مستوى الرضا داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما كانت الأسس التي تقوم عليها المؤسسة في منح الترقية أكثر عقلانية كلما زادت مستويات الرضا الوظيفي للعمال وتغيير اتجاهاتهم نحو الوظيفة، والعكس تماما.

4-5- المكافآت: تعتبر المكافآت من أهم المؤشرات التي نعتمد عليها لمعرفة آراء العمال ورضاهم الوظيفي من خلال الجهود الإضافي الذي يقومون به، فكل العمال مهما اختلف مستواهم التعليمي ودرجة ثقافتهم فإن المكافآت تمثل لهم عامل مهم يشعرون من خلاله بأهميتهم ووجودهم، ومن خلال الجدول التالي نبين رأي الفئات السوسيو مهنية في تلقيهم للمكافآت.

الجدول رقم (11): يبين رأي الفئات السوسيو مهنية في تلقي المكافآت على المجهودات المضافة .

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		تلقي مكافأة على مجهودات الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%34.4	11	%37.5	12	%28.1	9	إطارات
%100	41	%19.5	8	%36.6	15	%43.9	18	أعوان تحكم
%100	4	-	-	%25	1	%75	3	أعوان تنفيذ
%100	77	%24.7	19	%36.4	28	%38.9	30	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة الباحثين صرحوا بتلقيهم مكافآت عند قيامهم بمجهودات إضافية وذلك بما نسبته 38.9% منهم، مقابل ما نسبته 36.4% ممن صرحوا نسبيا بتلقيهم مكافآت على مجهودات إضافية تليها فئة من صرحوا بعدم تلقيهم لهذه المكافآت بما نسبته 24.7%.

فمن بين من صرح من الباحثين بأنه تلقى المكافآت، نجد فئة عمال التنفيذ بما نسبته 75% منهم، مقابل 43.9% لأعوان التحكم، بينما أولئك الذين صرحوا نسبيا بتلقيهم المكافآت نجدهم من فئة الإطارات بما نسبته 37.5% تليها مباشرة فئة أعوان التحكم بما نسبته 36.6% منهم.

هكذا نلاحظ أن أغلب من صرح من الباحثين بأنه تلقى مكافآت على مجهودات إضافية نجدهم تقريبا من فئة أعوان التنفيذ والتحكم، وهذا أمر عادي باعتبار أن هذين الفئتين هما المكلفتان بالأعمال الميدانية التي تتطلب التنقل والجهد الإضافي خاصة في ظل التوسع العمراني وكثرة الطلب على الكهرباء والغاز وخاصة في الآونة الأخيرة، وذلك دون إغفال المناخ الصحراوي التي تتميز به المنطقة حيث أن ارتفاع درجات الحرارة يتسبب في الانقطاعات المتكررة للكهرباء مما يستوجب على أعوان التنفيذ والتحكم بذل مجهودات إضافية أكثر لتصلحها وتحديد الكوابل والشبكات، وكل هذا لتلبية طلبات الزبائن، لذلك يستوجب على المؤسسة الاهتمام بهذين الفئتين من حيث

مكافأتم ومشاركتهم في الأرباح لإرضائهم وتغيير اتجاهاتهم نحو الأفضل باعتبارهم رأس مال المؤسسة وقد جاءت نتائج الجدول على هذا الأساس.

فإذا اعتبرنا أن سلم الحوافز في المهام الإلزامية متاحا فان المرود المقدم للمجهودات الإضافية يقدم بناء على حجم المكافأة المقدمة للفرد خلال أدائه لتلك المهام وهذا راجع لطبيعة الحوافز في سلم حاجات الموظف لان نظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام يؤدي إلى دافعية العمال نحو العمل وارتياحهم من خلال تأمين احتياجاتهم المتمثلة في الحاجة الفسيولوجية والحاجة إلى تقدير الذات كما صنفها ماسلو والمكافآت سواء التشجيعية أو المادية تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها المؤسسة كإنخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

من هنا يمكننا استنتاج حصول أغلبية الفئات المبحوثة على مكافآت نتيجة الجهود الإضافية وذلك نابع من حرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على إشباع رغبات العمال ماديا نظرا للدور الكبير الذي يبذله العمال خاصة منهم أعوان التحكم والتنفيذ وكذا أهمية الحوافز على ترتيب حاجات الفرد داخل المؤسسة وما إلى ذلك من أثر كبير على الروح المعنوية ومن تم تحسين المرودية وأداء الأفراد وللإشارة هنا أن جميع الفئات السوسيو مهنية بدون استثناء يمثل لها الحافز المادي دورا مهما.

4-6- الحوافز: كما أشرنا سابقا لكون المكافآت على مجهود الإضافي تحدث تغيير في السلوك فغن الحوافز المادية منها والمعنوية هي الأخرى تسهم في تشكيل الرضا الوظيفي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال نتائج هذا الجدول.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الحصول على امتيازات وحوافز ودورها في الرضا الوظيفي

المجموع		غير راض		نوعا ما		راض		الرضا عن الحوافز الحصول على امتيازات وحوافز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	48	%2.1	2	%12.5	6	%85.4	41	نعم
%100	26	%11.5	3	%11.5	3	%76.9	20	نوعا ما
%100	3	%33.1	1	-	-	%66.7	2	لا
%100	77	%6.5	5	%11.7	9	%81.8	63	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من عمال المؤسسة الباحثين أبدوا رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم بنسبة 81.8%، مقابل فئة من صرح بالرضا نوعا ما عن نظام الحوافز بما نسبته 11.7% منهم.

نجد من بين من صرح من الباحثين بالرضا التام عن الحوافز المقدمة هم أولئك الذين صرحوا بحصولهم على الامتيازات والحوافز وذلك بما نسبته 85.4% منهم، مقابل 76.9% ممن صرح بحصوله على الحوافز وذلك من فئة نوعا ما، أما بالنسبة لأولئك الذين صرحوا بأنهم راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، نجد أولئك الذين صرحوا بحصولهم على الامتيازات والحوافز أي ما نسبته 12.5% منهم، مقابل 11.5% ممن صرح بحصوله نوعا ما على الامتيازات والحوافز.

هكذا يظهر لنا وجود رضا واضح حول نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة لما لهذه الأخيرة من أهمية بالغه بالنسبة للفرد العامل، فهي تدفع بالموظف نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من دقته وانضباطه في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة، كما تلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية مما ينتج عنه شعور الموظف بروح الفريق والعمل على تحقيق المكسب الجماعي لا الفردي، والتجديد والابتكار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن هناك الحوافز المعنوية التي قد تتمثل في منح خطابات الشكر والتقدير، وتقديم الشفاء الشفوي، وإقامة حفلات التكريم، وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات، ومنح الإجازات الاستثنائية، والترشيح للدورات التكوينية، وغيرها تزيد بشكل ملحوظ من معدل الرضا الوظيفي مما يرفع مستوى إيجابية العمل، لذلك فمن أهم الأمور التي ركز عليها أصحاب نظرية النظم حوافز الفرد واتجاهاته وافترضااته عن العاملين.

فدرجة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حيث تشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح يدفعه للعمل بشكل أفضل من خلال شعوره بالرضا أثناء أداءه لعمله.

من خلال ما سبق نستنتج أن للحوافز دور مهم في تغيير اتجاهات وردود الأفعال، كما تغيير نظرة العامل لمؤسسته وتكريس قيم الولاء والانتماء لها أو ربما تعديل أنماط سلوكياتهم.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تقديم خدمات للعمال و رضا العمال عليها

المجموع		لا		نوعا ما		راضي		رضا العاملين عليها تقديم خدمات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	48	%10.4	5	%22.9	11	%66.7	32	نعم
%100	27	%14.8	4	%59.3	16	%25.9	7	نوعا ما
%100	2	-	-	%100	2	-	-	لا
%100	77	%11.7	9	%37.7	29	%50.6	39	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين أبدوا رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك بما نسبته 50.6% منهم، مقابل ما نسبته 37.7% ممن هم راضون نوعا ما، نجد من بين من صرح أنه راض تماما نجد ما نسبته 66.7% لأولئك الذين أكدوا بأن المؤسسة تقدم خدمات لعمالها، بينما 25.9% فقط ممن صرحوا نسبيا بأن المؤسسة تقدم خدمات، هكذا نلاحظ أن المؤسسة تعطي اهتمام كافي لرضا أفرادها من حيث توفير متطلبات العيش والخدمات المتمثلة في الرحلات الترفيهية من خلال عقد اتفاقيات مع شركات لتوفير أجهزة كهربومنزلية مثلا إضافة إلى الخدمات الصحية والعلاج المجاني، كل هذا يساهم في مساعدتهم على الاندماج الاجتماعي وإشباع حاجاتهم الأساسية، وكذا اعتراف المؤسسة بأهمية الفرد من حيث احترامه وقدراته على النمو والتطور وتفاعله مع غيره تدعيما للعلاقات الاجتماعية وهذا تأكيدا كذلك على أهمية الاعتماد المتبادل بين المؤسسة

ككل تنظيمي يراعي متطلبات أفرادهِ وبالتالي تتغير نظرتهِ إلى المؤسسة ايجابيا وينعكس على الروح المعنوية لديه مما يزيد مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وقد جاءت نتائج الجدول على هذا الأساس .

هكذا نستنتج أنه كلما اهتمت المؤسسة بالعمال من خلال تقديم خدمات له كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي وتكريس قيم الولاء، وهذا في حد ذاته يعتبر تغيير في اتجاهات العمال نحو مؤسستهم والوظيفة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

يمكننا صياغة استنتاج الفرضية الأولى والتي تتمثل في مساهمة التغيير في الأفراد على تحقيق رضاهم الوظيفي من خلال تحليل ومناقشة النتائج المستخرجة من كل جدول كالتالي:

أولاً: معايير التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة.

- كلما كانت المعايير أكثر عقلانية كلما زاد ذلك في رضا العمال عليها، والعكس صحيح أي كلما كانت المعايير غير عقلانية وتحتكم إلى الوساطة والعلاقات الشخصية كلما انخفض معدل الرضا الوظيفي للعمال، فقد رأينا من خلال تحليلنا للجدول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى إستراتيجية توظيف قائمة على المعايير العقلانية وهذا ما يناسب خصوصيتها وطبيعة العمل بها.

ثانياً: التكوين ومدى ملاءمته للوظيفة .

- إن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة قد لائم متطلبات الوظيفة واحتياجاتها وقد أبدت النسبة الغالبة رضاها في ما يخص التكوين باعتباره كافٍ لمتطلبات وظائفهم.

ثالثاً: الفئات السوسيو مهنية وتطوير أداء المؤسسة.

- إن الاهتمام بتطوير الأداء من الأولويات وهذا من أجل المحافظة على ثقة المستهلك أي أنه كلما زاد الاهتمام بتحسين الأداء أدى ذلك إلى الحصول على حالة من الرضا تنعكس بدورها على الأداء من خلال توفير كل ما يخص تطويرهم من مرافق وخطط مبسطة، قد تسهم في رفع الروح المعنوية.

رابعاً: الترقية والرضا عليها.

- إن فرص التقدم في العمل بالمؤسسة محل الدراسة تتم على أساس المعايير الموضوعية القائمة على الخبرة والكفاءة، كما التقيد بالمدّة القانونية، وهذا ما يحفز العمال على العمل أكثر للحصول عليها، فهي بذلك تضمن بقائهم بالمؤسسة من جهة وتحسن أدائهم من جهة أخرى.

خامساً: المكافآت على الجهود الإضافي.

- إن المكافآت على المجهودات الإضافية كما لاحظنا في الجدول رقم (11) قد حصل عليها كافة الفئات المهنية دون استثناء، وهذا دليل على حرص المؤسسة على إشباع حاجات أفرادها ورفع مستويات الرضا لديهم بما يخدم أهدافها.
- سادسا: الحوافز والخدمات والرضا عليها.
- للحوافز والخدمات التي تقدمها المؤسسة لأفرادها دور مهم في تغيير اتجاهاتهم وتعديل أنماط سلوكهم وتغيير نظرتهم نحو المؤسسة من خلال تكريس قيم الولاء والانتماء لها وتحقيق الرضا عن العمل.
- من خلال هذه الاستنتاجات يمكننا صياغة استنتاج الفرضية الأولى كما يلي:
- إن التغيير في الأفراد قد عمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وهو ما عبرت عنه مختلف المؤشرات المذكورة سابقا.

5- تحليل نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها:

تمهيد:

تعتبر النتائج التي سنتحصل عليها عند تحليلنا لبيانات الجداول فيما يخص هذه الفرضية، أحد أهم متغيرات الدراسة وهو التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأثر ذلك على الرضا الوظيفي والذي يمكن القول بأنه من أهم المتغيرات كونه الإطار الرسمي الذي يحدد السلطة وما يقابلها من مسؤولية كما يبين مهام كل فرد و يوضح خطوط الاتصال بين أعضاء التنظيم لذا فإن تصميمه بشكل مناسب يراعي مرونته من خلال إمكانية استحداث وظائف فيه أو دمج مصالح أو انجاز أخرى جديدة في ظل بيئة خارجية تتميز بالتغيير والديناميكية وعدم الاستقرار والتي تعمل بها المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح على التطورات الخارجية، فالهيكل التنظيمي هو لآخر يمسه التغيير الحاصل في البيئة الخارجية أكثر من الداخلية وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تحليلنا للجداول المتعلقة بهذه الفرضية.

- 5-1- التغيير في المهام:** باعتباره من المؤشرات الدالة على التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع المهام على العمال والجدول التالي يوضح ما إذا كانت هناك تغييرات في المهام أم لا من خلال تصريحات عمال المؤسسة المبحوثين ومعرفة مدى رضاهم عليها.

جدول رقم (14): رأي الفئات المهنية في تغيير مهامهم

المجموع		لا		نعم		تغيير المهام الفئة المهنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%28.1	9	%71.9	23	إطارات
%100	41	%36.6	15	%63.4	26	أعوان تحكم
%100	4	-	-	%100	4	أعوان تنفيذ
%100	77	%31.2	24	%68.8	53	المجموع

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين قد صرحوا بتغيير مهامهم بأخرى وذلك بما نسبته 68.8% منهم، مقابل 31.2% ممن صرحوا بأنهم لم يغيروا مهامهم.

نجد من بين من صرح بتغيير مهامه فئة أعوان التنفيذ كلهم، تليها فئة الإطارات بما نسبته 71.9% منهم، مقابل 63.4% لأعوان التحكم.

هكذا نلاحظ حدوث تغييرات مست كافة الفئات السوسيو مهنية بنسب عالية وذلك راجع ربما لمتطلبات العمل أو احتياج المؤسسة للعمال في القيام بمهام معينة نظرا لنقص عدد العمال وهذا ما صرح به بعض المبحوثين ما يحتم على المؤسسة إعادة توزيع المهام وتغيير المناصب لملا الشغور في مناصب أخرى نظرا لعدم إدماج عمال جدد في الآونة الأخيرة، وهذا راجع ربما لسياسة التقشف التي تمر بها البلاد حاليا.

كما لاحظنا أن أغلبية المبحوثين يتجاوبون مع الأوضاع التي تمر بها المؤسسة وصرحوا بالموافقة على هذه التغييرات وهذا دليل على الرضا الوظيفي والإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة .

هكذا يمكننا القول أن التغييرات مست جميع الفئات المهنية خاصة منهم أعوان التنفيذ الذين لمسنا موافقتهم أكثر على تغيير مهامهم من خلال إجراء مقابلات معهم، فقد يكون ذلك الأمر على علاقة برغبتهم في تغيير أوضاعهم التنظيمية التي قد لا تروق لهم، خاصة أن النشاطات التي يزاولونها متعبة وشاقة، أو ربما الأمر راجع لإحساسهم بالمسؤولية اتجاه الزبائن أكثر من غيرهم نظرا لاحتكاكهم المباشر بالميدان وزبائن المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التغيير لا يحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما تحدث بهدف المواكبة، ويعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة وتنمية القدرة على الابتكار والتحفيز على التحسين وكسر الروتين ما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5-2- المهام الإضافية: تعتبر مؤشر على التغيير الهيكلي من خلال زيادة حجم المسؤولية فهي تدل على مرونة الهيكل التنظيمي المستحدث وفي ما يلي: سنتناول ما إذا كانت المهام الإضافية تشعر العمال بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين إضافة مهام جديدة والرضا عليها من قبل العمال.

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		الرضا عليها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	إضافة مهام جديدة
%100	66	%31.8	21	%40.9	27	%27.3	18	نعم
%100	11	%36.4	4	%36.4	4	%27.3	3	لا
%100	77	%32.5	25	%40.3	31	%27.3	21	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين أبدوا رضاهم نوعا ما عن الأعمال الإضافية المكلفين بها وذلك بما نسبته %40.3 منهم، مقابل ما نسبته %32.5 ممن صرحوا بأنهم غير راضون عنها، وذلك دون إغفال من صرح بالرضا التام عن إنجاز مهام إضافية أي بما نسبته %27.3 منهم.

هكذا نلاحظ أن الراضون تماما والراضون نسبيا هم الفئة الغالبة بما يساوي %67.6 منهم، إذا ما قورنت بعدم الموافقين عن تلك المهام.

يتضح لنا من خلال ما سبق حدوث إضافة لمهام جديدة وهذا من مؤشرات عملية التغيير داخل المؤسسة كما نلاحظ أن الراضون منهم والراضون نسبيا هم الأغلبية وذلك ما يمكن تفسيره بإحساسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة أو لأنها تقوم بتشجيعهم سواء ماديا أو معنويا وهذا ما يحفزهم للعمل أكثر وربما هم من يطلبون القيام بها، من خلال ما صرح به بعض المبحوثين، كما أن المهام الإضافية تكسر روتين العمل وتقلل الملل الذي ينشأ من القيام بنفس العمل لذا فإثراء الوظيفة وتوسيعها قد يشعر العامل بالرضا الوظيفي ونتائج الجدول تبين ذلك كما أنها مؤشر على مرونة الهيكل التنظيمي.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تكلف عمالها بالمهام الإضافية وهذا يدخل في إطار التغيير من خلال توسيع وإثراء الوظائف كما أنه كلما كانت هناك تشجيعات مقابل القيام بمثل هذه الأعمال كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

3-5- المشاركة في اتخاذ قرار التغيير: إنها بمثابة مؤشر على عملية التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إشراك العمال وفي ما يلي نلاحظ ذلك من خلال هذا الجدول.

جدول رقم(16): يبين الفئات المهنية وعلاقتها بالمشاركة في قرار التغيير

المجموع		لا		نعم		المشاركة الفئة المهنية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%65.6	21	%34.4	11	إطارات
%100	41	%63.4	26	%36.6	15	أعوان تحكم
%100	4	100	4	-	-	أعوان تنفيذ
%100	77	%66.2	51	%33.8	26	المجموع

تظهر بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة الباحثين صرحوا بعدم مشاركتهم في اتخاذ قرار التغيير بما نسبته 66.2% منهم، مقابل ما نسبته 33.8% فقط ممن صرحوا بمشاركتهم في اتخاذ القرار المتعلق بالتغيير . نجد من بين من صرح من الباحثين بعدم المشاركة في اتخاذ قرار التغيير فئة أعوان التنفيذ حيث أن جميع الباحثين منهم صرحوا بعدم مشاركتهم، تليها فئة الإطارات بما نسبته 65.6% منهم، ثم أعوان التحكم بما نسبته 63.4%، من هنا يظهر لنا طابع التسيير داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الذي يفرض مركزية القرار المتعلق بالتغيير كونه فرع من فروع مجمع سونلغاز والقرارات مثل قرار التغيير الهيكلي تكون ذات طابع عمودي نازل من السلطة الأعلى إلى الأدنى لذلك رأينا أغلبية عمال المؤسسة الباحثين لم تشارك في اتخاذ قرار التغيير مقابل نسبة أقل ممن صرحوا بمشاركتهم في ذلك وهي من فئة الإطارات العليا والمسيرين بالمؤسسة.

هكذا نستنتج بأن القرارات الكبرى المتعلقة بالتغيير الهيكلي تفرض على العمال وليس لديهم الصلاحيات في ذلك وهذا لا ينفي إعلامهم بها مسبقا، باعتبار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز.

4-5- إنجاز أقسام جديدة: تعتبر من أهم مؤشرات الهيكل التنظيمي وتغييره من خلال التخصيص وتقسيم العمل الذي بدوره يريح العمال وينقص أعباء الوظيفة الذي بدوره يخلق حالة من الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين إنجاز أقسام جديدة و تأثير ذلك على مردودية العامل

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		تأثيرها على المردودية إنجاز أقسام جديدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	70	%22.8	16	%38.6	27	%38.6	27	نعم
%100	7	%42.9	3	%14.3	1	%42.9	3	لا
%100	77	%24.6	19	%36.4	28	%38.9	30	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن إنجاز أقسام جديدة في الهيكل التنظيمي قد ساهم في زيادة مردودية العامل وذلك بما نسبته 38.9% منهم، مقابل ما نسبته 36.4% ممن صرحوا بتأثير ذلك نوعا ما عليها، بينما نجد نسبة أقل ممن صرح بعكس ذلك بما نسبته 24.6% منهم، نجد من بين من صرح بأن هناك تأثير لزيادة الأقسام على مردودية العامل نجد أولئك الذين صرحوا بعدم إنجاز أقسام جديدة وذلك بما نسبته 42.9% منهم، مقابل 38.6% ممن صرحوا بإنجاز أقسام جديدة، على العكس من ذلك نجد أن الأغلبية ممن صرحوا بتأثير نسبي لزيادة الأقسام على المردودية أي نوعا ما، صرحوا بإنجاز أقسام جديدة بما نسبته 38.6% منهم.

هكذا نلاحظ أن المؤسسة تواكب متطلبات السوق المفتوح والتي تسعى من خلاله إلى إرضاء الزبائن والمستهلكين للكهرباء والغاز من جهة والعمل على إرضاء العمال من جهة أخرى من خلال إضافة أقسام جديدة التي قد تسهم في خلق التوازن وتحسين المردودية، وهذا ما يوافق رأي **تالكوت بارسونز** في قوله بأن التغيير ليس هذا التحول الجذري في النظام، وإنما هو مجرد تغيير تدريجي يتم من خلال سلسلة تغيرات بطيئة ومحدودة النطاق بحيث تؤدي إلى إعادة

التوازن للتنظيم وليس تغييره كلياً أو جذرياً.¹ يتحدد مفهوم التغيير بالنسبة له انطلاقاً من مفهوم التوازن أو إعادة التوازن للتنظيم، فدافع زيادة الأقسام هنا مرتبط بمتطلبات السوق والمتطلبات الاجتماعية التي تسهم المؤسسة في تلبيتها، استناداً لكون المؤسسة نسق مفتوح للمحيط الخارجي الخاص بها.

فالرضا عن الأقسام المضافة في الهيكل التنظيمي يدفع بالإنتاجية ويوفر التخصص المطلوب لإدارة الأعمال بفعالية أكثر، وهو ما يمكن أن نلاحظه من خلال جمع نتائج الجدول فيما يخص الإجابة بنعم ونوعاً ما لتأثير زيادة الأقسام على المردودية والذي بدوره له علاقة بالرضا الوظيفي للعمال وهذا ما صرح به معظم عمال المؤسسة المبحوثين. لأن الأقسام الجديدة تنقص الأعباء السابقة والتي كانت ترهق العمال، فتقسيم العمل والتخصص عبر هذه الأقسام يسهم في التكافؤ في المسؤوليات والمهام وبالتالي تعمل على تخفيف ضغط العمل. وهذا يريح العامل ويشعره بالرضا عن الوظيفة.

هكذا نستنتج بشكل عام أن إضافة أقسام جديدة يزيد من مردودية العامل ومن ثم رضاه الوظيفي وهذا ما يوافق خصوصية المؤسسة وخصوصية علاقتها بمحيطها.

5-5- تفويض الصلاحيات: يدل على مرونة الهيكل التنظيمي من خلال الاتجاه نحو لامركزية فهو يندرج ضمن

التغيير في السلطة والمسؤولية والتي بدورها تعبر عن التغيير في الهيكل التنظيمي والجدول التالي يبين هذا

جدول رقم(18): يوضح تفويض السلطة والرضا عليها

المجموع		غير راض		راض		الرضا عن تفويض السلطات أعمال المسؤول عنك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	انجاز
%100	51	%23.5	12	%76.5	39	نعم
%100	26	%26.9	7	%73.1	19	لا
%100	77	%24.7	19	%75.3	58	المجموع

¹ انظر الفصل الخاص بالتغيير التنظيمي

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا برضاهم على تفويض الصلاحيات واعتبار ذلك يؤثر على المردودية، وذلك بما نسبته 75.3% منهم، مقابل ما نسبته 24.7% فقط ممن صرح عكس ذلك. نجد من بين من صرح بأنه راض عن تفويض الصلاحيات هم أولئك الذين ينجزون أعمال مسؤولهم وذلك بما نسبته 76.5% منهم، مقابل ما نسبته 73.1% ممن صرح عكس ذلك.

هكذا نلاحظ أن الرؤساء لديهم الصلاحيات في منح بعض من أعمالهم لمرؤوسيههم وجاءت النسبة الغالبة لتؤكد ذلك بما نسبته 66.2% منهم، وهذا راجع ربما لتحسيس العامل بأهميته من خلال اطلاعه على أعمال تفوق مسؤوليته النظامية ما يمكن أن يشعره بالرضا الوظيفي.

فالسطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا للظروف ومتغيرات البيئة وذلك من خلال الانفتاح نحو الاتجاه اللامركزي والذي تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز خاصة في ظل الهيكلة الجديدة حيث أصبحت القرارات في البيئة الداخلية لامركزية، وهذا ما يدل على مرونة الهيكل التنظيمي ويسمح باتخاذ إجراءات سريعة من خلال تفويض الصلاحيات وبالتالي يؤدي التفويض إلى تغيير اتجاهات العمال وتوجيه سلوكياتهم نحو الأفضل من حيث منحهم هامش حرية يسمح لهم بتطوير معارفهم وتنمية قدراتهم مما يرفع من روحهم المعنوية وشعورهم بأهميتهم ما يزيد بدوره من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.

هكذا نستنتج بشكل عام أن تفويض الصلاحيات يسهم في تخفيف أعمال المسؤولين وفي نفس الوقت يمنح هامش حرية للمرؤوسين للاطلاع على مستجدات العمل فقد يساعد في تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

يمكننا صياغة استنتاج الفرضية الثانية والمتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي من خلال تحليل ومناقشة النتائج المستخرجة من كل جدول كالتالي:

أولا: إعادة توزيع المهام.

- هناك تغييرات في المهام مست جميع الفئات السوسيو مهنية كما لمسنا موافقتهم على التغيير وهذا له علاقة برغبتهم في التجديد والتغيير الذي يكسر روتين العمل وقد يرفع من المعنويات.

ثانيا: تغيير حجم المسؤولية (إضافة مهام جديدة).

- إن المؤسسة محل الدراسة قد كلفت عمالها بالمهام الإضافية وهذا يدخل ضمن التغيير من خلال توسيع وإثراء الوظيفة كما استنتجنا أنه كلما كانت هناك تشجيعات مقابل القيام بها كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثا: المشاركة في اتخاذ قرار التغيير.

- إن القرارات المصيرية المتعلقة بالتغيير الهيكلي مثلا تفرض على العمال وليس من صلاحياتهم المشاركة في التغيير كون المؤسسة فرع من فروع مجمع سونلغاز.

رابعا: إنجاز أقسام ومصالح جديدة.

- إن إضافة أقسام ومصالح للهيكل التنظيمي يزيد من مردودية العامل ومن ثم رضاه الوظيفي من خلال تقسيم العمل والتخصص عبر هذه الأقسام قد يسهم في تكافؤ المسؤوليات والمهام وبالتالي تعمل على تخفيف الأعباء السابقة وهذا ما يشعره بالرضا الوظيفي.

خامسا: إنجاز أعمال المسئول.

- إن تفويض الصلاحيات يسهم في تخفيف الضغط عن الرؤساء واتخاذ إجراءات سريعة من جهة وبمنح هامش حرية للمرؤوسين للاطلاع على أعمال تفوق مسؤوليته النظامية ما يمكن أن يشعره بالرضا.

من خلال هذه الاستنتاجات الجزئية يمكننا استنتاج الفرضية الثانية كالتالي:

للتغيير الهيكلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وهو ما تعبر عنه المؤشرات المتعلقة بهذه الفرضية كما استنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة قامت بعدة تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل مواكبة كل جديد يطرأ في البيئة الخارجية بما أنها نسق مفتوح.

6- تحليل نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها:

تمهيد:

تعتبر النتائج التي سنتحصل عليها فيما يخص هذه الفرضية اختبارا لأهم متغيرات هذه الدراسة، وهو متغير التكنولوجيا وتغييراتها وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعمال حيث أن التكنولوجيا مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة بما فيها

المؤسسات التي تسعى دوريا لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في بيئتها الخارجية الذي يحتم عليها إجراء تغييرات في نظمها ووسائل عملها وهذا ما سنتناوله من خلال تحليلنا لجداول هذه الفرضية.

1-6- التغيير في وسائل العمل: كمؤشر على التغيير التكنولوجي الذي يفرض على المؤسسة إدخال وسائل جديدة خاصة في التطور في التقنيات والوسائل.

جدول رقم(19): يوضح رأي المبحوثين في تأثير التغيير في وسائل العمل عليهم

النسبة	التكرار	التغيير في وسائل العمل
46.8%	36	تغيير المهارات
14.3%	11	النقل إلى وحدة أخرى
39%	30	تغيير عملية الاتصال
100%	77	المجموع

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن التغيير في وسائل عملهم قد أدى إلى تغيير مهاراتهم بما نسبته 46.8% منهم، مقابل ما نسبته 39% ممن صرح بأن هذا التغيير قد أدى إلى تأثير عملية الاتصال، بينما نجد ما نسبته 14.3% فقط ممن طلب النقل إلى وحدة أخرى.

هكذا نلاحظ أن التغيير الذي مس وسائل العمل قد أدى إلى اكتساب العمال مهارات أكثر وهذا راجع ربما لكون تلك الوسائل سهلت الإجراءات أو بسطتها، وغالبا ما يكون هناك أثر كبير للتطور التكنولوجي على أداء العمل مما يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا ووسائل عمل حديثة ما سعت وتسعى إليه المؤسسة محل الدراسة كما نلاحظ أن عملية الاتصال تأثرت بهذا التغيير كون المعلومات أصبحت سهلة الانسياب والتداول بين أعضاء التنظيم وأدت كما صرح به معظم المبحوثين إلى تماسك أجزاء التنظيم بشكل عام سواء في تغيير المهارات أو تغيير الاتصال، كل ذلك يعني تغييرا نحو الأفضل وهو على علاقة بالتكنولوجيا ووسائل العمل.

ومنه نستنتج أن التغيير في وسائل العمل من خلال البرمجيات ونظم التشغيل متطورة وتدعيما للأداء قد أدى إلى اكتساب مهارات أكثر من الوضع السابق ما يمكن أن يشعر العمال بالرضا الوظيفي.

6-2- الفئات السوسيو مهنية ووسائل العمل: تعتبر وضعية وسائل العمل مؤشر نقيس به التغيير التكنولوجي من خلال رأي الفئات المهنية التي تعتبر هي الأخرى متغير من المتغيرات المؤثرة في إجابات المبحوثين، وهذا ما يظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20): يوضح رأي الفئات السوسيو مهنية في وسائل العمل

المجموع		تلبية احتياجات العمل		جديدة		قديمة		حالة وسائل العمل الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%37.5	12	%50	16	%12.5	4	إطارات
%100	41	%29.3	12	%68.3	28	%2.4	1	أعوان تحكم
%100	4	%50	2	%50	2	-	-	أعوان تنفيذ
%100	77	%33.8	26	%59.7	46	%6.5	5	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن وسائل العمل المستخدمة بمؤسستهم جديدة وذلك بما نسبته 59.7% منهم، مقابل ما نسبته 33.8 % ممن صرح بأنها تلبية احتياجات العمل، بينما نجد نسبة هامشية ممن صرحوا بأنها قديمة وذلك بما نسبته 6.5% فقط.

هكذا نلاحظ أن أغلب من صرح بأن وسائل العمل جديدة هم من فئة أعوان التحكم بما نسبته 68.3% منهم، وهذا راجع ربما لكونهم في احتكاك دائم بوسائل عملهم، أما بالنسبة لأولئك الذين صرحوا بأن وسائل عملهم تلبية احتياجات العمل نجدهم من فئة أعوان التنفيذ بما نسبته 50% منهم، فهم يعملون خارج المؤسسة في عمليات ربط وتوصيل شبكات الكهرباء والغاز وإصلاحها، كما أن تصريحاتهم قد ترجع لعدم اطلاعهم على الجديد في التكنولوجيا بالنظر إلى مستواهم ومناصبهم، وربما حتى إلى رفضهم للجديد باعتبار ذلك قد لا يتوافق مع مستواهم التعليمي وإمكانياتهم.

من هنا نستنتج أن المؤسسة تعطي اهتمام كافي بحالة وسائل عملها من حيث استبدالها أو تجديدها أو حتى إصلاحها وذلك من خلال إجابات جل المبحوثين بأن وسائل عملهم جديدة كما تلبية احتياجات العمل من أجل لتحسين

الخدمات المقدمة للزبائن عبر هذه الوسائل التي بدورها تسهل من الإجراءات وسير الحسن للعمل من جهة وإرضاء العمال والزبائن من جهة أخرى ، ومن ثم تحقيق الأهداف.

6-3- التغيير التقني: من مؤشرات التغيير التكنولوجي الذي يفرض على المؤسسة اتخاذ التغيير كخيار استراتيجي في بيئة خارجية تشهد حالة من التغيير في كل جوانبها وهذا يتضح من خلال عرض الجدول التالي:

جدول رقم(21) يوضح العلاقة بين حدوث تغيير تقني في تنظيم العمل وطريقة تقبله من قبل العمال

المجموع		عدم الرضا		طلب النقل		غياب عن العمل		الرضا		قبول هذا التغيير حدوث تغيير تقني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%10.7	3	%21.4	6	%3.6	1	%64.3	18	نعم
%100	33	%21.2	7	%21.2	7	%9.1	3	%48.5	16	نوعا ما
%100	16	%31.2	5	-	-	%6.2	1	%62.5	10	لا
%100	77	19.5%	15	%16.9	13	%6.5	5	%57.1	44	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن التغييرات التقنية والتكنولوجية بما نسبته 57.1% منهم، مقابل ما نسبته 19.5% فقط ممن صرح بعدم رضاه، بينما توزعت باقي النسب على من صرحوا بطلب الانتقال إلى وحدة أخرى والغياب عن العمل وذلك بما نسبته 16.5% و 6.5% على التوالي.

هكذا نلاحظ أن النسبة الغالبة صرحت بالرضا التام عن هذه التغييرات، وهذا ربما راجع إلى ما واكبوه من آثار إيجابية من خلال إدخال تكنولوجيا حديثة وتقنيات جديدة سهلت في العمل ووفرت الجهد المبذول مقارنة بالسابق، إضافة إلى إدخال برامج تحكم ساهمت في تبسيط عملية الوصول إلى الملفات وفواتير الزبائن وكذا مراقبة عمليات التوزيع أو الوصول ببساطة إلى مركز الخلل إذا ما حدث عبر شبكة توزيع الكهرباء والغاز، كل هذا قد يساهم في زيادة كفاءة

وفعالية المؤسسة لذلك جاءت النسبة الغالبة معبرة عن رضاها لعملية التغيير، فالعصرنة تنقص من الجهد المبذول سابقا وعليه يزيد مستوى الرضا لدى العمال.

إضافة لرضا العمال عن رغبة الإدارة في تحسين نوع الخدمات باعتباره سبب مقنع ويعود بالنفع على الطرفين إذ أنه كلما تحسنت الخدمات زادت معه الأجور وكذا الحوافز. وتمثلت التغييرات التقنية هنا من خلال توسيع مجال الربط بشبكات الغاز والكهرباء والتمديد في شبكاتها وكذا استحداث مركبات جديدة تعمل على الطاقة المتجددة من أجل زيادة ودعم أكثر للكهرباء وكل هذا ظل التوسع العمراني الذي يتطلب استهلاك أكثر للغاز والكهرباء فهي تعمل على إرضاءه .

هكذا نستنتج أنه كلما كانت التغييرات في صالح العمال من خلال إشباعهم لحاجاتهم من هذا التغيير كلما زاد ذلك في رضا العمال عليه ودعمهم له وعدم مقاومتهم له.

6-4- إدخال تكنولوجيا حديثة وإجادة استعمالها: هذا المؤشر يبين دور التكوين في التغيير التكنولوجي أي أنه كلما يتم إدخال تكنولوجيا يخضع العمال إلى تكوين وتأهيل وذلك للعمل على التحكم فيها بما يخدم أهداف المؤسسة

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين إدخال تكنولوجيا جديدة والقدرة على التحكم فيها من قبل العمال.

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		إجادة استخدامها إدخال التكنولوجيا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	33	12.1%	4	18.2%	6	69.7%	23	نعم
100%	41	7.3%	3	36.6%	15	56.1%	23	نوعا ما
100%	3	-	-	66.7%	2	33.3%	1	لا
100%	77	9.1%	7	29.9%	23	61%	47	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأنهم يجيدون استخدام مختلف البرامج والآليات المستحدثة وذلك بما نسبته 61% منهم، مقابل ما نسبته 29.9% ممن صرح بالإجابة نوعا ما، وتبقى

نسبة هامشية ممن صرحوا بعدم قدرتهم على التحكم في هذه التكنولوجيا بما نسبته 9.1% فقط، من بين من صرح بأنه يجيد استخدام التكنولوجيا التي تم إدخالها نجد أولئك الذين صرحوا بأن المؤسسة قامت بإدخال تكنولوجيا حديثة وذلك بما نسبته 69.7% منهم، مقابل ما نسبته 56.1% ممن صرح بأنه تم إدخال بعض التكنولوجيا التي اعتبروها غير كافية مقارنة بحجم الأعمال التي تتطلب إدخال تكنولوجيا بكمية أكثر من ذلك، هكذا نلاحظ أن أغلبية الباحثين يجيدون استخدام التكنولوجيا التي تم إدخالها للمؤسسة، وهذا راجع ربما إلى دور البرامج التكوينية داخل المؤسسة والتي تقام إجباريا للوافدين الجدد حيث يخضع الموظف الجديد لتأهيل شامل يتعلم من خلاله كل ما يتعلق بالشغل نقصد هنا أعوان التحكم والتنفيذ فيما يخص مراقبة مولدات الطاقة والمد بالكوابل وصيانتها وكيفية تلحيمها في حالة العطب، أما فيما يخص الأعمال المكتبية فنجد برامج خاصة بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في توصيف بيانات الزبائن وإعداد الفواتير وغيرها، خاصة إذا ما عرفنا أنه في الوقت الراهن عصر التكنولوجيا وتطوراتها المستمرة التي تؤثر على المؤسسة وتفرض عليها مواكبتها من خلال إدخال الأساليب الإحصائية وبرامج ونظم تشغيل جديدة والتي بدورها تتطلب تكويننا لكي نستطيع العامل التأقلم معها، وهذا ما تعتمده المؤسسة محل الدراسة. فالقصد هنا أن العامل لا يدخل إلى المؤسسة إلا وهو مطلع على كافة مراحل العمل داخلها دون إهمال دور عناصر الخبرة في إمداد العمال الجدد بكل ما يحتاجونه في حالة وجود صعوبة ما. ومنه نستنتج الدور الفعال التي قامت به التغييرات التكنولوجية داخل المؤسسة من تسهيل للمهام وتقليص الأخطاء استجابة إلى التطورات والتغييرات المتجددة في البيئة الخارجية للمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بتلك التغييرات كما يمكننا استنتاج أنه كلما تحكّم العمال أكثر في وسائل عملهم كلما زاد ذلك في رضاهم الوظيفي من حيث تبسيطها للإجراءات واقتصاد الجهد المبذول.

5-6- إدخال تكنولوجيا وكيفية تقبلها: نقصد بها مدى رضا العمال عن التكنولوجيا الجديدة فنحن بذلك نحاول الوصول إلى تأثير التغييرات التكنولوجية على رضا الأفراد داخل التنظيم، والجدول التالي يبرز ذلك.

جدول رقم (23) العلاقة بين ادخال التكنولوجيا الحديثة وطريقة تقبلها من طرف العمال.

المجموع		عدم الرضا		طلب نقل إلى وحدة أخرى		غياب عن العمل		الرضا		طريقة تقبلها إدخال تكنولوجيا حديثة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%15.2	5	%18.2	6	%6.1	2	%60.6	20	نعم
%100	41	%22	9	%19.5	8	%7.2	3	%51.2	21	نوعا ما
%100	3	%33.3	1	-	-	-	-	%33.3	2	لا
%100	77	%19.5	15	%18.2	14	%6.5	5	%55.8	43	المجموع

تفصح بيانات هذا الجدول أغلبية عمال المؤسسة المبحوثين أبدوا رضاهم التام عن هذه التكنولوجيا وذلك بما نسبته 55.8% منهم، مقابل 19.5% فقط ممن صرحوا بعدم رضاهم عنها، بينما توزعت باقي النسب بين من طلبوا النقل إلى وحدة أخرى والغياب عن العمل بما نسبته 18.2% و6.5% على التوالي. وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يواجهون مع كل تطور تكنولوجي أو إدخال وسائل جديدة لمكان عملهم تغييرا في طبيعة الأعمال التي يقومون بها. عند حدوث التغيير يشعر العامل عندها بعدم الاستقرار أو الراحة نتيجة المطالب الجديدة التي قد يتطلبها التغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة أو درجتها المطلوبة حسب ظروف كل عمل، وجاءت نتائج الجدول لتبين ذلك حيث أولئك الذين صرحوا بطلب نقلهم لوحدة أخرى والذين صرحوا بغيابهم عن العمل نجددهم ربما ليسوا في مستوى هذه التكنولوجيا الجديدة لذلك أبدوا عدم رضاهم عليها وذلك بالغياب أو طلب النقل إلى وحدة أخرى.

وهنا تظهر أهمية التكوين والإشراف المستمر والدوري للعمال المرادف للتغيرات التكنولوجية وذلك لتفادي التذمر والشكوى المصاحبة لعدم تمكن هؤلاء من هذه التكنولوجية من خلال طلب النقل إلى وحدة أخرى أو الغياب عن العمل الذي يعتبر من مؤشرات عدم الرضا.

لذلك وكما أشرنا سابقا للتكوين والإشراف المستمر للعمال دور في فعالية البرامج الالكترونية المستحدثة من جهة ومن جهة أخرى إكساب الفرد رضا وراحة تصاحب شعوره بالتمكن من التكنولوجيا.

وهذا ما لمسناه في الميدان وعبر النسب الإحصائية سالفة الذكر حيث كانت النسبة الغالبة من عمال المؤسسة الباحثين راضين عن التغيير الذي حصل في الجانب التقني والتكنولوجي لكونهم تمكنوا من استيعاب هذا التغيير و تكيفوا مع المتطلبات الجديدة التي فرضتها طبيعة العمل، عكس ما صرح به بقية الباحثين ممن لم يبدووا رضاهم عن التغيير وصعب عليهم مسايرة الوضع وكانت ردة الفعل عبر طلب النقل إلى قسم آخر لا يتطلب تمكنا من التكنولوجيا والاحتكاك المتواصل معها.

أو بالغياب عن مكان العمل تجنباً للحرج وإبداء عدم الرضا مباشرة، هذا ما يستلزم تدخلا من قبل الإدارة لتوفير الحلول اللازمة بالاستناد إلى التكوين الخارجي أو التأهيل الداخلي عبر عمليات إشراف معمقة من أجل دمج الموظفين داخل منظومة تكنولوجية متسارعة وتشهد حالة من التطور.

هكذا نستنتج بشكل عام أن عمال المؤسسة الباحثين راضون على التغيير الذي يحصل في مؤسسة عملهم في مجال التكنولوجيا ووسائل العمل وهذا برأي الأغلبية منهم وهذا راجع لبرامج التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى مواكبتها لكل جديد يطرأ في البيئة الخارجية خصوصا التطورات التكنولوجية فهي تسعى إلى إدخال تكنولوجيا حديثة ونظم تشغيل تساعد على السير الحسن للأعمال ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

يمكننا صياغة نتائج الفرضية الثالثة والمتمثلة في التغيير التكنولوجي وأثره على الرضا الوظيفي من خلال تحليل ومناقشة النتائج المستخرجة من كل جدول كالتالي:

أولاً: أثر التغيير في وسائل العمل.

- إن التغيير في وسائل العمل قد أدى إلى تغيير المهارات وتغيير عملية الاتصال كون أن تلك الوسائل سهلت في الإجراءات وبسطتها واختصرت الوقت والجهد المبذول، بالإضافة إلى الخضوع لبرامج التكوين عليها مما ينمي القدرات والمهارات ويشكل حالة من الرضا الوظيفي.

ثانياً: حالة وسائل العمل من خلال إجابات الفئات السوسيو مهنية.

- نستنتج أن المؤسسة تولي اهتمام كاف بوسائل عملها من حيث استبدالها أو تجديدها، وذلك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون ومن ثم تحقيق الربح الذي ينعكس على رضا العمال إيجابياً.

ثالثاً: التغيير التقني والرضا الوظيفي.

- نستنتج أنه كلما كانت التغييرات في صالح العمال وتشبع حاجاتهم، كلما زاد ذلك في رضا العمال عليه وتأييدهم لهذا التغيير.

رابعاً: إدخال تكنولوجيا حديثة وإجادة استخدامها.

- نستنتج من خلالها الدور الفعال التي قامت به التغييرات التكنولوجية من تسهيل للمهام وتقليص الأخطاء

السابقة وذلك دون إغفال دور التكوين الذي يعمل على التحكم أكثر في وسائل العمل من خلال تنمية

القدرات ورفع المهارات التي تنعكس على الرضا الوظيفي للعمال

خامساً: إدخال تكنولوجيا جديدة وكيفية تقبلها من طرف العمال.

- نستنتج أن عمال المؤسسة المبحوثين راضيين على التغييرات في التكنولوجيا وذلك بما نسبته 55.8% منهم

وهذا راجع لكونها أكسبتهم مهارات أكثر في أدائهم للعمل، وذلك دون إغفال الدور المهم للتكوين الذي يعمل على

اندماج العمال في وظائفهم إيجابياً.

من خلال هذه الاستنتاجات الجزئية يمكننا صياغة استنتاج الفرضية الثالثة كما يلي:

للتغيير التكنولوجي دور في رفع المهارات وتحسين الأداء من خلال نظم التكوين، وبالتالي فإن التغييرات التكنولوجية

أدت إلى حالة من الرضا للعمال عن هذا التغيير بما أسهم به من تحسين لأدائهم وتطويره.

الاستنتاج العام:

بعدما قمنا بتحليل نتائج فرضيات الدراسة كل على حدة، ومن خلال تفسير الفرضيات استنتجنا مايلي:

- إن التغيير في الأفراد قد عمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وهو ما عبرت عنه مختلف المؤشرات المذكورة سابقا نذكر منها معايير العقلانية للتوظيف وفرص التقدم في العمل التي تبنى على أساس موضوعي وعقلاني، كما البرامج التكوينية التي تعمل على تغيير اتجاهات ومهارات العمال وتعديل أنماط سلوكياتهم.

- للتغيير الهيكلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وهو ما تعبر عنه المؤشرات المتعلقة بهذه الفرضية كما استنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة قامت بعدة تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع المهام وتغيير حجم المسؤولية الموكلة للعمال وإنجاز أقسام جديدة التي تعمل على التخصص وتقسيم العمل بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعمال، كما تعمل المؤسسة محل الدراسة لمواكبة كل جديد يطرأ في البيئة الخارجية بما أنها نسق مفتوح.

- للتغيير التكنولوجي دور في رفع المهارات وتحسين الأداء من خلال نظم التكوين، وبالتالي فإن التغييرات التكنولوجية أدت إلى حالة من الرضا للعمال عن هذا التغيير بما أسهم به من تحسين لأدائهم وتطويره.

إن التغيير في المؤسسة محل الدراسة يهدف إلى إعادة التوازن لها في ظل التطورات والتحولات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة كالتطور التكنولوجي الذي مس الجوانب الكبرى منها والصغرى للمجتمع والذي بدوره فرض على المؤسسة تبنيه بإدخال نظم وبرمجيات ووسائل عمل، وكل هذا من أجل سعيها الدائم إلى النمو والتطور فهي في حركة مستمرة وعدم الاستقرار من خلال سعيها لانتقاء كفاءات شبانية وإطارات ذات مستوى عالي وتكوينها للتكيف مع الوظائف والأوضاع الجديدة وتنشئتها تنظيميا ومن تم تغيير اتجاهاتهم وتعديل أنماط السلوك من جهة، ومن جهة أخرى تغيير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم للوصول إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

كما نستنتج أن التغيير في مؤسسة سونلغاز قد فرضته التحولات والتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أكثر منه في البيئة الداخلية حيث أن التغيير في الهيكل التنظيمي مثلا فرضه التوسع العمراني وزيادة الطلب على الكهرباء والغاز وهذا ما يوافق قول بارسونز "إن دافع زيادة الأقسام هنا مرهون بمتطلبات السوق." وذلك باعتبار المؤسسة في نظرية النظم نسقا مرتبنا بالبيئة المحيطة والتي تتأثر بأي تغيير يحصل فيها وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية منها.

هكذا نستنتج بشكل عام أنه كلما التغيير إيجابي ويلي احتياجات العمال كلما زاد ذلك في رضا العمال ودعمهم له وهنا تظهر مدى قدرة المسيرين والقائمين على التغيير على تحفيز العمال وتكوينهم لقبول التغيير وتغيير اتجاهاتهم نحوه ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة لأن الموارد البشرية هي البنى التي تعتمد عليها مهما بلغت درجة التقنية فيها.

الاستنتاج العام:

بعدما قمنا بتحليل نتائج فرضيات الدراسة كل على حدا، ومن خلال تفسير الفرضيات استنتجنا ما يلي:

- إن التغيير في الأفراد قد عمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وهو ما عبرت عنه مختلف المؤشرات المذكورة سابقا نذكر منها معايير العقلانية للتوظيف وفرص التقدم في العمل التي تبنى على أساس موضوعي وعقلاني، كما البرامج التكوينية التي تعمل على تغيير اتجاهات ومهارات العمال وتعديل أنماط سلوكياتهم.

- للتغيير الهيكلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وهو ما تعبر عنه المؤشرات المتعلقة بهذه الفرضية كما استنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة قامت بعدة تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة توزيع المهام وتغيير حجم المسؤولية الموكلة للعمال وإنجاز أقسام جديدة التي تعمل على التخصص وتقسيم العمل بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، كما تعمل المؤسسة محل الدراسة لمواكبة كل جديد يطرأ في البيئة الخارجية بما أنها نسق مفتوح.

- للتغيير التكنولوجي دور في رفع المهارات وتحسين الأداء من خلال نظم التكوين، وبالتالي فإن التغييرات التكنولوجية أدت إلى حالة من الرضا للعمال عن هذا التغيير بما أسهم به من تحسين لأدائهم وتطويره.

إن التغيير في المؤسسة محل الدراسة يهدف إلى إعادة التوازن لها في ظل التطورات والتحولات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة كالتطور التكنولوجي الذي مس الجوانب الكبرى منها والصغرى للمجتمع والذي بدوره فرض على المؤسسة تبنيه بإدخال نظم وبرمجيات ووسائل عمل، وكل هذا من أجل سعيها الدائم إلى النمو والتطور فهي في حركة مستمرة وعدم الاستقرار من خلال سعيها لانتقاء كفاءات شبابية وإطارات ذات مستوى عالي وتكوينها لتتكيف مع الوظائف والأوضاع الجديدة وتنشئتها تنظيميا ومن تم تغيير اتجاهاتهم وتعديل أنماط السلوك من جهة، ومن جهة أخرى تغيير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم للوصول إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

كما نستنتج أن التغيير في مؤسسة سونلغاز قد فرضته التحولات والتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أكثر منه في البيئة الداخلية حيث أن التغيير في الهيكل التنظيمي مثلا فرضه التوسع العمراني وزيادة الطلب على الكهرباء والغاز وهذا ما يوافق قول بارسونز " إن دافع زيادة الأقسام هنا مرهون بمتطلبات السوق." وذلك باعتبار المؤسسة في نظرية النظم نسقا مرتبطا بالبيئة المحيطة والتي تتأثر بأي تغيير يحصل فيها وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية منها.

هكذا نستنتج بشكل عام أنه كلما التغيير إيجابي ويلبي احتياجات العمال كلما زاد ذلك في رضا العمال ودعمهم له وهنا تظهر مدى قدرة المسيرين والقائمين على التغيير على تحفيز العمال وتكوينهم لقبول التغيير وتغيير اتجاهاتهم نحوه ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة لأن الموارد البشرية هي البنى التي تعتمد عليها مهما بلغت درجة التقنية فيها.

خاتمة:

بما أننا نعيش عالم اليوم كثير المتغيرات والمستجدات، فإن السمة المميزة له هو التجديد الدائم في مختلف جوانبه وذلك لأن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وبما أن المؤسسات وحسب نظرية النظم تعتبر نسق مفتوح على البيئة المحيطة فكان لزاما عليها مسايرة التغيرات التي تحدث في عواملها الاقتصادية أو السياسية أو حتى الاجتماعية منها، كما استخلصنا من خلال الدراسة الميدانية والنظرية أن العوامل الخارجية تؤثر على المؤسسة وتفرض عليها التغيرات أكثر من العوامل الداخلية، وذلك من باب مواكبة التطور التكنولوجي والتقني وكذا التوسع العمراني وزيادة الطلب على الكهرباء والغاز الذي فرض على المؤسسة اتخاذ إجراءات كزيادة بعض المصالح والأقسام في الهيكل التنظيمي وذلك لتلبية احتياجات الزبائن وضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف المواتية فهي تتابع التغيرات حتى تتمكن من حل المشكلات التي قد تقع فيها وتعمل على تحسين الأوضاع القائمة إلى الوضع المرغوب فيه، وهذا لاحظناه نظريا وميدانيا أيضا.

قائمة المراجع:

1. الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر: الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الإسكندرية، 2001
- 2- أنجوس موريس، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006
- 3- بالراح محمد، الرضا عن العمل: مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2011
- 4- حمود خطير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 5- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان بيروت، 1991
- 6- زايد أحمد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1. القاهرة، 1981
- 7- زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع. ط1، الجزائر، 2007
- 8- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 9- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة.
- 10- سميث دوقلاص، إدارة تغيير الأفراد: المبادئ، الإستراتيجيات والرؤى، ترجمة: عبد الحكيم احمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر، 2001
- 11- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، الإسكندرية، 1999
- 12- السيد عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في 21، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، المنصورة مصر، 2000
- 13- سيزولاتي أندرودي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991

- 14- شرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008
- 15- الشريف علي ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في ميادين الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001
- 16- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، الإسكندرية، 2000
- 17- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002
- 18- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 19- الطحيم وعبد الله عبد الغني وآخرون، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1995
- 20- عامر سعيد يس وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم، الإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ط1، القاهرة، 1998
- 21- عبودي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007
- 22- عريبات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 23- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982
- 24- العلي محمد المهنا، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2001
- 25- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 26- العيسوي عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998
- 27- فاروق عبود ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005
- 28- الكبيسي عامر، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة : المفاهيم والنظريات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1995
- 29- كيلر كاي، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر، ط1، القاهرة، 2003
- 30- كينج مايكل ونيل أندرسون، إدارة الأنشطة الابتكار والتغيير: التغيير الانتقادي للمنظمات، ترجمة: محمد الحسن الحسيني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004
- 31- الماضي محمد المحمدي، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، مصر، 2000

- 32- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ط7، القاهرة، 2000
- 33- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980
- 34- مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010
- 35- المؤمن قيس وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997
- 36- النمران العطيات محمد بن يوسف، إدارة التغيير (تحديات العصرية للمدير)، دار حامد للنشر، ط1، عمان الأردن، 2006
- 37- هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010م.
- 38- ولسون دافيد، استراتيجيات التغيير، ترجمة: تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995

2. كتب باللغة الأجنبية:

1. Benoit Grouard et Françis, Meston L'ontreprise en mouvement :
Conduire et réussir le Changement, 3ème, éd, Dunod , Paris , 1998.
2. Olivier Meier et All, Gestion de Changement, Dunod, Paris, 2007.

3. الرسائل والمجلات والملتقيات:

1.3. المجلات والملتقيات:

- 1- الشرييني عبد العزيز، الحاجة لتوجيهات جديدة لبرامج التنمية العربية، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، العدد 27
- 2- حسين رحيم، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 12-13 ماي

الرسائل العلمية:

- 1- لفائز صالح بن سليمان، استراتيجيات قيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاوماته، أطروحة دكتورا في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008

- 2- بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ورقلة، 2011
- 3- بوهنتالة فهمية، التغيير التنظيمي وانعكاسه على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، 2009
- 4- سوفي نبيل، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2011م

المحور الأول: معلومات شخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

4- الخبرة بالسنوات:

5- المركز الوظيفي: إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

المحور الثاني: التغيير في الأفراد

6- في رأيك ماهي المعايير توظيف العمال في هذه المؤسسة؟

الكفاءة والخبرة المستوى التعليمي الوساطة والعلاقات الشخصية

7- هل سبق وأن تلقيت تكويناً في مؤسسة عملك: نعم لا

هل أدى هذا التكوين إلى:

تحسن أدائك في العمل التكيف والتعامل مع التغيرات الوظيفية

زاد حافزك نحو العمل

8- على أي أساس يتم القيام بالتكوين داخل المؤسسة؟

-الدرجة الوظيفية أي كلما كانت الوظيفة أكثر تعقيداً.

-الموظف الجديد.

-التغير التكنولوجي أي إدخال تقنيات ونظم جديدة.

9- هل لاحظت أن المؤسسة تعطي اهتماماً كافياً لتطوير أداء أفرادها؟

نعم نوعاً ما لا

10- هل سبق وأن تم ترقيتك؟ نعم لا

-على أي أساس تعتمد المؤسسة على ترقية عمالها؟

الكفاءة والخبرة التقيد بالمدّة القانونية اعتبارات شخصية

11- هل تلقيت مكافأة على مجهود إضافي بذلته خارج نطاق عملك المحدد؟

نعم نوعاً ما لا

في الحالتين الأوليتين ما هي طبيعة هذه المكافأة؟ مادية معنوية

12- هل توفر المؤسسة حوافز وامتيارات لعمالها؟

نعم نوعا ما لا

في الحالتين الأوليتين ما هي طبيعة هذه الحوافز؟.....

13 هل تعمل المؤسسة على تقديم خدمات لعمالها؟

نعم نوعا ما لا

في الحالتين الأوليتين ساهمت هذه الخدمات في:

استقرارك في العمل زيادة دافعيته نحو العمل أكثر

المحور الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي

14- هل سبق وأن تم تغيير مهامك التي تقوم بها بأخرى؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

15- هل أضيفت لك مهام جديدة وواجبات؟

نعم لا

16- هل يتم إشراكك في اتخاذ قرار التغيير في هذه المؤسسة؟

نعم لا

17- هل أصبح رئيسك يكلفك بالقيام ببعض من أعماله بدلا عنه؟

نعم لا

18- هل تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة لم تكن موجودة سابقا؟

نعم لا

ولماذا؟.....

19- هل تم دمج وحدات إدارية مع بعضها البعض؟

نعم لا

لماذا؟.....

20- في رأيك هل كانت أهداف التغيير الهيكلي واضحة ومعروفة لكل العمال؟

نعم لا

المحور الرابع: التغيير في التكنولوجيا

21- ما رأيك في وسائل العمل هي التي تستعملها أثناء عملك؟

قديمة جديدة تلبي احتياجات العمل

22- هل تم إدخال تكنولوجيا أكثر تطورا ووسائل عمل جديدة؟

نعم نوعا ما لا

في الحالتين الأوليتين فيما تمثلت؟

1- أدوات ووسائل جديدة

2- نظم تشغيل وبرمجيات جديدة

23- هل التعديلات التي حدثت في وسائل العمل والتكنولوجيا أدت إلى؟

1- تبسيط في الإجراءات

2- تعقيد في الإجراءات

3- اختصار الوقت والجهد

24- هل حدث تغيير تقني في تنظيم العمل؟

نعم نوعا ما لا

في الحالتين الأوليتين كيف ذلك؟.....

25- هل التغيير الحادث في التكنولوجيا ووسائل العمل أدى إلى؟

- تغيير مهاراتك

- تم نقلك من وحدتك إلى وحدة أخرى

- تغيير عملية الاتصال

المحور الخامس: الرضا الوظيفي

26- هل توافق على المعايير التي يتم اعتمادها في توظيف العمال في هذه المؤسسة؟

أوافق نوعا ما لا أوافق

27- في رأيك هل التكوين الذي تخضع له مناسب وكافي لاحتياجاتك الوظيفية؟

نعم نوعا ما لا

28- هل أنت راض عن فرص الترقية المتاحة لك؟

نعم نوعا ما لا

29- هل أنت راض عن نظام التحفيز في مؤسسة عملك؟

نعم نوعا ما لا

30- هل أنت راض عن الخدمات والامتيازات التي تقدمها لك المؤسسة؟

راضي نوعا ما لا

31- هل أنت راضي على المهام الإضافية التي تكلف بها؟

نعم نوعا ما لا

ولماذا؟.....

32- هل أنت راض عن إنجاز أعمال مسؤولك؟

نعم لا

ولماذا؟.....

33- هل زيادة الوحدات الجديدة والأقسام أثر على المردودية؟

نعم نوعا ما لا

في الحالتين الأوليتين كيف أثر ذلك؟.....

34- هل أنت على دراية بأهداف التغيير؟

نعم نوعا ما لا

35- هل تجيد استخدام التكنولوجيا ووسائل العمل الجديدة؟

نعم نوعا ما لا

36- كيف تقبلت التعديلات في التكنولوجيا ووسائل العمل؟

- الرضا

- الغياب عن العمل

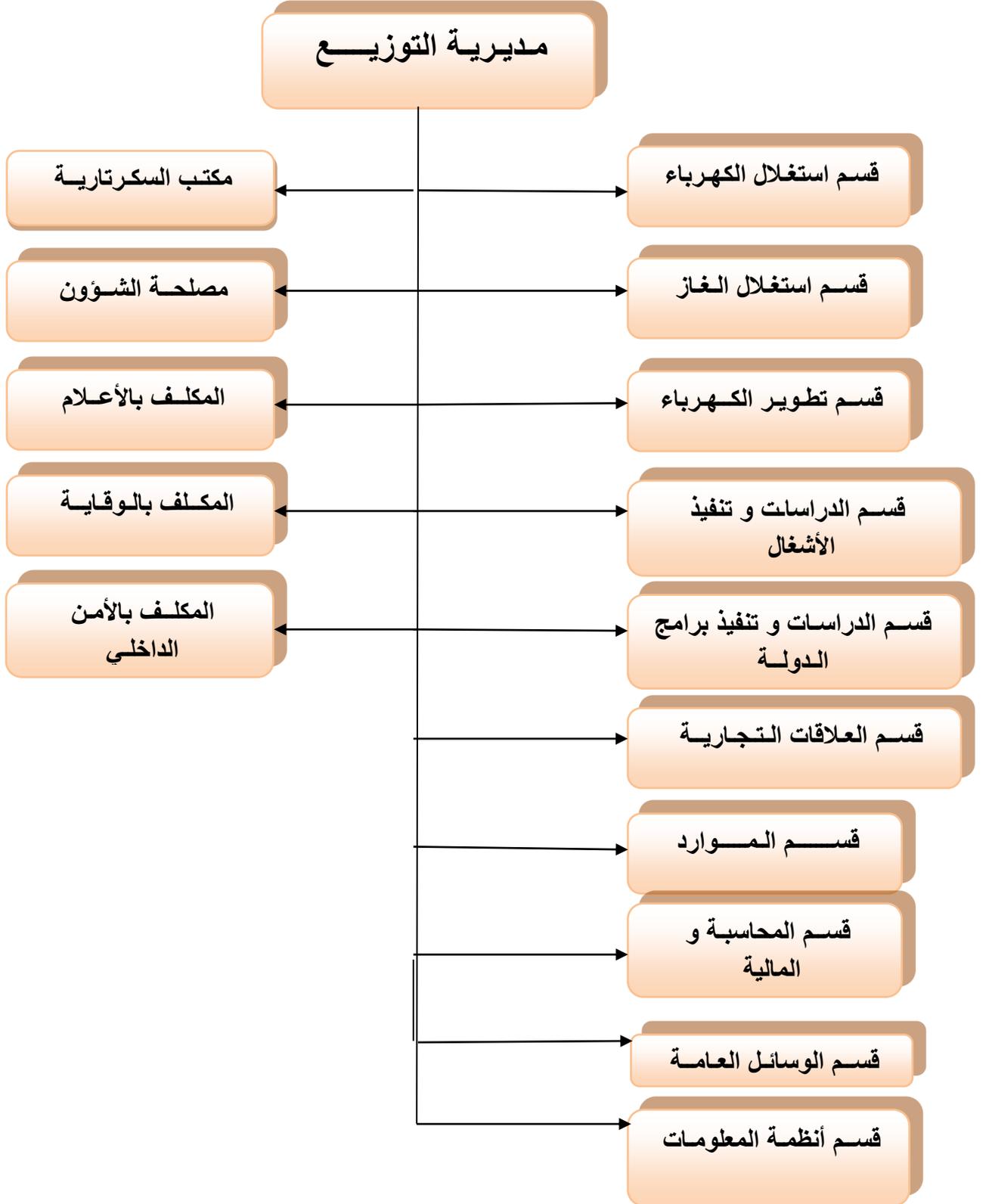
- طلب النقل إلى وحدة أخرى

- عدم الرضا

37- هل أنت راضي عن التغييرات الحاصلة في مؤسستك؟

نعم نوعا ما لا

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

أنا طالبة من قسم العلوم الاجتماعية أود إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل وذلك من خلال جمع معلومات عن التغيير الحاصل في مؤسستكم وقياس أثره على الرضا الوظيفي. لذا أرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم لملا هذه الاستمارة.

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك.

الموسم الجامعي: 2016-2017

الفصل الأول: بناء الموضوع

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهداف الدراسة
- 3- إشكالية البحث وفرضياته
- 4- تحديد المفاهيم
- 5- المقاربة السوسيولوجية
- 6- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

- 1- ماهية التغيير التنظيمي.
- 2- استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 3- مجالات التغيير التنظيمي.
- 4- مراحل التغيير التنظيمي.
- 5- العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي.
- 6- مقاومة التغيير التنظيمي.
- 7- نظريات التغيير التنظيمي الاجتماعية.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- 1- الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي
- 2- أهمية الرضا الوظيفي.
- 3- العوامل المحددة للرضا الوظيفي.
- 4- نظريات الرضا الوظيفي
- 5- قياس الرضا الوظيفي والطرق المعتمدة في ذلك
- 6- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.
- 7- الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية.
- 8- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: الفصل الميداني

- 1-مجالات الدراسة
- 2-المنهج وتقنية البحث
- 3-عينة البحث وخصائصها
- 4- تحليل نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها
- 5-تحليل نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها
- 6-تحليل نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها
- 7-الاستنتاج العام

مقدمة

خاتمة

ملاحق

- استمارة الدراسة

- الهيكل التنظيمي

مراجعة

الاستنتاج العام