

التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على
عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-الجلفة-

**Organizational change and its effect in achieving job satisfaction in economic
institutions -Field study on a sample of employees in the Directorate of Electricity
and Gas Distribution of Djelfa-**

الشيخ الداوي
مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،
الجزائر

رشيدة قواسمي*
مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،
الجزائر
guouasmi.rachida@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2019-10-23

تاريخ الاستلام: 2019-09-03

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. وقد تم تصميم إشكالية رئيسية معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية، وبغية تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة من العاملين تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس بالمؤسسة. وتكون من جزأين الجزء الأول ويتضمن المتغيرات الشخصية، والجزء الثاني والذي يعبر عن التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي. وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام برنامج ال SPSS 24 تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي. الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، رضا الوظيفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء.

تصنيف JEL: M10. M11

Abstract:

This study aims to identify the role of organizational change in achieving job satisfaction in economic institutions. A major problem has been designed and expressed by a number of sub-questions, and in order to achieve the objectives of the research was used descriptive analytical method, was based on the questionnaire distributed to a sample of workers randomly selected from the community studied institution. It consists of two parts, the first part includes personal variables, and the second part, which reflects organizational change and job satisfaction. After statistical treatment and the adoption of the SPSS 24 program, a statistical relationship and positive impact of organizational change on job satisfaction were confirmed.

Keywords: Organizational Change, Job Satisfaction Directorate of Gas and Electricity Distribution.

JEL classification codes: M10. M11

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

يتوقف التغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه بالدرجة الأولى على مدى قبول الأفراد له وقناعتهم، وهذه القناعة لا تأتي إلا من خلال وضع لوائح وقوانين تنظم ذلك بل هي مرتبطة إلى حد بعيد بالرضا الوظيفي للأفراد.

ويعد مفهوم أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، إلى حقيقة أن العمل له أثر بالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر في استمرار وبقاء المؤسسة فضلا عن تأثيره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله ومجتمعه. وتأسيسا عما سبق تأتي هاته الدراسة لمعالجة موضوع التغيير التنظيمي وكيف يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية .

المحور الأول الإطار العام للدراسة.

1.1. إشكالية الدراسة: يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي.

❖ هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عاملي مديرية التوزيع والغاز بالجلفة عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$ ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين التغيير في الأفراد والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التوزيع عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$ ؟
- هل هناك علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التوزيع عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$ ؟
- هل هناك علاقة بين التغيير في الهيكل و الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التوزيع عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$ ؟

2.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

- التطرق إلى مفهومي التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبارهما من المظاهر التي أصبح لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال.
- تمثل هذه الدراسة إسهاما متواضعا يربط كل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها موجهة إلى مؤسسة ذات وزن اقتصادي واجتماعي مهم على المستوى الوطني وهي مديرية التوزيع والغاز، التي تسعى دوما إلى البقاء والتميز من خلال التغيير الدائم لضمان كفاءة ورضا العنصر البشري العامل بها.

- محاولة الباحثان التعريف بدور التغييرات التي تقوم بها المؤسسات بما في ذلك الهيكلية والتكنولوجية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.
- 3.1. أهداف الدراسة: يمكن عرض أهداف الدراسة في النقاط التالية:
 - تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
 - التعرف على اثر التغييرات الهيكلية والتكنولوجية... التي قامت بها المؤسسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، من خلال قياس درجة رضاهم حول هذه التغييرات ومدى تقبلهم لها.
 - التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في حث المؤسسات الوطنية على تبني إستراتيجية التغيير كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي.
- 4.1. فرضيات الدراسة: بناءا عما سبق من إشكاليات وبغية الإجابة عنها يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:
 - ❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$.
 - ❖ الفرضيات الفرعية:
 - لا يوجد اثر للتغيير في الأفراد في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$.
 - لا يوجد اثر للتغيير في التكنولوجيا تحقيق رضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$.
 - لا يوجد اثر للتغيير في الهيكل في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(a \leq 0,05)$.
- 5.1. منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة، وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه فإنه ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد. ومن هذا المنطلق سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته مع طبيعة الموضوع من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتي تناولت موضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية (حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة). وذلك من خلال تحليل البيانات والنتائج المحصل عليها باستعمال طرق إحصائية وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.
- 6.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: من اجل القيام بتحقيق أهداف الدراسة وتحليل ما توصلنا إليه والخروج بنتائج صحيحة قمنا باستخدام العديد من الأساليب

الإحصائية الموجودة في برنامج (SPSS)، ومنها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط معاملات الثبات والصدق للاستبانة، تحليل الانحدار البسيط.

7.1. هيكلية الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي:

- الجانب النظري: تم التطرق إلى أدبيات التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
- الجانب التطبيقي: الذي يتضمن مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عاملي مديرية التوزيع والغاز بالجلفة؟

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة.

1. التغيير التنظيمي: يعد التغيير التنظيمي من القضايا المهمة التي باتت تشغل بال المؤسسات في ظل المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة من جهة وتحقيق متطلبات المؤسسة داخليا من جهة أخرى.

1.1. تعريف التغيير التنظيمي

❖ يعرفه Judith gordan: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية. (عبودي، 2006 ، صفحة 172)

❖ كما يعرف Guilhon(1989) التغيير التنظيمي على انه عملية التحول الجذري او الهامشي للهياكل والمهارات التي تتخللها عملية التغيير التنظيمي. (Paulus, 2013, p. 3.4)

2.1 عناصر عملية التغيير التنظيمي: قبل التطرق إلى عملية التغيير التنظيمي يجب التكلم عن عناصر عملية التغيير التنظيمي والتي يرى بعض العلماء أنها تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، حيث أطلق عليها الميمات الست ورسمت بشكل سداسي سمي بسداسي التغيير الشكل(01) وهذه العناصر هي: (العطيات، 2006، صفحة 101).

الشكل 1: سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات (2006) ص 101.

- أ. موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ب. المفير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه.
- ت. المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- ث. المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.
- ج. المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير.
- ح. مقاومة التغيير: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها.

3.1. مستويات التغيير التنظيمي.

يميز K. Lewine بين ثلاثة مستويات للتغيير التنظيمي وهي: التجميد، الذي هو يعبر عن مرحلة من الاستيلاء أو تبلور سلوكيات جديدة، والذوبان الذي هو مرحلة من الاسترخاء والافتتاح وأخيراً مرحلة التحول والتي يوصفها بأنها التغيير. (Pesqueux, 2015, pp. 3,4) في حين يميز Fauvet et Buhler بين أربعة مستويات من التغيير هي: الضبط، الإصلاح، التجديد وإعادة البناء في حين يميز Laflamme باعتماد المنظر النظري بين ثلاثة مستويات للتغيير في المؤسسة وهي: التعديل، التكيف، التحول. وسنقوم في ما يلي بشرحها: (سمير، 2016/2017، صفحة 90).

- أ. التعديل *la regulation*: ويرتبط بالعمل الجاري للمؤسسة ويتسبب في تنفيذ التعديلات الضرورية في أنشطة المؤسسة والعمال في كل المستويات ومن خلال التأثير في القرارات كذلك، إذ يتم التركيز في هذه الحالة على المستوى التشغيلي حيث يمكن الجزم بعدم وجود وضعية أو حالة من دون تغيير في المطلق.
- ب. التكيف *adaptation*: ويرتبط بدورة طويلة نسبياً، حيث تطبق تعديلات هامة من خلال مجهودات أكثر تكاملاً، وهي عادة ما تكون على مستوى تطبيقات وأنماط التسيير أي على المستوى التكتيكي المتوسط المدى.
- ت. التحول *la mutation*: ويرتبط بالتغيير الإستراتيجي والواقع إن التحول يقتضي مجهوداً جماعياً، يركز على كل الجوانب التنظيمية ما يعني أن تنفيذه يستلزم وقتاً طويلاً، كما أن الأمر يتعلق بتغيير من حجم كبير قد يصل لمراجعة أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وعليه فهذا المستوى من التغيير يركز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة.

4.1. العوامل المحفزة والمعرقلة لعملية التغيير التنظيمي: يركز نجاح التغيير بدرجة

كبيرة على مدى تقبله من طرف المعنيين، ومدى تعاونهم أثناء تنفيذه، الأمر الذي يعتمد على نظرهم لهذا التغيير، وما يحققه من مزايا وإشباع لحاجاتهم، وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة حسب Rogers & Shoemaker لخمس جوانب ترتبط بدرجة تقبل أو رفض العمال للتغيير وهي: (سمير، 2016/2017).

أ. الأهمية النسبية: أي ما يحمله التغيير من ميزات بالمقارنة مع الوضع القائم، فكلما زادت هذه الميزات زادت سرعة تبني هذا التغيير.

ب. الملائمة: ويقصد بها مدى مناسبة التغيير للظروف الفعلية للفرد، وقيم المؤسسة التي يجري فيها التغيير، فالتغييرات التي تصطدم مع الثوابت والقيم الأساسية أو السلوك التقليدي للفرد يصعب تقبلها وتنفيذها.

ت. البساطة: أي اليسر والسهولة في فهم أسباب التغيير المقترح وأهدافه، والبساطة هذا مفهوم نسبي، فما قد يكون بسيطاً بالنسبة للمتخصصين قد يصعب فهمه على بقية العمال العاديين.

ث. الاختيارية: أي إمكانية اختبار التغيير وتجربته على نطاق محدود، وذلك لتحسين مستوى التطبيق، وبالتالي زيادة فرص النجاح عند التوسع في تنفيذه.

ج. الملحوظية: ويقصد بذلك مدى القدرة على إدراك النتائج المحتملة للتغيير، والقدرة على نقل التغيير من موقف تجريبي محدود إلى أوسع نطاقاً، مع الاقتصاد في الوقت والمال.

5.1. مجالات التغيير التنظيمي:

أ. التغيير في الأفراد: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين: (السلي، السلوك التنظيمي، 1995، صفحة 328)

- التغيير المادي للأفراد وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.

ب. التغيير في الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته.

ويرى علي السلمي "أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، إضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد. وسياسات وإمكانات نظم وإجراءات (السلمي، تحليل النظم السلوكية ، 1995، صفحة 258)

ت. التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة. كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة ، والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أصبحت المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت التجارة الالكترونية هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. (الشبلي، 2002، صفحة 220).

2. الرضا الوظيفي :

1.2 تعريف الرضا الوظيفي.

❖ يعرف غريتر Gritez الرضا عن العمل من خلال ثلاثة أبعاد من الرضا وهي: (محمد، 2011، صفحة 39،69).

• الرضا الذاتي: ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد ويتضمن العمل والمكان والهواء الطلق والتمتع بمشاركة زملاء .

• الرضا الداخلي: ويحصل من السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب، والتحقق من القدرات والإحساس بالإنجاز.

• الرضا الخارجي: ويتمثل في المكافآت عن العمل، مثل المرتبات والعلاوات وغيرها."

❖ تعريف هوبك: يرى هوبك أن الرضا الوظيفي هو " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنه راض في وظيفته". (الصيرفي، 2007، صفحة 131).

❖ تعريف فروم: يرى أن الرضا الوظيفي هو " المدى الذي تُوفّر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم ايجابية أي أن عبارة الرضا تُرأفد التكافؤ ". (سلطان، 2003، صفحة 195).

واستنادا إلى نتائج الدراسات فيمكن شرح ذلك كما يلي : (عمارة و بوخممخ، 2011، صفحة 105)

- الرضا الوظيفي كمتغير تابع هو ناتج عن التفاعل المعقد بين العديد من العوامل الأكثر ذكرا تتضمن خصائص الفرد (قيمه، واهتماماته حاجاته واتجاهاته)، خصائص المنظمة المكافآت الممارسات بيئة العمل، الزملاء في العمل والمشرف المباشر)، وخصائص العمل في حد ذاته (أنواع المكافآت الداخلية درجة الاستقلالية وتنوع النشاطات). إن مقدار توفر هذه المتغيرات هو الذي يحسن أو يبدني من مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
 - أما الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يتمثل في كون أي زيادة لمستوى الرضا الوظيفي ستزيد كلا من الإنتاجية، جودة العمل معدلات الاحتفاظ في المنظمة، كما تخفض كلا من ظاهرة التغيب دوران العمل الإنهاك في العمل بينما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ينتج عنه الآثار العكسية.
- 2.2. أهمية الرضا الوظيفي: يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى كل من الموظف المؤسسة والمجتمع وهي تتمثل في ما يلي: (قرزيز ويحياوي، 2017، صفحة 137).
- أ. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب سكن وحاجات غير مادية من تقدير واحترام أمان وظيفي غير مشبعة بشكل كاف، تزيد له الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعك ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية. فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج. فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

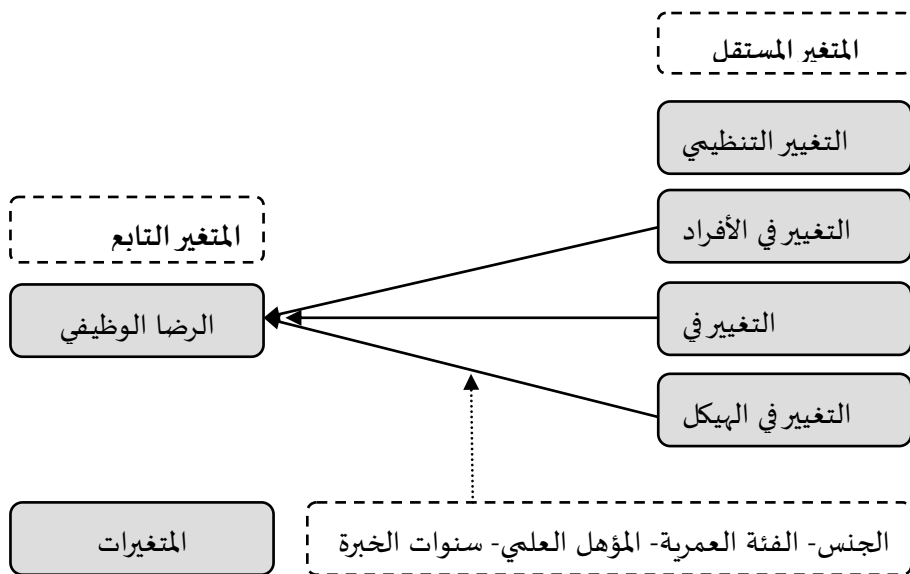
المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

سنحاول في هذا المحور إجراء الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع بولاية الجلفة. باستعمال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: يرجع ظهور مؤسسة مديرية التوزيع بولاية الجلفة إلى أكثر من خمسون سنة مضت، حيث كانت تسمى سابقا "سونلغاز الجلفة"، وكانت في بداياتها تابعة لمركز المدينة إلى أن استقلت عنه سنة 1977. ومع إعادة هيكلة مجمع Sonelgaz SPA وظهور المديرية العامة للتوزيع، أصبحت "سونلغاز الجلفة" تسمى بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، والتي تعتبر فرعا جهويا تابعا للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).

2. أنموذج الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة. وبغية تحقيق أهدافه قمنا بتطوير أنموذج للدراسة ينطلق من فكرة البحث عن لعلاقة التي تربط بين كل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

الشكل (02): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

3. أداة الدراسة: انطلاقا من طبيعة الدراسة التي تهدف من خلالها إلى قياس العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، واعتمادا على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، قاما الباحثان بتصميم استبانته خاصة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة (26) فقرة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الوظيفية) والتي تتعلق بالمُجيب وعددها خمسة ممثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: ويتكون من محاور الدراسة:

المحور الأول: التغيير التنظيمي ويقاس بالفقرات (1-15) حيث:

- البعد الأول: التغيير في الأفراد ويقاس بالفقرات (1-5).
- البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا ويقاس بالفقرات (6-10).
- البعد الثالث: التغيير في الهيكل ويقاس بالفقرات (11-15)

المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويقاس بالفقرات (16-26).

الجدول رقم(1): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة.

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز(2008)، ص540.

4. مجتمع وعينة الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة الركيزة الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية من خلال عملية الاستقصاء، وذلك بجمع المعلومات اللازمة التي تُساعد على قياس وتحليل الآثار المترتبة عن تأثير المتغيرين على بعضهما البعض، ويتضمن مجتمع الدراسة في بحثنا هذا بعض العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وبذلك فقد تم اختيار عينة بشكل عشوائي مكونة من 45 عامل بحيث تمكنتنا من تعميم النتائج التي سنحصل عليها، وقد تم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة، على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطار - عون تحكم - عون تنفيذ). والأوزان المعطاة لخيارات الإجابة مبينة في الجدول.

الجدول رقم (2): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها .

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة.	1 إلى 1.79
غير موافق	1.80 إلى 2.59
محايد	2.60 إلى 3.39
موافق	3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، (2008)، ص 541..

ومن اجل تسهيل تفسير النتائج، عمدت الدراسة الى تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) \div \text{عدد الإجابات} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

وبعدها يتم اخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات. وهكذا نحصل على الجدول رقم (02). أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وهي: مرتفع، متوسط، منخفض، ولحساب طول الأهمية النسبية، تم حساب المدى $(4 = 1 - 5)$ ثم قسمته على عدد الفئات وهو $3/4 = 1.33$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس والجدول رقم (03) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1 - 2.33)
متوسط	(2.34 - 3.67)
مرتفع	(3.68 - 5)

المصدر: عبد الفتاح عز، (2008)، ص 541.

5. صدق الإستبانة: صدق وثبات أداة الدراسة:

1.5. الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة في صورتها الأولية بما يتناسب وأهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2.5. الصدق البنائي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الاتساق الداخلي لها، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول.

الجدول رقم(4): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه.

بعد التغيير في الأفراد		بعد التغيير في التكنولوجيا		بعد التغيير في الهيكل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	,969**	06	,859**	11	,999**
02	,858**	07	,849**	12	,948**
03	,857**	08	,818**	13	,948**
04	,859**	09	,798**	14	,973**
05	,774**	10	,938**	15	,973**
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الSPSS.

يتضح من الجدول رقم(04) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور التغيير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.999) في حدها الأعلى مقابل الفقرة (11) وبين (0.774) في حدها الأدنى مقابل الفقرة (05) وان جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم(5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليه.

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
,767**	24	,821**	20	,973**	16
,786**	25	,776**	21	,845**	17
,748**	26	,792**	22	,835**	18
		,792**	23	,862**	19
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يتضح من الجدول (05) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، مع الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتهي إليها حيث تراوحت ما بين (0.973) في حدها الأعلى مقابل الفقرة (16) وبين (0.748) في حدها الأدنى مقابل الفقرة (26) وان جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم(6): الصدق البنائي.

لمعرفة علاقة الارتباط الكلية بين أبعاد ومحاور الاستبانة ككل استعملنا معامل الارتباط (Pearson).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد أو المحور
.000	,960**	التغيير في الأفراد
.000	,975**	التغيير في التكنولوجيا
.000	,967**	التغيير في الهيكل
.000	,969**	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل أبعاد التغيير التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي ككل تراوحت نسبتها ما بين (0.975) وبين (0.969) كما أن كل معاملات الارتباط لديها دلالة معنوية عند 0.05 فاقل.

ثبات فقرات الاستبانة: تم التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والجدول رقم (07) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7): معاملات الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ).

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الاستبانة ككل	26	0.987

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الثبات معامل (الفا كرونباخ) 0.987 وهي قيمة ممتازة وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز، إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة فسوف تكون نفس النتائج، بنسبة 98.7% .

6. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

1.6. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: وهنا يتم عرض عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بمديرية التوزيع بالجلفة، وذلك عن طريق تفصيل خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية، والجدول رقم (08) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	النسبة المئوية	التكرار	الفئة
13.3%	1	بكالوريا أو أقل	24.4%	11	أنثى
8.9%	4	تقي	75.6%	34	ذكر
31.1%	14	تقي سامي	100%	45	المجموع
40.0%	18	ليسانس	2.2%	1	25 سنة أو أقل
15.6%	7	مهندس	40.0%	18	من 25 إلى 35 سنة
2.2%	1	دكتوراه			

% 100	45	المجموع		46.7%	21	من 36 إلى 46 سنة	
				5%	5	من 46 إلى 55 سنة	
24.4%	11	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة	100%	45	المجموع	المستوى الوظيفي
51.5%	23	من 5 إلى 10 سنوات		44.4%	20	إطارات	
17.8%	8	من 11 إلى 15 سنة		22.2%	10	أعوان التحكم	
4.4%	2	من 16 إلى 20 سنة		33.3%	15	أعوان التنفيذ	
2.2%	1	أكثر من 20 سنة					
100%	45	المجموع		100%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 75,6%، في حين بلغت نسبة الإناث 24.4%. بالنسبة لمتغير العمر يتضح لنا أن الفئة الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي فئة الأفراد الذي يتراوح عمرهم ما بين 36 إلى 46 سنة أي ما نسبته 46.7%، أي أن غالبية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة شباب. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس حيث بلغت نسبة حاملها 46% تلتها الشهادات الأخرى بنسب متقاربة. أما فيما يخص متغير سنوات الخبرة فإن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة مقدرة 51% أي أن العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة. وفيما يخص التصنيف الوظيفي لأفراد العينة فقد جاء كله بنسب متقاربة وهذا ما يدعم مصداقية الدراسة في قدرتها على تمثيل المجتمع المدروس، حيث جاء الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة قدرت 44.4% تليها رتبة عون تنفيذي بنسبة 33.3% وفي الأخير رتبة عون تحكم بنسبة 22.2%.

2.6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة: من خلال الجداول الذي تم الحصول عليها من مخرجات الـ SPSS قمنا بتصنيف جدولين للمتوسطات الحسابية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد التغيير التنظيمي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التغيير في الافراد	3.6222	0.89262	3
التغيير في التكنولوجيا	3.6257	0.8555	2
التغيير في الهيكل	3.7511	0.8729	1
التغيير التنظيمي	3.6667	0.85776	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يتضح من الجدول رقم(09) أن مستوى المحور الأول والمتعلق بالتغيير التنظيمي كان متوسطا لدى العاملين بالمديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.667) بانحراف معياري قيمته (0.85776). وقد بلغ المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها متوسطة وبقيم متقاربة حيث بلغ أعلاها مستوى بعد التغيير في الهيكل وأدناها مستوى بعد التغيير في الأفراد.

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الرضا الوظيفي.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
الرضا الوظيفي	3.5414	0.80100	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يتضح من الجدول رقم (10) أن مستوى المحور الثاني والمتعلق بالرضا الوظيفي كان متوسطا لدى العاملين بالمديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.541) بانحراف معياري قيمته (0.80100).

3.6. اختبار فرضيات الدراسة:

▪ الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لعمال مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
الفرضيات الفرعية:

▪ H01 : لا توجد علاقة بين التغيير في الأفراد و الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

▪ H02: لا توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

▪ H03: لا توجد علاقة بين التغيير في الهيكل والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

▪ H01: لا توجد علاقة بين التغيير في الأفراد والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

▪ H11 : يوجد علاقة بين التغيير في الأفراد و الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التغيير في الأفراد في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	F دلالة	R	R ²
التغيير الأفراد	0.790	12.170	0.000	0.000	0.880	0.755

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتغيير في الأفراد على الرضا الوظيفي بالمديرية. ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.880$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية مقبولة، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.755$) وهذا يعني أن التغيير في الأفراد يفسر التغيير في الرضا الوظيفي بنسبة (75.5%) وتبقى نسبة (24.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

■ H_0 : لا توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

■ H_1 : توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا و الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التغيير في التكنولوجيا في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	F دلالة	R	R^2
التغيير في التكنولوجيا	0.848	14.132	0.000	0.000	0.907	0.823

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). للتغيير في التكنولوجيا على الرضا الوظيفي بالمديرية. ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.907$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية مقبولة، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.823$) وهذا يعني أن التغيير في التكنولوجيا يفسر التغيير في الرضا الوظيفي بنسبة (82.3%) وتبقى نسبة (17.7%) تفسرها متغيرات أخرى.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

■ H_0 : لا توجد علاقة بين التغيير في الهيكل و الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

■ H11: يوجد علاقة بين التغيير في الهيكل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$..

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التغيير في الهيكل في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	F دلالة	R	R ²
التغيير في الهيكل	0.828	13.755	0.000	0.000	0.903	0.815

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للتغيير في الهيكل على الرضا الوظيفي بالمديرية. ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط $(R = 0.903)$ وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية قوية، كما أن معامل التحديد $(R^2 = 0.815)$ وهذا يعني أن التغيير في الهيكل يفسر التغيير في الرضا الوظيفي بنسبة (81.5%) وتبقى نسبة (18.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

■ H0: لا توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لعمال مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

■ H1: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التغيير في تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	F دلالة	R	R ²
التغيير التنظيمي	0.853	14.730	0.000	0.000	0.914	0.835

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي بالمديرية. ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.914$) وهذا يعني أن هناك علاقات ارتباطية قوية، كما أن معامل التحديد

($R^2 = 0.835$) وهذا يعني أن التغيير في التغيير التنظيمي يفسر التغيير في الرضا الوظيفي بنسبة (83.5%) وتبقى نسبة (16.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

الخاتمة: لقد حاولنا من خلال لهذه الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز التعرف على درجة تأثير مجالات التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة. وذلك من خلال التغييرات التي تمس المديرية سواء التغيير في العنصر البشري (الأفراد)، أو التغيير في التكنولوجيا، أو التغييرات الهيكلية التي قامت بها المؤسسة بهدف مواكبة التغييرات والتطورات على مستوى بيئتها، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء العينة المأخوذة من مجتمع البحث حول محاور الدراسة المتمثلة في المجالات السابقة الذكر وبعد اختبارنا لفرضيات الدراسة تبين لنا انه يساهم التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته الهيكلية والتكنولوجية والبشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

1. نتائج الدراسة الميدانية: كان المستوى العام لمحور التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع بولاية الجلفة مقبولاً، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قيمته (3.667 من 5) وانحراف معياري (0.85776)، وكانت مختلف أبعاد هذا المحور مقبولة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز كانت مقبولة نسبياً، وأن المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي بلغ (3.5454 من 5) وانحراف معياري (0.80100).

2. نتائج اختبار الفرضيات: بعد اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر المبحوثين.

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة بين التغيير في الأفراد و الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر المبحوثين.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة بين التغيير في التكنولوجيا و الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر المبحوثين.
 - ❖ **لفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة بين التغيير في الهيكل و الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر المبحوثين.
- ثانياً: توصيات الدراسة.**

- ✓ التركيز على الشفافية والتحاور مع العاملين عند النية في إجراء أي تغيير بالمؤسسة لجعلهم جزءاً لا يتجزأ من هذا المشروع لأنه عند فهم العاملين واتضاح الصورة أمامهم حول أهداف التغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة سيكونون أكثر وعي وتفهما للخطوات التي ستنتج عن ذلك.
- ✓ على مسؤولي المؤسسة أن يولوا اهتماماً أكبر بتطوير نظام الترقية خاصة بالنسبة للذين حازوا على شهادات جامعية بعد فترة من عملهم بالمؤسسة.
- ✓ أصبح لزاماً على المؤسسة الاهتمام بشكل جدي بتغيير الثقافة السائدة كمتطلب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمؤسسة مستقبلاً سواء كان هيكلياً، تنظيمياً أو تكنولوجياً فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية... وغيرها يجب أن يشمل أولاً الجانب الثقافي والذهني للفرد باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

1. زيد منير عبودي (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. السلي علي (1995)، السلوك التنظيمي، مصر. دار الغريب للطباعة والنشر.
3. العطيّات محمد بن يوسف النمران (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. دان كوهين. ترجمة وتعريب معتز سيد عبد الله (2009)، أسس التغيير التنظيمي، القاهرة، أتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
5. السلي علي (1995)، تحليل النظم السلوكية، مصر، دار الغريب للطباعة والنشر.
6. مأمون الدراكة، طارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، دار الصفا للنشر.
7. البراج محمد (2001)، الرضا عن العمل. ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية. وهران.

8. الصيرفي محمد (2007)، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الإسكندرية. مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
9. سلطان محمد سعيد أنور (2003)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية. مصر، دار الجامعة الجديدة.
10. عز عبد الفتاح (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
➤ المجالات:
11. عبد الفتاح بوخمخم، شريف عمارة(2001)، قياس الرضا الوظيفي للمرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري-الميلية- جيجل. مجلة الاقتصاد والمجتمع. العدد (7).105. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2694>
12. قرزيز محمد ، يحيواوي مريم. دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 47(6).137. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23259>.
➤ الرسائل الجامعية:
13. جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 03/2016/2017.
المراجع باللغة الاجنبية:
14. Paulus, krystal (2013), Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000, clermont-Ferrand 10/12 juin.
15. Yvon Pesqueux, Du changement organisationnel, Submitted on 28 Nov 2015.