

علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بالمديرية العامة لديوان
الترقية والتسيير العقاري بالجلفة

أ.خاضر صالح
أ.القيزي عبد الحفيظ

مقدمة

تتسم تنظيمات العمل في العصر الحالي وفي ظل توجهات العولمة , بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغيير السريع والمتلاحق في شتى الجوانب , الاجتماعية و الاقتصادية , التكنولوجية والسياسية , مما ينعكس أثرها على جميع المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة , فالتغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة , لأن المؤسسة لا تظل جامدة حتى لا تضطر للتغيير الإجباري الغير مرغوب, وتماشيا مع تطورات اليوم فقد قامت الجزائر كباقي بلدان العالم المتخلف بإحداث نقلة نوعية في تطوير وتحسين المؤسسات الوطنية الاقتصادية - من خلال الإصلاحات التي تباشرها الهيئات المسؤولة - هذه النقطة لن تكون إلا بتوحد الجهود لإحداث عمليات تغيير مستمرة, نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها البلاد , وترمي هذه التغييرات في مجملها إلى تأهيل المؤسسة الوطنية الاقتصادية من خلال تغيير الهياكل التنظيمية , التكنولوجية المستخدمة , تقسيم العمل , أساليب الإشراف , ومختلف علاقات السلطة بداخلها لتلبية حاجات زبائنها عامة والعاملين بها خاصة , لأن هذه الفئة الأخيرة هي التي تمارس الدور الحيوي والمهم في حياة المنظمة , فمن الإنصاف والعدل إعطاءها الاهتمام الذي يليق بإنسانيتها , وحفظ حقوقها كالأجر الذي يتحصلون عليه , ظروف العمل... , إذ أن الرضا الوظيفي يوفر للفرد تدريبات منتظمة على المستوى الجسدي وحوافز إدراكية على المستوى العقلي ومكانة مرموقة على المستوى الاجتماعي .

وباعتبار ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة (المديرية العامة مجال بحثنا) بالجلفة ذات وزن اقتصادي واجتماعي محليا , فمن خلال المقابلات مع الإطارات بالمؤسسة تبين لنا ما يلي :

المراحل التي مر بها ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة :

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بصدر المرسوم التنفيذي رقم 141/91 تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و منه تخضع لقواعد القانون الإداري في علاقاتها مع الإدارة و يخضع لقواعد القانون التجاري في علاقاته مع الغير .

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري سنة 1985 و ذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي 270/85

مكتب للترقية و التسيير العقاري موجد بالمركز الرئيسي بالولاية بموجب المرسوم التنفيذي 143/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976

وقد جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

1- أهمية وهدف الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظرا للتغيرات السريعة في محيط منظمات عالم الشغل ، وضرورة تطوير هذه المنظمات بشكل يساير حركة التغيير من أجل ممارسة العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر ،وعليه فإن الجزائر باعتبارها إحدى بلدان العالم المتخلف ، قد شهدت تغييرات في مختلف المجالات (الزراعية ، الصناعية ، الاجتماعية ، التكنولوجية) وما نتج عن هذه التغييرات من مظاهر نفسية اجتماعية في مجال المنظمات، تمثلت في ردود أفعال العمال لاسيما رضاهم الوظيفي ، ولكون

دراستنا موجهة نحو مؤسسة ذات وزن اقتصادي واجتماعي محلي ، وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة ، فإن أي تغيير فيها سيساهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفعالية ، والعكس فإن أي قصور في عملها سيكون له تأثير سلبي مباشر على المجتمع المتواجدة فيه ، فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة - خاصة الجانب الميداني- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة في معرفة دوافع العاملين و مواقفهم المستقبلية إزاء التغيير ووضع الخطط الملائمة لذلك، بناء على رضاهم الوظيفي ، إضافة إلى أن معرفة العلاقة بين المتغيرات السببية - بيانات الأولوية للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة - و كل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي سيسهم في تحديد أساليب التعامل معهم وفقا لخلفياتهم .

2- إشكالية الدراسة :

بالاعتماد على القراءات والزيارات الاستكشافية المستمرة لميدان الدراسة لجمع المعلومات و التخلص من الأفكار المسبقة تم صياغة اشكالية الدراسة في شكلها الحالي : يمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي ، إذ يهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات ، ويعتبر التغيير سمة أساسية في المنظمات الناجحة ، ذلك أن البيئة التي يعمل فيها التنظيم تتغير مما يتطلب مرونة في التعامل معها ، كون المنظمة تواجهها تحديات منها ما يتعلق بالكفاءة والفعالية ومنها ما يتعلق بالبيئة المضطربة وازدياد المنافسة .

إذ تسعى المؤسسة الوطنية الاقتصادية لإيجاد الأساليب والوسائل الكافية لتكيف مع متطلبات هذه البيئة المتغيرة وتحاول التأثير فيها لتتوافق مع احتياجاتها، إذ يرى "بارسونز" أن التغييرات البنائية والوظيفية للنسق وأجزائه ترتبط بزيادة القدرة على التكيف - يطلق عليه اسم التكيف المتصاعد - بحيث أن التغيير يحدث تدريجيا مما ينتج عنه اتساق جديد مع البناءات والنظم القديمة بحيث يعود النسق إلى حالة التوازن¹. فتطور النسق بالنسبة له مرتبط بقدرته على الاستجابة للتحديات ولكي

¹ - إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1، دار الشروق ، الأردن ، 2007 ، ص 63 .

تتحقق هذه القدرة لأبد من التحول من أهمية الموروث إلى المكتسب من تحصيل وكفاءة مع الأخذ بالعقلانية، كما يعترف أنه يمكن أن يحدث خلل في علاقات الأجزاء أو وظائفه لكن مثل هذه الحالة لا تزيد عن كونها توترات عارضة ، يعود النسق بعد حلها إلى حالته الطبيعية ، فمفهوم التغيير عند بارسونز يتضمن فكرة التقدم ، إذ ترتبط التغييرات بزيادة قدرة المجتمع عامة ومجتمع العمال خاصة على تلبية حاجاته وحاجات الأعضاء ،فالتأكيد على التوازن بين أجزاء النسق ليس مطلقا لأن الفاعلين داخل التنظيم لهم تمثلاتهم وسلطتهم الخاصة التي يرون بها عملية التغيير حيث يرى مشال كروزي " أن للفاعلين داخل النسق زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى هذه العملية - التغيير - لأن منطقتهم يختلف عن منطق النسق ،فلكل واحد سلطته ، ولكل صيرورة تغيير خاصة به ، هي تحول لعلاقات السلطة داخل المنظمة ، فإن المشروع الذي لا يدمج النسق والفاعلين به ، سيتعرض للفشل"¹ فنجاح التغيير مرهون باندماج مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من جميع المستويات الإدارية وتكيفهم معه، لنقادي حالات عدم الرضا عن التغيير وركونهم إلى المحافظة على الوضع القائم ، وهذا ما يعبر عنه بمقاومة التغيير.

إذ يضيف برنار موتيز قائلا : " فالتركيز على التوازن يمكننا من إعطاء أمثلة على هذا النمط من التحليل ، فالتغيير السريع في عنصر ما بالنسبة إلى العناصر الأخرى ، وفي تنظيم تقني بالنسبة إلى التنظيم الاجتماعي ، وفي تنظيم رسمي بالنسبة إلى تنظيم غير رسمي ، أو لأنماط أفكار ومعتقدات بالنسبة إلى جوهر العلاقات والمشاعر الذي هو منبثق عنها يؤدي إلى عدم التوازن أي إلى حالة مرضية تكون مقاومة التغيير فيها هي الشكل المشترك إن لم تكن القاسم المشترك ."²

فالتغيير ينصب على أساليب الإشراف، الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا المستعملة ، مرونة العلاقات التنظيمية والأهداف التي وضعتها المنظمة مثلما يهتم بالأبعاد الاجتماعية المتعلقة بالقيم وأنماط السلوك الجماعي داخل التنظيم وفي هذا الصدد يحدد رينو سانسوليو خمسة أشكال من التغييرات من شأنها إحداث نقلة وتنمية

¹ - Crozier(M.), Erhard (F.) .L'acteur et le système. Editions du Seuil,Paris,1977,p42.

² - برنار موتيز ، سوسولوجيا الصناعة .تر : بهيج شعبان ط 1 ، منشورات عويدات ، لبنان ، 1974 ، ص 32 .

للمؤسسة تعزز من رضا مختلف الفاعلين بها"يعتبر تغيير الهياكل التنظيمية في العمل لزيادة مشاركة الأفراد ، فبالرغم من أن هذه التجربة يعود تاريخها إلى تايلور فقد كان لها تأثير بالغ على التنظيم الاجتماعي للعمل وخلق وضع جديد ومشارك للأهداف، أما العامل الثاني فهو التكنولوجية الجديدة فهي تفتح فرصا جديدة لتطوير المؤسسة ، ولكن التحديث التقني يجب أن يأخذ في الاعتبار إضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى عامل آخر هو التكوين ، لأنه يشكل بعداً هاماً بالنسبة للعمال أما العنصر الرابع فيتمثل في التعبير والمشاركة وأخيراً تنمية أعمال المؤسسة ،مما يساهم في تكيف أعضاءها.¹ وبما أن العنصر البشري أهم عنصر كان لابد من توجيه الاهتمام نحو، لما يحمله من قيم وعادات فرضاه الوظيفي يأتي في المقام الأول، لذا يجب أن يكون اتجاه العمال ايجابيا نحو عملهم الذي يقومون به حتى ينعكس ذلك على المؤسسة، إذ أن الأجر والتغيب و المغادرة الطوعية أو الكبح وظروف العمل ودوران العمل وغيرها من المؤشرات التي ترتبط عكسيا برضا العاملين ، فيرى مورس " أن الرضا هو وجود علاقة بين ما نتوقع وما نحصل عليه أو أكثر، ومن الناحية العملية هو الفرق بين ما يحصل عليه المرء والاحتياجات التي مازالت لم تشبع حيث ، يضيف ألان توران أن هذا التعريف يوحي بأن الرضا من غير اللائق أن يكون مفهوم أحادي ، فالرضا عبارة عن موازنة في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها"²، يرى أنه يتم تحديد الرضا من خلال إيجاد توازن بين الجهود المبذولة في العمل بإتاحة الفرصة للعاملين في تفعيل مشاركتهم لإبداء رأيهم بحرية في العمل والنتائج - المكافآت - التي يحققونها من العمل ، فالرفع من أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قد لا يتحقق دون أن تتاح لهم الفرصة في إشباع حاجاتهم ، ودون أن يحققوا الرضا الذي يسعون إليه، ولا يتأتى ذلك إلا بتنمية قدرات جميع العاملين، وتعميق مبادئ التغيير التنظيمي التي تجعل العمال يقدمون أفضل قدراتهم وجهودهم علما بأنهم مشاركون في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة وفي ذات الوقت تتحقق المرونة المطلوبة .

¹- Sainsaulieu (R.). *Sociologie de l'Entreprise organisation culture et développement* .Edition Presse Science Politique et Dalloz. France . 1995. P194.

² -Touraine (A.), *La conscience ouvrière*. Editions du Seuil, Paris,1966,p12.

ففي دراستنا هذه نهتم بتقصي العلاقة بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية الجلفة (المديرية العامة) ، كنموذج للدراسة باعتبار أن هذه الأخيرة مستها تغييرات على صعيد البيئة التنظيمية من جهة والعاملين به من جهة أخرى -تكوينات - وتأسيسا على ما تقدم سلكت الملامح الاستفهامية لموضوع البحث المعبر عنه في التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

وهو السؤال الذي يمكن استصحابه بجملة من الأسئلة التي من شأنها تأصيل وتعميق زوايا البحث في الموضوع وهي كالتالي :

- هل تساهم العلاقات التنظيمية المعتمدة بديوان الترقية بتعزيز رضا العاملين الوظيفي ؟
- هل تغيير أساليب الإشراف يعزز رضا العاملين الوظيفي ؟.
- هل تغيير التقنيات المستخدمة ساهم في تعزيز رضا العاملين الوظيفي؟

3- فرضيات الدراسة :

كلما كان التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هادفا كلما زاد رضا العاملين الوظيفي.

الفرضية الأولى :

- كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

العلاقات التنظيمية وهي والنظم واللوائح التي تحكم التعامل والتعاون بين العاملين وأدائهم, إضافة إلى الاجتماعات بين (اطارات تحكم , تنفيذ) ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية :

- يرجع عدم الرضا لدى العاملين لأساليب الإشراف المتبعة بديوان الترقية.

نعني بأساليب الإشراف جميع طرق وأخلاقيات العمل الوظيفي ونمط العلاقات الاجتماعية بين العاملين رؤساء ومرؤوسين وكذا آليات التوجيه والإرشاد نحو أداء الأعمال .

الفرضية الثالثة :

• يساهم تغيير التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين .

نقصد بالتقنيات جميع الأدوات والأجهزة الفنية المستعملة من طرف العاملين بديوان الترقية على اختلاف مستوياتهم المهنية , ومدى توافقها مع التكوينات التي تلقوها خلال تواجدهم بالمؤسسة .

4- المفاهيم الأساسية للدراسة :

• "التغيير في اللغة مشتق من الفعل غَيَّرَ وَغَيَّرَهُ يَعْنِي حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزِ " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله ويقال تَغَايَرَتِ الْأَشْيَاءُ يَعْنِي : اِخْتَلَفَتْ وَغَيْرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ : حَوْلَهُ.¹

• **التغيير التنظيمي** : يعرفه أميمه الدهان " بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها وذلك باستخدام مبادئ العلوم السلوكية²

• **ويعرف أيضا** هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل ، مستهدفة أحد الأمرين هما ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين

¹ - ابن منظور أبو الفضل ، لسان العرب . ج 5 ، ط 1 ، دار صادر ، بيروت ، ص 3325 .

² - أميمه الدهان ، نظريات منظمات الأعمال . ط 1 ، مطبعة الصفدي ، عمان ، 1992 ، ص 161 .

الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات.¹

ومن خلال ما سبق أن المفهومين ركزا على التغيير في شقه المادي خاصة البيئة التنظيمية وكيفية التوافق معها وعم التركيز على الجانب الاجتماعية والثقافي للمنظمة ، ويقصد بالتغيير التنظيمي في هذه الدراسة : أنه إحداث نقلة نوعية وكمية في المنظمة من خلال أساليب الإشراف والعلاقات التنظيمية والتقنيات المستخدمة ، لتحقيق التكيف بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع المتواجدة فيه لزيادة مرونة العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة بما يضمن تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين .ويعبر عن هذا من خلال الدرجات التي يعطيها المبحوثون بالموافقة أو المعارضة أو الحياد عن مجالات أداة الدراسة.

أما الرضا لغة فهو : " الرضا في اللغة هو ضد السخط ، وارتضاه رآه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه"² . أما في الاصطلاح فيصفه أبو حامد الغزالي " بأنه ثمرة من ثمار الحب ، وأن الحب يورث الرضا "³ حيث يقول الله عز وجل في سورة الفجر " يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ﴿27﴾ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَةً ﴿28﴾ فَأَدْخُلِي فِي عِبَادِي ﴿29﴾ وَادْخُلِي جَنَّتِي ﴿30﴾ "⁴ .

وقال تعالى في سورة الغاشية " وَجُودٌ يَوْمَئِذٍ نَّاعِمَةٌ ﴿8﴾ لِّسَعْيِهَا رَاضِيَةٌ ﴿9﴾ فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ ﴿10﴾ . "⁵ وهذا يعني أن الله سبحانه وتعالى يكافئ المؤمنين بالجنة كنتيجة لسعيهم في الدنيا استحقوا عليه رضاه نتاج عملهم.

لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم الرضا الوظيفي إذ لا يزال محل اختلاف ويرجع سبب ذلك لارتباطه بمشاعر الأفراد والتي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، فما دام هناك شخص يعمل فإما أن يكون راضي أو غير راضي وقد تعدد تعريف مصطلح الرضا حيث يعرف : فلقد

¹ - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي . ط 1، دار غريب ، مصر ، دون تاريخ ، 256.

² - المرجع سابق ، ج 19، ص1663.

³ - أبو حامد الغزالي ، إحياء علوم الدين.ج4 ، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد ، لبنان، ص 243 .

⁴ - القرآن الكريم ،سورة الفجر ، الآية من 27 - 30 .

القرآن الكريم سورة الفجر . الآية من 8 - 10 . ⁵ -

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح على يد العالم هوبك 1935 إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي حيث يعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية و الوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله .¹

• عرفه نيسستيرن بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة , والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها, والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع جماعة العمل التي ينتمي إليها العمل وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.²

• يعرفه مورس " الرضا هو وجود علاقة بين ما هو متوقع وما متحصل عليه , أو أكثر من الناحية العملية , أي الفرق بين ما يحصل عليه المرء والاحتياجات التي لم يشبعها بعد . حيث يضيف ألان توران هذا التعريف يوحي بأن الرضا من غير المرجح أن يكون مفهوم أحادي فالأبحاث بجامعة ميتشغان التي حررها كاتز تظهر بشدة أن الرضا هو إحداث توازن في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها ثم تأسيس هذا التوازن عند الحاجة ."³

ومنه فإن التعاريف السابقة للرضا ركزت على الرضا في جانبه النفسي اجتماعي بينما يرى ألان توران أنه موازنة بين جهد العامل والمزايا التي يتلقاها من المنظمة في كل لحظة أي جانب الحوافز سواء المادية والمعنوية , ويقصد به في دراستنا : أن الرضا أو عدم الرضا هو الدرجة التي يعطيها العاملون بناء على ما يرويه من علاقة بين الجهد الذي يبذلونه والمزايا التي تحققها لهم المؤسسة وتأسيس ذلك على مقدار الحاجات التي يريدون إشباعها .

¹ -جواد محمد الشيخ خليل , عزيزة عبد الله شريبر , الرضا الوظيفي وعلاقته بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية , المجلد 16 , العدد الأول , غزة , 2007 , ص 684 .

² - Nestern , **Strategic planning in school an oxymoron** . *School leadership and management* , USA , V 18 , N: 04 , 1994 , p 462 , نقلا عن جواد محمد الشيخ , ص 687 .

³ - Touraine (A.),Op.cit ,p12

5- الدراسات السابقة :

- دراسة بوهنتالة فهيمة (2009) : <<التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة >>¹.

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يخلفه التغيير التنظيمي على العامل و مدى إحساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية و قد ترجمت الباحثة دراستها إلى مجموعة فرضيات كالآتي :

الفرضية العامة : كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة و تفرعت عنها فرضيات جزئية هي :

1/ رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور و المكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

2/ تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

3/ رضا العامل على نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

4/ تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية .

5/ كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

و توصلت الباحثة للنتائج التالية :

1/ كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة فقد شكل التغيير داخل المؤسسة عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي ، ظروف العمل المادية ، الإشراف ، الاتصال، فرص الترقية باعتبارها عوامل مؤثرة في رضا العمال.

¹ - بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة .(رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع) ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.

2/ أبرزت هذه الدراسة أهمية الأجور و المكافآت المادية بالنسبة للعامل و مدى تأثيرها على رضاه.

3/ بينت هذه الدراسة أن نمط الإشراف داخل التنظيم موجه فقط نحو الأداء و بالتالي فهو يؤدي إلى نتائج غير مرضية و التي كانت السبب في شعورهم بعدم الرضا.

4/ أن جل العمال المتزوجين و المسؤولين من أسر يحاولون بقدر الإمكان التكيف مع الوضع الجديد بالرغم من أنهم متذمرون من الجانب المادي(المالي).

5/ أن العمال غير مهتمين بالتكنولوجيا الحديثة و هذا راجع لعاملي السن و المستوى الدراسي والمهني.

- أجرى اليماني أبو قحوص (2005) دراسة بعنوان : >> دراسة تحليلية للرضا المهني لدى مديري و مديرات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين <<.¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة . وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها : أن درجة الرضا كانت متدنية و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المهنة ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى للجنس و المؤهل العلمي.

- دراسة >>(مابنغا و بوتوانا) 2006المشاركة في التغيير التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي بجنوب أفريقيا <<.²

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في مؤسساتهم ، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي ، وبين أثره على السلوك التنظيمي وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي لها لأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير .

¹ - اليماني أبو قحوص ، دراسة تحليلية للرضا المهني لدى مديري ومعلمي التعليم العام .(رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية) جامعة البحرين ، البحرين ، 2005.

² - Mbanga (M.)and Potwana (N.) **Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior.** *Journal of business management* , South African Journal of Business Management, vol 37, Issue 01,2006, p 21-29.

- دراسة ماديرا (2006) قام 1 بدراسة بعنوان >> دراسة مختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي بين معلمي المدارس الثانوية في نيروبي بكينيا <<¹.

وهدفت الدراسة إلى التعريف بمختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا بين معلمي المدارس الثانوية في نيروبي بكينيا ، كما تم أيضا بحث و استقصاء العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمعلمين ، و الرضا الوظيفي ، وقد شارك في هذه الدراسة (191) معلما طبق عليهم استبيان يتكون من (28) بندا طوره (هيلرن 1992) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (60.2%) من المعلمين كانوا غير راضين عن وظائفهم ، و أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس ، أو المنصب المشغول ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر و سنوات التعليم .

6- تقييم الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع التغيير التنظيمي من حيث أثره على كفاءة الأداء ومعوقاته ، اثر تطبيقه في المنظمات واتجاهات الافراد نحوه ، في حين درس الرضا الوظيفي من حيث ربطه بالمتغيرات الشخصية وكذا بدوافع العاملين ونوعية الميادين المطبق فيه ، إذ تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية للمبحوثين بالإضافة للاستبيان المطبق والنتائج المتحصل عليها نسبيا وتختلف عنها في تناول المجتمع وميدان الدراسة والمنهج المتبع وكذا الأساليب الاحصائية المتبعة ، إلا أن تلك الدراسات وغيرها مما وقع في أيدينا لم تربط هذين الموضوعين باستثناء دراسة واحدة وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن غيرها ، بيد أننا سنستفيد بلا شك من تلك الدراسات في تصميم الاستبيان المصمم لهذه الدراسة.

7- الجانب الميداني :

¹ - Madera (E.) , A study of some of the factors Associated with job satisfaction / dissatisfaction among teachers in Nairobi. Dissertation abstract international,vol34,issue 02,Kenya, 2006,p475.

7-1 / المنهج المتبع : إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إدراك و اقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي باعتبار أن موضوع دراستنا يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس .

7-2/ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إدارات , تحكم , تنفيذ ,الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل .

7-3/ حدود الدراسة : أجريت الدراسة على مستوى المديرية العامة لديوان ودامت حوالي 7 أشهر وتمت خلال هذه المدة، الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة من أجل جمع المعلومات و التخلص من الأفكار المسبقة ومن خلال المزوجة بين القراءات ذات الصلة بالموضوع والمقابلات الميدانية قمنا بتحضير الاستبيان وتوزيعه على العاملين بالمؤسسة ، ومن ثم تم تفرغ محتواه وتحليل النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية .

7-4/ خصائص المبحوثين :

الجدول (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	49	81.7
أنثى	11	18.3
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من الذكور بنسبة 81.7% ، في حين تمثل ما نسبته 18.3% الإناث.

الجدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
38.3	23	ثانوي
48.3	29	ليسانس
13.3	8	مهندس
100	60	المجموع

لأن طبيعة العمل في ديوان الترقية والتسيير العقاري تتطلب توفر كفاءة مهنية ذات مستوى تعليمي عالي , ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته **48.3 %** من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ليسانس في حين جاءت ما نسبته **38.3 %** من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وفي الأخير **13.3 %** من ذوي المستوى التعليمي مهندس .

جدول (03) توزيع المبحوثين حسب الرتبة " الفئة السيسيو مهنية "

النسبة المئوية %	التكرار	الرتبة
37	22	إطار
20	12	تحكم
43	26	تنفيذ
100	60	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين من ذوي الفئة السيسيو مهنية تنفيذ بنسبة **43%** وهم من أصحاب الأعمال البسيطة , بينما تمثل فئة الإطار ما نسبته **37%** وهي تتكون من حاملي الشهادات الجامعية الهندسية , الليسانس موزعين على الوحدات الإدارية , في حين تمثل فئة التحكم بنسبة **20%** وهي الفئة التي تنسق بين الإدارة العليا والمستوى الأدنى .

جدول (04) توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
0 - 5 سنوات	10	16.7
5 - 10 سنوات	23	38.3
10 - 15 سنة	13	21.7
15 سنة فأكثر	14	23.3
المجموع	60	100

من الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية عمل من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 38.3% بينما من لهم مدة خدمة 15 سنة فأكثر بنسبة 23.3% بينما يمثل المبحوثون من لديهم مدة خدمة في المؤسسة 10 إلى 15 سنة 21.7% من مجموع المبحوثين ، أما من لهم مدة خدمة أقل من 5 سنوات فيمثلون 16.7% من مجموع المبحوثين .

7-5/ أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها :

أ / أداة الدراسة

إن أداة الدراسة هي الوسيلة أو الطريقة التي بواسطتها يتمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات التي طرحها حيث اشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء ، تناول الأول منها البيانات الأولية (الشخصية) للمبحوثين (الجنس ، المستوى التعليمي ، الرتبة ، سنوات الخدمة).

تلا ذلك الجزء الثاني من الاستبيان والذي تم فيه استخدام أسئلة تتعلق بالتغيير التنظيمي ومحاورة الثلاثة :

الأول: العلاقات التنظيمية اشتمل على 09 عبارات .

الثاني : أساليب الإشراف اشتمل على 06 عبارات.

الثالث : التقنيات المستخدمة اشتمل على 07 عبارات .

أما الجزء الثالث فقد اشتمل على عبارات تتعلق بقياس بالرضا الوظيفي إذ اشتمل على 14 عبارة .وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي : (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق)، أما في الرضا (راض ، راض لحد ما ، غير راض) .
ب/ صدق أداة الدراسة:

يعرف الصدق بأنه " مدى استطاعة أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت من أجله " ¹ ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بالأدبيات التي أمكننا الحصول عليها في مجال الدراسة، ومن ثمة تم عرضها على باحثين مختصين وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكاناتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة بعد ذلك تم القيام بإجراء دراسة أولية (تجريب الاستبيان) على مجموعة استطلاعية مكونة من 10 مفردات من المبحوثين مع العلم تم استثناء هؤلاء المبحوثين فيما بعد أي لا تكون لديهم القابلية-حسب ما يراه كل من كاتز وفستينغر - لأن لهم علم مسبق بالاستبيان (بعض العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري، ووحدة التحصيل التابعة للمؤسسة محل الدراسة بحي 100 دار) ، وكان الهدف من هذا الإجراء هو الاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح الأداة وكذا معرفة استجاباتهم ، ومن ذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي للأداة .

ج / ثبات الأداة:

يعرف الثبات بأنه لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج ²، أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة ، ولقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على طريقة إعادة الاختبار إذ تم توزيع (10) استبيانات على 10 عمال من مختلف الفئات السيسومهنية بالمؤسسة كمجموعة تجريبية، ثم أعيد توزيعه مرة أخرى بعد نحو شهر ، وتم استخراج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان، وقد بلغ معامل الثبات القيمة: $r=0.76$.

¹ - إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي . طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية . ط1، مركز الكتاب ، القاهرة ، 2000 ، ص 173 .

² - المرجع السابق . ص 178 .

7-6 / إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد الموافقة من طرف مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة على طلب القيام بالبحث بالمصالح والوحدات التابعة لها ، وبعد ضبط أداة الدراسة من خلال قياس صدقها وثباتها، تم توزيع نسخ من الاستبيان على العاملين بمديرية ديوان الترقية والبالغ عددهم 60 وطلب منهم إرجاعها بعد ملئها ووضع البيانات الأولية في مدة أقصاها ثلاثة أيام- بعد استبعاد العاملين الذين شاركوا في التجريب والبالغ عددهم 10 - ، ثم تم جمعها، حيث كان عددها (60)، وقد استرجعنا جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وذلك من خلال المتابعة، إلى أن تم الحصول عليها- 60 استبيان- قابل للتحليل .

7-7 / أساليب المعالجة الإحصائية :

للإجابة على التساؤلات والتحقق من فرضيات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية - للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان- ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية : (النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون ، التباين الأحادي (Anova)، حساب الفروق ت (T- test)، واختبار المقارنة البعدية (LSD)

لتحديد الحد الأعلى والأدنى لدرجات (مقياس ليكرت) الثلاثي تم عمل ما يلي :/ تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي : (3 - 1 = 2) ثم قسمت المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية ومنه تكون على النحو التالي : ($0.66 = 3 \div 2$) .

ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 فإن الخلايا تكون كالاتي

:

من 1 إلى 1.66 ← غير موافق ← غير راض
من 1.67 إلى 2.33 ← موافق لحد ما ← راض لحدما .
من 2.34 إلى 3.0 ← موافق ← راض .

7-8 / مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

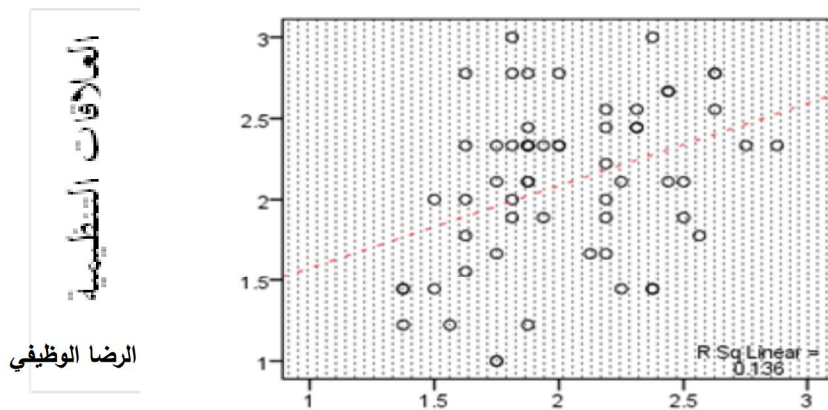
أ/ الفرضية الأولى : كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي

العلاقات التنظيمية	الرضا الوظيفي
معامل الارتباط بيرسون	0.321

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.001$

رسم بياني رقم (01) يوضح العلاقة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي



من الجدول

يتبين

والرسم التوضيحي أعلاه أنها توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.001$, حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي (0.321) , ويعتبر معامل ارتباط ضعيف , وبالتالي كلما كانت العلاقات التنظيمية صلبة كلما كان هناك عدم رضا . يرجع عدم الرضا من خلال هذه النتيجة إلى أن إدارة ديوان الترقية تعمل بأسلوب الإدارة التقليدية (نظرية X) فعدم تمكين العاملين بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر تعتبر من أهم عوامل عدم رضاه الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة هذا من جهة , وعدم اشباع حاجات العاملين في الحصول على المكانة الاجتماعية من جهة أخرى ويرجع ضعف التغيير في العلاقات التنظيمية إلى تضيق هامش حرية العمال بالمشاركة وإبداء رأيهم في العمل , حيث يسيطر مدراء غير ديمقراطيين وحتى ممثلون نقابيون , سيخلق حالة

صراع إذ لاحظنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك ممارسة لفاعلين في المؤسسة :
 فعل جماعة العاملين " أغلبهم المنفذون " الذين يرون أن التغيير في العلاقات
 التنظيمية يجب أن يكون في القيم وتستمد هذه الأخيرة من الجانب الديني والبيئة
 الخارجية وكذلك ثقافة الأفراد العاملين , أما الجماعة الثانية الاطارات المسيرة وممثلي
 النقابة وهي ترى التغيير في اللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل وتمثلها المدراء
 وبالتالي هناك حالة عدم استقرار , إذ أن حرية المشاركة مصادرة لصالح المجموعة
 الثانية نتيجة سيطرتها على مناطق الارتياح داخل المنظمة حيث يرى ميشال
 كروزي¹ إن للفاعلين داخل النسق زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى هذه
 العملية - التغيير - لأن منطقتهم يختلف عن منطق النسق فكل واحد منهما سلطته
 ، و صيرورة تغيير خاصة به , هي تحول لعلاقات السلطة داخل المنظمة فإن
 المشروع الذي لا يدمج النسق والفاعلين به ، سيتعرض للفشل , ومن خلال هذه
 المقاربة يتضح أن نجاح التغيير مرهون باندماج مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من
 جميع المستويات الإدارية وتكيفهم معه، لتفادي حالات عدم الرضا حيث يرى ألان
 توران² أن تحقيق الرضا يكون بموازنة في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة
 المتحصل عليها وبالتالي تكون العلاقات التنظيمية مرنة , مما سبق نستنتج أنه كلما
 كانت العلاقات التنظيمية غير مرنة كلما كانت هناك حالات عدم رضا وبالتالي
 ضعف التماثل التنظيمي للعاملين.

ب/ الفرضية الثانية: يرجع عدم الرضا لدى العاملين بديوان الترقية لأساليب
 الإشراف المتبعة.

جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين أساليب الإشراف والرضا الوظيفي

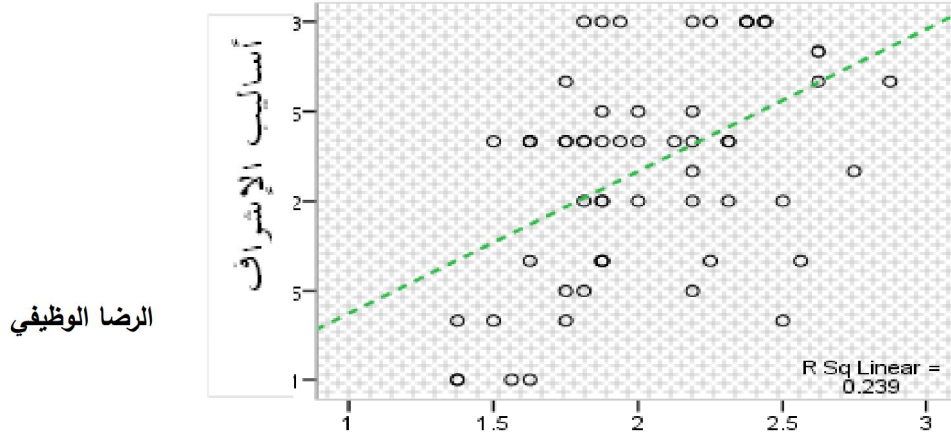
الرضا الوظيفي	أساليب الإشراف
0.46	معامل الارتباط بيرسون

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.001$

¹ - Crozier(M.), Erhard (F.), Op.cit , p 42.

² - Touraine (A.), Op.cit.p 12.

رسم بياني رقم (02) يوضح العلاقة بين أساليب الإشراف والرضا الوظيفي



يتبين من الجدول والرسم التوضيحي أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين أساليب الإشراف والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.001)$, حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين أساليب الإشراف والرضا الوظيفي (0.46) , ويعتبر معامل ارتباط متوسط , وبالتالي يرجع رضا العاملين عن أساليب الإشراف المتبعة بالمؤسسة للمعاملة الحسنة.

إذ تدل هذه النتيجة أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتتمية علاقات احترام وثقة فذلك يحقق رضا المشرف الذي يتبع أسلوب يقتصر على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات عمل , لا يكسب ولاء مرؤوسيه مما يخلق حالات عدم الرضا.

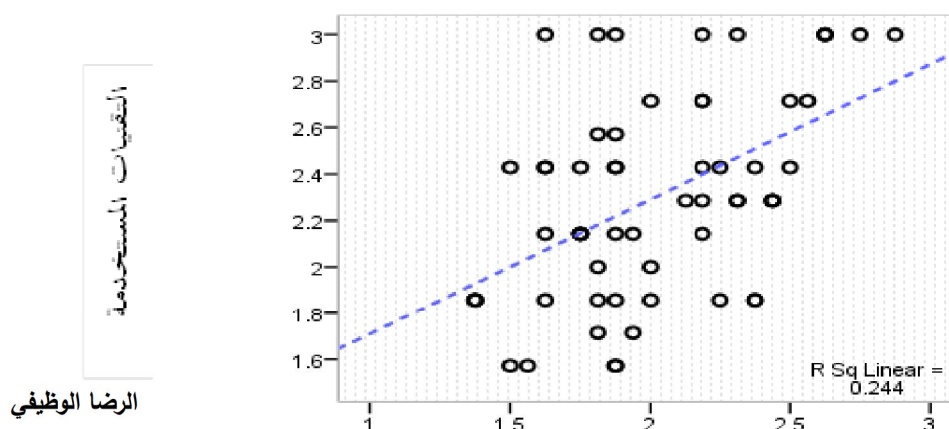
ج/ الفرضية الثالثة : يساهم تغيير التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول (07) يبين العلاقة بين التقنيات المستخدمة والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	التقنية المستخدمة
0.477	معامل الارتباط بيرسون

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.001$

رسم بياني رقم (03) يوضح العلاقة بين تغيير التقنيات المستخدمة والرضا الوظيفي



يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين ملائمة التقنيات المستخدمة في العمليات الادارية بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة خاصة الجانب المتعلق بالتخطيط والرقابة والاتصال بين الوحدات من تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.001)$, حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين التقنيات المستخدمة والرضا الوظيفي (0.456) , ويعتبر معامل ارتباط متوسط , وبالتالي أن التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

يرى سانسوليو¹ أن التكنولوجيا الجديدة تفتح فرصا كبيرة لتطوير المؤسسات, ولكن سياسة التحديث التقني يجب ان تأخذ في الاعتبار آثار متعددة في مجالات المشروع وذلك بإضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد والهيكل التنظيمية " ومنه نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل يتطلب فيه مراعاة الواجبات وكذا الفرص المتاحة للتكوين التي بدورها تسهم في الرفع من مؤهلات العاملين بالإضافة إلى العلاقة بين الوظائف ومنه يتحقق رضا العاملين الوظيفي , و تفسر هذه النتيجة بان هناك درجة من الاهتمام و الاستيعاب للعاملين بأهمية التكوين

¹ - Sainsaulieu (R.), Op.cit, p 194.

من خلال التفاعل مع الأنشطة التكوينية و اكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي .

8/ نتائج الدراسة :

أشارت النتائج إلى أن متوسطات مجالات التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي قد تراوحت ما بين 2.02 و 2.30، كما هو واضح في الجداول (06)،(07)،(08)،(09)، و قد جاء مجال التقنيات المستخدمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.30 حيث بلغت نسبة العاملين الموافقين على أهمية التقنيات المستخدمة وملائمة التكوين بـ 63.09% بينما لا يوافق ما نسبته 32.38% مما يعني أن هناك درجة من الاهتمام حول توفير أجهزة حاسب جديدة واعتماد طرق تكوين تتناسب مع حاجات العاملين والجانب الفني للعمل ومنه نستنتج أنه كلما كان التكوين ملائماً كلما زاد حسن استخدام العاملين للوسائل مما ينعكس على رضاهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها .

ثم ثانياً جاء مجال أساليب الإشراف بمتوسط 2.19 حيث بلغت نسبة الموافقة على أساليب الإشراف 57.22% أما غير الموافقين 38.33% ومن خلال استجابات العاملين أنها تركز على أهمية الإشراف خاصة الجانب المتعلق بالعلاقات الإنسانية وبالتالي نستنتج أنه كلما كانت هناك علاقة بين سلوك المشرفين وحسن الأداء كلما زاد رضا العاملين الوظيفي .

وحل ثالثاً مجال العلاقات التنظيمية بمتوسط حسابي 2.10 حيث بلغت نسبة الموافقة 50.46% على أهمية العلاقات بين الزملاء ، والتوجه نحو اللامركزية في حين كانت نسبة عدم الموافقة 42.86% خاصة فيما يتعلق بالمشاركة وحرية إبداء الرأي في العمل ومنه نستنتج أن هناك تقارب بين العاملين في الموافقة والرفض وبالتالي جاء مجال العلاقات التنظيمية بأقل درجة و هذا يشير إلى نوع من الخلل في نظام الاتصال و المعلومات، وأن الأفكار و الاقتراحات لاتصل أو لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين، وهذا ما هو واضح من خلال استجابات أفراد المبحوثين عن عبارات ((أصبح العمال يبدون رأيهم بحرية)) فقد جاءت الأولى

بمتوسط قدره 1.92، في حين جاءت عبارة ((أصبح هناك اجتماعات دورية بين المدير والعاملين لتبادل وجهات النظر)) حول العمل بمتوسط قدره 1.77 . ومنه تصبح العلاقات التنظيمية غير مرنة نتيجة جمود السلوك مما ينعكس على رضا العاملين .ويولد لديهم مقاومة التغيير لأن :

-التغيير الذي سيحدث يهدد خبرة الجماعات المتخصصة بالمؤسسة محل الدراسة وكذلك علاقات السلطة .

وأخيراً جاء مجال الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.02) ، إذ أن ما نسبته 47.86% راضين عن العوامل الخارجية ظروف العمل والعلاقة مع المشرفين والاستقرار والأمان في العمل في حين كانت نسبة العاملين الغير راضين عن العوامل الداخلية من أفراد المبحوثين 44.64% فيما يتعلق بالحوافز والأجر ، الترقية ، طبيعة العمل ومحتواه .ومنه يتضح عدم توازن بين المشاركة والمكافأة المتوقع الحصول عليها .

- عدم وجود اختلاف في مواقف العاملين نحو التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .
- عدم وجود اختلاف في مواقف العاملين نحو (العلاقات التنظيمية والتقنيات المستخدمة) تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- المستوى التعليمي يؤثر على مواقف العاملين حول التغيير في أساليب الإشراف ، حيث توضح النتائج أن الاختلاف كان لصالح العاملين من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي مهندس لأنهم الأكثر تفهما فاستعداد هذه الفئة ناتج عن مجموع المهارات والاساليب الفنية التي اكتسبوه من مجال تخصصهم .
- المستوى التعليمي لا يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- لا تؤثر الرتبة المهنية على موقف العاملين حول التغيير في (العلاقات التنظيمية ، أساليب الإشراف ، التقنيات المستخدمة) .

- تؤثر الرتبة المهنية للعاملين على رضاهم الوظيفي حيث أن الفئة الأكثر رضا هي فئة الإطارات , التحكم, في حين كانت الفئة الغير راضية هي فئة المنفذين .
- يوجد تجانس بين العاملين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة , أي هناك إجماع من طرف العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على أهمية التغيير في العلاقات التنظيمية وأساليب الاشراف , التقنيات المستخدمة .
- لا تؤثر سنوات الخدمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة , اي أن العاملين يتقنون في خبرتهم ومهاراتهم في حال أوكلت إليهم المهام .
- يرجع عدم الرضا بالمؤسسة إلى :
- طبيعة البناء الاجتماعي للمؤسسة فالعمال يقارنون أنفسهم بأخرين وبالتالي فالعمال لا يبحثون عن اشباع حاجاتهم فحسب وإنما يبحثون عن العدالة في المكافآت والاجور والترقية .
- ضعف الفرص المتاحة للتكوين .
- اعتماد الإدارة العليا على وسائل ضبط(إجراءات مقننة تتخذها باستمرار) تمارسها من أجل أن تكون فكرة عن سلوكيات العاملين بهدف التحكم فيها والتنبؤ بها وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المستمر وهذا يعني بطبيعة الحال تحديد المسؤوليات والاختصاصات ومنه فإن إدارة ديوان الترقية تعمل على هذا الشكل من القواعد وهي عوامل كامنة هدفها التنبؤ بسلوك مختلف الفاعلين بها.
- الطريقة التي يعمل بها المدراء بمؤسسة ديوان الترقية تتدرج ضمن افتراضات النظرية X .
- اعتماد العاملين بديوان الترقية على الطرق الغير رسمية (القرابة / الوساطة / الجهوية) في الحصول على الترقية , تبرير الغيابات ,

الامتيازات التي تمنحها المؤسسة , ومنه إذا كانت علاقات القرابة هي المسيطرة فإنها لا توجد هوية عمالية وتماثل من طرف العاملين .

- كلما كان تفاعل العامل مع زملائه في العمل يخلق توترا أو يعيق اشباع حاجاته كلما كانت علاقته معهم سبب استياء من العمل الذي يقوم به.
- يوجد بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري نمطان من الإشراف يختلفان باختلاف الوحدات الإدارية :

الأول: يركز على الجانب الانساني في العمل , حيث يحاول المشرف حل مشاكل العمال وتحقيق مصالحهم الخاصة , أي أهمية عملية الإشراف ووظيفة اجتماعية للعامل أكثر منه إدارية.

الثاني : وهو الأكثر انتشارا حيث يسعى المشرفون إلى توجيه اهتمامهم نحو تحقيق أعلى قدر من الأرباح ,دون مراعاة العامل الانساني .

- كلما زاد نطاق الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة كلما زادت صعوبة عملية التنسيق بين المرؤوسين .

- توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري , ومنه لم تتحقق الفرضية القائلة بأن رضا العاملين يرجع لمرونة العلاقات التنظيمية , وبالتالي أن عدم رضا المبحوثين يرجع لصلابة العلاقات التنظيمية بالمؤسسة محل دراسة خاصة فيما يتعلق بحرية العاملين , أهمية العمل الجماعي وكذا قلة الحوافز المادية والمعنوية وغياب فرص الترقية والمعاملة الحسنة من أسباب عدم رضا العاملين.

- يؤثر الموروث الثقافي للعاملين على تمثلاتهم إزاء علاقات السلطة داخل المؤسسة , إذ من خلال الملاحظات التي تم رصدها من الدراسة الميدانية والطبيعة الاجتماعية للمنطقة أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة يوجد بها نمطان ثقفيان الأول يمثل ثقافة الجانب الرسمي بالمؤسسة (اللوائح والقوانين الداخلية التي تحكم سير العمل بالمؤسسة) و الثاني يمثل ثقافة محلية قائمة على العلاقات الاجتماعية

المستمدة من الموروث الثقافي لهؤلاء العمال (الجهة , القرابة , العصبية القبلية وهي تقريبا الشكل المسيطر) .

- عدم امتلاك العاملين لمعلومات كافية عن وضعية العمل أضعف رهاناتهم في السيطرة على هوامش الحرية بالمؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين أساليب الإشراف والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري مما يعني أن هناك قبول حول التغيير في أساليب الإشراف بعد أن كانت تركز على الأداء صارت تهتم بالجانب الانساني للعاملين . ومن أن الفرضية القائلة : يرجع عدم الرضا لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ضعف أساليب الإشراف لم تتحقق وبالتالي كلما كانت أساليب الإشراف تجمع بين حسن سلوك المشرفين وأداء العاملين , كلما زاد رضا العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين تغيير التقنيات المستخدمة و التكوين الملائم والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري , أي أن هناك تجاوب من طرف العاملين حول التقنيات المستخدمة من طرف العمال وملائمة التكوين الذي خضعوا له مما انعكس على رضاهم الوظيفي , ومنه تتحقق الفرضية القائلة بأن التقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية مع التكوين الملائم يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين ومنه نستنتج أنه كلما كانت التقنية المستخدمة حديثة ومتوائمة مع التكوين الذي خضع له العمال كلما زاد رضاهم الوظيفي .

الخاتمة:

توصلنا في دراستنا والموسومة بعنوان **التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي** و المعالجة ميدانيا في مؤسساتنا العمومية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة (المديرية العامة) , فمن خلال المعطيات النظرية و التطبيقية , تبين لنا بأنها تعاني من غياب كلي للعقلنة سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي الذي يقتضيه هذا النوع من التنظيمات السيسواققتصادية , فسلوكات مختلف الفاعلين كانت وليدة منطق العلاقات الاجتماعية المتشكلة داخل المديرية ميدان الدراسة أي

نابعة من الموروث الثقافي لهم الذي يسهم بشكل أو بآخر في تحديد استراتيجيات مختلف الفاعلين .

لهذا فإن الاتجاهات الحديثة لتطوير المنظمات تعد أحد الأمور المهمة التي يجب أن يركز عليها القائمون على سير المؤسسة، فالتغيير أصبح ضرورة ملحة و حتمية على المنظمات مهما اختلفت صورها وأشكالها التنظيمية، الهيكلية، التكنولوجية.. فالتغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة , ومن خلال محاولتنا لطرح الموضوع الأنف الذكر وما توصل إليه علماء الاجتماع التنظيم والعمل نجد أنه لا بد من التركيز على العنصر البشري ومراعات ميوله ورغباته , وتوضيح الجوانب الايجابية والسلبية للتغيير حتى لا يكون هناك غموض في العملية ويبقى الاصرار والتمسك بالعادات والأعراف المستمدة من الموروث الثقافي لمختلف الفاعلين بمؤسستنا سواء على المستوى الكلي منها أو الجزئي هو الشكل السائد, فبالرغم مما حصل من تغييرات و تعديلات سواء تعلق الأمر باستيراد التكنولوجيا وأنماط التسيير وإعادة الهيكلة ...لم يظهر ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي لأنظمتها وسلوك مختلف الفاعلين فيها ,كون أنها تأسست بمنطق إيديولوجي و أهداف اجتماعية مخطط لها سلفاً، فتقسيم العمل بداخلها و منظومتها التسييرية و كذلك العلاقات الاجتماعية و المهنية التي قامت عليها تتميز بعدم موضوعيتها باعتبارها نابعة من إرادة أصحاب القرار الذين لم ينشدوا الانسجام و التطابق - أثناء التخطيط للتغيير - بين ثقافة المجتمع و ثقافة المؤسسة , مما أفرز هوة بين طبقتين النخب التي تشرف على المؤسسات الاقتصادية الوطنية وهي نخب سياسية تتبع النموذج الغربي وتكونقراطية (متحكمة في النشاط الاقتصادي للبلاد - هذه خلاصة الدكتور "علي الكنز"¹ من خلال دراسته لمركب الحجار بعناية يرجى الرجوع والاطلاع عليها- والطبقة الثانية متمثلة في المجتمع عامة وفئة العمال خاصة التي لديها ثقافة هامشية (محلية) وبالتالي هذه الفئة لديها تمثالتها الاجتماعية- النابعة من الهوية الوطنية

¹ - El kenz (A.).Le complexe sidérurgique d'El Hadjar une expérience industrielle en Algérie .Editions CNRS, paris , 1987. (Résumé d'étude)

السادة الأحرار¹) والتراكم الناتج من العلاقة السسيو تاريخية مع السلطة الكولونيالية ، وبالتالي فإن الفئة السياسية و التكنوقراطية تعيد إنتاج النظام الكولونيالي في شكل جديد .

- الهوامش:

1/ القرآن الكريم

- 2/ ابن منظور أبو الفضل ، لسان العرب . ج 5 ، ط1 ، دار صادر ، بيروت . 1955 .
 - 3/ إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي . طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية . ط1، مركز الكتاب ، القاهرة ، 2000 .
 - 4/ أبو قحوص اليماني ، دراسة تحليلية للرضا المهني لدى مديري ومعلمي التعليم العام . (رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية) ،جامعة البحرين ، البحرين ، 2005.
 - 5/ بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة .(رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع) ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.
 - 6/ جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله شرير ، الرضا الوظيفي وعلاقته بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية ، المجلد 16 ، العدد الأول ، غزة ، 2007 .
 - 7/ الدهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال . ط1 ، مطبعة الصفدي ، عمان ، 1992
 - 8/ موتيز برنارد، سوسيوولوجيا الصناعة .تر : بهيج شعبان ، ط1 ، منشورات عويدات ، لبنان ، 1974 .
 - 9/ السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي ، ط1، دار غريب، مصر ،دون تاريخ .
 - 10/ عثمان إبراهيم عيسى ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع . ط1، دار الشروق ، الأردن ، 2007 .
 - 11/ الغزالي أبو حامد ، إحياء علوم الدين.ج4 ، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد ، لبنان، دون تاريخ.
- 12/El kenz Ali. *Le complexe sidérurgique d'El Hadjar une expérience industrielle en Algérie* .Editions CNRS, paris , 1987
- 13/ CROZIER Michel , ERHARD Friedberg ,*L'acteur et le système*. Editions du Seuil.Paris.1977.

¹ - ...سكان الجزائر هم السادة الأحرار الذين لا يتحملون الخضوع لسلطان ولا يرضخون إلا بالقوة وعلى مضض نقلا عن : صالح فركوس ،المختصر في تاريخ الجزائر من عهد الفنيقيين إلى خروج الفرنسيين (814م - 1962م) ، ط1، دار العلوم ، الجزائر ، 2003 ، ص 12 .

- 14/ SAINSAULIEU Renaud , **Sociologie de l'Entreprise organisation culture et développement** . Edition Presse Science Politique et Dalloz. France . 1995.
- 15/ TOURAINE Alain, **La conscience ouvrière**. Editions du Seuil , Paris.1966.
- 16/ MADERA Ebby Kadinya, **A study of some of the factors Associated with job satisfaction / dissatisfaction among teachers in Nairobi**. Dissertation abstract international,vol34,issue 02,Kenya, 2006.
- 17/ MBANGA Msweli and POTWANA Nobubele . **Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior**. Journal of business management , South African Journal of Business Management, vol 37, Issue 01,2006.
- 18/ - Nestern , **Strategic planning in school an oxymoron** . School leadership and management , USA , V 18 , N: 04 ,1994, p 462.