

تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد

(الخيم) / بغداد- الوزيرية

م. حمزة محمد الجبوري / الكلية التقنية الادارية/ بغداد

المستخلص

تمثل إدارة التغيير التنظيمي، نهج يُتبع لتحويل او انتقال الفرد، او فريق العمل، او المنظمة من حالة راهنة الى حالة مستقبلية مخطط لها. فهي عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة اصحاب المصلحة للقبول ومن ثم تبني التغييرات في بيئة الاعمال الخاصة بهم. ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء ادائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، ويتمثل الرضا الوظيفي في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ومن خلال هذين المفهومين وقع اختيار الباحث على عنوان البحث المتمثل في: "تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة"، وذلك بهدف الوقوف على مستوى العلاقة ونوع التأثير وقوته بين المتغيرين المذكورين، من خلال إختبار الفرضيتين الرئيسيتين اللتين تم تقديمهما في منهجية البحث. وتم توزيع استبانة البحث على عينة تألفت من (٣٠) ثلاثين فرداً من الافراد العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية، بهدف الحصول على البيانات اللازمة التي استعملت لاحقاً في عملية التحليل الاحصائي حيث توصل البحث الى اهم استنتاج المتمثل بوجود مستوى عال من العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها من ناحية، والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ومتغيراتها من ناحية أخرى، فضلاً عن تحقق مستوى تأثير مقبول بين إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها من طرف، في الرضا الوظيفي لدى العاملين ومتغيراتها في الطرف المقابل، وهذا ما بينته نتائج التحليل الاحصائي، اما اهم ما خرج به البحث من توصيات فتمثل بتكثيف وتشجيع الاهتمام باليات إدارة التغيير التنظيمي المتبعة في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية، لما له من آثار ايجابية في الرضا الوظيفي لدى العاملين".

المصطلحات الرئيسية للبحث / إدارة التغيير التنظيمي- خصائص إدارة التغيير التنظيمي - الرضا الوظيفي - اهمية الرضا الوظيفي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٨
الصفحات ٢٤٩-٢٧٠

المبحث الأول / منهجية البحث

١ : مشكلة البحث

يتعامل هذا البحث مع التساؤل الآتي الذي يعد مشكلة البحث والمتمثل بـ: "هل تؤثر إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث"، وهذا يحتاج الى طرح مجموعة من التساؤلات وهي:

١. ما أهمية، ومستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث؟
٢. ما نوع، ومستوى العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث؟
٣. ما طبيعة، ومستوى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث؟

٢ : اهداف البحث

تشتمل اهداف البحث على ما يلي:

- ١- الوقوف على الحقيقة الفعلية لتطبيق مفهومي إدارة التغيير التنظيمي، ومفهوم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث؟
- ٢- القياس والاختبار الاحصائي لتشخيص وبيان نوع العلاقة ومستوى التأثير بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين عينة في المنظمة البحث؟

٣ : أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- الهدف في الجانب النظري: القاء نظرة متفحصة على مفهومين مهمين في عالم الاعمال في الوقت الحالي وهما: إدارة التغيير، والرضا الوظيفي.
- ٢- الهدف في الجانب التطبيقي: الأهمية التي يتمتع بها معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الوزارية كاحد التشكيلات المهمة ضمن القطاع الانتاجي السلي التابع الى وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

٥ : مخطط البحث الافتراضي

تألف المخطط الافتراضي من متغيرين رئيسيين، حيث ضم كل متغير رئيسي خمس متغيرات فرعية، وهي كما يلي:

المتغير التابع Y: الرضا الوظيفي لدى العاملين

- ١- الرضا عن الأجر، وفرص الترقية.
- ٢- الرضا عن محتوى، ومهام العمل.
- ٣- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، واستعمال الفرد لقدراته.
- ٤- الرضا عن الإشراف، وجماعة العمل.
- ٥- الرضا عن ساعات، وظروف العمل.

علاقات الارتباط

علاقات التأثير

المتغير المستقل X: إدارة التغيير التنظيمي

- ١) الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- ٢) تنمية القدرات على الابتكار.
- ٣) إذكاء الرغبة في التطور.
- ٤) التوافق مع متغيرات الحياة.
- ٥) الوصول الى درجة اعلى من القوة.

شكل (١): المخطط الافتراضي للبحث.
المصدر: المخطط من إعداد الباحث بالاستناد الى الأدبيات ذات العلاقة والاختصاص.

٦: فرضيات البحث

استعمل الباحث الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين، فضلاً عن الفرضيات الفرعية الأخرى، لتحقيق أهداف البحث:

(أ) الفرضية الرئيسية الاولى/ "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة"، عند مستوى معنوية "01"، "05"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن الأجر وفرص الترقية.
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن محتوى ومهام العمل.
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته.
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن الإشراف وجماعة العمل.
٥. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن ساعات وظروف العمل.
٦. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والحفاظ على الحيوية الفاعلة.
٧. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتنمية القدرات على الابتكار.
٨. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وإذكاء الرغبة في التطور.
٩. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والتوافق مع متغيرات الحياة.
١٠. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والوصول الى درجة اعلى من القوة.

(ب) الفرضية الرئيسية الثانية/ "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة"، عند مستوى معنوية "01"، "05"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحفاظ على الحيوية الفاعلة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنمية القدرات على الابتكار، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإذكاء الرغبة في التطور، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
٤. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوافق مع متغيرات الحياة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.
٥. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للوصول الى درجة اعلى من القوة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

٧: منهج البحث

وقع اختيار الباحث على الدراسة الميدانية، الاستطلاعية لكون الجمع بين النظرية، والتطبيق يعزز من قوة ومثانة البحث العلمي، ويقلل من الفجوة بين النظرية، والتطبيق، وحتى لا يكون هناك تباعد بين ما يدرس نظرياً وما يطبق واقعياً للتخصصات الادارية المتنوعة، وبذلك يكون الباحث مدركاً للحياة العملية من خلال تكوين فكرة واضحة ومستبقة عن الواقع العملي.

٨: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار معمل خياطة بغداد (الخيم)/ بغداد- الولاية، بوصفه مجتمعاً للبحث في الجانب العملي التطبيقي، إذ تم اختيار (٣٠) ثلاثين عاملاً يمثلون عينة للبحث، من مجموع (١٨٠) عاملاً، اي بنسبة (١٥%)، حيث ضمت العينة الخصائص اداناه:

- ❖ ضمت العينة كلا الجنسين: (ذكور- اناث).
- ❖ ضمت العينة اختصاصات متنوعة: (إدارية- هندسية- علمية صرفة).
- ❖ ضمت العينة تحصيل دراسي متنوع شمل: (اعدادية- دبلوم- بكالوريوس).
- ❖ ضمت العينة عاملين بدون مناصب وظيفية، فضلاً عن عاملين ذوي مناصب وظيفية.
- ❖ ضمت العينة مجموعة من العاملين تراوحت اعمارهم بين: (٣٠ سنة الى ٦٠ سنة).

٩: حدود البحث

أ: الحدود المكانية

اختير معمل بغداد (الخيم)/ بغداد- اليزيرية، في الشركة العامة للصناعات القطنية كأحدى تشكيلات القطاع الصناعي التابع الى وزارة الصناعة والمعادن العراقية ليمثل الموقع التطبيقي للبحث.

ب: الحدود الزمانية

امتدت الفترة الزمنية للبحث اجمالاً منذ ولادة فكرة البحث يوم الاثنين الموافق ١٥ / ١٠ / ٢٠١٢ ولغاية اتمامه يوم الاحد الموافق ١٥ / ٩ / ٢٠١٣ ، اما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والذي استغرق بحدود شهرين، فكان كما يلي:

- ✚ استحصال كتاب "تسهيل مهمة" من الوحدة العلمية في الكلية.
- ✚ توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث في معمل خياطة بغداد (الخيم).
- ✚ تجميع الاستبانات من جميع افراد العينة المبحوثة.
- ✚ تفرغ وتنسيق وترتيب البيانات بواسطة برنامج Microsoft Excel.
- ✚ القيام بعملية التحليل الاحصائي بواسطة برنامج Spss.

ج: الحدود المعرفية

تمثلت الحدود المعرفية باختيار متغيري البحث المتمثلين ب:

- (١) إدارة التغيير الوظيفي Organizational change management.
- (٢) الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Job satisfaction among employee in organization.

د: الحدود البشرية

تمثلت الحدود البشرية باختيار (٣٠) موظفاً من معمل بغداد (الخيم)/ بغداد- اليزيرية، باختصاصات متنوعة، وباعمار مختلفة، فضلاً عن مستويات متباينة من المعرفة والتحصيل العلمي الدراسي.

١٠: وسائل جمع البيانات والمعلومات

- أ- وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري: تجسدت في المصادر والمراجع العربية، والاجنبية، وشبكة المعلومات العالمية.
- ب- وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي: تجسدت في الاستبانة (موضحة في الملحق)، حيث تم اعتمادها لغرض الحصول على بيانات البحث.
- ت- تعد الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على المعلومات في هذا البحث حيث تم تقسيمها الى محورين:
 - ✚ **المحور الاول:** خاص بإدارة التغيير التنظيمي وقد تم تقسيم الى خمسة محاور فرعية، وهي: (الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية القدرات على الابتكار واذكاء الرغبة في التطور والتوافق مع متغيرات الحياة والوصول الى درجة اعلى من القوة).
 - ✚ **المحور الثاني:** خاص بالتعلم المنظمي وقد تم تقسيم المحور الى خمسة محاور فرعية، وهي: (الرضا عن الأجر وفرص الترقية؛ الرضا عن محتوى ومهام العمل؛ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته؛ الرضا عن الإشراف وجماعة العمل؛ الرضا عن ساعات وظروف العمل).

١١: المقياس الإحصائية للبحث

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (لاوافق تماماً لاوافق نوعاً ماوافق اوافق تماماً)، وبأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي لغرض تصميم وتحليل الاستبانة الخاصة بالجانب العملي للبحث، وكما موضحة في ملحق البحث.

١٢: الأدوات الإحصائية للبحث

- من خلال استعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وتطبيقاتها المتاحة تحت النسخة (18)، فقد تم اعتماد الأدوات الإحصائية الآتية لتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وهي:
- ١- اختبار الصدق والثبات لمتغيرات استمارة الاستبانة.
 - ٢- المتوسط، والانحراف المعياري: لوصف متغيرات البحث.
 - ٣- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث.
 - ٤- اختبار المعنوية (significance): قياس معنوية العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد.
 - ٥- معامل التحديد (R^2): بيان مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
 - ٦- اختبار (t): لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
 - ٧- معامل الانحدار (β): الزيادة بمقدار معين في المتغيرات المستقلة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع له.
 - ٨- اختبار (F): لمعرفة مدى امكانية الاعتماد على علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

١٣: اختبار الصدق والثبات

اجريت على استمارة الاستبانة الاختبارات الآتية للتحقق من صدقها، وثباتها وعلى النحو الآتي:
ا- اختبار صدق المحتوى:

يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، وهناك عدة طرائق احصائية لقياس صدق الاستبانة اهمها واكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups)

حيث تتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبانة ترتيباً تصاعدياً وتقسيمها على مجموعتين ويتم اختيار ٢٧% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و ٢٧% من اوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتسابها بالصيغة الآتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

- ❖ \bar{x}_1, \bar{x}_2 هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية.
 - ❖ S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية.
 - ❖ فإذا تبين ان t المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية (n_1+n_2) فهناك فروق بين المتوسطين وتكون الاستبانة صادقة في قياسها والعكس صحيح.
- ب - اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن، وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبانة وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط، ومن اهم الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعاً هي صيغة جتمان (Guttman L.A):

$$R = 2\left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2}\right)$$

➤ معامل الثبات R

➤ S_1^2 تباين درجات الاسئلة الفردية.

➤ S_2^2 تباين درجات الاسئلة الزوجية.

والجدول الاتي يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات:

جدول (1): نتائج الصدق ومعامل الثبات.

متغيرات الاستبانه	t المحسوبة (الصدق)	معامل الثبات
ادارة التغيير التنظيمي	15.11	0.82
الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة	7.16	0.77

المصدر: الجدول من اعداد الباحث، بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي.
مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645)، اذ يتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانه، كما ان معامل الثبات اكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانه.

المبحث الثاني / تأطير مفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة

أولاً: إدارة التغيير التنظيمي

1: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يقصد بإدارة التغيير التنظيمي تحسين فعالية الإدارة، وتقوية امكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهي خطة طويلة المدى لتحسين اداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها، وتغييرها، لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، فضلاً عن التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. (Drucker, 2001: 273). او هو العمل الموجه، والهادف الذي يسعى الى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة. (العميان، 2004: 344). كما ان وضع المنظمات من حيث البناء، والدوافع، والضغوط يختلف عما كان عليه سابقاً، اي ان المنظمات تصبح اكثر اتساعاً، واقل هرمية فمؤسسات اليوم لم تعد تحتل ان تكون صماء، وعمياء، وبكماء عن تطورات المستقبل وتلاطم امواج التغيير. (سكوت، وجيف، 2005). والتغيير في الإدارة ليست عملية عشوائية تتم بناءً على افتراضات فردية، بل هي عملية دقيقة مدروسة يلجا اليها التنظيم لمقابلة زيادة الاعباء الملقاة على عاتقه، او للبحث عن الوسيلة التي تؤدي الى كفاءة انتاجية افضل، وبصورة عامة فقد تتطلب إدارة التغيير من القائد اجراء تغييرات في متطلبات عنصر او اكثر من عناصر الموقف الإداري كاعادة تحديد الواجبات، او تصحيح طرائق العمل، او تغيير اختصاصات بعض الإدارات، او اعادة بناء هيكلية التنظيم. (كنعان، 2008: 354).

2: اسباب التغيير التنظيمي

توجد اسباب متعددة للحاجة للتغيير، وتتنوع الاسباب من منظمة الى اخرى بحسب حاجات المنظمة للتغيير، ونوع التغيير المراد احداثه، ولقد تناول الكثير من الباحثين، والكتاب الاسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن هذه التصنيفات: (حريم، 2009: 364-368).

(1) قوى داخلية.

(2) قوى خارجية.

ومن القوى والمسببات الداخلية: (العزى، 2009: 37).

أ- تدني مستويات الاداء.

ب- تدني معنويات العاملين.

ت- حدوث ازمة داخلية طارئة.

ث- الدمج مع منظمات، او شراء منظمات اخرى.

ج- التغيير في اهداف المنظمة ورسالتها واغراضها.

ومن المسببات والقوى الخارجية:

- أ- ظاهرة العولمة.
 - ب- التغييرات السياسية.
 - ت- التغيير السريع في التكنولوجيا.
 - ث- التنافس الحاد بين المنظمات.
 - ج- اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
 - ح- تزايد ادراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.
 - خ- الازواج الاقتصادية حيث تعد قوة رئيسة للتغيير.
- ويحدث التغيير لعدة اسباب، هي: (ادارة التطوير الذاتي والجودة في بلدية دبي، ٢٠٠٥: ٩-١٠).

الاسباب الداخلية:

- (١) حدوث مشاكل متكررة.
- (٢) الافكار الجديدة لدى الموظفين.
- (٣) ظهور نقاط ضعف الاداء من خلال تحليل تغيير الادارة.
- (٤) التهديدات والفرص ومصادر القوة والضعف الجديدة والمختلفة.

الاسباب الخارجية:

- (١) التنافس.
 - (٢) تغيير السياسات العامة.
 - (٣) المتطلبات الجديدة للمتعاملين.
- كما ان عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية او تلقائية وانما هناك اسباب تدعو المنظمة الى اجراء التغيير، وفيما يأتي عرض لاهم اسباب التغيير: (الطراونة، ٢٠١٢: ٢٨).

١. زيادة مستوى الاداء.
٢. تنمية القدرة على الابتكار.
٣. التوافق مع متغيرات الحياة.
٤. الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها.
٥. اثاره الرغبة في التطوير، والتحسين، والارتقاء.

٣: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تمثل إدارة التغيير نمط إداري يبني على الالتزام، ويولد الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمات، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والايان بإمكانية التخطيط للامور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى إدارة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم احساساً بالامل، والتفاؤل والطاقة للعمل، وإدارة التغيير في هذا المجال هي الإدارة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالافراد ومهامهم وادوارهم وحثهم على تجديد التزامهم، وتسعى لاعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. وعلى وفق ذلك تتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من ابرزها: (جرادات وعماد الدين، ٢٠٠٠: ٧).

- (١) ارادة جادة قادرة على التحول على ادارة جادة تسعى لاحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- (٢) امتلاك القدرة على المبادرة، والإبداع، والابتكار لاحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة من حيث بنيتها، واساليب قيادتها، وطرائق عملها، وانماط السلوك الإداري السائد فيها.

وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص كما يشير إليها (الرقب)، مما يتعين الالمام بها، ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة، لكي يتمكن مديري التغيير من انجاز التغيير المطلوب في المنظمات، كمقدمة للنجاح والتطوير في منظومة الاعمال والانشطة، وتنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الاهمية الى عشرة خصائص، هي: (الرقب: ٢٠٠٨: ٣٠-٣٤).

- (١) الاستهدافية
التغيير، حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية موجودة، واهداف محددة. ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف معين، وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- (٢) المشاركة
ينبغي اشراك كافة المستويات الادارية في عملية إدارة التغيير، لتكون عملية التغيير بروح الفريق، وفي ذلك تحقيق مجموعة من الاهداف، حيث ان اشراك العاملين في التغيير في مراحلها المختلفة يبذل مخاوفهم من ناحية ويؤكد اهميتهم ودورهم الفاعل في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة.
- (٣) الواقعية
يحاكي التغيير الواقع، ولذا فهو مرتبط بجدول الامكانات المتاحة، وتحديد القدرات المتوفرة، وكذلك الطاقات التي يمكن جلبها، وهو بذلك لا يعمل في فضاء خارج عن حسابات البيئة التي يعمل بها، وهو تماماً كأي خطة لا يمكن ان تصل باهدافها الى التحقيق ما لم تكن قد بنيت على الواقعية، والا كان الجهد المبذول لإدارة التغيير جهداً ضائعاً.
- (٤) الشرعية
يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية، والاخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين اولاً تعديل وتغيير القوانين قبل اجراء التغيير، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية، وفي الوقت نفسه حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستعمل في مقاومة قوى التغيير.
- (٥) التوافقية
يعتمد برنامج التغيير او الاصلاح الاداري على مدى قبولها ليس فقط من جانب السلطات السياسية "قائد التغيير" بل ايضاً من جانب مختلف الفئات والكيانات التي تتأثر بتلك البرامج.
- (٦) الإصلاح
حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالاصلاح، بمعنى انه يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية اصلاح شامل ومتكامل للمجتمع، وللكيان الاداري الذي تتم في عملية التغيير.
- (٧) الفاعلية
وهي خاصية ملازمة من اجل انجاز التغيير على الوجه المطلوب وفي الوقت المحدد، وهي تعني العمل ببذل الطاقة المتوفرة والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة من خطة إدارة التغيير. فاذا اخذ الآخرون الامور مأخذ الجد، ونفذوا التغيير تبعاً لذلك لهم، فينبغي ان تتصرف بطريقة توجب الاحترام والالتزام، وهذه الاداة تبين السلوكيات الاساسية لعامل التغيير.
- (٨) الرشاد
ويقصد بها حساب التكلفة والعائد من التغيير، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية، كالارباح والخسائر والميزانية، ام الحسابات غير المادية، مثل محاسبة المسؤوليات ومراكز العمل، وهي بالمثل كدراسة الجدوى، حيث يجب ان نربح ونكسب فالنجاح مراد الادارة ولذلك يجب التخطيط بدقة للوصول إليه.
- (٩) القدرة على التطوير والابتكاري
عبر تاريخ العمل الاداري وضعت الكثير من الخطط وكانت نتائجها النجاح او الفشل النسبيين، وعند الوقوف على النجاح يتبين ان القاعدة التي رسمت الخطة بناءً عليها كانت قاعدة حقيقية وواقعية ومنطقية، ورسمت الخطة بناءً على هذه القاعدة فتم احراز النجاح، وعند الفشل كان الافتقاد الى الاساس القاعدي لصحة المعلومات، فضلاً عن الاتكاء على العشوائية والتقدير الوهمية وما شابها، فكانت النتائج محتومة بالفشل.
- (١٠) القدرة على التكيف السريع مع الحدث
وهي خاصية مهمة ولازمة لإدارة التغيير، فالاحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الاداري اذا لم تستطيع القوى القائمة الحاكمة التكيف معها او استيعاب ضغطها وامتصاص آثار هذا الضغط، فان سرعان ما تتحول هذه القوى الى الصدام، والصدام يؤدي الى الدمار والخراب، حيث يتعمق الاحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح.

ثانياً: الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة

١: مفهوم الرضا الوظيفي

اساساً هي عملية رقابية تتم من خلال مجموعة من العوامل والتي تمثل وجهات نظر صادرة عن للعاملين. (Adeyemo, 2000: 37). ويعرف (الفالح) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء ادائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. (الفالح، ٢٠٠١: ٧١). ويمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي وهما: الرضا عن بعد معين من ابعاد العمل، والرضا الإجمالي عن العمل. (نعساني، ٢٠٠١: ٥٠). وتكمن اهمية الرضا الوظيفي الى العاملين، في كونها ظاهرة تدرس على نطاق واسع في منظمات الاعمال حول العالم، ويرجع ذلك الى الافتراض القائل بان الرضا الوظيفي هو عامل رئيس ومساهم فعال في تحقيق رفاه الموظفين من جانب، وتحقيق العديد من النتائج الايجابية التنظيمية لتلك المنظمات من جانب آخر. (Hoole, Vermeulen, 2003: 1). كما يعرف (فلبمان) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه اعمالهم وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، ومزايا العمل في المنظمة، والامان بالعمل، ومسؤوليات العمل، وانجازته، والاعتراف والتقدير. (فلبمان، ٢٠٠٨: ٤٥).

٢: اهمية الرضا الوظيفي

هنالك العديد من وجهات النظر التي قدمها الباحثين والمختصين في المجال الاداري بشأن اهمية الرضا الوظيفي، منها:

١. يعد الرضا من احد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك يعود الى ان معظم الافراد يخصصون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، ومن ثم فمن الاهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي، ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان من الاسباب الاخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من ان زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة انتاجية العاملين، ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها. (الشهري، ٢٠٠٢: ٣٤).
٢. كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن ان الافراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة اطول من الافراد غير الراضين، وانهم اقل عرضة للقلق النفسي، واكثر تقديراً للذات، واكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على ان هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي اي بمعنى ان الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم، والعكس صحيح. (الجريد، ٢٠٠٧: ٤).
٣. يعد العنصر البشري من اهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته ومدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد يترتب على اهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات، والمنظمات ان تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو الى دراسة الرضا الوظيفي لما له من اهمية تطبيقية وعملية. وقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي ان الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الافراد.
٤. وقد تطرقت (الحنيطي) الى اهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الاسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو الاتي: (الحنيطي، ٢٠٠٠: ١٧).

- ١) ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ٢) ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة.
- ٣) الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون اكثر رضا عن وقت فراغه ولاسيما مع عائلته، وكذلك اكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤) العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- ٥) هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي ادى ذلك الى زيادة الإنتاج.

٥. يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي ان تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة واخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لاسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وايضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل. ويعد الرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي، والفكري، والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً الى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (الاغبري، ٢٠٠٣، ١٧٠).

٣: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يأتي: (ابو جديع، ٢٠١٢: ٥-٦).

- ١) تعدد المفاهيم وطرائق القياس.
 - ٢) الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
 - ٣) النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.
 - ٤) للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل، والنظام الاجتماعي.
 - ٥) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني.
 - ٦) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الاخرى.
- كما يري (المازم) ان اهم خصائص الرضا الوظيفي تؤدي إلى: (المازم، ٢٠٠٨: ٦٦-٦٧).
- ١) زيادة الإنتاجية.
 - ٢) تخفيض نسبة البطالة.
 - ٣) الاستقرار والامن الوظيفي.
 - ٤) انخفاض معدلات دوران العمل.
 - ٥) تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي.
 - ٦) الحد من معدلات الاصابة اثناء العمل.
 - ٧) زيادة درجة ولاء وانتماء الافراد للمنظمة.
 - ٨) تحقيق الكفاءة، وانخفاض معدلات التلف والاهلاك.
 - ٩) الاستعمال الامثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية.
 - ١٠) زيادة ثروة المجتمع، ورفع مستويات المعيشة الخاصة بالافراد.
 - ١١) زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضاه عن عمله.
 - ١٢) زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم.

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات البحث وتحليلها ومناقشتها على وفق اجابات عينة البحث فضلاً عن اختبارات الفرضيات وكما يأتي:

اولاً: عرض اهمية متغيرات البحث وتفسيرها.

جدول (٢): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: الحفاظ على الحيوية الفاعلة (X1).

السؤال	وافق تماماً	وافق	نوعاً ما	لا وافق	لا وافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
X11	٢٢	٨	-	-	-	٣٠	٤.٧٣	٠.٤٥٠	٩٤.٦	عالية
X12	٢١	٦	٣	-	-	٣٠	٤.٦٠	٠.٦٧٥	٩٢.٠	منخفضة
المعدل العام							٤.٦٧	٠.٥٦٣	٩٣.٣	/

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان المتوسط للمتغير الفرعي X11 بلغ (٤.٧٣) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٤.٦٧) وبإقل انحراف معياري (٠.٤٥٠)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (٠.٥٦٣)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغير الثاني، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- اليزيرية التي شملها البحث، (تتصرف بطريقة مهذبة تدل على الاحترام والالتزام كأساسيات في سلوكيات التعامل مع الآخرين).



تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد [الخيم] / بغداد - اليزيرية

جدول (٣): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: تنمية القدرات على الابتكار (X2).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
X21	١٥	١١	٣	-	١	٣٠	٤.٣٠	٠.٩١٥	٨٦.٠	منخفضة
X22	١٨	٥	٦	١	-	٣٠	٤.٣٣	٠.٩٢٢	٨٦.٦	عالية
المعدل العام										
/ ٨٦.٤ ٠.٩١٨ ٤.٣٢										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفأ ان المتوسط للمتغير الفرعي X22 بلغ (٤.٣٣) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٤.٣٢) وبانحراف معياري مقبول (٠.٩٢٢)، مقارنة بالانحراف المعياري العام البالغ (٠.٩١٨)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغير الثاني، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-اليزيرية التي شملها البحث، (تعمل على اضعاف المرونة اللازمة في مجال انجاز الاعمال الوظيفية من خلال دعم الافكار الجديدة والابداعات البناءة).

جدول (٤): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: اذكاء الرغبة في التطور (X3).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
X31	٤	٦	١١	٣	٦	٣٠	٢.٩٧	١.٢٩٩	٥٩.٤	منخفضة
X32	١٤	٨	٧	١	-	٣٠	٤.١٧	٠.٩١٣	٨٣.٤	عالية
المعدل العام										
/ ٧١.٤ ١.١٠٦ ٣.٥٧										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفأ ان المتوسط للمتغير الفرعي X32 بلغ (٤.١٧) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٥٧) وبانحراف معياري (٠.٩١٣)، مقارنة بالانحراف المعياري العام البالغ (١.١٠٦)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغير الثاني، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-اليزيرية التي شملها البحث، (تستعمل قواعد واقعية، وحقيقية، ومنطقية عند رسم الخطط المستقبلية لانجاز الاعمال الوظيفية).

جدول (٥): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: التوافق مع متغيرات الحياة (X4).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
X41	٨	٨	٥	٦	٣	٣٠	٣.٤٠	١.٣٥٤	٦٨.٠	منخفضة
X42	٧	١١	١٠	١	١	٣٠	٣.٧٣	٠.٩٨٠	٧٤.٦	عالية
المعدل العام										
/ ٧١.٣ ١.١٢٧ ٣.٥٧										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفأ ان المتوسط للمتغير الفرعي X42 بلغ (٣.٧٣) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٥٧) وبانحراف معياري (٠.٩٨٠)، مقارنة بالانحراف المعياري العام البالغ (١.١٢٧)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغير الثاني، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-اليزيرية التي شملها البحث، (تتعرف على الاسباب الظاهرة والكامنة لدى الافراد بهدف تحليل القوى الدافعة والقوى المعيقة لانجاز الاعمال وادائها).

جدول (٦): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: الوصول الى درجة اعلى من القوة (X5).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
X51	١٤	١١	-	٤	١	٣٠	٤.١٠	١.١٥٥	٨٢.٠	عالية
X52	١١	٤	١٠	١	٤	٣٠	٣.٥٧	١.٣٨٢	٧١.٤	منخفضة
المعدل العام										
/							٣.٨٤	١.٢٦٩	٧٦.٧	

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان المتوسط للمتغير الفرعي X11 بلغ (٤.١٠) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٨٤) وبانحراف معياري مقبول (١.١٥٥)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.٢٦٩)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغير الثاني، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية التي شملها البحث، (تعتمد على الشرعية القانونية والقواعد الاخلاقية في مجال انجاز وتنفيذ العمل الوظيفي).

جدول (٧): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: الرضا عن الاجر وفرصة الترقية (Y1).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
Y11	١٨	٥	١	٣	٣	٣٠	٤.٠٧	١.٤١٢	٨١.٤	متوسطة
Y12	١٤	٧	٤	٤	١	٣٠	٣.٩٧	١.٢١٧	٧٩.٤	منخفضة
Y13	١٢	١٤	٣	١	-	٣٠	٤.٢٣	٠.٧٧٤	٨٤.٦	عالية
Y14	١٠	١٠	٢	٤	٤	٣٠	٣.٦٠	١.٤٢٩	٧٢.٠	قليلة
المعدل العام										
/							٣.٩٧	١.٢٠٨	٧٩.٤	

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان المتوسط للمتغير الفرعي Y13 بلغ (٤.٢٣) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٧٧٤)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.٢٠٨)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية التي شملها البحث ترى ان: (القيام باعمال تكون محل شكر وتقدير من الاخرين تشيع الرضا الوظيفي).

جدول (٨): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الاهمية، للمتغير المستقل: الرضا عن محتوى ومهام العمل (Y2).

السؤال	اوافق تماماً	اوافق	نوعاً ما	لا وافق	لا اوافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
Y21	٥	١٣	٦	٤	٢	٣٠	٣.٥٠	١.١٣٧	٧٠.٠	متوسطة
Y22	١٠	٩	٨	١	٢	٣٠	٣.٨٠	١.١٥٧	٧٦.٠	عالية
Y23	٤	٧	١١	٥	٣	٣٠	٣.١٣	١.١٦٦	٦٢.٦	قليلة
Y24	٧	٧	٧	٦	٣	٣٠	٣.٣٠	١.٣١٧	٦٦.٠	منخفضة
المعدل العام										
/							٣.٤٣	١.١٩٤	٦٨.٧	

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ان المتوسط للمتغير الفرعي Y22 بلغ (٣.٨٠) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٤٣) وبانحراف معياري مقبول (١.١٥٧)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.١٩٤)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية التي شملها البحث ترى ان: (التصميم الجيد لمحتوى العمل يسهم في تحقيق السعادة الوظيفية).

جدول (٩): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، للمتغير المستقل: درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد استعمال الفرد لقدراته (Y3).

السؤال	وافق تماماً	وافق	وافق ما نوعاً	لا وافق	لا وافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
Y31	٨	١١	٩	-	٢	٣٠	٣.٧٧	١.٠٧٣	٧٥.٤	متوسطة
Y32	١٢	٥	٨	٤	١	٣٠	٣.٧٧	١.٢٢٣	٧٥.٤	متوسطة
Y33	١١	٧	١٠	٢	-	٣٠	٣.٩٠	٠.٩٩٥	٧٨.٠	عالية
Y34	٦	٧	٦	٨	٣	٣٠	٣.١٧	١.٣١٥	٦٣.٤	منخفضة
المعدل العام										
/ ٧٣.١ ١.١٥٢ ٣.٦٥										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفياً أن المتوسط للمتغير الفرعي Y33 بلغ (٣.٩٠) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٦٥) وبإقل انحراف معياري (٠.٩٩٥)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.١٥٢)، وهذا يدل على مستوى أهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم)/ بغداد-الوزيرية التي شملها البحث ترى ان: (تطبيق المهارات والخبرات والقدرات في العمل يزيد الرضا عن العمل).

جدول (١٠): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، للمتغير المستقل: الرضا عن الإشراف ومجال العمل (Y4).

السؤال	وافق تماماً	وافق	وافق ما نوعاً	لا وافق	لا وافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
Y41	٨	١٢	٦	١	٣	٣٠	٣.٧٠	١.٢٠٨	٧٤.٠	منخفضة
Y42	٩	١٢	٨	١	-	٣٠	٣.٩٧	٠.٨٥٠	٧٩.٤	عالية
Y43	١٠	١٣	٤	١	٢	٣٠	٣.٩٣	١.١١٢	٧٨.٦	متوسطة
Y44	٦	١٣	٩	-	٢	٣٠	٣.٧٠	١.٠٢٢	٧٤.٠	منخفضة
المعدل العام										
/ ٧٦.٥ ١.٠٤٨ ٣.٨٣										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول اعلاه ان المتوسط للمتغير الفرعي Y42 بلغ (٣.٩٧) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٨٣) وبإقل انحراف معياري مقبول (٠.٨٥٠)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.٠٤٨)، وهذا يدل على مستوى أهمية عالي لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم)/ بغداد-الوزيرية التي شملها البحث ترى ان: (تأدية المهام دون توقع اي مفاجآت من المشرفين في العمل يزيد من الرضا عن العمل).

جدول (١١): المتوسط، والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، للمتغير المستقل: الرضا عن ساعات وظروف العمل (Y5).

السؤال	وافق تماماً	وافق	وافق ما نوعاً	لا وافق	لا وافق تماماً	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
Y51	٧	١٣	٤	٤	٢	٣٠	٣.٦٣	١.١٨٨	٧٢.٦	قليلة
Y52	٤	١٢	٩	٣	٢	٣٠	٣.٤٣	١.٠٧٣	٦٨.٦	منخفضة
Y53	١٩	٣	٣	٢	٣	٣٠	٤.١٠	١.٣٩٨	٨٢.٠	متوسطة
Y54	١٢	١٤	٢	١	١	٣٠	٤.١٧	٠.٩٥٠	٨٣.٤	عالية
المعدل العام										
/ ٧٦.٧ ١.١٥٢ ٣.٨٣										

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول المذكور اعلاه ان المتوسط للمتغير الفرعي Y54 بلغ (٤.١٧) بالمقارنة مع المتوسط العام البالغ (٣.٨٣) وبأقل انحراف معياري مقبول (٠.٩٥٠)، مقارنةً بالانحراف المعياري العام البالغ (١.١٥٢)، وهذا يدل على مستوى اهمية عال لهذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى، وان عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية التي شملها البحث ترى ان: (تؤثر درجة جودة ظروف العمل المادية على قوة الجذب نحو العمل).

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة علاقات الارتباط بين متغيرات إدارة التغيير التنظيمي، ومتغيرات

الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة

جدول (١٢): العلاقات الارتباطية بين متغيرات إدارة التغيير التنظيمي، ومتغيرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

الرضا الوظيفي لدى العاملين Y	الرضا عن ساعات وظروف العمل Y5	الرضا عن الإشراف، وجماعة العمل Y4	درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، واستعمال الفرد لقدراته Y3	الرضا عن محتوى، ومهام العمل Y2	الرضا عن الأجر، وفرص الترقية Y1	متغيرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة متغيرات إدارة التغيير التنظيمي
-0.123	-0.044	-0.159	0.108	-0.112	-0.081	الحفاظ على الحيوية الفاعلة X1
-0.036	-0.241	-0.091	0.329	0.106	-0.137	تنمية القدرات على الابتكار X2
0.639**	0.424*	0.587*	0.442*	0.477*	0.256	إذكاء الرغبة في التطور X3
0.419*	0.693**	0.412*	0.209	0.469*	0.427*	التوافق مع متغيرات الحياة X4
0.645**	0.656**	0.543*	0.292	0.517*	0.544*	الوصول الى درجة اعلى من القوة X5
0.816**	0.427*	0.385	0.502*	0.513*	0.261	إدارة التغيير التنظيمي X

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

(**) مستوى المعنوية (0.01).

(*) مستوى المعنوية (0.05).

١- إدارة التغيير التنظيمي – الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة:

حددت طبيعة العلاقات بين المتغيرات مجتمعاً لإدارة التغيير التنظيمي، والمتغيرات مجتمعاً للرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بالفرضية الرئيسية الاولى، "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة":

وكما يظهر الجدول (١٢) ان معامل الارتباط بينهما بلغ (0.816) وهو موجب وقوي جداً ودال معنوياً بمستوى (0.01) مما يعكس اهمية إدارة التغيير التنظيمي بمتغيراتها مجتمعاً مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بمتغيراتها مجتمعاً في عينة العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-الوزيرية التي شملها البحث: وقد أشرت قيمة الارتباط هذه (0.816) قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى التي تؤكد العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة على المستوى العام وبشكل عام فقد اشرت القيم كلها علاقة ايجابية بين المتغيرين أي انه كلما ازاد مستوى إدارة التغيير التنظيمي كلما ازاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة لدى الشركة المبحوثة ومما يؤكد هذه العلاقة المؤشرات الاتية:

- القيام باعمال تكون محل شكر وتقدير من الآخرين تشجيع الرضا الوظيفي.
- التصميم الجيد لمحتوى العمل يساهم في تحقيق السعادة الوظيفية.
- تطبيق المهارات والخبرات والقدرات في العمل يزيد الرضا عن العمل.
- تأدية المهام دون توقع اي مفاجآت من المشرفين في العمل يزيد من الرضا عن العمل.
- تؤثر درجة جودة ظروف العمل المادية على قوة الجذب نحو العمل.

٢- إدارة التغيير التنظيمي - المتغيرات الثانوية للرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة:

حددت طبيعة العلاقات الارتباطية لمغير إدارة التغيير التنظيمي، والمتغيرات منفردة للرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بالفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن الأجر وفرص الترقية.
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن محتوى ومهام العمل.
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته.
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن الإشراف وجماعة العمل.
٥. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي، والرضا عن ساعات وظروف العمل.

١/٢ - بلغ معامل الارتباط (0.261) وهو موجب وضعيف القوة نوعاً ما، ودال معنوياً بين متغير إدارة التغيير التنظيمي، وبين متغير الرضا عن الأجر وفرص الترقية.

٢/٢ - بلغ معامل الارتباط (0.513) وهو موجب ومتوسط القوة، ودال معنوياً بين متغير إدارة التغيير التنظيمي، وبين متغير الرضا عن محتوى ومهام العمل.

٣/٢ - بلغ معامل الارتباط (0.502) وهو موجب ومتوسط القوة، ودال معنوياً بين متغير إدارة التغيير التنظيمي، ومتغير درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته.

٤/٢ - بلغ معامل الارتباط (0.385) وهو موجب وضعيف القوة، ودال معنوياً بين متغير إدارة التغيير التنظيمي، وبين متغير الرضا عن الإشراف وجماعة العمل.

٥/٢ - بلغ معامل الارتباط (0.427) وهو موجب ومتوسط القوة، ودال معنوياً بين متغير إدارة التغيير التنظيمي، وبين متغير الرضا عن ساعات وظروف العمل.

وتعكس تلك النتائج أهمية إدارة التغيير التنظيمي بجميع متغيراتها في المتغيرات الفرعية لمغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: (الرضا عن الأجر وفرص الترقية، الرضا عن محتوى ومهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستعمال الفرد لقدراته، الرضا عن الإشراف وجماعة العمل) لدى عينة البحث في معمل بغداد (الخيم) / بغداد - الوزيرية.

٣- الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة - المتغيرات الثانوية لإدارة التغيير التنظيمي:

حددت طبيعة العلاقات الارتباطية لمغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والمتغيرات منفردة لإدارة التغيير التنظيمي بالفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والحفاظ على الحيوية الفاعلة.
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتنمية القدرات على الابتكار.
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، واذكاء الرغبة في التطور.
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والتوافق مع متغيرات الحياة.
٥. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، والوصول الى درجة اعلى من القوة.

العلاقات الارتباطية لمغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مع المتغيرات الثانوية لإدارة التغيير التنظيمي وكما يظهرها الجدول (١٢) النتائج الآتية:

١/٣ - بلغ معامل الارتباط (-0.123) وهو سالب وضعيف القوة، وغير دال معنوياً بين متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وبين متغير الحفاظ على الحيوية الفاعلة.

٢/٣ - بلغ معامل الارتباط (-0.036) وهو سالب وضعيف القوة، وغير دال معنوياً بين متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وبين متغير تنمية القدرات على الابتكار.

٣/٣ - بلغ معامل الارتباط (0.639) وهو موجب وقوي جداً، ودال معنوياً بين متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وبين متغير اذكاء الرغبة في التطور.

٤/٣ - بلغ معامل الارتباط (0.419) وهو موجب ومتوسط القوة، ودال معنوياً بين متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وبين متغير التوافق مع متغيرات الحياة.

٣ / ٥ - بلغ معامل الارتباط (0.645) وهو موجب وقوي جداً، ودال معنوياً بين متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وبين متغير الوصول الى درجة اعلى من القوة. وتعكس تلك النتائج اهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بجميع متغيراتها في معظم المتغيرات الفرعية لمتغير إدارة التغيير التنظيمي: (انكفاء الرغبة في التطور، والتوافق مع متغيرات الحياة، الوصول الى درجة اعلى من القوة)، لدى عينة البحث في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الوزيرية. باستثناء المتغيرين (الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وتنمية القدرات على الابتكار).

وفي ضوء النتائج التي تم توضيحها آنفاً يمكن القول ان الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" عند مستوى معنوية "0.05"، "0.01"، قد حازت على القبول على وفق نتائج التحليل الاحصائي، فضلاً عن قبول معظم الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى، وهن على التوالي: (الاولى-الثانية-الثالثة-الرابعة-الخامسة-الثامنة-التاسعة-العاشرة)، باستثناء الفرضيتين (السادسة-السابعة) اللتين لم تحظيا بالقبول على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

ثالثاً: عرض علاقات التأثير لمتغيرات إدارة التغيير التنظيمي في متغيرات الرضا الوظيفي لدى

العاملين في المنظمة وتحليلها ومناقشتها

تناول هذه الفقرة تحليل مستويات التأثير لمتغيرات إدارة التغيير التنظيمي في متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، حيث يمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول الاتي والعرض التفصيلي لكل منها:

(١) مستوى تأثير المتغير الرئيسي "إدارة التغيير التنظيمي X" في المتغير الرئيسي "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٣): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		t المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوب	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R ²
	عند مستوى .05	عند مستوى .01			عند مستوى .05	عند مستوى .01				
مهم	١.٦٤٥	٢.٣٢٦	٤.٦٦٩	تقبل	٣.٨٤	٦.٦٣	٢١.٨٠١	جيدة جداً	٠.٦٦٦	٠.٦٩١

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور آنفاً ما يأتي:

- نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الرئيس "إدارة التغيير التنظيمي" (X) في المتغير التابع الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً اما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.
- قيمة (F) بلغت (٢١.٨٠١) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.
- قيمة (t) بلغت (٤.٦٦٩)، وهي قيمة مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على اهمية هذا المتغير الرئيس واهمية وجوده في نموذج البحث.
- قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير التنظيمي، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة".
- مستوى تأثير المتغير الفرعي "الحفاظ على الحيوية الفاعلة X1" في المتغير الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٤): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		T المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوبة	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R ²
	عند مستوى .05	عند مستوى .01			عند مستوى .05	عند مستوى .01				
غير مهم	١.٦٤٥	٢.٣٢٦	٠.١٣٧	تقبل	٢.٢١	٣.٠٢	١٠.٧٤٨	جيدة جداً	-٠.٠١٩	٠.٦٩١

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ما يأتي:

١. نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الفرعي "الحفاظ على الحيوية الفاعلة" (X1) في المتغير التابع الرئيسي "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً أما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.
 ٢. قيمة (F) بلغت (١٠.٧٤٨) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.
 ٣. قيمة (t) بلغت (٠.١٣٧)، وهي قيمة غير مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قلة أهمية هذا المتغير الفرعي وقلة أهمية وجوده في نموذج البحث.
 ٤. رفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحفاظ على الحيوية الفاعلة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة".
- (٣) مستوى تأثير المتغير الفرعي "تنمية القدرات على الابتكار X2" في المتغير الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٥): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		T المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوبة	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2
	عند مستوى .01	عند مستوى .05			عند مستوى .01	عند مستوى .05				
غير مهم	٢.٣٢٦	١.٦٤٥	٠.٦٦٧	تقبل	٣.٠٢	٢.٢١	١٠.٧٤٨	جيدة جداً	-٠.٠٥٩	٠.٦٩١

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور اعلاه ما يأتي:

١. نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الفرعي "تنمية القدرات على الابتكار" (X2) في المتغير التابع الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً أما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.
٢. قيمة (F) بلغت (١٠.٧٤٨) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.
٣. قيمة (t) بلغت (٠.٦٦٧)، وهي قيمة غير مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قلة أهمية هذا المتغير الفرعي وقلة أهمية وجوده في نموذج البحث.
٤. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنمية القدرات على الابتكار، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة".

(٤) مستوى تأثير المتغير الفرعي "اذكاء الرغبة في التطوير X3" في المتغير الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٦): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		T المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوبة	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2
	عند مستوى .01	عند مستوى .05			عند مستوى .01	عند مستوى .05				
مهم عند .01 غير مهم عند .05	٢.٣٢٦	١.٦٤٥	١.٧٩٢	تقبل	٣.٠٢	٢.٢١	١٠.٧٤٨	جيدة جداً	٠.١٥٩	٠.٦٩١

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ما يأتي:

١. نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الفرعي "اذكاء الرغبة في التطوير"



تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد [الخيم] / بغداد - الزبيرية

(X3) في المتغير التابع الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً أما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.

٢. قيمة (F) بلغت (١٠.٧٤٨) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.

٣. قيمة (t) بلغت (١.٧٩٢)، وهي قيمة غير مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، وهذا يدل على قلة أهمية هذا المتغير الفرعي وقلة أهمية وجوده في نموذج البحث.

٤. قيمة (t) بلغت (١.٧٩٢)، وهي قيمة مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يدل على أهمية هذا المتغير الفرعي وأهمية وجوده في نموذج البحث.

٥. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإذكاء الرغبة في التطور، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" بمستوى معنوية (٠.٠١).

٦. قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإذكاء الرغبة في التطور، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" بمستوى معنوية (٠.٠٥).

(٥) مستوى تأثير المتغير الفرعي "التوافق مع متغيرات الحياة X4" في المتغير الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٧): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		T المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوب	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2
	عند مستوى	عند مستوى			عند مستوى	عند مستوى				
	.01	.05			.01	.05				
غير مهم	٢.٣٢٦	١.٦٤٥	٠.٨٥٠	تقبل	٣.٠٢	٢.٢١	١٠.٧٤٨	جيدة جداً	٠.١٠٨	٠.٦٩١

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ما يأتي:

١. نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الفرعي "التوافق مع متغيرات الحياة" (X4) في المتغير التابع الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً أما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.

٢. قيمة (F) بلغت (١٠.٧٤٨) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.

٣. قيمة (t) بلغت (٠.٨٥٠)، وهي قيمة غير مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قلة أهمية هذا المتغير الفرعي وقلة أهمية وجوده في نموذج البحث.

٤. رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوافق مع متغيرات الحياة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة".

(٦) مستوى تأثير المتغير الفرعي "الوصول الى درجة اعلى من القوة X5" في المتغير الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة Y".

جدول (١٨): نتائج تحليل مستويات التأثير لمتغيرات عينة البحث.

اهمية المتغير المستقل	T الجدولية		T المحسوبة	قبول الفرضية او رفضها	F الجدولية		F المحسوب	مستوى نسبة التأثير	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2
	عند مستوى	عند مستوى			عند مستوى	عند مستوى				
	.01	.05			.01	.05				
مهم	٢.٣٢٦	١.٦٤٥	٣.١٨٧	تقبل	٣.٠٢	٢.٢١	١٠.٧٤٨	جيدة جداً	٢.٨٨	٠.٦٩١

المصدر: مخرجات الحاسوب للتحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول المذكور أنفاً ما يأتي:

١. نسبة معامل التحديد بلغت (٠.٦٩١) وهي تمثل مقدار تأثير المتغير الفرعي "الوصول الى درجة اعلى من القوة" (X5) في المتغير التابع الرئيس "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" (Y) وهي نسبة مقبولة جداً أما النسبة المتبقية فتمثل بقية المتغيرات الأخرى التي لم تدخل ضمن نموذج البحث.

٢. قيمة (F) بلغت (١٠.٧٤٨) وهي قيمة مقبولة وذات دلالة معنوية بمستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول علاقة التأثير.



تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد [الخيم] / بغداد - الـوزيرية

٣. قيمة (t) بلغت (٣.١٨٧)، وهي قيمة مقبولة بمستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) وهذا يدل على أهمية هذا المتغير الفرعي وأهمية وجوده في نموذج البحث.

٤. قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للوصول الى درجة اعلى من القوة، في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة".
وفي ضوء النتائج التي تم توضيحها آنفاً والتي تتعلق بـ: عرض علاقات التأثير لمتغيرات البحث، يمكن القول ان الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة" عند مستوى معنوية "05" و"01"، قد حازت على القبول وفقاً الى نتائج التحليل الاحصائي، فيما لم تحظ على القبول معظم الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وهن على التوالي: (الاولى-الثانية-الثالثة-الرابعة)، باستثناء الفرضيتين (الخامسة-الثالثة عند مستوى معنوية "05") اللتين حظيتا بالقبول على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج البحث، فضلاً عن التوصيات الضرورية لدعم الجوانب الايجابية، وتحسين الجوانب السلبية، وكما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

تمثل استنتاجات البحث بالآتي:

١. ان إدارة التغيير الوظيفي هي إدارة تحمل في طياتها جانبين: الاول يتضمن اصلاح وترميم الوضع القائم، والجانب الثاني يتضمن التطوير والتحسين والدفع نحو التقدم للامام.
٢. ان الرضا الوظيفي هو عامل نفسي اكثر من كونه جانب علمي او عملي لذلك فإنه تأثيره الايجابي او السلبي يكون اشد واعمق على العاملين من غيره من العوامل (التي لم تذكر في البحث) المحيطة ببيئة الاعمال.
٣. قبول الفرضية الرئيسية الاولى، فضلاً عن قبول معظم الفرضيات الفرعية التابعة لها.
٤. قبول الفرضية الرئيسية الثانية، فضلاً عن قبول الفرضيات الفرعية (الثالثة والخامسة) التابعة لها.
٥. وجود مستوى عالي من العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها، والرضا الوظيفي لدى العاملين ومتغيراتها، وهذا ما اشترته نتائج التحليل الاحصائي ونجاح فرضية البحث الرئيسية الاولى المقترحة وتفرعاتها.
٦. تحقق مستوى تأثير مقبول بين إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها، في الرضا الوظيفي لدى العاملين ومتغيراتها، وهذا ما بينته نتائج التحليل الاحصائي ونجاح فرضية البحث الرئيسية الثانية المقترحة، والبعض من تفرعاتها.
٧. هنالك تطبيق لعينة البحث "العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية" لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها، والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ومتغيراتها، المقترحة من وجهة نظر الباحث، التي عززها نجاح معظم الفرضيات المقدم اقتراحها في البحث والتي تم استعراضها آنفاً.
٨. العمل على إشراك العاملين في مختلف الدورات الادارية والفنية والتقنية المحلية، وإفادهم في دورات الى الخارج ضمن برامج تدريبية متطورة، فضلاً عن الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت الى جانب كتب التثمين والشكر والتقدير، وغيرها من الانشطة التي تولد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

ثانياً: التوصيات

تمثل توصيات البحث بالآتي:

١. الاستمرار بتبني مفهوم إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها، والرضا الوظيفي لدى العاملين ومتغيراتها، التي عززها نجاح الفرضيات المقدمة في البحث، داخل معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية.
٢. الاهتمام باليات إدارة التغيير التنظيمي المتبعة في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية، لما له من آثار ايجابية في الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٣. التشجيع الدائم للعاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية، للتمسك بمفهوم إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها، وبما يحقق المستوى المطلوب للرضا الوظيفي لديهم.
٤. العمل على دعم، وتحسين الجوانب السلبية لمتغيرات إدارة التغيير التنظيمي التي تسببت بتقليل الرضا الوظيفي لدى العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية.
٥. تشجيع العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد- الـوزيرية على تنمية القدرات على الابتكار، فضلاً عن إكفاء الرغبة في التطور، للوصول الى المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي لديهم.



تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد [الخيم] / بغداد - اليزرية

٦. بحث العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد-اليزرية للتوافق مع متغيرات الحياة، فضلاً عن الوصول إلى درجة أعلى من القوة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

المصادر /

أولاً: المصادر العربية:

١. الكتب:

- ١) حريم، حسين محمود، (٢٠٠٩)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد، والجماعات، في منظمات الأعمال"، ط ١، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٢) جرادات، عزت وعماد الدين، منى مؤتمن، (٢٠٠٠)، "التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- ٣) العميان، محمد سلمان، (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٤) كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، "القيادة الإدارية"، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢. البحوث:

- ١- الأغبري، عبد الصمد قائد محمد، (٢٠٠٣)، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، العدد (١٠٩).

٣. المؤتمرات، والندوات:

- ١) الطروانة، حسين، "التغيير والتطوير التنظيمي"، ورقة عمل، غير منشورة، (٢٠١٢).
- ٢) نعتاني، عبد المحسن، "اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، خلال الفترة من ١٢-١٤ / ٣ / ٢٠٠٢.

٤. الرسائل:

١. الجريد، عرف بن ماضل، (٢٠٠٧)، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/68.pdf> View shared post

٢. الحنيطي، ايمان محمد علي، (٢٠٠٠)، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
٣. الرقب، حماد محمود، (٢٠٠٨)، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة / فلسطين.

<http://www.library.iugaza.edu.ps/thesis/86502.pdf>

٤. دحلان، خالد ادريس شاكر، (٢٠١٢)، "اثر التغيير على مستوى رضا العاملين، بشركة توزيع كهرباء بمحافظة غزة/ دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/103481.pdf>

٥. الشهري، عبد الله بن محمد عامر، (٢٠٠٤)، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

٦. الفالح، نايف بن سليمان، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

٧. فلجمان، ايناس فؤاد نواوي، (٢٠٠٨)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

<http://www.dr-saud-a.com>

٨. المازم، محمد علي محمد (2008)، "أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.



تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد [الخيم] / بغداد - اليزيرية

١. الأطاريح:

١. العنزي، عطا الله بن فاحس، (٢٠٠٩)، "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

<http://www.4shared.com/office/3YcLuwOJ/.htm>

٢. المنتديات:

ادارة التطوير الذاتي والجودة ببلدية دبي، ٢٠٠٥.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

١. الكتب:

1. Drucker, Peter, F., "Long-Range Planning: Challenge to management", Management Science, vol. 55. No, 30, (2001).

٢. البحوث:

1. Adeyemo, D.A. (2000). Job involvement, career commitment, organizational commitment and job satisfaction of the Nigerian police. A multiple regression analysis. Journal of Advance Studies in Educational Management, vol. 5, No.6, 35-41.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

١. سكوت، وجيف، قراءة سعد العباد، موقع الاسلام اليوم، (ت. توثيق)، (٢٢-١-٢٠٠٨).

http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=177&catid=100&artid=5462.

رابعاً: المكتبة الافتراضية:

1. Hoole C., Vermeulen L. P. "Job satisfaction among South African aircraft pilots", SA Journal of Industrial Psychology; Vol 29, No 1 (2003).

<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/86>



The impact of organizational change management in job satisfaction among employees in organization A field study to explore the views of a sample of employees In Baghdad plant (tents)/ Baghdad - Waziriya

Abstract

The organizational change management, follows the approach to the transfer or transmission of the individual, or team, or the organization of the current case to the case of a future planned. It is an organizational process aimed at helping stakeholders to accept and then the changes in their business environment. And job satisfaction can be defined as the individual's sense of happiness and satisfaction during the performance of his work and achieved compatibility between what the individual expects from his work and how much it actually gets in this work, and job satisfaction is to pay the individual components of the work and production. Through the concepts above chose researcher on the title search goal of: "The impact organizational change management in job satisfaction among employees in organization", in order to stand at the level of the relationship and the type of influence and power between the two variables mentioned, through test hypotheses two main which were submitted in the research methodology. Were distributed to identify search sample consisted of thirty (30) members of the individuals working in the Baghdad plant (tents)/ Baghdad- Waziriyah, in order to obtain the necessary data that was used later in the process of statistical analysis, where the research found the most important conclusion represented by the presence of a high level of correlation between the organizational change management and variables on the one hand, and job satisfaction among employees and variables on the other hand, as well as check the level of impact is acceptable between the organizational change management and variables of party, in job satisfaction among employees and variables at the opposite end, and this is what indicated by the results of the statistical analysis as for the most important research came out of recommendations represent intensify and encourage "interest organizational change management mechanisms followed in Baghdad plant (tents)/ Baghdad- Waziriyah, because of its positive effects on job satisfaction among employees".

Keywords: organizational change management, organizational change management properties; job satisfaction, job satisfaction important.