



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

تحت عنوان

ممارسة إدارة التغيير لتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات – بوسماعيل

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

د. أوكبدان سناء

❖ بلعيدوني بوشرة

❖ بن صافي نور الهدى

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

.....محجوبة.....هشام.....رئيسا

الأستاذ (ة):

مشرفا د. أوكبدان سناء

الأستاذة:

.....العربي.....مليلة.....ممتحنا

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2025-2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

تحت عنوان:

ممارسة إدارة التغيير لتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات – بوسماعيل

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

أ/ أوكبدان سناء

❖ بلعيدوني بوشرة

❖ بن صافي نور الهدى

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا محجوبة... هشام.....

الأستاذ

مشرفا د. أوكبدان سناء

الأستاذة:

ممتحنا العربي.. مليكة.....

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وتقدير

قبل كل أحد وبعد كل أحد الشكر للواحد الأحد الذي أمدنا بالقوة والعون والسداد لإنجاز هذا العمل وندعوه عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

لا يسعنا إلا أن نرفع أسمى عبارات الشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "أوكبدان سناء" التي كانت نعم المشرفة التي لم تبخل علينا بأي معلومة أو توضيح في شتى مراحل إعداد هذه المذكرة.

والى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل وشرفونا بحضورهم الكريم وملاحظاتهم العلمية الرفيعة التي نعتر بها ونعتبرها إضافة قيمة لمسارنا الأكاديمي

فلكم منا جميعا كل الشكر والاحترام والتقدير



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى:

"يرفع الله الذين أوتوا العلم درجات"، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد والاجتهاد.

بكل حب وفخر أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى نفسي الطموحة التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من كانا سبب وجودي وسند حياتي اللذان رافقاني بدعائهما وكانا لي مصدر القوة والعزيمة

في كل مراحل حياتي الدراسية.

"والدي العزيزين حفظهما الله"

إلى كل عضو في "هيئة التدريس" كان لي خير معلم وساهم في بلوغي لهذا الهدف

إلى من أشاركهم لحظاتي، إلى من يفرحون لنجاحي وكأنه نجاحهم.

"إخوتي وكل أفراد عائلتي"

إلى جميع "الصديقات والزملاء والزميلات" ومن كان له بصمة في طريقي.

بشرى

حجري مريم دعاء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

يسرني أن أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى روح أبي الغالي رحمه الله، الذي كان سندي وقودتي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناته.

إلى أمي الحبيبة، مصدر الحب والعطاء والدعاء، التي وقفت إلى جانبي وشجعتني في كل مراحل حياتي.

إلى أخواتي وأخي الأعزاء، الذين كانوا لي خير سند وداعم.

إلى زوجي العزيز، الذي منحني الدعم والصبر والتشجيع طوال مسيرتي الدراسية.

إلى ابنيّ الغاليين، اللذين كانا مصدر سعادتي ودافعي لتحقيق النجاح.

إلى أهلي و أصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات التعب والأمل، وكانوا خير رفاق الطريق.

وإلى زميلتي في إعداد هذه المذكرة، شكراً لك على التعاون والجهد المشترك الذي أثمر هذا العمل.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، أهديكم ثمرة هذا النجاح بكل حب وتقدير.

نور الهدى





فهرس المحتويات

4	شكر وتقدير
5	إهداء
7	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
IX	الملخص:
X	مقدمة عامة

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة التغيير والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: : الادبيات النظرية لإدارة التغيير
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
4	المطلب الثاني: أبعاد إدارة التغيير وأهميتها
5	المطلب الثالث: دوافع ومظاهر ادارة التغيير
8	المبحث الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي
8	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
10	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه
13	المطلب الثالث : عوامل ونظريات الرضا الوظيفي و كيفية تحقيقه
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لإدارة التغيير و الرضا الوظيفي
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الأول: ممارسات إدارة التغيير
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الثاني: الرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغير الأول والثاني: ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي
26	خلاصة الفصل :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

31	تمهيد :
32	المبحث الأول: تقديم المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة
32	المطلب الأول: نشأة المركز وتطوره
33	المطلب الثاني: مهام المركز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات.....	33
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	35
المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة في الدراسة.....	35
المطلب الثاني: أداة الدراسة ومعالجتها.....	36
المطلب الثالث: عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة.....	41
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	48
المطلب الأول: تحليل نتائج اجابات افراد العينة حول الاستبيان.....	48
المطلب الثاني: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.....	50
المطلب الثالث: مناقشة اختبار الفرضيات.....	56
خلاصة الفصل:.....	60
خاتمة عامة.....	61
قائمة المراجع والمصادر.....	64
قائمة الملاحق.....	67



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يبيّن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(01)
36	يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة	(02)
37	(درجات بدائل الاستبيان (سلم ليكرت الخماسي	(03)
37	فقرات وأبعاد الاستبيان للمحور الأول: إدارة التغيير	(04)
38	فقرات وأبعاد الاستبيان للمحور الثاني: الرضا الوظيفي	(05)
39	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول	(06)
40	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	(07)
41	يوضح ثبات أداة الدراسة	(08)
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(09)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(10)
43	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(11)
44	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(12)
45	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	(13)
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير	(14)
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي	(15)
50	نتائج اختبار الانحدار لتأثير إدارة التغيير على الرضا الوظيفي	(16)
52	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(17)
54	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(18)
57	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	(19)



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات	(01)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02)
43	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(03)
44	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(04)
45	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(05)
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	(06)



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	الاستبيان	(الملحق 01)
64	SPSS) نتائج الدراسة (مخرجات	(الملحق 02)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في دراسة ميدانية بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات - بوسماعيل تيبازة - وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستعمال الانحدار الخطي البسيط والإحصاء الوصفي لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، حيث تبين أن إدارة التغيير تؤثر بشكل معنوي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما بينت النتائج أن ممارسة إدارة التغيير تسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي، وتفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة فيه.

وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تعد عاملاً مهماً في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يؤكد صحة الفرضيات المطروحة.

كلمات مفتاحية:

إدارة التغيير، رضا وظيفي، بيئة تنظيمية، أداء وظيفي. المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات - بوسماعيل تيبازة

Abstract:

This study aims to examine the impact of change management on job satisfaction among employees. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of employees. Data were analyzed using simple linear regression and descriptive statistics to test the research hypotheses.

The results revealed a statistically significant positive relationship between change management and job satisfaction, indicating that change management has a meaningful effect in improving employees' job satisfaction levels. The findings also showed that the practice of change management contributes significantly to enhancing job satisfaction and explains a considerable proportion of its variation.

Accordingly, the study concluded that change management is a key factor in improving the work environment and enhancing employee satisfaction within the studied organization, which supports the validity of the proposed hypotheses.

Keywords:

Change Management – Job Satisfaction –Organizational Environment –Job Performance



مقدمة عامة

أ. توطئة :

إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة في بيئة الأعمال المعاصرة، نتيجة ما تشهده المؤسسات من تحولات سريعة ومتلاحقة على المستويين الداخلي والخارجي. فقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، كونه يمثل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، ورفع كفاءتها، وتحسين جودة أدائها، وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالمنافسة وعدم الاستقرار.

وفي هذا الإطار، لا يقتصر نجاح المؤسسات على توفر الموارد المادية والتقنية فقط، بل يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لكل عمليات التطوير والتغيير. ومن هنا يبرز مفهوم الرضا الوظيفي كأحد أهم المؤشرات السلوكية التي تعكس درجة انسجام العاملين مع بيئة العمل، ومدى تقبلهم للسياسات الإدارية والتغييرات التنظيمية، إضافة إلى كونه عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وانطلاقاً من هذا الترابط بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسات العمومية، من خلال دراسة ميدانية بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل تبيارة بهدف فهم واقع ممارسة إدارة التغيير داخل هذه المؤسسة، ومدى انعكاس ذلك على مستوى رضا العاملين.

ب. إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل تبيارة ؟

ج. الاسئلة الفرعية:

انبثق عن الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير إيجابي للإدارة الداعمة للتغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل تبيارة ؟
- هل يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين و تدريبهم على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل تبيارة ؟
- هل يوجد تأثير إيجابي لإدارة مقاومة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل تبيارة ؟

د. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي لابعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات
بيوسماعيل تيبازة

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي للإدارة الداعمة للتغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بيوسماعيل تيبازة
- يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين و تدريبهم على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بيوسماعيل تيبازة
- يوجد تأثير إيجابي لإدارة مقاومة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بيوسماعيل تيبازة

هـ. مبررات اختيار الموضوع

تنقسم مبررات اختيار هذا الموضوع إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، حيث تتمثل في :

1-المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع إدارة التغيير وعلاقته بسلوك الأفراد داخل المؤسسات،
- الرغبة في التعمق في فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

2-المبررات الموضوعية: تتمثل في أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية، باعتباره من المواضيع الحديثة التي

تكتسي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءة العاملين، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي تعرفها المؤسسات العمومية والخاصة.

و. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم إدارة التغيير وأهميته داخل المؤسسات .
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي .

مقدمة عامة

- إبراز أثر أساليب القيادة في إدارة التغيير على رضا العاملين .
- الكشف عن مدى تأثير مقاومة التغيير على الأداء والرضا الوظيفي .
- تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة .

ز. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية:

تتمثل في كونها تساهم في إثراء الجانب النظري المتعلق بإدارة التغيير والرضا الوظيفي، وإبراز العلاقة بينهما.

الأهمية التطبيقية:

تساعد نتائج الدراسة المسؤولين داخل المؤسسة على فهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين، مما يساهم في تحسين سياسات التسيير وتفعيل التغيير التنظيمي بشكل أكثر فعالية.

ح. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة .
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية .
- الحدود البشرية: تشمل عينة من العاملين داخل المؤسسة .
- الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة التغيير بأبعادها المختلفة والرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل مدى تأثير ممارسات التغيير التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي دون التطرق إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

ط. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي باعتبارهما من أكثر المناهج العلمية ملائمةً لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، وذلك لقدركتهما على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وموضوعياً، والكشف عن مختلف أبعادها وعناصرها الأساسية، فضلاً عن تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها وتفسيرها في ضوء المعطيات النظرية والواقعية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها المختلفة، ثم تنظيمها

وتصنيفها وتحليلها بطريقة علمية تسمح بفهم الظاهرة المدروسة وتحديد العوامل المؤثرة فيها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تقديم تفسيرات علمية واقتراح حلول وتوصيات عملية.

وفي الجانب النظري من الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مراجعة وتحليل مختلف الأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما في ذلك الكتب والمراجع العلمية، والمقالات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والدراسات السابقة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، ويبرز أهم النظريات والمداخل الفكرية المرتبطة به، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المدروسة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم توظيف المنهج التحليلي من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة، والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وبعد جمع البيانات تم تفرغها ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحليل اتجاهات أفراد العينة واختبار الفرضيات المطروحة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير كل منها في الآخر، وصولاً إلى استخلاص نتائج ميدانية تدعم أو ترفض الفرضيات المقترحة، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين الممارسات الإدارية محل الدراسة.

ي. أدوات الدراسة

تم الاعتماد على:

- الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة .
- إضافة إلى الملاحظة المباشرة عند الحاجة لدعم التحليل .
- إضافة إلى ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS 26) وهو برنامج إحصائي يُستخدم في ترميز

البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج اعتماداً على أدوات إحصائية.

ك. صعوبات البحث

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أبرزها :

-صعوبة الحصول على بعض البيانات الدقيقة من داخل المؤسسة،

-إضافة إلى ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة،

-صعوبة توزيع واسترجاع جميع استبيانات الدراسة، إلى جانب التحديات المتعلقة بالتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام

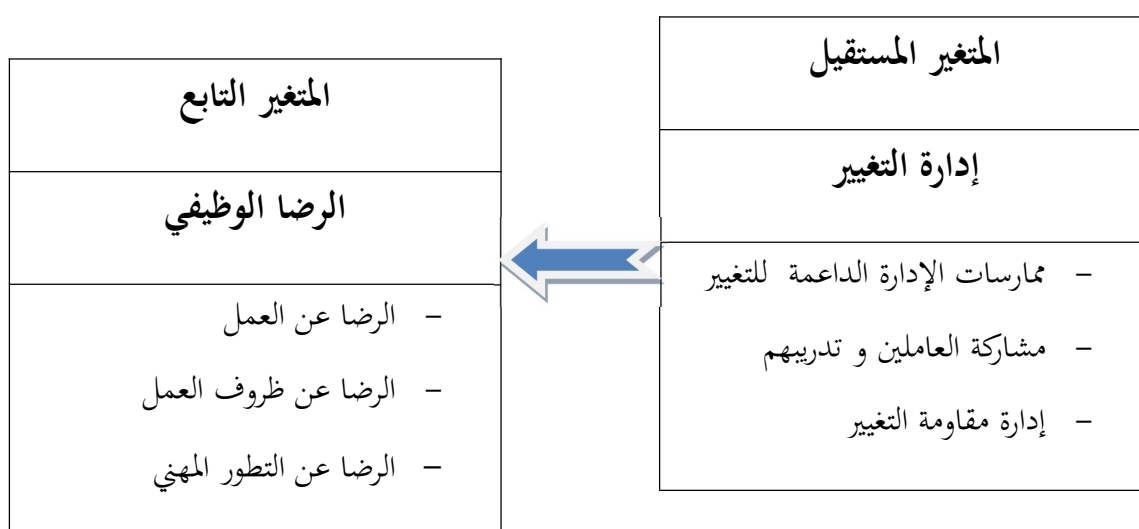
برنامج.SPSS

ل. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول:** الإطار النظري ويتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير والرضا الوظيفي والدراسات السابقة .
- الفصل الثاني:** الدراسة التطبيقية ويشمل تقديم المؤسسة، منهجية الدراسة، عرض وتحليل النتائج، واختبار الفرضيات .

و. نموذج الدراسة :





الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة التغيير والرضا

الوظيفي و الدراسات السابقة

تمهيد:

الإطار النظري الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يمكن الباحث من الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وفهم أبعاده النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تحديد العلاقات بين متغيراته المختلفة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل علمي لموضوع إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم والنظريات والدراسات التي تناولت هذا المجال.

وفي ظل التحولات السريعة التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، أصبحت إدارة التغيير ضرورة حتمية تفرضها طبيعة البيئة التنظيمية المتغيرة، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين أدائها، وتطوير أساليب عملها، وضمان قدرتها على التكيف والاستمرارية. وفي المقابل، يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة، لما له من دور في رفع مستوى الأداء، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتقليل معدلات المقاومة للتغيير.

وانطلاقاً من هذا الترابط بين المتغيرين، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يتناول:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: : الادبيات النظرية لإدارة التغيير

تمثل الإدارة مكانة بارزة في حياة المنظمات، فوظيفة الإدارة ليست الإشراف فحسب بل القيادة أيضاً. والمديرون الناجحون في الحقيقة هم قادة أكفاء لهم القدرة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بضرورة التغيير والسهر على إنجاح عملية التغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

إن إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح. وهناك تعاريف كثيرة لإدارة التغيير إذ لا يوجد تعريف محدد متفق عليه، وسنذكر بعضها:

-**التعريف الأول:** عُرِفَتْ بأنها "عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة وتنسيق ومراقبة للتبديل والتحول المنظم من حالة إلى أخرى." (داودي ومراد، 2010، ص64).

-**التعريف الثاني:** هي "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبية ممكنة على الأفراد والمؤسسات". (العطيات، 2006، ص66).

-**التعريف الثالث:** تُعد "أداة لتحقيق الفعالية الإدارية وقد تتطلب من المدير إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم." (موسى اللوزي، 2000، ص674).

يتبين من خلال التعاريف السابقة لإدارة التغيير أنها تمثل عملية إدارية منظمة ومخططة تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات التي تشمل التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة. كما أنها تقوم على تعبئة الموارد وتنمية المهارات الفنية والسلوكية والإدارية بما يضمن تحقيق التغيير بكفاءة وفعالية، مع تقليل الآثار السلبية المحتملة على الأفراد والمؤسسة. وتُبرز هذه التعاريف كذلك أن إدارة التغيير ليست مجرد تعديل عشوائي، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء الإداري، وقد تتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتوزيع المهام، وأساليب العمل، بما يحقق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ويعزز الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة التغيير وأهميتها

تُعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير، لا بد من التعرف على الأبعاد التي تقوم عليها إدارة التغيير، لما لها من دور في توجيه جهود المنظمة نحو التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما تبرز أهمية إدارة التغيير في تعزيز قدرة المؤسسات على تحسين أدائها، ورفع كفاءة مواردها البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والنمو. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أبعاد إدارة التغيير وأهميتها داخل المنظمة.

أولاً: أبعاد إدارة التغيير

1- ممارسات الإدارة الداعمة للتغيير

تقصد بممارسات الإدارة الداعمة للتغيير تلك الجهود التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة. وتشمل هذه الممارسات توفير الدعم المادي والمعنوي، وتحديد رؤية واضحة للتغيير وأهدافه، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية. كما تعمل الإدارة على تشجيع العاملين وتحفيزهم للمشاركة الإيجابية في عملية التغيير، مما يساهم في تقليل المقاومة ورفع فرص نجاح التنفيذ. (لعطيات، 2006، ص64)

2- مشاركة العاملين وتدريبهم

تعد مشاركة العاملين وتدريبهم من أهم أبعاد إدارة التغيير، حيث تقوم على إشراك الموظفين في مختلف مراحل التغيير، سواء في التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، بما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء. كما يشمل هذا البعد توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وقدراتهم بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها التغيير داخل المنظمة. ويساعد ذلك في رفع مستوى الأداء الوظيفي وضمان التكيف السريع مع المستجدات التنظيمية. (موسى اللوزي، 2000، ص200).

3- إدارة مقاومة التغيير

تُشير إدارة مقاومة التغيير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتعامل مع ردود الفعل السلبية التي قد تصدر عن العاملين تجاه التغيير. وتُعد هذه المقاومة أمراً طبيعياً نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان المكتسبات أو عدم وضوح

النتائج. لذلك تعمل الإدارة على احتواء هذه المقاومة من خلال التوعية بأهمية التغيير، وتوضيح أهدافه، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تسهيل عملية التغيير وضمان نجاحها.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير

تكتسب إدارة التغيير أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أداة أساسية لمواكبة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية والتنظيمية. فهي تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال التخطيط المنظم للتغيير وتقليل مقاومة العاملين له، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما تعمل إدارة التغيير على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أساليب العمل، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي أثناء مراحل التحول المختلفة، وتساعد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة اللازمة للتكيف مع التغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة ويعزز فرص نجاح المؤسسة واستمرارها في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر (Al-Haddad & Kotnour, 2015, p. 236)

المطلب الثالث: دوافع ومظاهر إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من العمليات الحيوية داخل المؤسسات المعاصرة، إذ لا تقتصر أهميتها على كيفية تنفيذ التغيير فحسب، بل تمتد أيضاً إلى فهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبنيه، وكذا المظاهر التي يعكسها داخل بيئة العمل. فالتغيير التنظيمي غالباً ما يكون استجابة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في أساليبها وهياكلها وطرق تسييرها. كما تتجلى مظاهر إدارة التغيير في مجموعة من التحولات التي تمس مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية والبشرية. وعليه، سيتناول هذا المطلب أسباب إدارة التغيير ومظاهرها داخل المنظمة، بهدف توضيح دوافعه وآثاره على الأداء التنظيمي.

أولاً : دوافع إدارة التغيير

تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر إلى تبني إدارة التغيير لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بها، إذ أصبحت عملية التغيير ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتختلف دوافع

إدارة التغيير باختلاف طبيعة المؤسسة وظروفها، إلا أنها تشترك جميعها في السعي نحو تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات المتسارعة. ومن أهم هذه الدوافع ما يلي:

1 -التطور التكنولوجي:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية متسارعة فرضت على المؤسسات ضرورة تحديث أنظمة العمل وأساليب الإدارة، واعتماد التقنيات الحديثة والرقمنة والذكاء الاصطناعي من أجل تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة أعلى. (Robbins & Judge, 2019, p. 624).

2 -اشتداد المنافسة:

تواجه المؤسسات منافسة متزايدة في مختلف القطاعات، مما يدفعها إلى البحث عن أساليب جديدة في الإدارة والتنظيم والإنتاج بهدف تحسين قدرتها التنافسية والمحافظة على حصتها في السوق وتحقيق رضا العملاء.

3 -التغيرات الاقتصادية:

تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل التضخم والأزمات المالية وتقلبات الأسواق، في أداء المؤسسات وتجبرها على إعادة النظر في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بما يضمن استمراريتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

4 -التغيرات التشريعية والقانونية:

تفرض القوانين واللوائح الجديدة على المؤسسات إجراء تعديلات في سياساتها وإجراءاتها التنظيمية بما يضمن الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ويجنبها الوقوع في المخالفات.

5 -التغيرات الاجتماعية والثقافية:

تتأثر المؤسسات بالتغيرات التي تطرأ على قيم المجتمع وتوقعات الأفراد وسلوكياتهم، مما يستدعي تطوير أساليب العمل وتحسين الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين والعاملين.

6 -تحسين الأداء التنظيمي:

قد تلجأ المؤسسة إلى إدارة التغيير عندما تلاحظ وجود قصور في الأداء أو انخفاضاً في الإنتاجية أو ضعفاً في جودة الخدمات، حيث يهدف التغيير إلى معالجة أوجه القصور وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

7 - تنمية الموارد البشرية:

يعد تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءاتهم من أهم دوافع التغيير، إذ تسعى المؤسسات إلى تأهيل مواردها البشرية لمواكبة المستجدات وتحسين قدرتها على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة.

8 - تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

تحتاج المؤسسات في كثير من الأحيان إلى إحداث تغييرات تنظيمية أو إدارية عند تبني استراتيجيات جديدة أو السعي إلى التوسع والنمو، وذلك لضمان توافق مواردها وإمكاناتها مع الأهداف المراد تحقيقها.

(Robbins & Judge, 2019, p. 624).

ثانيا : مظاهر ادارة التغيير

تتجسد إدارة التغيير داخل المؤسسة في مجموعة من المظاهر والممارسات التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحسين كفاءة العمل ومواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية. وتختلف هذه المظاهر باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، إلا أنها تشترك في السعي نحو إحداث تغييرات إيجابية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أبرز مظاهر إدارة التغيير ما يلي:

1 - التغيير في الهيكل التنظيمي:

ويشمل إعادة تنظيم الوحدات والأقسام الإدارية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بصورة أكثر فعالية، بما يساهم في تحسين التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء. (Daft, 2021, p. 298)

2 - التغيير في التكنولوجيا وأساليب العمل:

يتمثل في إدخال التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في أداء الأعمال، بهدف رفع الإنتاجية وتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

3 - التغيير في الموارد البشرية:

ويشمل تطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال التدريب والتكوين المستمر، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وتحسين أساليب التحفيز والتقييم بما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي. (Robbins & Judge, 2019, p. 640).

4 -التغيير في الثقافة التنظيمية:

يهدف إلى تعديل القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة، ويساعد على تعزيز روح التعاون والابتكار وتقبل التغيير بين العاملين.

5 -التغيير في السياسات والإجراءات:

ويتمثل في مراجعة الأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها وتحديثها بما يحقق المرونة والفعالية ويستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

6 -التغيير في الاستراتيجيات التنظيمية:

يشمل إعادة صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية بما يتوافق مع التحديات والفرص الجديدة، ويساعد على تحقيق النمو والاستمرارية.

7 -التغيير في أساليب القيادة والإدارة:

ويظهر من خلال تبني أنماط قيادية حديثة تعتمد على المشاركة والتفويض والعمل الجماعي، بما يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المبحث الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من دور مهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق استقرارهم النفسي والمهني داخل المؤسسة. فكلما زاد شعور الفرد بالرضا عن عمله، انعكس ذلك إيجاباً على إنتاجيته وتفاعله مع زملائه والتزامه الوظيفي. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والتعرف على أنواعه وخصائصه، إضافة إلى أبرز العوامل والنظريات المفسرة له وكيفية تحقيقه داخل بيئة العمل.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية والسلوكية المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين واستقرار المؤسسة. كما يُعتبر مؤشراً أساسياً لمدى نجاح السياسات الإدارية وقدرة المؤسسة على تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

1-تعريف "يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الموظفون بالسعادة والاستمتاع في مكان العمل وتجاه وظائفهم، هذا الشعور الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين ومسؤولياتهم والعلاقات التي تربطهم مع زملائهم والمديرين. وحتى تصبح الشركة ناجحة في مجالها ولها مكانة مميزة في السوق التنافسي، يتوجب عليها تحقيق أفضل مستوى من الرضا الوظيفي لكل موظف يعمل لديها، حتى تحافظ على جميع موظفيها وتقلل من معدل دورانهم. (محسن مجيد المنصوري ، 1968، ص64)

2-اهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعزز إنتاجية الموظفين ويقلل من معدلات دورانهم، مما يحقق الولاء ويكسب الشركة سمعة أفضل. كما يساهم في زيادة الأرباح وتحسين ثقافة العمل، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتعزيز انطباعهم الإيجابي عن الشركة. يعد الرضا الوظيفي أمراً بالغ الأهمية نظراً للفوائد العديدة التي يحققها وهي كما يلي:(عادل محمد الطوباسي، 1971م. ص 120).

1-إنتاجية أفضل

من فوائد الرضا الوظيفي أنه يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين والشركة، فعندما يشعر الموظف بالرضا في مكان عمله، يصبح أكثر تركيزاً على أداء مهامه، ويؤديها بشكل أفضل، وبالتالي تزداد مستويات الإنتاجية وتحقق الشركة أهدافها.

2- معدلات دوران منخفضة

يؤدي شعور الموظفون بالرضا الوظيفي إلى تقليل معدلات دورانهم، أي انخفاض أعداد الموظفين الذين يغادرون الشركة، إذ أن شعورهم بالسعادة يجعلهم متمسكون بالبقاء في الشركة ولا يضطرون للبحث عن فرص وظيفية في أماكن أخرى.

3-تحقيق الولاء الوظيفي

يساعد الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء الوظيفي، أي وجود موظفون يعملون للشركة بإخلاص ويسعون لتحسين سمعتها وجعلها مكانًا مرغوبًا فيه للعمل، ويفضلون مصلحتها عن مصالحهم الشخصية.

4- اكتساب الشركة سمعة أفضل

الشعور بالرضا الوظيفي يجعل موظفي الشركة يوصون بالعمل بها ويروجون لها بشكل إيجابي، وهو ما يُكسبها سمعة أفضل، ويؤدي إلى جذب مواهب جديدة ذوي كفاءة.

5- تحقيق أرباح أعلى

تحقق الشركات أرباحًا أعلى عندما تزداد إنتاجية موظفيها نتيجة شعورهم بالرضا الوظيفي، وعندما تقل معدلات دوران الموظفين لديها وما ينتج عنه من توفير الأموال التي تُنفق في عمليات التوظيف والتدريب.

6--تحسين ثقافة مكان العمل

يساعد الموظفون الذين يشعرون بالرضا على تحسين ثقافة الشركة وخلق بيئة عمل إيجابية، وهي عوامل تساعد على تحفيز الجميع داخل الشركة للقيام بأدوارهم الوظيفية بأفضل ما يكون¹. (مازن فارس رشيد ، ص 130).

7- زيادة رضا العملاء

ينعكس شعور الموظف بالرضا الوظيفي على تفاعلاته مع عملاء الشركة، إذ يتجلى هذا الشعور في محاولة تقديم أفضل خدمات للعملاء، وهو ما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وترك انطباعًا جيدًا لديهم عن الشركة.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه

يختلف الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر تبعًا لعدة عوامل نفسية وتنظيمية ومهنية، كما يتخذ أشكالًا وأنواعًا متعددة داخل بيئة العمل. لذلك فإن فهم تصنيفاته وخصائصه يساعد على تحليل مستوى الرضا لدى العاملين بشكل أدق.

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى أربعة أنواع، الرضا الوظيفي الجوهرى المتعلق بالمهام اليومية، الرضا الوظيفي الخارجى الذى يشمل ظروف العمل، الرضا الوظيفي الاجتماعى الذى يركز على العلاقات مع الزملاء، والرضا عن الحياة الذى يتأثر بالتوازن الشخصى، وكلها تلعب دوراً مهماً في تعزيز تجربة الموظف.

1- الرضا الوظيفي الجوهرى

وهو الرضا الذى يتجلى في العمل الذى يقوم به الموظف مثل الواجبات والمهام اليومية، وهو ناتج عن شعور الموظف بالاستمتاع خلال تأدية وظيفته وإنجاز المهام المطلوبة منه واستخدام مهاراته فيها.

2- الرضا الوظيفي الخارجى

وهو الرضا عن ظروف العمل مثل بيئة العمل والزملاء والراتب الذى يتقاضاه الموظف، وهي عوامل لا ترتبط بشكل مباشر بالوظيفة، ولكنها تلعب دوراً مؤثراً في رضا الموظف.

3- الرضا الوظيفي الاجتماعى

يشير هذا النوع إلى شعور الموظف بالرضا عن العلاقات التى تربطه مع زملائه ومشرفيه في العمل وديناميكيات الفريق بشكل عام، وهي العلاقات التى تشعره بالاحترام والدعم وبالتالي تخلق لديه الشعور بالرضا. (الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص130).

4- الرضا عن الحياة

يتأثر الرضا الوظيفي بشعور الموظف بالرضا العام في حياته الشخصية، إذ يشعر الموظف بالرضا في العمل عندما تكون حياته الشخصية متوازنة، ويجد أوقاتاً للاسترخاء وممارسة الهوايات ومقابلة العائلة والأصدقاء. (العمرى ، 1992، ص221).

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

هناك العديد من الاستراتيجيات التى يمكن أن تتبعها الشركة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وهي: (عبوي، 2008، ص641).

1- معرفة متطلبات الموظفين

يتعين على الشركة معرفة متطلبات موظفيها من الموارد والأدوات التي تساعد على أداء أدوارهم بسهولة، وذلك من خلال الاستطلاعات والاجتماعات، ومن ثم العمل على توفير تلك المتطلبات على الفور.

2- توفير بيئة عمل آمنة

يجب أن تكون الشركة حريصة على توفير بيئة عمل آمنة للموظفين، تعاملهم من خلالها بشكل عادل وباحترام، وتعترف بإنجازاتهم، وتقدر أعمالهم وخبراتهم، وتساعد على مشاركة مخاوفهم والتعبير عن آرائهم بحرية.

3- مراجعة الأجور والمزايا

من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، يجب على الشركة أن تسأل موظفيها عن مدى شعورهم بالرضا عن الرواتب والامتيازات التي يحصلون عليها، ومن ثم استخدام تلك البيانات في مراجعة هياكل الرواتب من أجل منح الموظفين رواتب أفضل.

4- زيادة مشاركة الموظفين

يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عندما تحرص الشركة على زيادة مشاركتهم ومساهماتهم في عمليات صنع القرار، وذلك من خلال قبول تعليقاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم وأخذها على محمل الجد عند إنشاء سياسات الشركة، وتنفيذ ما يصلح منها.

5- جعل مكان العمل جذابًا

يمكن للشركة أن تجعل بيئة العمل أكثر جاذبية عندما تقدم أنشطة مختلفة لموظفيها، وتوفر لهم مناطق للاسترخاء، وتقدم لهم رحلات جماعية مميزة.

6- التكليف بمسؤوليات تتوافق مع قدرات الموظفين

يتعين على الشركة التأكد من أن الواجبات والمسؤوليات التي تكلف موظفيها بها تتوافق وقدراتهم ومهاراتهم، لأن تكليف الموظف بمهام تفوق قدراته أمرًا يشعره بالعجز وقلة الحيلة، وبالتالي لا يشعر بالرضا تجاه أدواره.

7- تعزيز العلاقات بين الموظفين والمشرفين

من أجل خلق الشعور بالرضا الوظيفي، يتعين على الشركة مساعدة موظفيها ومشرفيها على بناء علاقات قوية وفعالة بينهم، وذلك من خلال عقد اجتماعات يشاركون فيها، وتنظيم أنشطة جماعية تثير اهتمامهم.

8- الاستثمار في التدريب والتنمية

يمكن للشركة تحقيق الرضا الوظيفي عندما تستثمر في موظفيها وتمنحهم فرصًا لتطوير مهاراتهم، من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية وورش عمل، إذ يشعر الموظفون أن الشركة تبحث عن مصالحهم أيضًا وليس مصلحتها فقط، وبالتالي يشعرون بالرضا للعمل بها.

9- مكافأة الموظفين على إنجازاتهم

يجب على الشركة تقديم ملاحظات إيجابية للموظفين الذين يقومون بأفضل أعمالهم، ومنحهم المكافآت على إنجازاتهم، حتى يشعروا بالتقدير، ومن ثم الرضا عن مكان العمل. (الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص140).

10- إنشاء سياسة عمل مرنة

من الاستراتيجيات التي تساعد على خلق الرضا الوظيفي، إنشاء سياسة عمل مرنة، قائمة على السماح للموظفين بالعمل من المنزل بعض أيام الأسبوع، وعدم زيادة ساعات العمل عن المقررة في القانون، ومنح الموظفين الإجازات الرسمية والدورية التي تمكنهم من استعادة طاقاتهم من جديد. (حيدر، 2010، ص64).

المطلب الثالث : عوامل و نظريات الرضا الوظيفي و كيفية تحقيقه

أولاً: عوامل الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي وتؤثر إيجاباً أو سلباً عليه، ومنها ما يلي:

1-المشاركة في العمل

المقصود بالمشاركة في العمل هو شعور الموظف بأن أدواره ومهاراته تحدث فرقاً في إنتاجية الشركة، وأن أفعاله وأفكاره تؤثر عليها، وبالتالي يجد أن لدوره الوظيفي معنى، ويفهم سبب قيامه بهذه الوظيفة وما هي التوقعات المطلوبة منه، وبالتالي فإن مشاركة الموظفين من أهم عوامل شعورهم بالرضا الوظيفي.

2-تقدير العمل

من العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، تقدير الشركة جهود موظفيها واعترافها بتأثير أدوارهم عليها، ويمكن إظهار هذا التقدير خلال اجتماعات الفريق أو الإدارة، إذ يشعر الموظف بالرضا عندما يجد تقديرًا لدوره في مكان العمل.

3-التعويض العادل

يلعب التعويض دورًا بارزًا في شعور الموظفين بالرضا، وقد يكون هذا التعويض ماديًا في صورة صرف رواتب عادلة للموظفين تناسب جهودهم ومهاراتهم وأدوارهم، وقد يكون معنويًا يشمل منح الموظفين مزايا مثل وقت العطلة الإضافي وعضويات صالات الألعاب الرياضية، وغير ذلك.

4-الأمن الوظيفي

يُعد الأمن الوظيفي من أهم عناصر شعور الموظف بالرضا، إذ أن الرضا الوظيفي قد ينتج عن شعور الموظف بالاستقرار بشأن وضعه الوظيفي وعدم قلقه من فقدان وظيفته، وهو ما يجعله يركز أكثر على مهامه وتطوير مهاراته.

5-فرص النمو الوظيفي

من أكثر ما يخلق الرضا الوظيفي، وجود فرص للنمو المهني، إذ تمنح الشركات لموظفيها فرصًا للنمو والتعلم من أجل زيادة مشاركتهم، ومن ثم ترقيتهم وانتقالهم لمناصب أعلى. (العدوان وعبد الحليم، 1995م، ص547).

6-التوازن بين الحياة والعمل

يساعد وجود توازن بين عمل الموظف وحياته الخاصة على إبقائه متحمسًا ومنتجًا في عمله، وهو التوازن الذي تحققه الشركة من خلال توفير المرونة في ساعات العمل، ومنح العطلات المناسبة للموظفين، مع عدم تكليفهم بمهام بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية.

7-بيئة العمل

من أكثر ما يُشعر الموظفون بالرضا الوظيفي، عملهم في بيئة إيجابية، تسودها العلاقات الطيبة التي تربط بين الموظفين وبعضهم البعض، وبينهم وبين المديرين والمشرفين.

8-ثقافة الشركة

تشمل ثقافة الشركة أهدافها وقيمها والمواقف التي تروج لها والآلية التي تنفذ بها عملياتها اليومية، إضافة إلى قيم الموظفين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، وكلما كانت هذه الثقافة متوافقة مع الموظفين، زادت فرص شعورهم بالرضا الوظيفي، لأنها تعزز من العمل الجماعي والابتكار والإبداع لديهم، وتمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات. (الشرايدة ، 2008، ص35-78).

ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من نظريات الرضا الوظيفي التي تناولت الدوافع البشرية المتأثرة بالرضا الوظيفي والعوامل التي تساعد على تحقيقه، ومن أشهر تلك النظريات ما يلي: (العدوان و عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص600).

1- نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات

تُعد نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات ماسلو، من أوائل النظريات التي تناولت العوامل المؤدية إلى تحقيق الرضا الوظيفي، إذ تشير إلى أن الاحتياجات البشرية تكوّن تسلسلاً هرمياً من خمسة مستويات وهي: الاحتياجات الفسيولوجية، السلامة، الانتماء، الحب والتقدير، تحقيق الذات.

وتفترض النظرية أن العوامل التي تلبّي الاحتياجات الفسيولوجية للموظف هي حصوله على تعويض مالي ورعاية صحية من المنظمة، وما يلي احتياجات السلامة هو شعور الموظفين بالأمن الوظيفي والأمان الجسدي في بيئة عملهم، ويتحقق الشعور بالانتماء للمنظمة عند وجود علاقات إيجابية مع الزملاء والمشرفين في مكان العمل، ثم يشعر الموظف بالرضا عندما يجد التقدير من الزملاء والمنظمة، وبالتالي يدرك أن هذا المكان هو الذي يسعى فيه لتحقيق ذاته.

2-نظرية العملية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

تفترض هذه النظرية أن ما يحدد الرضا الوظيفي هو توقعات الأفراد حول وظائفهم واحتياجاتهم وقيمهم، وليس فقط طبيعة الوظائف وسياقها في مكان العمل.

وقد تفرعت من هذه النظرية ثلاث نظريات وهي:

-نظرية قائمة على التناقض بين ما هو متوقع من الوظيفة وما تقدمه بالفعل.

-نظرية قائمة على احتياجات الموظف.

-نظرية قائمة على تقديرات الموظف.

3- نظرية العامل الثاني لهيرزبرغ

تشير هذه النظرية إلى أن المحفزات هي العوامل المسببة للرضا الوظيفي، تختلف عن عوامل النظافة المسببة لعدم الرضا الوظيفي.

وتفترض نظرية هيرزبرغ أن ما يجعل الموظف راضيًا عن عمله هو تلبية العوامل المحفزة مثل التقدير والمزايا والأجور، بينما يكون غير راضيًا عن عمله في حال غياب عوامل النظافة مثل الأمن الوظيفي والبيئة الإيجابية والتفاعل مع الزملاء

4-نظرية الدافع لماكلياند

تفترض هذه النظرية وجود ثلاثة احتياجات تحفيزية لدى الموظفين حتى يشعروا بالرضا وهي:

-الإنجاز: أي سعى الموظف لتحقيق النجاح والتقدم الوظيفي وتحمل مسؤولية إنجاز المهام.

-القوة: أي رغبة الموظف في إحداث تأثيرًا بمكان العمل وانتشار أفكاره.

-الانتماء: أي شعور الموظف بالرغبة في تحقيق الأهداف الجماعية في مكان العمل.

5-نموذج خصائص الوظيفة

يشير هذا النموذج إلى أن تشجيع بيئة العمل للخصائص المحفزة للموظفين يؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، وتشمل تلك الخصائص: تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية المرتدة، وهي الخصائص التي تؤثر على ثلاث حالات نفسية واجتماعية تؤدي إلى عدة نتائج ومنها الرضا الوظيفي. (جيريجي، ، 2003، ص574).

ثالثًا: كيفية تحقيق الرضا الوظيفي

يُعد تحقيق الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها لما له من تأثير مباشر على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية وتعزيز الاستقرار التنظيمي. ويتم تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الآليات والسياسات التي تركز على تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وخلق بيئة عمل إيجابية تساعد على الأداء بكفاءة وفعالية. ويشمل ذلك توفير نظام عادل للأجور والحوافز يتناسب مع الجهد المبذول من طرف العاملين، مما يعزز لديهم الشعور بالعدالة والإنصاف ويزيد من درجة رضاهم عن العمل. (Robbins & Judge, 2021, p. 120) كما يساهم تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة تنظيمية آمنة ومريحة في رفع مستوى الرضا، إلى جانب الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر الذي يتيح للعاملين تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية ومواكبة متطلبات العمل الحديثة. كذلك فإن تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في توزيع المهام واتخاذ القرارات، وإشراك العاملين في مختلف القضايا المرتبطة بعملهم، يرفع من مستوى انتمائهم للمؤسسة ويزيد من رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير فرص الترقية والتطور المهني، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتبني أساليب قيادة داعمة تعتمد على التحفيز والتقدير والتواصل الفعال، كلها عوامل أساسية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لإدارة التغيير و الرضا الوظيفي

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يعتمد عليها الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة، إذ تساعد على التعرف على الجهود العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، كما تمكن الباحث من تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دراسته والدراسات الأخرى، إضافة إلى الاستفادة من المناهج والأدوات والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات باللغة العربية و باللغات الأجنبية التي تناولت إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الأول: ممارسات إدارة التغيير

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى:

كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، 2007-2008.

هدفت دراسة كنان يوسف وريان عبد المالك (2007-2008)، بعنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، والتعرف على أهم المجالات التي يحدث فيها التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة عشوائية مكونة من 38 عاملا. كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، إضافة إلى الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية.

وتوصلت الدراسة إلى أن للتغيير التنظيمي دورا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أكدت وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين داخل المؤسسة، باعتبار أن التغيير وسيلة لتحقيق التكيف والنمو والتطور التنظيمي.

الدراسة الثانية:

شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR** بحاسي مسعود، مذكرة ماجستير، 2007-2008.

هدفت دراسة شقة مسعودة (2007-2008)، بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR** بحاسي مسعود، إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة، والتعرف على مجالات تطبيقه وترتيب أولويات تنفيذه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 88 عاملا من المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسة فعلية للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وأن أداء العاملين كان بمستوى جيد، كما أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، مما يدل على تأثير إيجابي للتغيير التنظيمي على كفاءة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

أجرى الباحث John Kotter دراسة حول إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على رضا العاملين، حيث ركزت الدراسة على أهمية القيادة الفعالة في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات. وقد أوضح الباحث أن نجاح أي عملية تغيير لا يعتمد فقط على وضع الخطط والاستراتيجيات، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة الإدارية على إقناع العاملين بضرورة التغيير وإشراكهم في مختلف مراحله.

واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من المؤسسات التي طبقت برامج تغيير إداري وتنظيمي، مع دراسة ردود فعل العاملين تجاه هذه التغييرات، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما ركزت الدراسة على دور الاتصال الإداري الفعال في تقليل مقاومة العاملين للتغيير، إضافة إلى أهمية التحفيز والتدريب المستمر أثناء تنفيذ برامج التغيير.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الفعال، وتعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، تحقق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، مقارنة بالمؤسسات التي تفرض التغيير بصورة مفاجئة أو دون تمهيد مسبق. كما أكدت الدراسة أن القيادة الناجحة تسهم في خلق بيئة تنظيمية مستقرة تساعد العاملين على التكيف مع التغييرات الجديدة وتحسين أدائهم المهني.

الدراسة الثانية:

قام الباحث Kurt Lewin بدراسة تناولت أثر التغيير التنظيمي على سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث ركزت الدراسة على المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد قدم الباحث نموذجا شهيرا للتغيير يقوم على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: إذابة الجمود، ثم التغيير، ثم إعادة التجميد، وهي مراحل تهدف إلى تسهيل انتقال العاملين من الوضع التقليدي إلى الوضع الجديد داخل المؤسسة.

واعتمدت الدراسة على تحليل السلوك التنظيمي للعاملين أثناء تطبيق التغييرات الإدارية، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، مثل الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو عدم وضوح الأهداف التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الناجحة للتغيير تتطلب توفير الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، إضافة إلى توضيح أهداف التغيير وفوائده بالنسبة للمؤسسة والأفراد.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدرج في تنفيذ التغيير يساعد على تقليل مقاومة العاملين وزيادة تقبلهم للتغيير، كما يساهم في رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء التنظيمي. وأكدت الدراسة كذلك أن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الثاني: الرضا الوظيفي

الدراسة الأولى:

بن موفق ميلود، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم — دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2006-2007.

وهي دراسة أنجزت بجامعة زيان عاشور بالجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المعلم، والكشف عن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة على عينة نمطية قوامها 70 معلما من التعليم العمومي والخاص، باستخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع بيانات ميدانية. وقد توصلت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الأداء بين معلمي القطاعين، مع الإشارة إلى أن ظروف العمل في المدرسة الخاصة كانت أكثر ملاءمة من حيث عدد التلاميذ مقارنة بالمدرسة العمومية.

الدراسة الثانية:

كربيع محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المدربين — دراسة ميدانية لمدربي كرة القدم صنف أكابر بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011.

هدفت دراسة كربيعة محمد إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي كرة القدم، والكشف عن علاقته بظاهرة الاحتراق النفسي، مع دراسة تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث شملت عينة قصدية مكونة من 48 مدرباً ينشطون ضمن أندية كرة القدم بولاية ورقلة. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المدربين كان منخفضاً، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي، حيث كلما انخفض الرضا الوظيفي ارتفعت مستويات الاحتراق النفسي لدى المدربين.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغير الأول والثاني: ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى:

قواسمي رشيدة، الداوي الشيخ، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجلفة، 2009.

هدفت دراسة رشيدة قواسمي والشيخ الداوي (2009)، بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، إلى التعرف على أثر التغيرات الهيكلية والتكنولوجية التي شهدتها المؤسسة على مستوى رضا العاملين، إضافة إلى قياس درجة تقبلهم لهذه التغيرات وفهم طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة عشوائية مكونة من 45 عاملاً، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T)، ومعاملات الصدق والثبات.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي للتغيير التنظيمي (سواء على مستوى الأفراد أو التكنولوجيا أو الهيكل) في تحقيق الرضا الوظيفي وفق الفرضيات الإحصائية، مع الإشارة في التحليل العام إلى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر بعض المبحوثين.

كما أكدت النتائج أن التغيير الهادف والمبني على استراتيجية واضحة يمكن أن يساهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل، وتعزيز الاتصال، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي وتحسين الأداء.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

أجرى الباحثان Paul Lawrence و Jay Lorsch دراسة حول العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة التنظيمية على تقبل العاملين للتغيير ومدى انعكاس ذلك على مستوى رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

وركزت الدراسة على أهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد العاملين على التكيف مع التغييرات التي تطرأ داخل المؤسسة، كما تناولت دور الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ودرجة المرونة الإدارية في التأثير على سلوك العاملين أثناء التغيير.

واعتمد الباحثان على دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية والإدارية التي شهدت تغيرات تنظيمية مختلفة، مع مقارنة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في البيئات التنظيمية المرنة وغير المرنة.

وأثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي توفر مناخا تنظيميا جيدا قائما على التعاون والثقة والمرونة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، كما أن العاملين في هذه المؤسسات يكونون أكثر استعدادا لتقبل التغيير والتكيف معه.

وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تعاني من ضعف الاتصال الإداري وغياب المشاركة التنظيمية تواجه مستويات مرتفعة من مقاومة التغيير وانخفاض الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية:

أجرى الباحث John Kotter دراسة حول إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على رضا العاملين، حيث ركزت الدراسة على أهمية القيادة الفعالة في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات. وقد أوضح الباحث أن نجاح أي عملية تغيير لا يعتمد فقط على وضع الخطط والاستراتيجيات، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة الإدارية على إقناع العاملين بضرورة التغيير وإشراكهم في مختلف مراحله.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من المؤسسات التي طبقت برامج تغيير إداري وتنظيمي، مع دراسة ردود فعل العاملين تجاه هذه التغييرات، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما ركزت الدراسة على دور الاتصال الإداري الفعال في تقليل مقاومة العاملين للتغيير، إضافة إلى أهمية التحفيز والتدريب المستمر أثناء تنفيذ برامج التغيير.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الفعال، وتعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، تحقق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، مقارنة بالمؤسسات التي تفرض التغيير بصورة مفاجئة أو دون تمهيد مسبق. كما أكدت الدراسة أن القيادة الناجحة تسهم في خلق بيئة تنظيمية مستقرة تساعد العاملين على التكيف مع التغييرات الجديدة وتحسين أدائهم المهني.

الدراسة الثالثة:

قام الباحث Kurt Lewin بدراسة تناولت أثر التغيير التنظيمي على سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث ركزت الدراسة على المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد قدم الباحث نموذجاً شهيراً للتغيير يقوم على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: إذابة الجمود، ثم التغيير، ثم إعادة التجميد، وهي مراحل تهدف إلى تسهيل انتقال العاملين من الوضع التقليدي إلى الوضع الجديد داخل المؤسسة.

واعتمدت الدراسة على تحليل السلوك التنظيمي للعاملين أثناء تطبيق التغييرات الإدارية، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، مثل الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو عدم وضوح الأهداف التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الناجحة للتغيير تتطلب توفير الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، إضافة إلى توضيح أهداف التغيير وفوائده بالنسبة للمؤسسة والأفراد.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدرج في تنفيذ التغيير يساعد على تقليل مقاومة العاملين وزيادة تقبلهم للتغيير، كما يسهم في رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء التنظيمي. وأكدت الدراسة كذلك أن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ثالثا: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

جدوال رقم 01 : يبين أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة التغيير وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، خاصة الرضا الوظيفي، الأداء، وسلوك العاملين داخل المؤسسات.	تتعمد الدراسة الحالية بدراسة ممارسات إدارة التغيير ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
المتغيرات المدروسة	ركزت أغلب الدراسات على متغير إدارة التغيير ومتغير الرضا الوظيفي، سواء بشكل منفصل أو من خلال دراسة العلاقة بينهما.	تعتمد الدراسة الحالية على متغيرين أساسيين هما ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي.
المنهج المستخدم	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات.	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج المناسب لطبيعة الموضوع بهدف تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي.
أدوات جمع البيانات	اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى بعض الأدوات الأخرى مثل المقابلة والملاحظة.	تعتمد الدراسة الحالية على أداة جمع البيانات المناسبة لدراسة آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

النتائج	توصلت أغلب الدراسات إلى وجود أهمية كبيرة لإدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسات، كما أكدت وجود علاقة بين نجاح التغيير ومستوى رضا العاملين.	تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة واقع ممارسات إدارة التغيير ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.
عوامل نجاح التغيير	اتفقت الدراسات السابقة على أن القيادة الفعالة، الاتصال التنظيمي، مشاركة العاملين، التدريب والتحفيز تعد من أهم عوامل نجاح التغيير وتقليل المقاومة.	تتعمق الدراسة الحالية بدراسة هذه العوامل في البيئة التنظيمية للمؤسسة محل البحث.
أوجه الاختلاف	اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، نوع المؤسسات، حجم العينات، والفترات الزمنية التي أجريت فيها الدراسات.	تختلف الدراسة الحالية من حيث المؤسسة محل الدراسة، طبيعة العينة، والظروف التنظيمية الخاصة بالبيئة الجزائرية.
الاستفادة من الدراسات السابقة	ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، تحديد أبعاد المتغيرات، واختيار المنهج والأداة المناسبة.	استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الجانب النظري والتطبيقي.

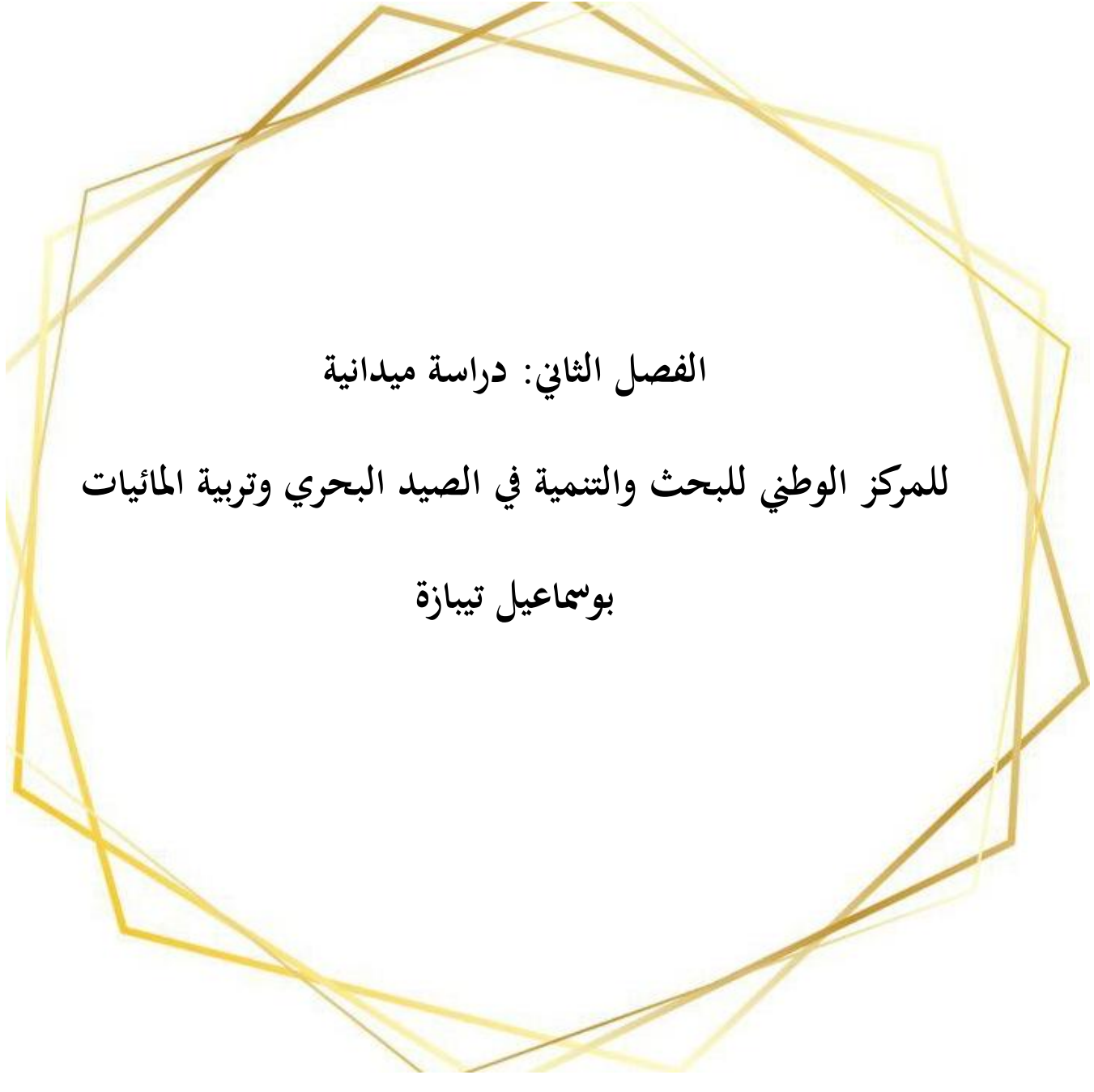
المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة التغيير وعلاقته بالرضا الوظيفي، باعتبارهما من المفاهيم الإدارية الأساسية في المؤسسات الحديثة. حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير وأهدافها ومراحلها، إضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في نجاحها، مع إبراز مقاومة التغيير باعتبارها أحد أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء تطبيق التغيير التنظيمي.

كما تم عرض مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه، مثل الأجور وظروف العمل والعلاقات المهنية ونمط القيادة. وقد تبين أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، حيث يسهم التغيير المدروس في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي سوء إدارته إلى انخفاضه وظهور مقاومة لدى العاملين.

كما تناول الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أكدت في مجملها وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، مع إبراز أهمية العنصر البشري في نجاح التغيير التنظيمي. وفي ضوء ذلك، استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد الإطار النظري وتوجيه مسار البحث.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية

للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات

بوسماعيل تيبازة

تمهيد :

يعد الجانب المنهجي والتطبيقي في أي دراسة علمية المرحلة التي يتم من خلالها الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني، حيث يتم اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة اعتماداً على بيانات حقيقية تم جمعها من مجتمع الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الطريقة التي تم اعتمادها في إجراء الدراسة، من خلال تحديد المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

كما يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، مع تفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وبذلك يشكل هذا الفصل مرحلة أساسية في البحث العلمي، كونه يسمح بالتحقق من الجوانب النظرية وتدعيمها بنتائج تطبيقية تعكس واقع الظاهرة المدروسة.

المبحث الأول: تقديم المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة.

يعد المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات من المؤسسات العلمية والتقنية التي تساهم في تطوير قطاع الصيد البحري وتربية المائيات في الجزائر، من خلال إجراء الدراسات والبحوث العلمية، وتقديم الخبرات والاستشارات التي تهدف إلى تجميع الموارد البحرية وتنمية النشاطات المرتبطة بها. ويكتسي هذا المركز أهمية خاصة باعتباره حلقة وصل بين البحث العلمي والتطبيق الميداني، حيث يعمل على دعم التنمية المستدامة للثروة البحرية وتطوير تقنيات تربية المائيات بما يتماشى مع حاجات القطاع. وسيتم من خلال هذا المبحث التعريف بالمركز من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره، ومهامه، وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المركز وتطوره

أنشئ المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تطوير قطاع الصيد البحري وتربية المائيات، وتشجيع البحث العلمي في المجال البحري. ويهدف المركز إلى توفير الدراسات والأبحاث العلمية التي تساهم في حماية الثروة السمكية وتنميتها، مع تطوير تقنيات حديثة في الصيد البحري وتربية المائيات.

وقد مر هذا المركز بعدة مراحل تطويرية مهمة تعكس تطور قطاع الصيد البحري في الجزائر، حيث تعود أولى مراحلها إلى سنة 1921 مع إنشاء محطة الصيد البحري وتربية المائيات. وفي سنة 1964 تم وضع محطتي بوسماعيل وبني صاف تحت سلطة المعهد العلمي والتقني في الصيد وتربية المائيات التابع لوزارة الزراعة، ثم ألحق هذا المعهد سنة 1968 بمديرية الملاحاة التجارية للصيد التابعة لوزارة الدولة المكلفة بالنقل. وفي سنة 1976 تم إلحاقه بالمعهد العالي البحري.

كما شهد سنة 1981 إنشاء مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية والتوثيق في الصيد وتربية المائيات تحت وصاية وزارة الموارد المائية، قبل أن يتم نقله لاحقاً إلى وزارة الزراعة والصيد البحري. وفي سنة 1990 ألحق هذا المركز بمعهد علوم البحار وهيئة السواحل التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ثم تم سنة 1993 إنشاء المركز الوطني للدراسات والوثائق في الصيد البحري وتربية المائيات تحت وصاية وزارة الزراعة والصيد البحري، قبل أن ينتقل سنة 1999 إلى وصاية وزارة الصيد البحري والموارد الصيدية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

وفي سنة 2008 تم تحويله إلى المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 128-08 المؤرخ في 30 أفريل 2008، مع إعادة تنظيمه من حيث الهيكلة والموارد البشرية. ثم توالى التغيرات في الوصاية الإدارية، حيث أصبح سنة 2015 تحت إشراف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، ثم سنة 2019 تحت وصاية وزارة الصيد والمنتجات الصيدية، ليستقر سنة 2022 تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية التي توليها الدولة لهذا القطاع الحيوي.

المطلب الثاني: مهام المركز

يُعتبر المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتقني، تعمل تحت وصاية وزارة الصيد البحري والمنتجات الصيدية، ويختص بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالصيد البحري وتربية المائيات.

ومن أهم مهامه:

- إجراء البحوث العلمية المتعلقة بالثروة السمكية والبيئة البحرية .
- تطوير تقنيات الصيد البحري وأساليب تربية المائيات .
- المساهمة في حماية الموارد البحرية وضمان استدامتها .
- تقديم الخبرة العلمية والتقنية للهيئات والمؤسسات المختصة .
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالإنتاج البحري .
- تكوين وتأهيل الباحثين والإطارات في مجال الصيد البحري وتربية المائيات .
- المشاركة في البرامج الوطنية والدولية الخاصة بالبحث العلمي البحري .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات

يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات من عدة مصالح وأقسام تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهدافه، ومن أبرزها:

- المديرية العامة .
- مصلحة الإدارة والمالية .
- قسم البحث العلمي والدراسات البحرية .

- قسم تربية المائيات .
- قسم مراقبة وتحليل البيئة البحرية .
- مصلحة الإعلام الآلي والإحصائيات .
- مخابر البحث والتجارب العلمية .
- المصالح التقنية والإدارية .

ويعتمد المركز على تنظيم إداري وعلمي يضمن التنسيق بين مختلف المصالح، بما يسمح بتحقيق فعالية أكبر في إنجاز البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالقطاع البحري.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات



المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية خاصة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف من الدراسة والذي يتمثل في معرفة أثر ادارة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة.

المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما توجد في الواقع، حيث يسمح بوصف وتحليل ممارسات إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في 400 عامل بمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة. إذ إقتصرت الدراسة على 70 عينة من المؤسسة محل الدراسة

عينة الدراسة :

وفي بحثنا تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 70 فردا من العاملين بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل، ولاية تيبازة، حيث تم اختيار أفراد العينة بطريقة تسمح بتمثيل مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

الجدول (02) يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة

الاستبيانات	عدد الاستبيانات	نسبة الاستبيانات
الاستبيانات الموزعة	70	100%
الاستبيانات المسترجعة	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة ومعالجتها

أولا: أداة الدراسة:

الاستبيان: تعتبر بمثابة الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة الميدانية، بغرض جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة.

يهدف الاستبيان لقياس ممارسة إدارة التغيير لتحقيق الرضا الوظيفي المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة. يتكون الاستبيان من :

الجزء الأول: جزء البيانات الشخصية و المتمثلة في الجنس، العمر، المنصب، الخبرة والمستوى التعليمي

الجزء الثاني: محاور الاستبيانة

عبارة عن 30 سؤال بمحورين يقابلها بدائل خمسة وهي: (موافق ، موافق بشدة، محايد، معارض، معارض بشدة)،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، حيث تم منح درجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة"، ودرجة (2) للاستجابة "غير موافق"، ودرجة (3) للاستجابة "محايد"، ودرجة (4) للاستجابة "موافق"، ودرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة". ولتفسير المتوسطات الحسابية المتحصل عليها تم تحديد مستويات الاستجابة وفق طول الفئة المحسوب من خلال قسمة المدى ($5-1=4$) على عدد فئات المقياس (5)، حيث بلغ طول الفئة (0.80). وعليه، فإن المتوسط الحسابي إذا تراوح بين (1 و 1.80) يدل على درجة استجابة "غير موافق بشدة"، وإذا تراوح بين (1.80 و 2.60) يدل على "غير موافق"، وإذا تراوح بين (2.60 و 3.40) يدل على "محايد"، وإذا تراوح بين (3.40 و 4.20) يدل على "موافق"، أما إذا تراوح بين (4.20 و 5) فيدل على درجة استجابة "موافق بشدة". وقد تم الاعتماد على هذا التصنيف في تفسير نتائج الدراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة. وفيما يأتي جدول يوضح درجات بدائل الاستبيان لسلم ليكرت الخماسي:

الجدول (03): درجات بدائل الاستبيان (سلم ليكرت الخماسي)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

تنقسم هذه الفقرات تحت محورين، ويتكون المحور الأول من ثلاثة أبعاد كما هي موضحة في الجدول الآتي:

المحور الأول : ادارة التغيير تضمن هذا المحور 15 فقرة تتوزع على 3 أبعاد كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول (04): فقرات وأبعاد الاستبيان المحور الأول ادارة التغيير

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
ادارة التغيير	ممارسة ادارة التغيير	5 فقرات
	مبادئ وخصائص التغيير	5 فقرات
	مقاومة التغيير	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبين

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

تضمن هذا المحور 15 فقرة ايضا، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (05): فقرات وأبعاد الاستبيان المحور الأول ادارة التغيير

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي	الرضا عن العمل	5 فقرات
	الرضا عن ظروف العمل	5 فقرات
	الرضا عن التطور المهني	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين

من أجل تحليل النتائج، تمّ الاعتماد على هذا البرنامج الإحصائي كأداة أساسية لإستخراج النتائج وتحليلها وذلك بإستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والتّسبب المئوية والرّسوم البيانية: لوصف البيانات الأولية الشخصية والوظيفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بهدف معرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كلّ عبارة من عبارات متغيّرات الدّراسة حسب درجات سلّم ليكارث الخماسي
- معامل الارتباط: من أجل معرفة العلاقة بين المتغيّرات أثناء دراسة الاتّساق الداخلي.
- معامل ألفا كرو نباخ: لدراسة ثبات أداة الدّراسة.
- اختبار الانحدار البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على التابع.

هذا الجزء يأتي قبل حساب الفا و الارتباط اي يمكن وضعه بعد جزء ليكرت للتوضيح او بعد ذكر برنامج spss لانه في التحليل سنستعمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بهدف معرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كلّ عبارة من عبارات متغيّرات الدّراسة حسب درجات سلّم ليكارث الخماسي فقط او نظيف له anova لدراسة الفروق

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

تأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، سيتم التحقق من صدق الاستبيان بالاعتماد على صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال دراسة مدى ارتباط الفقرات بالمحاور التي تنتمي إليها. كما سيتم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة.

1- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

من خلال دراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال تحديد معامل الارتباط لعبارات محاور الاستبيان، تظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول (04) والجدول (05):

أ- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

محور ادارة التغيير : تم حساب صدق الاتساق الداخلي و الذي يوضح علاقة كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول (06): يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ممارسة ادارة التغيير	الفقرة 01	0.733	0.000
	الفقرة 02	0.820	0.000
	الفقرة 03	0.729	0.000
	الفقرة 04	0.715	0.000
	الفقرة 05	0.823	0.000
مبادئ وخصائص التغيير	الفقرة 06	0.881	0.000
	الفقرة 07	0.849	0.000
	الفقرة 08	0.917	0.000
	الفقرة 09	0.791	0.000
	الفقرة 10	0.881	0.000
مقاومة التغيير	الفقرة 11	0.508	0.000

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

0.364	0.110	الفقرة 12	
0.012	0.298	الفقرة 13	
0.306	0.124	الفقرة 14	
0.000	0.679	الفقرة 15	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن أغلب فقرات المحور الاول دالة معنويا عند مستوى دلالة 0.01 مع البعد التي تنتمي إليه ومنه نستنتج أن هذا المحور متسق داخليا و صالح لمواصلة باقي مراحل التحليل.

ب-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.957	الفقرة 16	الرضا عن العمل
0.000	0.973	الفقرة 17	
0.000	0.945	الفقرة 18	
0.000	0.956	الفقرة 19	
0.000	0.950	الفقرة 20	
0.000	0.574	الفقرة 21	الرضا عن ظروف العمل
0.000	0.591	الفقرة 22	
0.000	0.762	الفقرة 23	
0.000	0.835	الفقرة 24	
0.000	0.789	الفقرة 25	
0.000	0.410	الفقرة 26	الرضا عن التطور المهني
0.000	0.347	الفقرة 27	
0.000	0.648	الفقرة 28	
0.000	0.898	الفقرة 29	
0.000	0.617	الفقرة 30	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

فقرات المحور الثاني	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور	نلاحظ أن كل
مستوى دلالة	0.864	ادارة التغيير	دالة معنويا عند
تنتمي إليه ومنه	0.660	الرضا الوظيفي	0.01 مع البعد التي
متسق داخليا و	0.79	الثبات الكلي للأداة	نستنتج أن هذا المحور
مراحل التحليل			صالح لمواصلة باقي

2- ثبات أداة الدراسة: العودة الى العناوين ستفيهم

الجدول (07) يوضح ثبات أداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال البرنامج الإحصائي، تم التحصل على نتائج ثبات الدراسة عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ وكانت القيم كما هي موضحة في الجدول (06)

نلاحظ أن معامل الثبات أكبر من 0.7 بالنسبة للمحور الاول اما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغ معامل الثبات و مع ذلك فهو يعد مقبل احصائيا 0.660 و منه نستنتج أن محوري الاستبانة ثابتين وبهذا فإن الاستبيان قابل و صالح لمواصلة الدراسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة

1-الجنس:

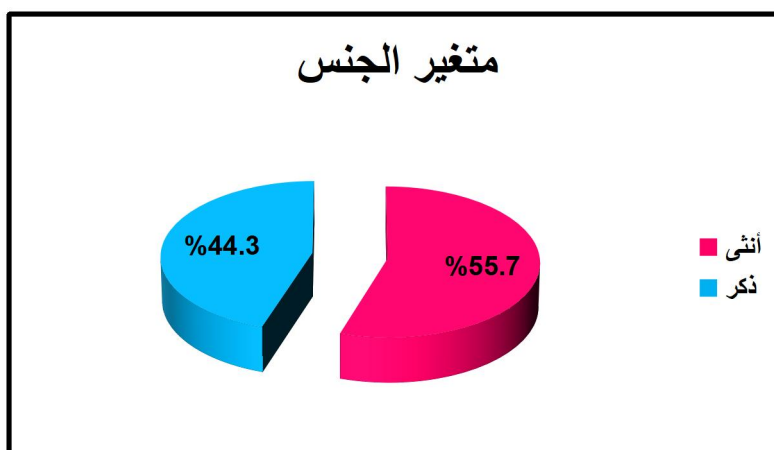
الجدول (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	39	55.7%
ذكر	31	44.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الجدول أعلاه

من خلال الجدول (07) والشكل (02) يتضح أن نسبة الإناث أكبر من الذكور، حيث قدرت بـ 55.7%، أما نسبة الذكور فقد قدرت بـ 44.3%، حسب عينة الدراسة.

2-العمر:

الجدول (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

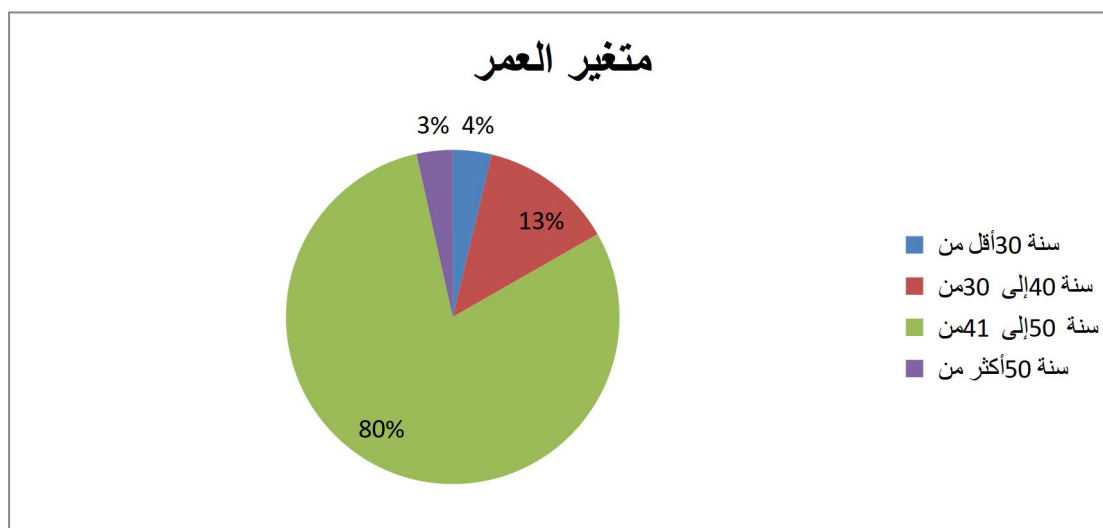
العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	2.9%
من 30 إلى 40 سنة	7	10%
من 41 إلى 50 سنة	43	61.4%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

أكثر من 50 سنة	18	25.7%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على الجدول أعلاه

من خلال الجدول (08) والشكل (03) تشير نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر إلى أن الفئة الغالبة هي فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (61.4%)، تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة (25.7%)، بينما تمثل فئة من 30 إلى 40 سنة نسبة (10%)، في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة نسبة ضعيفة جداً بلغت (2.9%). ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة وما فوق، مما يعكس خبرة مهنية معتبرة لدى الباحثين، ويعزز من مصداقية إجاباتهم، خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة المرتبط بإدارة التغيير والرضا الوظيفي

3- المستوى التعليمي: يوضح الجدول (09) والشكل (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
------------------	-----------	----------------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

متوسط	8	11.4%
ثانوي	17	24.3%
جامعي	45	64.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الجدول أعلاه

يتضح من خلال الجدول (09) والشكل (04) تشير نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي إلى أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى جامعي بنسبة (64.3%)، تليها فئة الثانوي بنسبة (24.3%)، بينما تمثل فئة المستوى المتوسط نسبة (11.4%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة المستوى الجامعي على أفراد العينة، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، وهو ما يعزز من دقة ووعي الإجابات المقدمة، خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة المرتبط بإدارة التغيير والرضا الوظيفي، حيث إن المستوى التعليمي المرتفع غالبًا ما يساهم في فهم أفضل للمفاهيم التنظيمية والإدارية.

4-الخبرة :

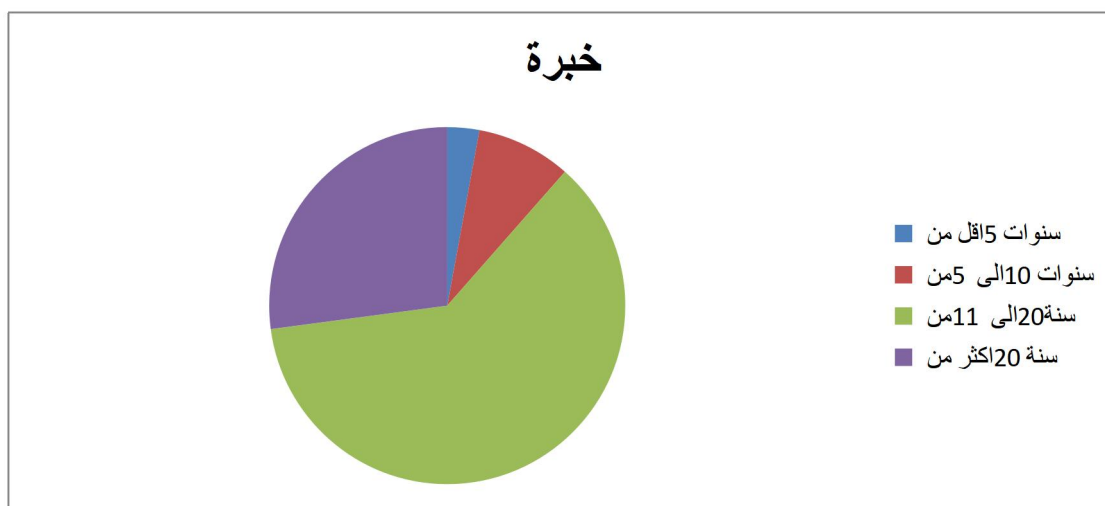
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

الجدول (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	2.9%
من 5 إلى 10 سنوات	06	8.6%
من 11 إلى 20 سنة	43	61.4%
أكثر من 20 سنة	19	27.1%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الجدول أعلاه

من خلال الجدول (10) والشكل (05)، تشير نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة إلى أن الفئة الغالبة هي فئة من 11 إلى 20 سنة خبرة بنسبة (61.4%)، تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة (27.1%)، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (8.6%)، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات نسبة ضعيفة جدًا بلغت (2.9%). ويظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، مما يعكس تراكمًا مهنيًا معتبرًا لديهم، ويُعزز من موثوقية آرائهم حول موضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير والرضا الوظيفي، إذ إن الخبرة المهنية غالبًا ما تسهم في تقديم تقييمات أكثر دقة وواقعية للبيئة التنظيمية.

خامسا : المنصب:

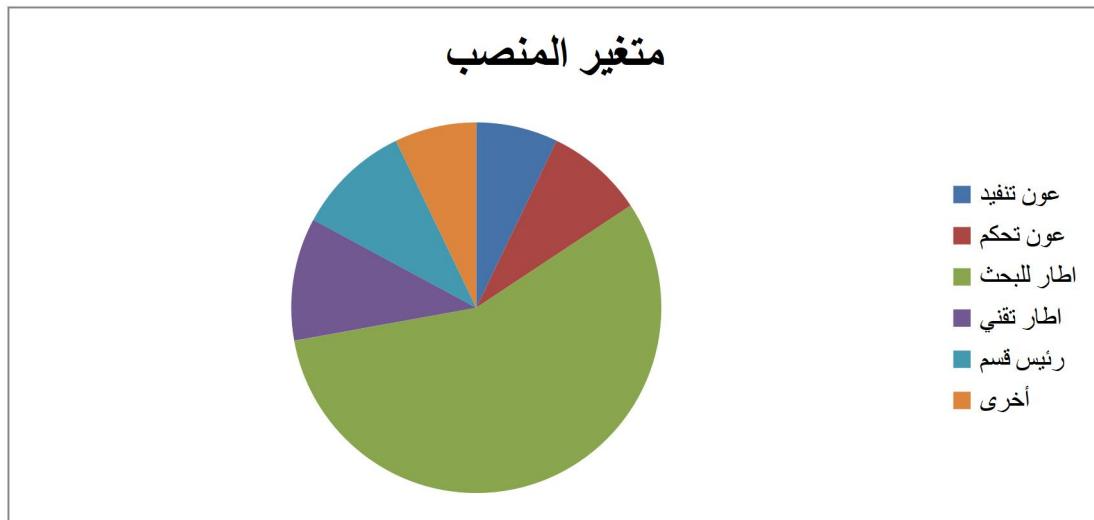
الجدول (12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	10	14.3%
عون تحكم	12	17.1%
اطار للبحث	09	12.9%
اطار تقني	15	21.4%
رئيس قسم	14	20%
أخرى	10	14.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الجدول أعلاه

تشير نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب إلى تنوع واضح في الفئات الوظيفية، حيث جاءت فئة الإطار التقني في المرتبة الأولى بنسبة (21.4%)، تليها فئة رئيس قسم بنسبة (20%)، ثم فئة عون تحكم بنسبة (17.1%)، في حين توزعت باقي النسب بشكل متقارب بين عون تنفيذ وأخرى بنسبة (14.3%) لكل منهما، إضافة إلى فئة إطار للبحث بنسبة (12.9%). ويعكس هذا التوزيع وجود تنوع وظيفي داخل العينة يشمل مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، مما يساهم في شمولية البيانات وثراء النتائج، ويعزز من تمثيل مختلف وجهات النظر حول موضوع الدراسة المرتبط بإدارة التغيير والرضا الوظيفي

الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الجدول أعلاه

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج اجابات افراد العينة حول الاستبيان

الجدول (13): يوضح عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة

المحور	الأبعاد	فقرات الأبعاد	المتوسطات	درجة (الاستجابة)	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري
إدارة التغيير	ممارسة إدارة التغيير	الفقرة 01	3.63	موافق	3.27	0.81
		الفقرة 02	3.59	موافق		
		الفقرة 03	3.17	محايد		
		الفقرة 04	3.13	محايد		
		الفقرة 05	2.87	محايد		
	مبادئ وخصائص التغيير	الفقرة 06	3.44	موافق	3.18	0.83
		الفقرة 07	3.46	موافق		
		الفقرة 08	3.07	محايد		
		الفقرة 09	3.09	محايد		
		الفقرة 10	2.89	محايد		
	مقاومة التغيير	الفقرة 11	3.63	موافق	2.14	0.39
		الفقرة 12	1.21	غير موافق بشدة		
		الفقرة 13	1.37	غير موافق		

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

		بشدة				
		غير موافق بشدة	1.26	الفقرة 14		
		محايد	3.26	الفقرة 15		
1.39	3.38	موافق	3.54	الفقرة 16	الرضا عن العمل	الرضا الوظيفي
		محايد	3.37	الفقرة 17		
		موافق	3.51	الفقرة 18		
		محايد	3.23	الفقرة 19		
		محايد	3.26	الفقرة 20		
0.94	3.17	موافق	3.41	الفقرة 21	الرضا عن ظروف العمل	
		محايد	2.60	الفقرة 22		
		محايد	3.33	الفقرة 23		
		محايد	3.09	الفقرة 24		
		موافق	3.43	الفقرة 25		
2.06	3.66	موافق	3.54	الفقرة 26	الرضا عن التطور المهني	
		محايد	2.93	الفقرة 27		
		محايد	3.26	الفقرة 28		
		موافق بشدة	5.14	الفقرة 29		
		موافق	3.44	الفقرة 30		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

تشير نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة إلى تفاوت في مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة التغيير والرضا الوظيفي. ففي محور إدارة التغيير، سجل بعد ممارسة إدارة التغيير متوسطاً حسابياً قدره (3.27) بانحراف معياري (0.81)، ما يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى الإيجابية مع تجانس نسبي في الإجابات. كما بلغ متوسط مبادئ وخصائص التغيير (3.18) بانحراف معياري (0.83)، وهو أيضاً مستوى متوسط يعكس إدراكاً

مقبولاً لهذه الجوانب. في حين سجل بعد مقاومة التغيير متوسطاً منخفضاً نسبياً (2.14) بانحراف معياري (0.39)، مما يدل على انخفاض مستوى المقاومة وتجانس مرتفع في آراء المبحوثين حول هذا البعد.

أما في محور الرضا الوظيفي، فقد بلغ متوسط الرضا عن العمل (3.38) بانحراف معياري (1.39)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع مع تباين ملحوظ في إجابات الأفراد. وسجل بعد الرضا عن ظروف العمل متوسطاً قدره (3.17) بانحراف معياري (0.94)، ما يعكس مستوى رضا متوسط مع تجانس نسبي. في حين حقق بعد الرضا عن التطور المهني أعلى متوسط حسابي (3.66) بانحراف معياري (2.06)، مما يشير إلى رضا مرتفع نسبياً، لكنه مصحوب بتباين كبير في آراء أفراد العينة. وبشكل عام، توضح النتائج أن مستوى إدارة التغيير والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة يتراوح بين المتوسط والإيجابي مع اختلافات في درجة التجانس بين الأبعاد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بهدف الكشف عن طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في ممارسات إدارة التغيير كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

حيث تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: إدارة التغيير (المتغير المستقل)، ويتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الإدارة الداعمة للتغيير.
- البعد الثاني: مشاركة العاملين وتدريبهم.
- البعد الثالث: مقاومة التغيير وإدارتها.

أما: المحور الثاني: الرضا الوظيفي (المتغير التابع)، ويتكون من:

- البعد الأول: الرضا عن العمل.
- البعد الثاني: الرضا عن ظروف العمل.
- البعد الثالث: الرضا عن التطور المهني.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة التغيير مجتمعة على الرضا الوظيفي.

وقد تم اعتماد مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، حيث يتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تأثير أبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي بالمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة.

الفرضية الصفرية: H_0

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05).

الفرضية البديلة: H_1

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار لتأثير إدارة التغيير على الرضا الوظيفي هنا يجب

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.799
معامل التحديد R^2	0.638
قيمة F	120.04
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل النتائج:

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور الأول المتمثل في إدارة التغيير على المحور الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار المستخدم.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.799$)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة طردية قوية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، أي أن تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العاملين.

أما معامل التحديد ($R^2=0.638$)، فيوضح أن أبعاد إدارة التغيير تفسر ما نسبته 63.8% من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

تأثير البعد الأول من المحور الأول (الإدارة الداعمة للتغيير) على المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

نص الفرضية

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الداعمة للتغيير على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (14): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.799
معامل التحديد R^2	0.638
قيمة F	120.04
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل النتائج

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد الإدارة الداعمة للتغيير باعتباره أحد أبعاد محور إدارة التغيير على محور الرضا الوظيفي.

حيث بلغت قيمة (Sig=0.000) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذا البعد.

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.799$) إلى وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة الداعمة للتغيير والرضا الوظيفي، أي أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بدعم عملية التغيير من خلال التخطيط والتواصل وتوضيح الأهداف وتوفير الإمكانيات، ارتفع مستوى رضا العاملين.

كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.638$) أن الإدارة الداعمة للتغيير تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

تأثير البعد الثاني من المحور الأول (مشاركة العاملين وتدريبهم) على المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

نص الفرضية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين وتدريبهم على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (15): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.851

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

معامل التحديد R^2	0.724
قيمة F	178.447
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة العاملين وتدريبهم على محور الرضا الوظيفي.

حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.851$) ، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة طردية قوية، وهذا يعني أن إشراك العاملين في عمليات التغيير وتوفير التدريب المناسب لهم يساهم في تحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

أما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.724$) ، فتشير إلى أن هذا البعد يفسر نسبة 72.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تأثير البعد الثالث من المحور الأول (مقاومة التغيير وإدارتها) على المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

نص الفرضية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير وإدارتها على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (16): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.851
معامل التحديد R^2	0.724
قيمة F	178.447
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل النتائج

توضح نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد مقاومة التغيير وإدارتها على محور الرضا الوظيفي.

حيث جاءت قيمة (Sig=0.000) ، وهي أقل من (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن قدرة المؤسسة على التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، وتوضيح أهدافه، ومعالجة مخاوف الموظفين، تساهم في تحسين رضاهم الوظيفي.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

المطلب الثالث: مناقشة اختبار الفرضيات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

بعد عرض نتائج اختبار الفرضيات إحصائيًا، سيتم في هذا المطلب مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من أجل فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي داخل المركز محل الدراسة.

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن تطبيق ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة، مثل التخطيط الجيد للتغيير، إشراك العاملين، توفير التدريب، والتعامل مع مقاومة التغيير، يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما تشير قيمة معامل الارتباط المرتفعة إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي أن تحسين ممارسات إدارة التغيير ينعكس بشكل إيجابي على رضا الموظفين.

ثانيًا: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى (الإدارة الداعمة للتغيير)

بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الداعمة للتغيير تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. ويُفسر ذلك بأن الدعم الإداري خلال مراحل التغيير، من خلال توضيح الأهداف وتوفير الإمكانيات والتواصل الفعال مع العاملين، يخلق بيئة عمل مستقرة ويقلل من حالة القلق والغموض المرتبطة بالتغيير. كما أن هذا الدعم يعزز شعور العاملين بالأمان الوظيفي والانتماء، مما يرفع من مستوى رضاهم داخل المؤسسة.

ثالثًا: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية (مشاركة العاملين وتدريبهم)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات بوسماعيل تيبازة

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لمشاركة العاملين وتدريبهم على الرضا الوظيفي.

ويعود ذلك إلى أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يجعلهم أكثر تقبلاً له، ويعزز لديهم الإحساس بأهمية دورهم داخل المؤسسة.

كما أن توفير التدريب المناسب يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من التكيف مع التغيرات، مما يرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويزيد من دافعيتهم.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة (مقاومة التغيير وإدارتها)

أثبتت النتائج أن مقاومة التغيير وإدارتها تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن مقاومة التغيير تعتبر استجابة طبيعية لدى العاملين، إلا أن قدرة الإدارة على فهم أسباب هذه المقاومة ومعالجتها من خلال التوعية والتواصل والتكوين، يؤدي إلى تقليل آثارها السلبية.

وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة لمقاومة التغيير تساهم في تحسين تقبل العاملين للتغيير ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (17): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	مضمون الفرضية	النتيجة
الفرضية الرئيسية	أبعاد إدارة التغيير تؤثر على الرضا الوظيفي	مقبولة
الفرضية الفرعية 1	الإدارة الداعمة للتغيير تؤثر على	مقبولة

	الرضا الوظيفي	
مقبولة	مشاركة العاملين وتدريبهم تؤثر على الرضا الوظيفي	الفرضية الفرعية 2
مقبولة	مقاومة التغيير وإدارتها تؤثر على الرضا الوظيفي	الفرضية الفرعية 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة

خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم من خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات المتعلقة بآثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث، إضافة إلى تحليل استجابات أفراد العينة تجاه مختلف عبارات الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي ومقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري وفق مقياس ليكارت الخماسي.

وأظهرت نتائج التحليل أن خصائص العينة تميل إلى وجود أغلبية من الإناث، مع هيمنة الفئات العمرية المتوسطة وارتفاع المستوى التعليمي والخبرة المهنية، مما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها. كما بينت نتائج الاستجابات أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو مختلف أبعاد إدارة التغيير وكذلك نحو متغير الرضا الوظيفي، حيث سُجلت أغلب المتوسطات الحسابية ضمن فئة “موافق”.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، سواء في الفرضية الرئيسية أو الفرعية. حيث تبين أن إدارة التغيير تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤكد دورها الفعال في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا لدى الموظفين.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن إدارة التغيير تمثل عاملاً محورياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع ما تم طرحه في الإطار النظري، ويؤكد صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.



خاتمة عامة



هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، باعتبار أن نجاح المؤسسات الحديثة أصبح مرتبطاً بقدرتها على إدارة التغيرات التنظيمية بطريقة فعالة تضمن استقرار العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات ببوسماعيل ولاية تيبازة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 فرداً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لدراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد تضمنت الدراسة جانباً نظرياً تناول مفاهيم إدارة التغيير والرضا الوظيفي، وجانباً تطبيقياً تم من خلاله تحليل واقع المتغيرات داخل المؤسسة محل الدراسة.

وانطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التي تمحورت حول: **ما مدى مساهمة ممارسات إدارة التغيير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تناولت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير والرضا الوظيفي، إضافة إلى تأثير أبعاد إدارة التغيير المختلفة على مستوى رضا العاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة كان إيجابياً، كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين كان جيداً نسبياً. كما بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، حيث أن تحسين ممارسات إدارة التغيير يساهم في رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز استقرارهم المهني.

وبخصوص الإجابة عن الفرضيات، فقد أظهرت النتائج قبول الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، حيث تبين أن توفر عوامل مثل الاتصال الفعال، مشاركة العاملين، التدريب، والتحفيز يساعد على إنجاح عمليات التغيير وتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية، فيمكن القول إن ممارسات إدارة التغيير تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، إذ أن الإدارة الفعالة للتغيير تساهم في تحسين ظروف العمل، وتقليل مقاومة العاملين، وتعزيز الانتماء والاستقرار التنظيمي.

التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة تعزيز ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة من خلال اعتماد أساليب حديثة تقوم على التخطيط المسبق والتدرج في تطبيق التغييرات .
2. إشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير لضمان تقبلهم وتقليل مقاومة التغيير .
3. تحسين قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من أجل توضيح أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة .
4. الاهتمام بالتكوين المستمر للعاملين لرفع مستوى كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية .
5. تعزيز الجانب التحفيزي المادي والمعنوي للعاملين بما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم .
6. دعم القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها عاملاً أساسياً في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسة .

آفاق الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة والنتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح بعض المواضيع المستقبلية التي يمكن أن تكون محل اهتمام الباحثين، مثل دراسة أثر القيادة التنظيمية أو الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة التغيير، ودراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات تنظيمية أخرى كالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وبذلك تنتهي هذه الدراسة بتأكيد أهمية إدارة التغيير كمدخل أساسي لتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع مختلف التغييرات التنظيمية.



قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 .
- عادل محمد الطوباسي: الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن، الجامعة الأردنية، الأردن، 1971 .
- مازن فارس رشيد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- محمد علي محمد: الإدارة الحديثة ومفاهيمها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006 .
- مصطفى يوسف كافي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الحامد للنشر، عمان، 2012 .
- موسى اللوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- ياسر العدوان وأحمد عبد الحليم: الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، أبحاث اليرموك، الأردن، 1995 .
- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

ثانياً: المقالات والأبحاث العلمية

- الشرايدة، سالم تيسير: الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- خالد العمري: الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، 1992 .
- ياسر العدوان وأحمد عبد الحليم: الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، أبحاث اليرموك، 1995 .

ثالثا: رسائل الماجستير والمذكرات الجامعية

- أحمد إبراهيم أحمد :إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2016 .
- فاطمة الزهراء بن يوسف :إدارة التغيير ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2020 .
- محمد عبد الكريم :أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2018 .
- محسن مجيد المنصوري :الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1968 .

رابعا: المداخلات والملتقيات العلمية

- داودي الطيب، محبوب مراد :إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010 .

خامسا: مراجع باللغة الأجنبية

- Kurt Lewin: Field Theory in Social Science, Harper & Row, New York, 1951.
- John Kotter: Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Paul Lawrence & Jay Lorsch: Organization and Environment, Harvard University Press, 1967.



قائمة الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان:

"ممارسة إدارة التغيير لتحقيق الرضا الوظيفي"، ونحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

• الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

• العمر:

☐ أقل من 30 سنة

قائمة الملاحق

30-40 ☐ سنة

41-50 ☐ سنة

أكثر من 50 سنة ☐

• المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

• الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐

5-10 ☐ سنوات

11-20 ☐ سنة

أكثر من 20 سنة ☐

• المنصب:

☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار للبحث ☐ إطار تقني ☐ رئيس قسم ☐ أخرى ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

◆ المحور الأول: إدارة التغيير

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل الإدارة على إدخال تغييرات لتحسين الأداء داخل المؤسسة					
02	يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير					
03	يتم توضيح أهداف التغيير للموظفين					
04	تعتمد الإدارة على التخطيط الجيد قبل تنفيذ التغيير					
05	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاح التغيير					

◆ البعد الأول: الإدارة الداعمة للتغيير

قائمة الملاحق

◆ البعد الثاني: مشاركة العاملين و تدريبهم

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
06	يتم تطبيق التغيير بشكل تدريجي داخل المؤسسة					
07	تعتمد الإدارة على الاتصال الفعال أثناء التغيير					
08	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لمواكبة التغيير					
09	يتم تقييم نتائج التغيير بشكل مستمر					
10	تسعى المؤسسة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية					

◆ البعد الثالث: مقاومة التغيير و ادارتها

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالخوف عند حدوث تغييرات في العمل					
02	أرفض التغيير بسبب عدم وضوح نتائجه					
03	التعود على العمل الروتيني يجعلني أقاوم التغيير					
04	نقص التكوين يزيد من رفض التغيير					
05	تتخذ الإدارة إجراءات لتقليل مقاومة التغيير					

◆ المحور الثاني: الرضا الوظيفي

◆ البعد الأول: الرضا عن العمل

قائمة الملاحق

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي					
02	عملي يمنحني الشعور بالاستقرار					
03	أشعر بالراحة أثناء أداء مهامتي					
04	أجد أن عملي يتناسب مع قدراتي					
05	أشعر بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة					

◆ البعد الثاني: الرضا عن ظروف العمل

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الراتب الذي أتقاضاه مناسب					
02	ظروف العمل داخل المؤسسة جيدة					
03	توجد علاقة جيدة بين الزملاء					
04	أسلوب القيادة داخل المؤسسة مناسب					
05	يتم تقدير مجهوداتي في العمل					

◆ البعد الثالث: الرضا عن التطور المهني

قائمة الملاحق

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر المؤسسة فرص الترقية					
02	يتم توفير دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
03	لدي فرص لتطوير مساري المهني					
04	أشعر بالتحفيز لتحقيق أداء أفضل					
05	أرى مستقبلي المهني واضح داخل المؤسسة					