



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة

دراسة ميدانية

إعداد الطالب

خالد إدريس شاكر دحلان

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433هـ - 2012

وَسَيُجَنَّبُكَ الرَّجُلُ الْكَاذِبُ
وَالْمُنَافِقُ وَالْمُنَافِقُ أَشَدُّ
أَضَلًّا وَأَعْيُنًا عَلَى الْغُرَبِ
وَأَعْيُنًا عَلَى الْغُرَبِ

وقل ربي زدني علما

صدق الله العظيم (سورة طه: الآية 114)

اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد

قول مشهور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِلَى رُوحِ أُمِّي وَأَبِي رَحِمَهُمُ اللَّهُ

إِلَى رَفِيقَةِ رَبِّي حَفْظَهَا اللَّهُ

إِلَى أَبْنَائِي وَبَنَاتِي رِعَاهُمُ اللَّهُ

إِلَى أَحْفَادِي أَصْلِحَهُمُ اللَّهُ

شكراً وتقديراً للمعلمة الأستاذة سناء

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم (سورة إبراهيم: 7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) حديث شريف

أحمد الله وأشكر فضله أن من علي وقدرني على إتمام هذه الرسالة، والتي أرجو أن تكون صالحة لأن ينتفع بها من أراد من الباحثين، ومن تم تطبيق الدراسة عليهم، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من له فضلٌ عليّ ولو يسير ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر وعظيم الامتنان د. سامي علي أبو الروس، الذي لولا جهده وسعة صدره وحسن توجيهه وإرشاده لما ظهرت هذه الدراسة إلى النور ببارك الله فيه، وجزاه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للجامعة الإسلامية هذا الصرح العلمي العظيم، وعمادة الدراسات العليا في الجامعة على إتاحة الفرصة لي بتحقيق حلم طالما راودني، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من د/ خليل النمروطي، ود/ أكرم سمور لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة، ولا شك أن توجيهاتهما وملاحظتهما سيكون لها أثر كبير في إثراء هذه الرسالة وستكون محط تقدير واهتمام وتنفيذ.

والشكر موصول لمكتب ألفا للتحليل الإحصائي ولكل من تفضل بتحكيم الاستبانة لما لتحكيمهم من قيمة علمية، ساعدت على إخراجها بشكل صحيح.

كما أشكر السيدين المدير العام السابق لشركة الكهرباء المهندس/ سهيل سكيك الذي وافق على تطبيق الدراسة، والمدير العام الحالي المهندس/ ماهر عايش الذي سهل على مهمة تطبيق الاستبيان على العاملين بالشركة، كما أشكر كل السادة بشئون الموظفين في كل مقرات وفروع الشركة من الشمال إلى الجنوب على حسن تعاونهم وأشكر كل العاملين اللذين تفضلوا بملاً الاستبيان دون تردد.

وأخيراً الشكر لرفيقة دربي، وأبنائي وبناتي الذين طالما ساندوني لإتمام هذه الرسالة، كما أشكر زوج أبنتي أبا يزن على مساهمته في طباعة وتنسيق هذه الرسالة، ببارك الله في الجميع والشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من ذكرت ولكل من سهوت عن ذكره، والله المستعان.

قائمة المحتويات
List of Contents

الصفحة	العنوان
	صفحة العنوان
I	آيات قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	ملخص الدراسة باللغة العربية
XII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
8	المبحث الأول: التغيير
9	مقدمة
9	مفهوم التغيير
11	أسباب التغيير
11	أهداف التغيير
13	مداخل التغيير
14	آليات وإستراتيجيات التغيير
18	مراحل التغيير وفق النماذج المختلفة
24	مقاومة التغيير
28	متطلبات التغيير الناجح
30	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
31	مقدمة

31	مفهوم الرضا الوظيفي
32	تعريف الرضا الوظيفي
33	نظريات الرضا الوظيفي
37	عوامل (عناصر) الرضا الوظيفي
38	أهمية الرضا الوظيفي
39	نتائج الرضا الوظيفي
39	نتائج عدم الرضا الوظيفي
41	الفصل الثالث: نبذة عن شركة توزيع كهرباء غزة
42	لمحة تاريخية عن الكهرباء في قطاع غزة
43	نشأة سلطة الطاقة
45	تعريف بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة
49	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
50	المقدمة
50	الدراسات المحلية
55	الدراسات العربية
73	الدراسات الأجنبية
80	التعليق على الدراسات السابقة
83	الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث
84	المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
85	مقدمة
85	منهج الدراسة
85	أنواع ومصادر البيانات
86	مجتمع الدراسة
86	عينة الدراسة
87	أداة الدراسة
88	أختبار التوزيع الطبيعي
88	الأساليب الإحصائية المستخدمة
89	إجراءات تطبيق الدراسة
90	المبحث الثاني: فحص أداة الدراسة
91	مقدمة
91	صدق الأستبانة
91	الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

91	صدق الاتساق الداخلي
97	الصدق البنائي
97	ثبات الإستبانة
99	المبحث الثالث: تحليل البيانات
100	مقدمة
100	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية
100	توزيع عينة الدراسة حسب العمر " عند الانتقال إلى شركة الكهرباء "
101	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
102	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة إدارية "
102	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة فنية "
103	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حالياً " وظيفة إدارية "
104	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حالياً " وظيفة فنية "
105	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال
105	تحليل فقرات الاستبانة
106	تحليل فقرات مجال " فهم عملية التغيير "
108	تحليل فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة "
110	تحليل فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) "
112	تحليل فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة "
114	تحليل فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة "
116	تحليل فقرات مجال " بيئة وظروف العمل "
118	تحليل جميع المجالات السابقة معا (المتغيرات المستقلة)
119	تحليل فقرات مجال " الرضا الوظيفي "
123	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
124	مقدمة
124	اختبار فرضيات الدراسة
124	الفرضية الأولى
125	الفرضية الثانية
126	الفرضية الثالثة
126	الفرضية الرابعة
127	الفرضية الخامسة
128	الفرضية السادسة
129	الفرضية السابعة

135	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
136	مقدمة
136	نتائج الدراسة
140	توصيات الدراسة
141	الدراسات المقترحة
142	المراجع
143	المراجع العربية:
143	الكتب
146	الدوريات
147	رسائل علمية
150	مقابلات
150	مواقع إنترنت
151	المراجع الأجنبية: References
153	الملاحق
154	طلب تحكيم الاستبانة
155	قائمة أسماء المحكمين
156	الاستبانة
161	طلب تشكيل لجنة للإشراف على الكهرباء تمهيداً لتحويلها لشركة
162	قرار مجلس الوزراء رقم 11 لسنة 1999
164	حصص الأعضاء المؤسسون لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة

قائمة الجداول
List of Tables

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	عدد العاملين المنقولين من سلطة الطاقة والبلديات والذي يبلغ (453) مفردة	1
47	عدد العاملين المنقولين سلطة الطاقة والبلديات حسب المناطق	2
47	توزيع الموظفين في الشركة كما في 2011/8/1م حسب المقرات	3
86	عينة الدراسة	4
87	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
88	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	6
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فهم عملية التغيير " والدرجة الكلية للمجال	7
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة " والدرجة الكلية للمجال	8
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) " والدرجة الكلية للمجال	9
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة " والدرجة الكلية للمجال	10
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال	11
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة وظروف العمل " والدرجة الكلية للمجال	12
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	13
97	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	14
98	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	15
100	توزيع عينة الدراسة حسب العمر عند الانتقال من البلدية سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء	16
101	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17
102	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة إدارية "	18
102	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة فنية "	19
103	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حاليا " وظيفة إدارية "	20
104	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حاليا " وظيفة فنية "	21
105	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال	22
106	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فهم عملية التغيير "	23
108	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة "	24
110	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) "	25

112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة "	26
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة "	27
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " بيئة وظروف العمل "	28
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات	29
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي "	30
124	معامل الارتباط بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي	31
125	معامل الارتباط بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة ومستوى الرضا الوظيفي	32
126	معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) ومستوى الرضا الوظيفي	33
126	معامل الارتباط بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي	34
127	معامل الارتباط بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي	35
128	معامل الارتباط بين بيئة وظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي	36
129	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	37
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى التعليمي	38
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة	39

قائمة الأشكال
List of Figures

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة	1
13	مجالات التغيير في المنظمة	2
19	نموذج لوين للتغيير	3
22	نموذج روبنسون ذو الأربع مراحل للتغيير	4
23	مراحل عملية تغيير الفرد	5
46	الهيكلية العامة لشركة توزيع الكهرباء	6

ملخص الدراسة

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة انتقال العاملين بأقسام الكهرباء بالمحليات وسلطة الطاقة للعمل بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة بما تمثله البيئة الجديدة من تغيير وتحديات وانعكاس ذلك على رضا العاملين المنقولين، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم، وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة والمتغيرات التنظيمية وبيئة العمل وأثر ذلك على رضا العاملين بالشركة.

ولتحقيق تلك الأهداف أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية منتظمة من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفراده 331 موظفاً وهم من تبقى من العاملين المنقولين من البلديات وسلطة الطاقة والبالغ عددهم حينه 453 موظفاً (بسبب بلوغ سن التقاعد) موزعين على المقر الرئيسي وفروع الشركة الخمسة، وبلغت عينة الدراسة 260 موظفاً يمثلون نسبة 78.54% من مجتمع الدراسة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بغزة.
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة مجتمعة تعزى إلى العمر وعدد سنوات الخبرة وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، باستثناء مجال فهم عملية التغيير حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى تعليمهم دبلوم .

أما أهم التوصيات فكانت:

- ضرورة التمهيد لأي عملية تغيير أو تطوير مستقبلية بالشركة بالوسائل العلمية المعروفة كعقد الندوات وورش العمل وتدريب الكوادر المعنية بعملية التغيير .
- ضرورة إشراك العاملين في أي عملية تغيير أو تطوير مستقبلية.
- ضرورة تحسين ورفع مستوى الرضا عند العاملين من خلال تحسين نظام التأمين الصحي.
- ضرورة تشجيع العاملين على طرح الأفكار الرائدة التي يرونها مناسبة لتسهيل عملهم.
- ضرورة السعي لتحسين بيئة العمل الداخلية من خلال مباني ومقرات أكثر مناسبة للعمل.
- ضرورة أن تدعم الشركة تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال المساهمة في توفير مقر مناسب (نادي مثلاً) للقاءات العاملين وأسرهم ببعضهم البعض.

Abstract

This research aimed to study the transition of employees in departments of electricity at the local authorities and the Energy Authority to work at Gaza Electricity Distribution Company - GEDCO - and what it represents by a new environment of change, challenges and its reflection on the satisfaction of the employees transferred, also aimed to identify the extent of understanding of those employees to the nature of change and its impact on their level of satisfaction, and how to maintain the rights and benefits gained, the organizational changes and the working environment and the impact of that on the satisfaction of employees To achieve those goals the researcher used the descriptive method of analysis, where the study was applied to a stratified systematic study population sample of 331 employees from the rest of the employees transferred from the municipalities and the Energy Authority's then 453 employees, distributed in the headquarter and five branches of the company and reached the study sample of 260 employees representing 78.54% of the population of the study.

The most important results of the study were as follows:

1. The study showed the presence of a medium degree of satisfaction (62.19) of employees of the local authorities and the Power Authority to the Electricity Distribution Company in Gaza.
2. The study also showed a statistically significant relationship at 0.05 level between all fields of study and level of job satisfaction among employees of the GEDCO.
3. There are no statistically significant differences between the mean estimates of the study sample on areas of study that are attributable to the combined age, years of experience, years of service and level of education, except for the area of understanding of the process of change where there are significant differences in favour of those diploma level of educated staff members.

The main recommendations were:

The need to

1. Prelude to any process of change or development of future to the company by known scientific means like seminars, workshops and training of staff involved in the process of change.
2. Involve the workers of any process of change or development in the future.
3. Improve and raise the level of the employees satisfaction by working through the improvement of the health insurance system
4. Encourage employees to brainstorm leading ideas as they deem appropriate to facilitate their work.
5. Strive to improve the internal work environment through more friendly and healthy buildings and headquarters..
6. Company to support the development of social relations among employees by contributing to the provision of suitable places for meetings.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

General Framework Of The Study

Introduction	أولاً- المقدمة
Problem of the study	ثانياً- مشكلة الدراسة
Study Hypotheses	ثالثاً- فرضيات الدراسة
The Study Variables	رابعاً- متغيرات الدراسة
Objectives of the study	خامساً- أهداف الدراسة
Importance of the study	سادساً- أهمية الدراسة

أولاً - مقدمة:

التغيير سنة من سنن الكون، وسمة من سمات العصر الحديث نظراً لما شهده ويشهده هذا العصر من تطورات، وتغييرات متلاحقة وسريعة في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، بدءاً من الثورة الصناعية وانهاءً بالثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، والتي أثرت بالضرورة على مجمل العلوم الإدارية والعملية.

والتغيير بالمعنى العام "هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (عثمان، 2000: ص9)، ويعرف التغيير أيضاً بأنه "تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات، في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشآت لغرض زيادة فاعليتها وتحقيق كفايتها". (كاظم، 2001: ص 319)

والتغيير التنظيمي يقصد به إحداث التعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة، وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً عن غيره تمكنه من الحصول على مطالب وعوائد أكبر. (السلمي، 1993، ص256)

من هذا المنطلق أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسة من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، وبالرغم من حتمية وأهمية هذا التغيير، إلا أنه يواجه بالمقاومة والمناهضة، لأنه يدعو على التعديل والتبديل سواءً في السلوك أو التنظيم. (ماهر، 2007: ص325)

أما بالنسبة للكهرباء فهي شريان الحياة العصرية ، بدأ من الاستخدام المنزلي وانهاءً بأكثر الصناعات تقدماً ، وقطاع الكهرباء في قطاع غزة ، كان يتبع البلديات في المدن الرئيسية، أما القرى فكانت الكهرباء تتبع ضابط الكهرباء الإسرائيلي إلى حين قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاقية أوسلو، وفي 14/11/1994 صدر قرار رقم 170 بتأسيس سلطة الطاقة الفلسطينية بهدف الوصول لنظام كهربائي فاعل ومستقل، يؤمن الاحتياجات الحالية والمستقبلية المختلفة ضمن خطة إعادة بناء

الاقتصاد الوطني الفلسطيني وتأمين مصادر الطاقة البديلة. (سلطة الطاقة واقع وانجازات، 1997/1995: ص6)

وكانت أولى مهام سلطة الطاقة، تطوير الشبكات الناقلة للضغط العالي، والتوزيع على البلديات والمحليات، إلا أن واقع تعدد البلديات والمحليات والتنافس على استقطاب الدعم أدى إلى اضطراب عملية التطوير والتنمية، وعدم فاعلية المنح مما دعا المانحين الرئيسيين لقطاع الكهرباء للمطالبة بتوحيد الجهة التي يتعاملون معها، وهذا بدوره أدى إلى صدور قرار مجلس الوزراء رقم 11 لسنة 1999 بشأن إنشاء شركة الكهرباء لمحافظات غزة، ونظراً لأن المادة الخامسة من قرار تأسيس شركة كهرباء محافظات غزة تنص على نقل جميع العاملين بأقسام الكهرباء في البلديات وأنشطة توزيع الكهرباء بسلطة الطاقة الفلسطينية في محافظات غزة إلى الشركة الجديدة، ونظراً لأهمية العنصر البشري في أي عملية تغيير أو تطوير والاختلاف الكبير بين بيئة العمل السابقة في البلديات وسلطة الطاقة والبيئة الجديدة، نظراً لاختلاف القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها البيئتان، وتعدد البيئة السابقة من بلديات مستقلة إلى مجالس محلية تشرف عليها وزارة الحكم المحلي، وتجميع الموارد البشرية من تلك البيئات وانتقالهم إلى بيئة جديدة تخضع لقانون الشركات بكل ما يحمله من تغييرات تنظيمية، هيكلية، تحمل شخصية اعتبارية واحدة، ذات استقلال مالي وإداري، وتدير أعمالها بمعايير استثمارية، من هنا جاءت ضرورة التعرف على أثر هذا التغيير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين المحولين إلى شركة الكهرباء.

أما الرضا الوظيفي فتتعدد تعريفاته أيضاً، ومن أوائل الذين قدموا تعريفاً لهذا المصطلح هو (super) حيث يرى أن رضا الفرد يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف على موقفه العملي وخبراته، كما يعرف بأنه محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة وارتباطه بالعمل علي تقدير الفرد للعمل وإدارته ومدى النجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف (رسلان وأسد، 1984: ص28)، وعرفه ناصف بأنه " الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وأنه تعبير عن مشاعر العاملين نحو عملهم " (ناصف، 1982: ص28) والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل وتطويره والإبداع فيه. (الصبحي، 1993: ص7)

ثانياً - مشكلة الدراسة:

لاشك أن نقل جميع موظفي أقسام الكهرباء بالبلديات وسلطة الطاقة للشركة الجديدة، والتغيير الكبير على الهيكل التنظيمي، وحجم الإدارة، ودرجة المركزية، وتجميع العاملين من البيئات المختلفة

في بيئة جديدة واحده لها أنظمتها الخاصة وتعمل بموجب قانون الشركات، يستدعي دراسة تأثير هذا التغيير علي مستوى رضا العاملين، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تم بلورتها في التساؤل التالي: ما أثر التغيير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة ؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة:

تنبثق من مشكلة الدراسة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة عند إحداث التغيير ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء..
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة وظروف العمل المادية ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.
7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

رابعاً- متغيرات الدراسة:

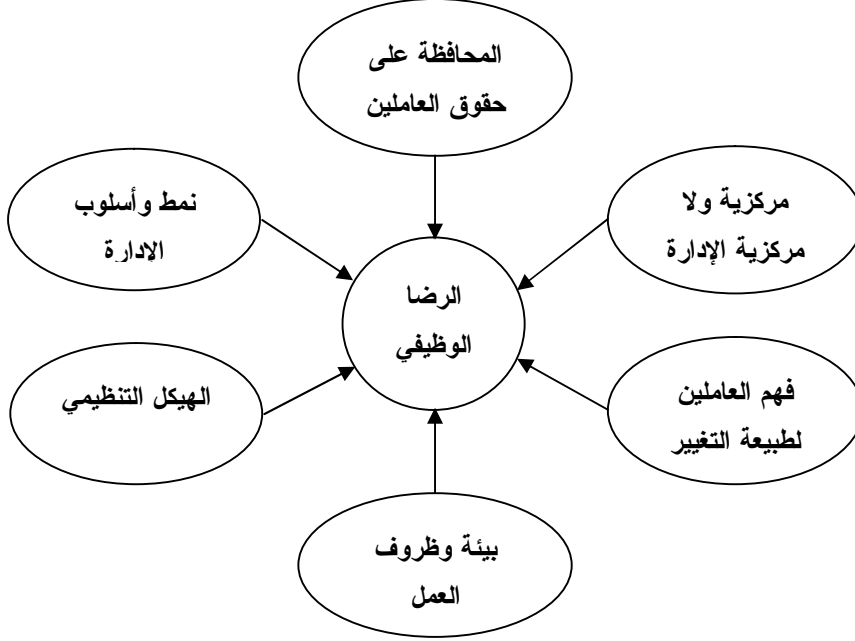
1. المتغيرات المستقلة:

- أ- فهم العاملين لطبيعة التغيير.
- ب- المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة الناتجة عن التغيير.
- ج- الهيكل التنظيمي.
- د- مركزية ولا مركزية الإدارة.
- هـ- نمط وأسلوب الإدارة.
- و- بيئة وظروف العمل المادية.

2. المتغير التابع: ويتمثل في الرضا الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء.

شكل رقم (1)

شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث (2012)

خامساً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. قياس رضا العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.
2. معرفة مدى فهم العاملين لطبيعة هذا التغيير.
3. هل تم المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند إحداث التغيير.
4. التعرف على المتغيرات التنظيمية وبيئة العمل الجديدة.

سادساً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في عملية فصل أجزاء من هيئات مستقلة تدار من خلال انتخابات عامة كالبلديات إلى كيان ذو شخصية اعتبارية مستقلة تهدف إلى التطور وتحقيق الربحية.

كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. كون عملية التغيير هذه هي ثاني حالة في قطاعات الاقتصاد الفلسطيني بعد خصخصة قطاع الاتصالات، ونظراً لأهمية العنصر البشري في أي تغيير أو تطوير لهذا القطاع الحيوي الذي يمس حياة كل قطاعات الشعب الفلسطيني؛ فلن ينجح هذا التغيير في تحقيق أهدافه إلا مروراً برضاء العاملين في قطاع الكهرباء عن هذا التغيير.
2. إن تحقيق استقلالية القرار الفلسطيني لن يتحقق إلا من خلال تنمية كل القطاعات الحيوية، وعلى رأسها قطاع الكهرباء للخروج من تحت عباءة المانحين، وهذا لن يتأتى إلا برضاء العنصر البشري الذي هو ثروة قومية أساسية كمدخل لإمكانية تحقيق اختراقات في القدرة على التطور والتوسع وتلبية الاحتياجات الوطنية.
3. يأمل الباحث في أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الرضا لدى العاملين، وذلك من خلال التعرف على مدى رضاهم من عدمه، و تلمس احتياجاتهم من قبل المسؤولين وصولاً لتحقيق رضاء أفضل.
4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تدرس العلاقة بين التغيير والرضا الوظيفي محلياً على الأقل حسب إطلاع الباحث.
5. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات حول التغيير بأشكاله وأنواعه ومجالاته المختلفة والرضا الوظيفي بالقطاعين العام والخاص.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
Theoretical Framework

Change	المبحث الأول: التغيير
Job Satisfaction	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الأول

التغيير

Change

Introduction	أولاً- مقدمة
Concept of change	ثانياً- مفهوم التغيير
Change's Reasons	ثالثاً- أسباب التغيير
Aims of Change	رابعاً- أهداف التغيير
Portlet's of change	خامساً- مداخل التغيير
Mechanisms and strategies of change	سادساً- آليات وإستراتيجيات التغيير
Stages of change	سابعاً- مراحل التغيير وفق النماذج المختلفة
Resistance to change	ثامناً- مقاومة التغيير
Requirements of successful change	تاسعاً- متطلبات التغيير الناجح

أولاً - مقدمة:

قبل الدخول في معاني ومفاهيم التغيير تجدر الإشارة إلى إشكالية قد تطرأ في هذا الشأن بسبب التداخل اللغوي بين بعض المفاهيم ومشتقاتها، ويمكن تلمس مثل ذلك التداخل في المفاهيم ودلالاتها فيما يتعلق بموضوع التغيير، من خلال مفهومي (التغيير والتغيير)، وهما مشتقان من الفعل (غير) ويشير كل منهما إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة أو بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية، وهل هي عملية تلقائية أم إرادية؟ فإذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية (تغير)، أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية (تغيير)، وهكذا يتضح الفرق بين المفهومين. (عساف، 1999: ص 259)

ثانياً - مفهوم التغيير:

والتغيير لغوياً من الفعل (غير)، يقال غير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، والتغيير كما جاء في معجم الوسيط من الفعل (غير) ويقال نزل القوم يغيرون، وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي، ويقال غيرت داري إذا بنيتها بناءً غير الذي كان. (معجم الوسيط، 1989: ص 668)

أما التغيير في المعنى العام فهو "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية". (روبنسون وآخرون، 2000: ص 20)

كما أن هناك عدة تعريفات للتغيير مثل الانتقال من وضع إلى آخر، وكذلك تطبيق إجراءات وطرق جديدة، أيضاً إحداث سلوكيات مرغوب فيها لدى الأفراد (عبداً لهادي، 2002: ص 168)، كما عرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (عارف، 2001: ص 128)، أيضاً عرف بأنه: عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة (عماد الدين، 2003: ص 12)، كما عرف أيضاً بأنه لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال الإنسانية للضغوط اليومية التي يتركها التقدم الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار، وان إدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المتنوعة (عامر وآخرون، 1998: ص 551)، كما عرف أيضاً بأنه جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشاكل وتجديد شباب التنظيم بالتدبر في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير أو تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته

الخارجية، وبالتعاون بين جميع أفرادها من خلال التركيز على فرق العمل في المنظمة مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية. (ملائكة، 2007: ص166)

أما التغيير التنظيمي المخطط، فيعرف بأنه تنظيمي لكونه ينبع من داخل المنظمات بتبادل عناصرها، وأبعادها في سكونها وحركتها، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات أو تحليلها والحلول المقترحة وطريقة تطبيقها، ومتابعة آثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك (خزامي، 1998: ص15)، أما هيج (Hage) فيعرف التغيير التنظيمي على أنه عملية تبدل وتحول للأنماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل (Albraak, 2008: P34)، والتغيير التنظيمي يعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، أو التكنولوجيا، أو الهيكل، في محاولة لحل مشاكل التنظيم، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق بين وضع التنظيم والبيئة المستجدة حوله (النجار، 2006: ص53)، كما عرف التغيير التنظيمي بأنه يعكس حالة لكسر الجمود في الأنشطة الحالية وإعادة توجيه طاقات المنظمة نتيجة لاستراتيجيات، أو منتجات، أو فرص تسويقية، أو مناهج عمل، أو عمليات، أو هياكل جديدة. (شوشة، 1999: ص297)

والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناءً على افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل، بصورة عامة فقد تتطلب إدارة التغيير من القائد 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 هيكلية التنظيم. (كنعان ، 2008: ص354)

ونستخلص مما سبق أن التغيير هو عملية مخططة ومدروسة شاملة أو جزئية مستمرة لإدخال تحسينات على الوضع الحالي وصولاً لمستقبل أفضل يشمل الأفراد والهيكل وكل النظم والتكنولوجيا، وفي حالتنا هذه هو تجميع ودمج لأقسام الكهرباء في سلطة الطاقة والبلديات في جسم جديد هو شركة التوزيع ذو شخصية اعتبارية مستقلة واحدة، بأهداف وسياسات وتطلعت واحدة، هدفها خدمة جمهور المستهلكين بصورة أفضل، والرقى بالشركة لمصاف الشركات التجارية الربحية لمواجهة أعباء المستقبل، والمنافسة الفعالة.

ثالثاً- أسباب التغيير:

لاشك أنه توجد أسباب متعددة للحاجة للتغيير، وتتنوع الأسباب من منظمة إلى أخرى حسب حاجات المنظمة للتغيير، ونوع التغيير المراد إحداثه، ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب الأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين: (حريم، 2004: ص364-368)

1. قوى داخلية.

2. قوى خارجية.

ومن القوى والمسببات الداخلية: (العزى، 2009: ص37-40)

أ- التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

ب- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

ج- الدمج مع منظمات أخرى، أو شراء منظمات أخرى.

د- تدني معنويات العاملين.

هـ- حدوث أزمة داخلية طارئة.

و- تدني مستويات الأداء.

ومن أهم المسببات والقوى الخارجية:

أ- التنافس الحاد بين المنظمات.

ب- الأوضاع الاقتصادية حيث تعتبر قوة رئيسة للتغيير.

ج- ظاهرة العولمة (الكوكبة).

د- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

هـ- التغيير السريع في التكنولوجيا.

و- التغييرات السياسية.

ز- تزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

رابعاً- أهداف التغيير:

إن أهداف التغيير تتغير حسب طبيعة التغيير، ونوعه ومداه، ومكانه وزمانه، والظروف التي قادت إليه، وأنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير المخطط؛ إلا أنه من الممكن تحديد

الأهداف الوسيطة للتغيير، والتي تتمثل في: (الزهراني، 1994: ص254)

1. تغيير في الاتجاهات.

2. تغيير في السلوك.

3. تغيير في الاتجاهات والسلوك معاً.

4. تغيير في المعايير والقيم السائدة.

وتعد هذه أهداف وسيطة انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها، وقيمها السائدة، أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها.

ومن أهداف التغيير: (القحطاني، 2001: ص189)

1. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمة.
2. حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية.
3. تطور مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
4. إدخال تقنية جديدة، أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة.
5. معالجة أوضاع العاملين، وزيادة الاهتمام بهم (رفع كفاءة أدائهم).

كما يضاف إلى أهداف عملية التغيير ما يلي: (العميان، 2005: ص349)

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته، وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
7. زيادة درجة نضوج المنظمة.
8. فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
9. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

ويرى الباحث ان الهدف من التغيير الحاصل هو مزيج من الأهداف التي أوردها القحطاني والعميان فيما سبق.

خامساً- مداخل التغيير:

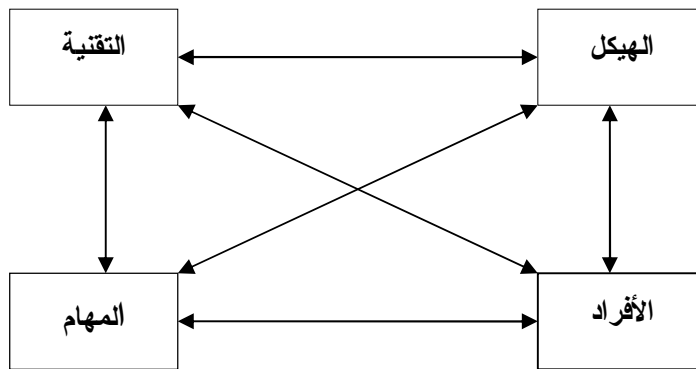
نظراً لتعدد مجالات التغيير فلا بد لقيادة المنظمة من أن تحدد المدخل أو المداخل المراد إجراء التغيير فيها، وعند اختيار وتحديد المدخل لإدخال التغيير لا بد أن يكون هذا المدخل مناسباً لنوع التغيير المنشود، ويقود إليه، وهناك تقسيمات متعددة لمداخل التغيير فمثلاً:

1. **مدخل التغيير وفق مجالات التغيير:** حيث يتم تحديد المجال الذي سيتم فيه التغيير، وتتمثل مجالات التغيير فيما يلي:

- أ- المدخل الوظيفي: ويهتم هذا المدخل بأهداف و سياسات المنظمات، وكيفية تطويرها.
- ب- المدخل الهيكلي: ويهتم هذا المدخل بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات المركزية وارتباطها، وخطوط الاتصال، والصلاحيات والمسؤوليات.
- ج- المدخل التكنولوجي (التقني): ويهتم هذا المدخل بإدخال الطرق و الأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة ومعدات الأتمتة .
- د- المدخل الإنساني: ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات، ويتم ذلك من خلال التدريب وبناء فرق العمل. (دقاسمة، 2002: ص86)، ويرى الباحث أنه تم استخدام المداخل الأربعة لعملية التغيير.

شكل رقم (2)

مجالات التغيير في المنظمة



المصدر: السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحير (2010)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص22.

2. **مدخل التغيير وفق كيفية إدخال التغيير:** يركز هذا المدخل على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير، فلكي يحقق التغيير هدفه يحتاج إلى قوة تدفعه وتوجهه داخل المنظمة، وقد تأتي القوة الدافعة من أعلى أي من الإدارة العليا، حيث لا يمكن أن يتم التغيير في المنظمة دون موافقتها ومساندتها ودعمها، كما تأتي القوة الدافعة من أسفل لأعلى، وقد تأتي من الاتجاهين معاً.

- أ- التغيير من أعلى لأسفل: ويحقق التغيير من أعلى جانب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، إلا أن له تأثيراً سلبياً على معنويات العاملين، فالإدارة العليا تصدر القرارات التي تحقق للمنظمة نتائج ايجابية بغض النظر عن ردود أفعال العاملين تجاه ظروف العمل الجديدة.
- ب- التغييرات من أسفل لأعلى: تأتي المبادرة لإحداث التغييرات من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منهم قيادة التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة تدريب الحساسية، أو النقاش الجماعي للموضوع، أو تطبيق التغيير في إدارة، أو وحدة إنتاجية قبل امتداد تطبيقه على المنظمة بالكامل.
- ج- التغيير بالمشاركة: حيث تكون المسؤولية عن إحداث التغيير مشتركة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى، فيعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها، ثم تنفيذ التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة القرار الجماعي، أو حل المشكلات جماعياً. ويلاحظ أن التغيير من أسفل لأعلى وإن كان يحقق أعلى درجة من المشاركة، إلا أن التغيير على هذا المستوى أضيق نطاقاً من التغيير الذي يتم من أعلى لأسفل، كما أن التغيير من أعلى أكثر فعالية من التغيير من أسفل لأعلى. (المراد، 2005: ص91-92)

3. مدخل التغيير وفق أساليب إحداث التغيير: ويقصد بذلك طريقة اختيار قرار التغيير، ويشمل ذلك الطرق التالية:

- أ- الانفراد بالسلطة: بحيث تعتمد الإدارة العليا على خبرتها الذاتية، أو الاسترشاد بالتقارير الواردة من المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي ترسم ملامح التغيير المطلوب.
- ب- المشاركة: حيث يشرك المسئول المرؤوسين في قرارات إحداث التغيير بإحدى صورتين:
- المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يسمح للمرؤوسين المشاركة في اختيار أفضل الحلول وأنسبها
 - المشاركة في صنع القرار: حيث يسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم في المشكلة، وأسبابها، وكيفية الوصول إلى حلها مما يضمن للمدير التزام المرؤوسين بتنفيذ التغيير لأنهم جزء منه.
- ج- التفويض: حيث تعطي الإدارة جزءاً من الحرية للمرؤوسين في تحديد التغيير المطلوب، وأنسب الطرق للوصول إليه. (المراد، 2005: ص91-92)

سادساً- آليات وإستراتيجيات التغيير:

توجد العديد من الآليات الحديثة المساعدة لتطبيق إستراتيجيات التغيير، وإدارتها بشكل سليم وهي لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، حيث يمكن استخدام أي منها على مستويات متباينة، فقد

تكون بعضها أكثر ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيره، وسيتم التعريف بهذه الآليات الإستراتيجية والوسائل مع العلم أن الأمر لا يقتصر في هذا الجانب على تلك الآليات نظراً لتراكمية العلم وتتابع جهوده، وعدم اقتصارها أو وقوفها عند حد معين، ومن أهم تلك الآليات ما يلي: (الطجم، 2003: ص223)

1. فرق العمل **Working Teams**: يعرف Aharing Ton-Macain فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة، يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم. (القحطاني، 2005: ص102)، وهناك من يحدد بعض الأسس والخصائص اللازم توافرها في فرق العمل الفاعلة، من أهمها: وحدة الهدف، وتوفير إدراكات مشتركة، وإجراءات متفق عليها، والتعاون وحل الخلافات بالمناقشة والحوار والإقناع، مع ضرورة المحاسبة على ضوء نتائج العمل، وهذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا، ويدفعه على مضاعفة الجهد والعطاء، وتماسك الفريق وتعاونه. (عشبية، 2007: ص372)

2. الإدارة بالأهداف **Management By Objectives**: هي منهجية عصرية قدمها عالم الإدارة بيتر دركر، وتبنى فلسفة دركر في الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس واتفاق الطرفين عليها، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها، وهي تتميز بما يلي: (العجمي، 2008: ص333)

أ- تحديد الأهداف بوضوح.

ب- اتصافها بالمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار والتعلم الجماعي.

ج- الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل.

د- انتفاء التعالي والفوقية.

هـ- الأهداف هي الموجه، وهي المراقب.

وتستخدم كثير من المنظمات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفاعلية، ودعم إستراتيجية التغيير، وقد عرف بعض العلماء الإدارة بالأهداف بأنها نظام يربط أهداف المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث يتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافئتهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه،

بينما عرفها آخرون بأنها: إحدى أساليب الإدارة التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلف (الإستراتيجية، الميدانية، التشغيلية) بواسطة الرؤساء والمرؤوسين ثم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين؛ للتحقق من تحقيق الأهداف. (طه، 2006: ص112)

3. إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: في الثمانينات ظهر أسلوب إداري حديث نتيجة جهود (ديمنج) أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة نادى أصحابه بما يلي: (اليوسف، 2008:ص27)

أ- توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.

ب- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.

ج- وجود قيادة قوية، واقعية، وشاملة.

د- التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، والعاملين، والمسئولين.

هـ- مشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة.

ولقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء. (أبو بكر، 2008: ص16)

4. الهندرة **Reengineering**: هي من أحدث نظريات التغيير، وتتميز عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير في أنها تسعى لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل، والمساعدة في الخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تدار بها الأعمال. (عبد الحفيظ، 2003: ص13) وتعرف الهندرة بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي لإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (Shampy, 2002: p115)

ومن الآليات والإستراتيجيات الأحدث التي أصبحت أهم متطلبات التغيير والتي تتدرج ضمن المقومات الأساسية للتميز بصفتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة ما يلي: (الفايز، 2008: ص61)

1. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري **Knowledge Management & Intellectuan Capital**:

يعرفها العمري بأنها مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية والتي تمر بعدة عمليات هي: تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها، وتطويرها، وتوزيعها، وتطبيقها (الفايز، 2008: ص64)، وتعرف

بأنها اكتساب عمق النظر والتجارب وتجميعها بطريقة منهجية، وتبادلها لتحقيق النجاح، وعندما تقترن المعلومات بالتجربة فإنها تتحول إلى معرفة. (القليبي، 2007: ص438)

أما رأس المال الفكري فالمقصود به أنه ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية والتي يساعد على تحسين كفاءة وأداء منظماتهم، وهو ليس مجرد مجموع حملة الشهادات العليا، أو الأجهزة والحاسبات الإلكترونية، أو المعامل، أو المباني داخل المنظمات، بل هو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات، أي أنه الأصول غير المرئية للتنظيم. (كارنيل، 2003: ص42)

2. التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم Organizational Learning & Learning Organizations

تعود جذور التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم إلى جهود كيرت ومارش عام 1963، وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في باقي المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث يؤكد (Lyle) على أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها (الأمين، 2006: ص248)، وهو مصطلح حديث في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سايمون إذ عرفه بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها (الكبيسي، 2004: ص89)، ومع نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعليم أحد المفاهيم الأساسية التي أهتم بها المديرون، والباحثون والممارسون حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أيها منظمة على التعلم يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية (أيوب، 2004: ص64)، ويعرفه السلمي بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، ويعرفه عمران بأنه التغيير المستمر في السلوك الذي ينتج عن التجارب السابقة للفرد وعن الخبرات المكتسبة من البيئة المحيطة به. (الرشودي، 2007: ص95)

3. الإبداع والابتكار Creativity & Innovation: على المنظمات التي تطمح للبقاء والمنافسة في

هذا العصر أن تخصص جزءاً من ميزانياتها للبحث في مجال الابتكار والإبداع؛ حيث أن البعض يعتبرهما الوسيلة المثلى لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين (السلطان، 2004: ص74)، كما أن الأمر أصبح أكثر إلحاحاً على المنظمات من ذي قبل في توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات من أجل خلق مناخ إيجابي في ظل بيئة عمل متغيرة، تستدعي الإبداع والابتكار للمساهمة في تلبية الحاجات

التنظيمية بشكل فعال يرتقى بالأداء المؤسسي إلى أفضل مستوياته (الفوزان، 2005: ص13)، ويعرف الإبداع بأنه أسلوب للعمل يؤدي إلى توليد أفكار، أو عمليات، أو حلول مبتكرة، أو ملائمة ويتضمن هذا التعريف الإستراتيجيات العامة للإبداع في المنظمة، أو الحلول الإبداعية لمشكلات العمل أو التغييرات الإبداعية لعمليات العمل، والتي تتضمن قدراً من التفرد مقارنة بالأفكار الأخرى. (سميث، 2004: ص229)

4. **التمكين Empowerment:** هو العملية التي يتم من خلالها إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة العمل وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، مع تمكينهم من وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم، وإيصال مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية، معززين بنظام فعال للمعلومات، مع مسؤوليتهم عن النتائج (عبد الوهاب وزميلته، 2006: ص206)، وينظر البعض للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته وأعماله. (ملحم، 2006: ص6)

سابعاً- مراحل التغيير وفق النماذج المختلفة:

اختلفت مراحل التغيير باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى عملية التغيير فظهرت عدة نماذج لمراحل التغيير من أقدمها وأشهرها نموذج كيرت لوين ومن أحدثها نموذج روبنسون وسيتم استعراض عدداً من تلك النماذج منها:

1. **نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):** وهو من أقدم النماذج للتغيير ويتمثل في ثلاث مراحل وهي: (العطيات، 2006: ص107-108)

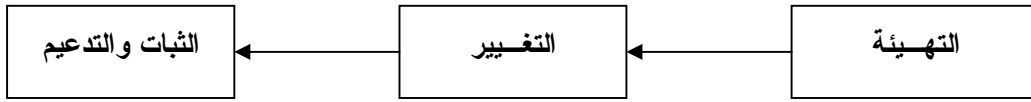
أ- إذابة الجليد: في هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

ب- التغيير: يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، وفي هذه المرحلة يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام والتقنيات والهيكل، والذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، وفي هذه المرحلة يحذر "لوين" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك يترتب عليه ظهور مقاومة ومن ثم عدم تحقيق الأهداف.

ج- إعادة التجميد (التثبيت): مرحلة الثبات والتدعيم Refreezing يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة مع مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات العقلية، فهذه المرحلة تهدف إلى تثبيت التغيير وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة كاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر هذا السلوك برغبة ورضا، وتعتبر المرحلة الثالثة هي الأهم باعتبارها مرحلة الحصاد أو جني الثمار لما تم من تغيير.

ويتم هذا الحصاد على مستويين هما: المنظمة والعاملين.
بالنسبة للمنظمة: فتمثل فوائد التغيير في زيادة الإنتاجية الربحية، وزيادة المركز التنافسي، وتطوير وتحسين طرق وأساليب العمل... الخ.
أما بالنسبة للعاملين: فتمثل فوائد التغيير في اكتساب فكر وخبرة جديدة، وزيادة في الأجور والحوافز والترقيات، مما يحقق الرضا للعاملين ويزيد انتمائهم للمنظمة ويعد هذا تدعيم لعملية التغيير.

شكل رقم (3) نموذج لوين للتغيير



المصدر: حافظ وآخرون، 2003، الإدارة "الأصول والأسس"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 401.

2. نموذج لورنس ولورسن: يتكون نموذج التغيير لديهما من أربعة مراحل وهي: (الشماع، 1999: ص 379-381)

- أ- مرحلة التشخيص.
- ب- مرحلة التخطيط.
- ج- مرحلة التنفيذ.
- د- مرحلة التقييم.

3. نموذج فرنش وجونبر: يتكون هذا النموذج من سبعة مراحل وهي: (فرنش وزميله، 2000: ص 132)

- أ- المرحلة الأولى: تطوير الحاجة للتغيير: وهي شبيهة بمرحلة الإذابة لدى ليفن.

- ب- المرحلة الثانية: تأسيس علاقة للتغيير: وتتمثل في تعاقد المنظمات مع وسيط للتغيير من خارجها، وتأسيس علاقة للعمل معاً للإعداد والتنفيذ والإشراف على التغيير.
- ج- المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة.
- د- المرحلة الرابعة: تخص المسالك البديلة والأهداف، تحديد الأهداف، العزم على التغيير.
- هـ- المرحلة الخامسة: تحويل النوايا إلى جهد حقيقي، والبدء بالتغيير.
- و- المرحلة السادسة: تعميم (تنفيذ) وتثبيت التغيير.
- ز- المرحلة السابعة: الوصول لإنهاء العلاقة بين الوسيط (الاستشاري) والمنظمة.

4. نموذج لبيت وواطسون وويستلي (Lippitt & Watson & Westly): قام العلماء الثلاثة

بتعديل نموذج ليفن وإدخال إضافات عليه فأصبحت مراحل التغيير حسب وجهة نظرهم خمسة بدلاً من ثلاث وهي: (العطيات، 2006: ص109)

- أ- إثبات الحاجة للتغيير.
- ب- الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير بين المنظمة ووكيل تغيير.
- ج- العمل على إدخال التغيير عن طريق تشخيص ودراسة البدائل.
- د- تثبيت التغيير.
- هـ- إنهاء العلاقة التعاقدية.

5. نموذج روبنسون ذو أربعة مراحل للتغيير: يركز هذا النموذج على محورين أساسيين هما:

محور "الماضي والمستقبل"، ومحور "البيئة الداخلية والخارجية"، وفي إطار هذا النموذج يتحرك الأفراد على المنحى بداية من المربع الأيسر العلوي إلى المربع الأيمن العلوي، وبالتالي تبرز أربعة مراحل رئيسية للتغيير هي: الإنكار والمقاومة والاستكشاف والالتزام، ويمكن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقاً للمظاهر والأعراض التي تتميز بها. (روبنسون وآخرون، 2008: ص89)

أ- مرحلة الإنكار Denial: في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب، والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق التقليدية، ورفض التغيير. ومن أساليب التعامل مع هذه المرحلة:

- واجه الأفراد بالمعلومات والحقائق، وكن واضحاً مع مراعاة التركيز على الإطار العام، وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بأن التغيير سيتم تطبيقه.
- اشرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
- أتح للأفراد الوقت الكافي، وأحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

ب- مرحلة المقاومة Resistance: ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل الغضب واللاموم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

- أنصت جيداً، وارجع الأثر للآخرين، وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- أكد على أن التغيير أمر ضروري، وعليهم قبوله، أو الانسحاب تماماً لمكان آخر.
- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في المبررات ومناجات الماضي.

ج- مرحلة الاستكشاف Exploration: ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة الإفراط في الاستعدادات الشخصية والارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات.

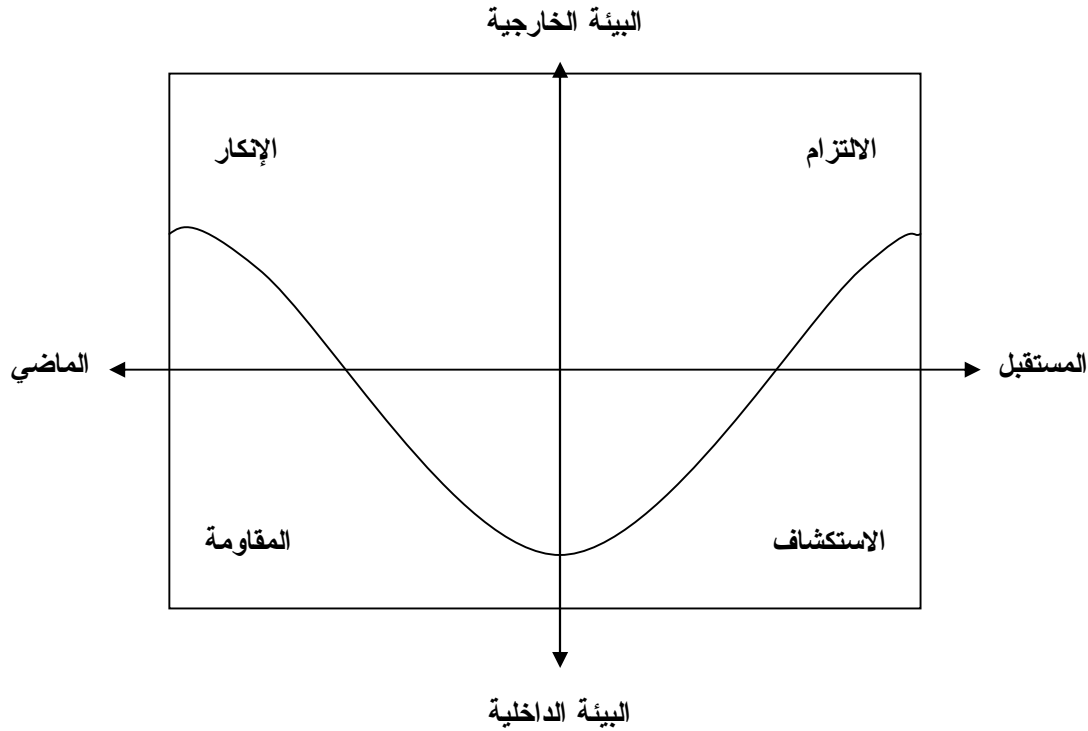
- حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.
- راقب مدى تقدم العمل وركز على الأهداف قصيرة الأجل، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

د- مرحلة الالتزام Commitment: ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل بناء فريق العمل، وتحديد الأهداف، والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق والتحديات الجديدة.

- أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، وركز على المتميزين، وبناء الفريق.
- كافئ المستجيبين للتغيير وحدد المعايير، والنظم العادلة للمكافئة والعقاب.

لاحظ أن هذا النموذج يعرض لنا إطاراً عاماً موجزاً عن المراحل الأربع للتغيير الفردي، اعتماداً على القبول التدريجي لعدم جدوى الأفكار القديمة، والافتتاح بأن النجاح والاستمرار يعتمدان أساساً على قبول الواقع الجديد، أو أن النجاح في تشخيص المراحل المشار إليها في النموذج الأول، يمثل جزءاً هاماً في عملية تطبيق التغيير، حيث تتوفر أمامنا العديد من النقاط التي تتيح لنا إمكانية تحديد طرق التعامل مع هذه الأعراض، والمظاهر بصورة أكثر فاعلية.

شكل رقم (4)
نموذج روبنسون ذو الأربع مراحل للتغيير



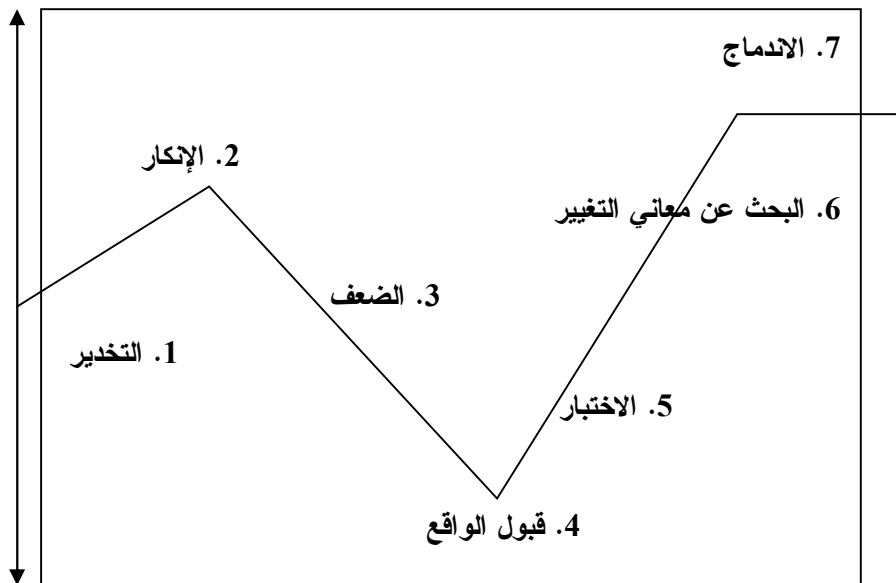
المصدر: روبنسون وآخرون، (2000)، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق، إصدارات بريك، القاهرة، ص 89

6. نموذج روبنسون ذو سبع مراحل للتغيير: يتضمن النموذج الثاني سبعة مراحل لتغيير الفرد، ويعتمد أيضا على محورين أساسيين، يشير المحور الأول إلى عرض إطاراً عاماً لتطور الحاجة إلى الاحترام أثناء عملية التغيير، وبالتالي يمكنك الاستعانة به كنموذج إضافي مكمل للنموذج الأول، والمراحل هي: (روبنسون وآخرون، 2008: ص 88-94)
- أ- مرحلة التخدير Numbness: تتسم هذه المرحلة بالصدمة، والتخدير التام لكافة المشاعر، حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.
- ب- مرحلة الإنكار Denial: تتسم هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي الأمر إلى إنكار الأفراد لوجود هذا التغيير، وعدم اهتمامهم بمعرفة تفاصيله.
- ج- مرحلة الضعف Depression: في هذه المرحلة يصبح التغيير حقيقة واضحة، وبمجرد إدراك الأفراد بأن الأمور ستتغير، تنتابهم مشاعر الغموض وعدم التأكد، والتشكك والضعف والغضب وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم.

- د- مرحلة القبول Acceptance: عندما يصبح الأفراد أكثر وعياً بالتغيير، تزداد درجة قبولهم، ففي المراحل الثلاث السابقة يميل الأفراد إلى التمسك بالماضي، ثم يتحررون تدريجياً من هذه المشاعر، ويتقبلون التغيير بوصفه واقعاً فعلياً لا بد من التعامل معه.
- ه- مرحلة الاختبار Testing: في هذه المرحلة يصبح الأفراد أكثر نشاطاً فيحاولون تجربة التغيير والموقف الجديد الذين ينتقلون إليه، وتبرز طاقات جديدة تبدو واضحة في صور متعددة مثل: سوء الفهم، ومشاعر الإحباط من الآخرين، وقد تظهر أيضاً بعض الأفكار الإبداعية المتميزة.
- و- مرحلة البحث عن معاني التغيير Search for Meaning: في هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى إيجاد معنى جديد يحافظ على استمرارهم في عملية التغيير، وعموماً فإن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير لن يتحقق إلا من خلال قبول الحقائق المعروفة فقط.
- ز- الاندماج Internalization: عندما نقبل التغيير، ونستوعب معناه الحقيقي، يصبح جزءاً من حياتنا اليومية، وهذا التحول يستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا يصل بعض الأفراد لهذه المرحلة لذلك لا تتعجل الأمور، حتى وإن لم يكن لديك الوقت الكافي.

ويرى الباحث أن نموذج روبنسون ذو السبع مراحل هو الأكثر وضوحاً وارتباطاً بواقع التغيير الحاصل.

شكل رقم (5)
مراحل عملية تغيير الفرد



المصدر: روبنسون وآخرون، (2000)، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق، إصدارات بميك، القاهرة، ص93.

ثامناً- مقاومة التغيير:

1. مفهوم مقاومة التغيير:

رغم اتفاق كل الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً. وعليه فقد عرف بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004، ص384)، كما عرفت بأنها صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة. (السالم، 2001: ص66)، أما نيوستروم (Newstrom) فيعرفها بأنها سلوك منظم، يهدف إلى تأخير، وإعاقة، أو منع تنفيذ التغيير المقترح، وتصويره بالعمل السلبي. (زيادات، 1999: ص34)

كما أنه يمكن القول أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد؛ قد تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية، أو جماعية (يوسف، 2001: ص236)، وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به الأفراد (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيراً عن تجنب مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردي أو جماعي. (روبنسون وزميلها، 2008: ص194)

2. صور وأشكال مقاومة التغيير:

إن عملية مقاومة التغيير تعتبر من أصعب واطغر المراحل على عملية التغيير ونجاح تنفيذها، لذا فإن أول خطوة على قائد التغيير القيام بها هي رصد أعراض ومؤشرات تلك المقاومة سواء كانت فردية أو جماعية، ودراستها ووضع الحلول العملية الناجحة للتغلب عليها، وتذليلها مع الحرص على عدم تأجيلها.

ولقد أشارت الأدبيات إلى العديد من المؤشرات الدالة على المقاومة، نشير إلى بعضها فيما

يلي: (روبنسون وآخرون، 2008: ص90-91)

أ- عدم المبالاة، وضعف المشاركة في أنشطة التغيير.

ب- البطء في أداء العمل.

ج- الدفاع عن الأوضاع القائمة، والتقليل من الحاجة للتغيير.

- د- التعبير عن مشاعر الإحباط والقلق، والفرع من التغيير.
- ه- كثرة الشكاوي، والانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير.
- و- تدني مستوى أداء الأفراد عما كان عليه قبل بدء عملية التغيير.
- ز- كثرة غياب المرضى.
- ح- كثرة الصراعات والتخريب.
- ط- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير. (السالم، 2001: ص66)
- ي- زيادة الصراعات التنظيمية. (بدر، 1987: ص96)
- ك- محاولة الأفراد التأثير على زملائهم، وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل من التغيير. (المؤمن وآخرون، 1997: ص81)

- كما نضيف الصور والأشكال التالية: (حريم، 2004: ص385)
- أ- توجيه الفرد للعديد من الأسئلة التي لا صلة لها بالتغيير.
 - ب- يلعب الفرد دور الصامت.
 - ج- قيام الفرد بتحويل النقاش إلى مناظرة فكرية.

3. أسباب مقاومة التغيير:

- لمقاومة التغيير أسباب عديدة لدى الأفراد والجماعات تدعوهم لرفضه ومواجهته، ومن هذه الأسباب ما يعود لعوامل نفسية أو اجتماعية أو تنظيمية، أو ما يتعلق بعملية التغيير نفسها أو القائمين عليها، وتعتبر معرفة أسباب مقاومة التغيير من أهم مهام قائد التغيير، وعليه السعي لمعرفة أسبابها وتحديدتها ومحاولة إزالتها من ذهن الأفراد لإنجاح عملية التغيير، ومن هذه الأسباب: (حريم، 2004: ص386)
- أ- الخوف من المجهول.
 - ب- الحاجة للأمن والاستقرار.
 - ج- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
 - د- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
 - ه- تفسيرات متباينة.
 - و- توقيت سيء.
 - ز- الافتقار للموارد.

- ويضاف إليها (ماهر، 2003: ص418-419):
- أ- عدم وضوح أهداف التغيير.

- ب- الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- ج- تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- د- ضعف الاتصال أو عدم وجوده فيما يخص عملية التغيير.
- هـ- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- و- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- ز- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- ح- عدم الثقة فيمن يقومون بعملية التغيير.
- ط- وجود رضا عن الوضع الحالي.
- ي- عندما يكون التغيير سريعاً.
- ك- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.

وهناك تصنيف آخر تناوله العديد من الباحثين لأسباب مقاومة التغيير يتمثل في التالي:

- أ- أسباب تنظيمية موضوعية: ويقصد بها تلك الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكيف معه أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة. (الطجم، 2003: ص32)
- ب- أسباب تنظيمية سياسية: ويقصد بها الأسباب الناتجة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالموظفون يقاومون التغيير لسبب أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم. (عليوة، 2005: ص60)
- ج- أسباب إجرائية فنية: وهي المتعلقة بتلك الإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيق التغيير، إذا لم تكن واضحة وغير مخططة. (العامري والفوزان، 1995: ص356)
- د- أسباب اجتماعية: حيث أن الفرد يميل إلى تكوين الجماعات والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين، فإذا كان يهدد قيم الجماعة والعلاقات الاجتماعية القائمة، فإن التغيير سيلقى مقاومة بقصد الإبقاء على التماسك والترابط بين الجماعة، والحفاظ على تلك العلاقات القائمة بينهم. (العامري والفوزان، 1995: ص359)
- هـ- أسباب اقتصادية: وهي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وتتمثل في تغيير أساليب العمل المعتادة، وتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة، مما يؤدي لإحلالها محل العاملين، فيحدث تخوف لديهم من إلغاء وظائف، أو تخفيض الرواتب، مما يجعلهم يقاومون التغيير خوفاً من آثاره الاقتصادية عليهم. (ضرار، 2003: ص178)
- و- أسباب عاطفية: توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد باتجاه مقاومة ما يهدد مستقبله (ماهر، 2003: ص418)، فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم واطمئنانهم للوضع المألوف الحالي

يؤدي بهم إلى رفض الجديد والتغيير، أو يحافظون عليه سعياً وراء الأمان الوظيفي. (عبد الوهاب، 2002: ص34)

ز- أسباب حضارية وثقافية: تتكون حضارة المنظمة من عناصرها التي تعطيها مناخاً أو شخصية مميزة، ومن أهمها ما يعرف بالثقافة التنظيمية، وعليه فإن لكل منظمة قيم، وعادات، وسلوكيات وممارسات، تتسم بها وتطبع عليها عبر الزمن، وتتطور معها حتى تصبح سمة من سماتها، ويصعب تغييرها، وعليه فإن أي تغيير يمس تلك القيم الحضارية والثقافية سيلقى مقاومة ورفض إلا إذا أدرك أعضاء التنظيم أن التغييرات المقترحة أفضل مما كان موجوداً. (بميك، 2006: ص41)

ح- أسباب فكرية معرفية: الجهل، وعدم معرفة وإدراك العاملين لعمليات التغيير وأهميته، وعدم إحساسهم بمدى الحاجة إليه، وعدم استعدادهم له، يؤدي إلى مقاومة التغيير ومحاولات إعاقته. (العامري والفوزان، 1997: ص359)

ط- أسباب اتصالية تنسيقية: إن ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له يتسبب في بروز مقاومته (مارو، 2005: ص205)، كما أن ضعف مستويات الاتصال والتنسيق يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد التغيير، إضافة إلى نقص المعلومات اللازمة عنه وعن طبيعته وأهدافه. (المرسي، 2006: ص58)

4. طرق الحد من المقاومة والتغلب عليها:

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على ستة وسائل يمكن اللجوء إليها للحد من مقاومة التغيير والتغلب عليها وهي: (مصطفى، 2005: ص504-507)

أ- التعليم والاتصال: على الإدارة وقيادة التغيير استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل التنظيم لإيضاح نوعية التغيير، ومزاياه وفوائده وطريقة إحداثه، ومسئولية كل فرد من أفراد التنظيم فيه وإعداد العاملين نفسياً ومهنيّاً بالتدريب والتعليم لاستيعاب التغيير وتقبله، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والندوات، وحلقات العمل والمناقشة للأفكار والتساؤلات المطروحة بصراحة ووضوح، والتقييم والمتابعة والتعامل مع التغذية الراجعة.

ب- المشاركة والاندماج: ويتم ذلك عن طريق إتاحة الفرصة لبعض العاملين بالمشاركة في التخطيط للتغيير، مما يساعد على حسن التنفيذ والالتزام بعملية التغيير.

ج- التسهيل والدعم: ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للقائمين على عملية التغيير، إن كان من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإحداث العملية بوضوح وشفافية، أو من خلال التدريب على المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب.

د- التفاوض والاتفاق: عند وجود جهات متضررة من التغيير يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار واستخدام أسلوب التفاوض مع الأطراف المتضررة، والعمل على الحد من مقاومتها، وذلك من خلال تقديم الحوافز لهم بالانخراط في التغيير وعدم مقاومته، كالزيادة في الرواتب أو تحسين بعض المميزات الممنوحة لهم.

ه- المناورة والاستقطاب: وذلك من خلال استخدام طرق خفية للتأثير بصورة استثنائية على بعض الأفراد المؤثرين من أعضاء الجماعات غير الرسمية، وإشراكهم في التخطيط وتصميم التغيير وإقناع الآخرين به.

و- الإكراه العلني والضماني: (الظاهر وغير الظاهر) وهذا يعتبر آخر العلاج (بالكي) ويتمثل في إجبار الأفراد على القبول بالتغيير من خلال التهديد بالحرمان من بعض المزايا أو فقد الوظيفة.

ويضاف إلى طرق الحد من المقاومة ما يلي: (عبد الباقي، 2004: ص369)

- أ- إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في التخطيط للتغيير، وتعميم أحداثه وتنفيذه.
- ب- إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه وشرح أهدافه لهم.
- ج- تشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير لإزالة الخوف والقلق لديهم.

ويرى الباحث أن عملية التغيير الحاصلة لم تواجه بمقاومة ذات مغزى نظراً إلى أنه تم المحافظة على جميع العاملين، ولم يتم الاستغناء عن أحد منهم بل تم تثبيت العاملين على بند البطالة أو المؤقتين أصحاب العقود، كما تم المحافظة على حقوق ومكتسبات جميع العاملين المنقولين دون استثناء، مما أدى إلى انتفاء الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى المقاومة.

تاسعاً- متطلبات التغيير الناجح:

حيث أن أحد تعريفات التغيير هو الانتقال من وضع إلى وضع أفضل وعليه فإن هذا الانتقال يحتاج إلى مقومات لدى القيادة والعاملين يؤدي توفرها إلى نجاح جهود التغيير ومن أهم هذه المقومات ما يلي: (السلمي، 2004: ص114)

1. معرفة أهداف المنظمة وغايتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
2. حصر الرصيد المتوفر من موارد المنظمة، ومدى استغلاله.
3. معرفة عمليات المنظمة، والأنشطة الجارية بها، ومدى كفاءة تلك العمليات.
4. معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة.

5. المعرفة المتجددة بكل ما يجري أو يحتمل من تغيرات أو تحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة.
6. معرفة آليات تقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات.
7. معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير.

ويضيف جالبرن المتطلبات التالية لإنجاح التغيير: (الجارودي، 2005: ص36)

1. إلغاء اللوائح القديمة والتي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وقوانين جديدة تتماشى مع خطة التغيير.
2. تطوير الأهداف والمعايير لتتواءم مع التغيير المطلوب.
3. استبدال العادات والسلوكيات القديمة التي يطبقها العاملون في عملهم بعادات وسلوكيات جديدة تتناسب والمرحلة الحالية.
4. تطوير أساليب التدريب القديمة لتساعد الموظفين على إتقان أساليب العمل الجديدة.
5. توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة، وربط المكافآت والترقيات بعملية التغيير ومنحها للذين يتغيرون وحجبها عن اللذين لا يتغيرون سلوكياً.
6. تغيير طرق الاتصال القديمة لتجري باتجاههم وتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة.
7. إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة ليصبح أفقياً بدلاً من الهيكل الهرمي والتخلص من المركزية في العمل من خلال تكوين فرق عمل لخدمة الفروع.

كما وضع Douglas K Smith عشرة مبادئ وينصح بإتباعها من قبل المديرين من أجل مساعدتهم على إنجاز التغيير وهي: (العطيات، 2006: ص120-121)

1. أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير.
2. تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير.
3. جعل لغة التغيير سهله ومفهومة.
4. استخدام فرق العمل لإحداث التغيير.
5. إيضاح أهمية التحديث والتطوير كمدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي.
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات لهم ومساندتهم.
7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث عملية التغيير.
8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون على التغيير.
9. جعل نتائج التغيير هي الهدف الرئيسي لعملية التغيير.
10. التركيز على المتجاوبين مع عملية التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين لقبول التغيير.

المبحث الثاني
الرضا الوظيفي
Job satisfaction

Introduction	أولاً- مقدمة
Concept of job satisfaction	ثانياً- مفهوم الرضا الوظيفي
Definition of job satisfaction	ثالثاً- تعريف الرضا الوظيفي
Theories of job satisfaction	رابعاً- نظريات الرضا الوظيفي
Elements of job satisfaction	خامساً- عوامل (عناصر) الرضا الوظيفي
Significance of job satisfaction	سادساً- أهمية الرضا الوظيفي
Implications of job satisfaction	سابعاً- نتائج الرضا الوظيفي
Implications of job dissatisfaction	ثامناً- نتائج عدم الرضا الوظيفي

أولاً- مقدمة:

لاشك أن العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور ورفعة وتقدم أي كيان اقتصادي مهما كبر أو صغر حجمه، سواء كان هذا الكيان يقدم الخدمات أو ينتج سلعاً، واهتمت الدول بالثروة البشرية وتطويرها وتنمية قدراتها من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وتنمية الفكر والمهارات والقدرات البشرية، ومع تطور العلوم الإنسانية المختلفة وتطور النظريات الاقتصادية زاد الاهتمام بالعنصر البشري، وأجرى العلماء والدارسين والباحثين التجارب والأبحاث والدراسات المختلفة على العاملين سعياً للوصول إلى كيفية تنمية قدراتهم، وطرق أداءهم لأعمالهم، ووسائل إرضاءهم للحصول على أفضل ما لديهم من أداء لزيادة إنتاجيتهم، وتحسين نوعية ما ينتجون.

ثانياً- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد أهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجالات علم النفس، والسلوك التنظيمي، والإدارة بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي لما له من أثر فعال على إنتاجية العمل والأداء الوظيفي. (المبيض، 2008: ص60)

والرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه له أهلاً ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 1956، م14: ص323)

أما اصطلاحاً: فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا. (الغزالي، ج4: ص243)

كما إن مفهوم الرضا لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى الرضا في الحياة بصيغ متنوعة ومتعددة، وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا، حيث أن الإيحاءات المتعددة التي ترتبط بالكلمة تفرض علينا التحفظ في شرح الفكرة المراد التعبير عنها، وبهذه الطريقة فإن عمومية الفكرة تزيد من الوضوح في الفكر والتعبير. (الشهري، 2002: ص27-28)

يرى Gupta، وآخرون أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي منظمة يتمثل في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية الممكنة، وذلك من خلال توفر عنصرين رئيسيين هما: (المازم، 2008: ص61)

1. توفر الإمكانيات المادية.
2. توفر الإمكانيات والكفاءات البشرية.

ويرى سلطان أنه لا يوجد اتفاق محدد حول تعريف واحد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، ولا يزال موضوع جدل ونقاش كثير، ويرجع هذا إلى تعدد الكتابات والتناول من أكثر من جهة اختصاص، يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين، يضاف إلى ذلك أن الرضا

غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحيث أننا يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع من شخص لآخر. (الراجحي، 2003: ص36) مما سبق يتضح لنا أن رضا أو عدم رضا العاملين سيؤثر إيجاباً أو سلباً على تلك المنظمة ومن هنا، اهتمت المنظمات منذ عشرينات القرن الماضي بإجراء التجارب والدراسات والأبحاث سعياً للوصول إلى رضا العاملين، وذلك بدراسة المؤثرات المختلفة على رضاهم، ومن هنا تعددت التعريفات للعلماء والباحثين والمهتمين واختلفت التعريفات باختلاف الزاوية أو البعد الذي يدرس منه، وتأثيره على الرضا الوظيفي.

ثالثاً- تعريف الرضا الوظيفي:

يرى الفالح أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذه العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد فعلاً إلى العمل والإنتاج. (الجريد، 2007: ص12)

بينما يرى بدر أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي، والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابياً بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية (السيحاني، 2003: ص33)، كما أن رضا الفرد عن عمله يؤثر على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه ويزداد جهد الفرد في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه، واستغلال قدراته، وعلى المنظمات أن تحقق لعاملها درجة عالية من الرضا عن وظائفهم، ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر وأحاسيس الفرد النفسية حيال وظيفته سواء كانت تلك المشاعر ايجابية أو سلبية. (شكر، 2000: ص45)

أما عواد 1997 فيعرف الرضا الوظيفي بأنه له مكونين لا بد من حدوثهما لكي يكون الفرد قد وصل لحالة الرضا الوظيفي وهذين المكونين هما:

1. الرضا العاطفي: وهو الرضا الذي يستند على التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهذا الرضا يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير مزاجية جيدة ومشاعر ايجابية لدى الفرد أم لا.
2. الرضا الإدراكي: وهو الرضا الذي يستند على التقييم المنطقي والعقلاني لظروف الوظيفة مع مقارنة تلك الظروف مع ظروف الوظائف الأخرى المماثلة أو المشابهة.

كما يرى (Organ & Near, 2005) أن المكون الإدراكي أكثر أهمية من المكون العاطفي عند قياس الرضا الوظيفي على اعتبار أن الرضا الإدراكي هو أساس الشعور بالرضا (المازم، 2008: ص61-63)، وذكر (Johns)، يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه أعمالهم، وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي وهما: (نعساني، 2001: ص50)

1. الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل.
2. الرضا الإجمالي للفرد عن عمله.

أما الفالاح فيعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق ما بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. (الفالاح، 2001: ص71)

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو حالت تكامل واندماج واستغراق للفرد مع وظيفته يحبها ويتفاعل معها فيتقنها ويتطور بها وفيها فيحقق أهدافه المادية والمعنوية ولا يشعر فيها بالملل أو الكلال فينسى نفسه عن رضا وطيب خاطر.

رابعاً- نظريات الرضا الوظيفي:

أشار السالم إلى اهتمام الباحثين بتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرضا الاقتصادي مسيطراً لمدة طويلة حيث يرى هذا المفهوم أن الحوافز المادية هي الأساس في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي وجاء هذا المفهوم كإفراز لمدرسة الإدارة العلمية ثم تلا ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة ودافعة للعاملين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء للمنظمة ثم تعاقبت النظريات. (السيحاني، 2004: ص34)

وسنستعرض فيما يلي أهم تلك النظريات حسب ترتيبها الزمني:

1. **نظرية الحاجات لماسلو 1943:** قدم ماسلو نظريته حول تدرج الحاجات الإنسانية حيث يرى أن الحاجات الإنسانية تتمثل في هرم تتدرج الحاجات فيه من القاعدة إلى القمة، حيث تمثل الحاجات الدنيا في قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية)، ثم تتصاعد الحاجات إلى الحاجة للأمان يليها الحاجات الاجتماعية فالحاجة إلى التقدير تنتهي في رأس الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات. (الراجحي، 2003: ص41)

2. **نظرية العاملين لهيرزبرج 1959:** قام العالم النفسي الأمريكي هيرزبرج وزميله سبنسر رومان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:

a. العوامل الدافعة: وهي تلك التي تؤدي إلى قوة دفع السلوك وتنتسبب في الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف وتتمثل في:

- الانجاز وأداء العمل.
- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

b. العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس للأداء وتتمثل في بيئة العمل مثل: (ماهر، 2002: ص 237-239)

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- قيمة أداء العمل وأهميته للمنظمة.

3. **نظرية العدالة والمساواة 1963 Adams:** تقوم نظرية آدمز على أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي، ويعرف آدمز المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل آخر له، وما يترتب على أداء ذلك الزميل من نتائج ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لزميله سواء كان هذا التساوي في الدخل أو الامتيازات أو فرص الترقى إلى عدم الرضا ويؤدي بالتالي إلى أن يخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل إلى غير ذلك من تصرفات. (الصراف وآخرون، 1994: ص 13).

4. **نظرية الانجاز 1967 Meccleland:** يرى مكلياند أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي: الحاجة إلى القوة، والانجاز، والانتماء، فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة، ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، أما الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل المشكلات وهؤلاء يتسمون بميزات تؤهلهم

لتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فهم يجدون في المنظمة فرص لتكوين وإشباع علاقات صداقة، ويسعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. (المدلج، 2003: ص41)

5. **نظرية التوقع لفروم 1969:** يرى فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد المتوقعة الحصول عليها نظير هذا الأداء، و يرى فروم أن دافعية الفرد هي محصلة لثلاث عناصر هي: (ماهر، 2002: ص154)

أ- العوائد المادية التي يتطلع للحصول عليها.

ب- الشعور بان الأداء هو الوسيلة لذلك.

ج- توقعه بان نشاطه ومجهوده يمكن أن يؤدي لهذا الأداء.

د- تقوم نظرية التوقع والتي قدمها فيكتور وفروم (Vector&Vroom) على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

ويرى السالم 1997 أن مفهوم فروم إلى الربط بين جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم، وأن جهودهم ستقابل بالتقدير، وأن هذا التقدير يشكل مطلب مهماً بالنسبة لهم. (السيحاني ، 2004: ص36)

6. **نظرية الدرفير 1972 Alderfer:** كنتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو فقد بذل العديد من العلماء جهوداً للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء (الدرفير) والذي اقترح استبدال مستويات هرم ماسلو الخمسة بثلاثة مستويات، وقد عرفت نظريته بالرموز (E.R.G) وهي: (الشهري، 2002: ص43)

أ- الحاجة للبقاء: ويتمثل في عدد من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على إشباعها لضمان بقاءه حياً، ويتم إشباعها من خلال عوامل بيئية مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة للطعام والشراب.

ب- حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه.

ج- حاجات النمو: وتتمثل في كل ما يتصل بتطور الإنسان بما في ذلك الحاجة لتحقيق الذات والتقدير.

ويرى أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجات العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

7. **نظرية القيمة 1976 Locke:** يرى لوك أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة كلما كان الفرد راض عن العمل، ويرى لوك أن الفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه سيحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، فعلى سبيل المثال أن كان هناك معزز فإنه يجب أن يسعى لتحقيق الذات وفقا لنظرية ماسلو، أما وفقا لنظرية لوك فإن الفوائد التي يرغب في الحصول عليها قد تتضمن الفوائد المالية والأمان وأي فوائد أخرى قد يطمح إليها. (سلطان، 2002: ص201)

8. **نظرية الجماعة المرجعية The theory of reference group:** يذكر القبلان أن هولدين وبلد (Hulin, Blood) قدما هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بنفس العمل وتملك نفس المؤهلات، الفرد الذي يحمل شهادة جامعية جماعته المرجعية هم الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية؛ فيقارن الفرد ما يحصل هو عليه مع ما يحصل عليه أفراد جماعته المرجعية؛ فيشعر بالرضا إذا كانت عوائده مشابهة أو أعلى من الجماعة المرجعية ويشعر بعدم الرضا إذا كانت عوائده أقل من الجماعة المرجعية، ويؤخذ على هذه النظرية اختلاف المعيار في تحديد الجماعة المرجعية من فرد لآخر، وأيضاً كيفية تحديد معايير المقارنة التي يراها الفرد بينه وبين الجماعة المرجعية. (الراجحي، 2003: ص47).

9. **نظرية Z 1981 William Ouchi:** قدم هذه النظرية ويليام أوتشي (William Ouchi) بعد إجراء العديد من الدراسات الميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقامت دراساته على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وتقوم هذه النظرية على أن زيادة الإنتاج لن تحل من خلال بذل المال أو التطور، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد والعاملين بطريقة تشعرهم بروح الجماعة، وتقوم هذه النظرية على ثلاث أسس وهي: (العديلي، 1406: ص66)

أ- الثقة: فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما والمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين.

ب- الحذق والمهارة: فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالمعرفة والتهديب وضبط الذهن أي الحذق والمهارة في التعامل.

ج- الألفة والمودة: التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة، واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة.

ويرى الباحث أن نظريات الرضا انطلقت من النواحي المادية البحتة من قبل أصحاب العمل ونظرتهم للعاملين لديهم لتلمسهم كيفية الحصول على أقصى طاقات وجهود العاملين في زيادة وتحسين الإنتاج مقابل توفير احتياجات مادية بحتة لهم، إلا أن نظرية أوتشي وهي الأحداث تناولت الجانب المعنوي والإنساني للعاملين وهي الأقرب إلى الواقع والأكثر جدوى.

خامساً- عوامل (عناصر) الرضا الوظيفي:

مدرسة الإدارة العلمية كانت لها البداية في تقدير أثر الظروف المادية على الرضا الوظيفي، وربما كانت الظروف تساعد على تامين هذه النتيجة، ولكن مع تغير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ظهرت اتجاهات أخرى تبحث في ظروف العمل المادية، ووجد أن لذلك أثراً ولكنه لا يمثل الأهمية الكبرى، ثم اتجهت الدراسات نحو أهمية جماعات العمل والجو الاجتماعي، وهكذا اتضح أن العوامل المؤثرة على رضا العاملين كثيرة ومتعددة. (ابن ناجي، 2002: ص139)

ويمكن تحديد هذه العوامل في الآتي: (المازم، 2001: ص65-66)

1. العوامل المادية: مثل الأجر، والمكافآت، والعلاوات وغيرها.
2. العوامل الاجتماعية: مثل العلاقات مع الزملاء، والرؤساء.
3. العوامل الوظيفية: وهي المرتبطة بالوظيفة مثل المركز، ونمط الإشراف، وفرص الترقى.
4. العوامل الشخصية: مثل السن، والحالة الاجتماعية.

ويذكر العيسى أنه على الرغم من تعدد الميول لدى الأفراد في الرضا الوظيفي، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة، والتي غالباً ما يكون إرضاء الأفراد أمراً ضرورياً، في هذه الحالة يطلق على هذه المجالات عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، حيث تقسم هذه العوامل محددات الرضا الوظيفي في مجموعات يجب على الإدارة دراستها بغرض التعرف على نوعية الرضا الوظيفي في المنظمة وترى (Glick) أن متغيرات الرضا الوظيفي هي: (الداهش، 2006: ص22-24)

1. المكافآت المالية.
2. ظروف العمل.
3. ممارسات الإشراف.
4. سياسات المؤسسة.

5. زملاء العمل.

6. فرص التقدم الوظيفي.

7. الأمن.

8. محتوى العمل.

ويرى عاشور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر العمل، والأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقى، والإشراف، وجماعة العمل، وساعات العمل، وظروف العمل، التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، وبالتالي كلما كانت هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة، يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد ارتباطه بها.

وذكر السالم أن (Keith) أورد ستة عوامل للرضا الوظيفي، تتصل الثلاث الأولى بالعمل مباشرة وتتمثل في كفاية الإشراف المباشر، والرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء في العمل، والثلاث الأخرى تتصل بالعمل بصفة غير مباشرة، وتتمثل في الهادفة للمنظمة، وعدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، والحالة الصحية البدنية والذهنية، وأضاف السالم أن (Flippo) أضاف قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على رضا العاملين وتشتمل هذه العوامل على القيادة العادلة، وتقدير العمل المنجز، والاستقرار في العمل وظروف العمل، والكفاءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء، والأجر، والمزايا الأخرى المتحصل عليها، والمركز الاجتماعي. (السيحاني، 2004: ص 43)

سادساً- أهمية الرضا الوظيفي:

ذكر القبلان أن الرضا من أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يخصصون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي، ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها. (الشهري، 2002: ص 34)

وذكر العتيبي أنه بناءً على ذلك كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديراً للذات، وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم، والعكس صحيح.

ويرى كشرود أنه من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياس لمدى فاعلية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم بدفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام خدمات. (الجريد، 2007: ص 46)

سابعاً- نتائج الرضا الوظيفي:

يري عبد الرحمن أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى: (المازم، 2008: ص 66-67)

1. تخفيض نسبة البطالة.
2. زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم.
3. الاستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية.
4. زيادة ثروة المجتمع، ورفع مستويات المعيشة الخاصة بالأفراد.
5. زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة.
6. زيادة الإنتاجية.
7. تحقيق الكفاءة، وانخفاض معدلات التلف والإهلاك.
8. انخفاض معدلات دوران العمل.
9. تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي.
10. الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.
11. زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن عمله.
12. الاستقرار والأمن الوظيفي.

ثامناً- نتائج عدم الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف النتائج التي يمكن أن تترتب على عدم الرضا الوظيفي في المجالات التالية.

1. **سلوكيات الانسحاب:** عادة ما يجذب الأفراد تجاه المواقف السارة، أو تلك التي توفر لهم المكافآت، بينما يميلون للانسحاب من المواقف المؤلمة، أو تلك التي لا توفر لهم المكافآت، هذا المبدأ من المكافأة والعقاب اتضح بأنه يعد الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك الفرد.

ويتمثل سلوك الانسحاب في السلوكيات التالية: (نعساني، 2001: ص 64،72)

- أ- التغيب عن العمل.
- ب- التأخير.
- ج- ترك العمل.

د- التقاعد المبكر.

ه- نشاط النقابة (أي الانضمام للنقابات).

و- الأفعال العدائية.

2. **الصحة البدنية:** ذكر Johns، أن العديد من الدراسات أوضحت بأن العاملين الذين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية، كانوا أكثر عرضة للأمراض، والشكاوي البدنية، أما العاملين الذين كانوا أكثر رضا من عملهم كانوا بصحة نفسية أفضل.

3. **الرضا الوظيفي والأداء والإنتاج:** كشفت دراسة قام بها (Noon & Cannon) بأن غالبية كبيرة من مديري الأفراد يعتقدون بأن العاملين الأكثر رضا أكثر إنتاجاً، وذلك لأن المشاعر الايجابية اتجاه العمل ستقود إلى مخرجات أعظم وجوده أعلى. (نعساني، 2001: ص72، 64)

وذكر ليكرت (Likert) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل في ظل ظروف عدم الرضا، وأشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد، لا بد من أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين. (الحيدر، وآخرون، 2005: ص34-44)

أما سلطان فيرى أن هناك علاقة بين الرضا والأداء، وكانت موضوعاً لكثير من أعمال البحث على مر السنين، ويعتقد بعض العلماء والمديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لكون العلاقة بينهما تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، بمعنى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتجاً عن أداء مرتفع، أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع. (الراجحي، 2003: ص54)

4. **الرضا الوظيفي والسرقة:** وأخيراً أشار (حريم) إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبطاً، أو غير راضٍ عن عمله. (محيسن، 2004: ص67)

الفصل الثالث

لمحة عن مجتمع الدراسة

العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

أولاً- لمحة تاريخية عن الكهرباء في قطاع غزة.

ثانياً- نشأة سلطة الطاقة.

ثالثاً- تعريف بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

أولاً- لمحة تاريخية عن الكهرباء في قطاع غزة:

في عام 1935م، وأثناء الانتداب البريطاني على فلسطين عرف قطاع غزة الكهرباء لأول مرة في تاريخه، حيث كان الخط الذي أنشأته شركة روتنبرج في ذلك الوقت، يمتد من مدينة حيفا إلى غزة، وكان الهدف من إدخال الكهرباء إلى المنطقة في ذلك الوقت، تزويد معسكرات الإنجليز في خان يونس ودير البلح بالطاقة، حيث انقطع التيار بقيام حرب الـ48. (مركز أبحاث الطاقة الفلسطيني، 1995: ص1)

وفي بداية الخمسينات، وخلال الحكم العسكري المصري لقطاع غزة، أنشأت أول وحدة لتوليد الكهرباء في غزة، حيث تم إنشاء محطة لتوليد الطاقة بقوة 1050 كيلو وات كاستثمار محلي خاص أنشأه مجموعة من المستثمرين الفلسطينيين وعلى رأسهم الحاج رشاد الشوا حيث استخدمت الشبكة القديمة المنشأة قبل عام 1948 في نقل وتوزيع الكهرباء إلى الأماكن الهامة في غزة (مقابلة مع مهندس نبيل غياضة، 2009/11/5)، وبعد ذلك بقليل وبمساعدة الإدارة المصرية بدءاً في العام 1953م في تجهيز أربع محطات لتوليد الطاقة في المدن الرئيسية وهي كالتالي:

1. في مدينة غزة، بعدد ثلاث وحدات، بطاقة إجمالية 3750 كيلو وات.
2. في مدينة خان يونس، بعدد وحدتين، بطاقة إجمالية 500 كيلو وات.
3. في مدينة رفح، بعدد وحدة واحدة، بطاقة إجمالية 400 كيلو وات.
4. في مدينة دير البلح، بعدد وحدة واحدة، بطاقة إجمالية 150 كيلو وات.

وبعد حرب عام 1967م تم إيقاف عمل تلك الوحدات التي تم إنشاؤها خلال الإشراف المصري على قطاع غزة من قبل قوات الاحتلال الإسرائيلي، ومن ثم قامت سلطات الاحتلال بالتدريج بإدخال الكهرباء إلى المدن بقطاع غزة من خلال شركة الكهرباء الإسرائيلية خلال الفترة 1968-1970م حيث تدرجت زيادة التغذية لقطاع غزة إلى أن وصلت إلى 90 ميغاوات خلال يناير 1993م، وبعد اتفاقية أوسلو، تم إنشاء شركة توليد كهرباء غزة، بطاقة 140 ميغاوات لمواجهة الاحتياجات المتزايدة لقطاع غزة على طلب استهلاك الكهرباء. (مركز أبحاث الطاقة الفلسطيني، 1995: ص1)

ولم تهتم قوات الاحتلال بتحديث وتطوير قطاع الكهرباء كما يجب، واعتبرته مورداً للاحتلال تنفق عليه أقل النفقات وتجنبي منه أعلى العوائد كما باقي القطاعات التنموية داخل المناطق المحتلة وكان قطاع الكهرباء في المدن الرئيسية يتبع البلديات في المدن الرئيسية، أما القرى فكانت الكهرباء تتبع ضابط الكهرباء الإسرائيلي إلى حين قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاقية أوسلو. (مقابلة مع مهندس نبيل غياضة، 2009)

ثانياً- نشأت سلطة الطاقة:

بعد تأسيسها في 14/11/1994م كما سبق ذكره أخذت في اعتبارها ما يلي: (سلطة الطاقة واقع وانجازات، 1995-1997: ص7)

1. ضعف وترهل نظام التوزيع، وانعدام خطوط النقل مما يستوجب إعادة بناء النظام الكهربائي.
2. اعتماد اللامركزية، وتشجيع الاستثمار في قطاع التوليد، وتوزيع الطاقة لتقليل النفقات الحكومية في هذا المجال، وتوفيرها لمجالات أخرى.

وكانت أهدافها ما يلي: (سلطة الطاقة واقع وانجازات، 1995-1997: ص6)

1. شراء أي مشروع كهربائي بموافقة مجلس السلطة الوطنية.
2. إنتاج اللوازم، وإقامة المنشآت المختلفة للطاقة.
3. الرقابة الفنية على إنشاء وتشغيل وصيانة المشاريع، والشبكات الكهربائية.
4. الحصول على المعلومات الفنية والمالية، وإجراء البحوث والدراسات عن كافة مصادر الطاقة.

أما المهام والصلاحيات فتمثلت فيما يلي: (سلطة الطاقة واقع وانجازات، 1995-1997: ص6)

1. توليد الطاقة على أسس سليمة.
2. إنشاء شبكات وطنية لنقل الطاقة لكافة المناطق.
3. البحث والتطوير في استخدام كافة أنواع الطاقة المتجددة، وغيرها.
4. منح الرخص، ووضع المواصفات والمقاييس لنظم الشبكات.
5. تزويد الطاقة للمستهلكين في مناطق غير مزودة بالطاقة، بمقتضى امتياز أو رخصة.

وحيث أن أولى مهام سلطة الطاقة إنشاء وتطوير الشبكات الناقلة للضغط العالي والتوزيع على البلديات والمحليات؛ إلا أن واقع تعدد البلديات والمحليات، والتنافس على استقطاب الدعم أدى إلى اضطراب عملية التطوير والتنمية، وعدم فاعلية المنح؛ مما دعا المانحين الرئيسيين لقطاع الكهرباء للمطالبة بتوحيد الجهة التي يتعاملون معها (ملحق رقم 4)، مما أدى إلى صدور قرار مجلس الوزراء رقم 11 لسنة 1999 بشأن إنشاء شركة الكهرباء لمحافظات غزة ونص على ما يلي:

بعد الإطلاع على قانون الشركات رقم 18 لسنة 1929 المعمول به في محافظات غزة وعلى قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997، وعلى القرار (170) لسنة 1994 بشأن إنشاء سلطة الطاقة الفلسطينية وبناءً على ما عرض كل من وزير الحكم المحلي، ورئيس سلطة الطاقة، قررنا ما يلي: (ملحق رقم 5)

1. مادة (1) تؤسس طبقاً لقانون الشركات، شركة مساهمة خصوصية محدودة تسمى شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، ويكون مقرها الرئيسي مدينة غزة.
 2. مادة (2) تكون الشركة مملوكة بالكامل لسلطة الطاقة الفلسطينية والهيئات المحلية لمحافظات غزة حسبما يرد في عقد التأسيس.
 3. مادة (3) تهدف الشركة إلى توزيع الطاقة الكهربائية للمستهلكين في محافظات غزة.
 4. مادة (4) يحدد عقد التأسيس، والنظام الأساسي للشركة: مدة الشركة، رأسمالها، كيفية إدارتها، الشركاء وأنصبتهم، وجميع ما يتعلق بسير العمل بها.
 5. مادة (5)
 - أ- تؤول للشركة جميع موجودات وحقوق وممتلكات أقسام الكهرباء في الهيئات المحلية وأنشطة توزيع الكهرباء بسلطة الطاقة الفلسطينية في محافظات غزة.
 - ب- ينقل للشركة جميع العاملين بأقسام الكهرباء في الهيئات المحلية وأنشطة توزيع الكهرباء بسلطة الطاقة الفلسطينية في محافظات غزة.
 - ج- يسري قانون التأمين والمعاشات المعمول به على العاملين في الشركة ويتم ذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.
 6. مادة (6) على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القرار ويعمل به من تاريخ صدوره وينشر في الجريدة الرسمية.
- صدر بمدينة غزة في 28/12/1999 الموافق 20 رمضان 1420 بتوقيع رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

ويرى الباحث أنه نظراً لأن المادة الخامسة من القرار سابق الذكر تنص في فقرتها الثانية على نقل جميع العاملين بأقسام الكهرباء في الهيئات المحلية وأنشطة توزيع الكهرباء بسلطة الطاقة الفلسطينية في محافظات غزة، ونظراً لأهمية العنصر البشري في أي عملية تغيير، أو تطوير، والاختلاف الكبير بين بيئة العمل السابقة في المحليات، وسلطة الطاقة والبيئة الجديدة نظراً لاختلاف القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها البيئتين، وتغيير البيئة السابقة من بلديات مستقلة ومجالس محلية تشرف عليها وزارة الحكم المحلي وتجميع الموارد البشرية من تلك البيئات وانتقالهم إلى بيئة جديدة تخضع لقانون الشركات بكل ما يحمله من تغييرات تنظيمية، وهيكلية، تحمل شخصية اعتبارية واحدة ذات استقلال مالي وإداري وتدير أعمالها بمعايير استثمارية، من هنا جاءت ضرورة التعرف على أثر هذا التغيير على الرضا الوظيفي للعاملين المحولين إلى شركة الكهرباء.

ثالثاً- تعريف شركة توزيع كهرباء محافظات غزة:

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة، قامت على شراكه بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية، ووزارة المالية وبين مجموع البلديات والمجالس القروية في محافظات غزة، وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وما يتبع ذلك من أعمال الجباية، والتحصيل، والإشراف الفني، وأعمال الصيانة، والتطوير لشبكات الضغط المنخفض (0.4 كيلو فولت)، والضغط المتوسط (22 كيلو فولت).

أسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام.

وتم تأسيس الشركة عام 1998 بقرار وزاري برقم 99/11 لنتنقل كافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة، وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام 1998م، وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة، ومدنها وقراها، ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح، وبذلك فإن خدماتها تغطي 360 كيلو متر مربع. (www.jedco.ps)

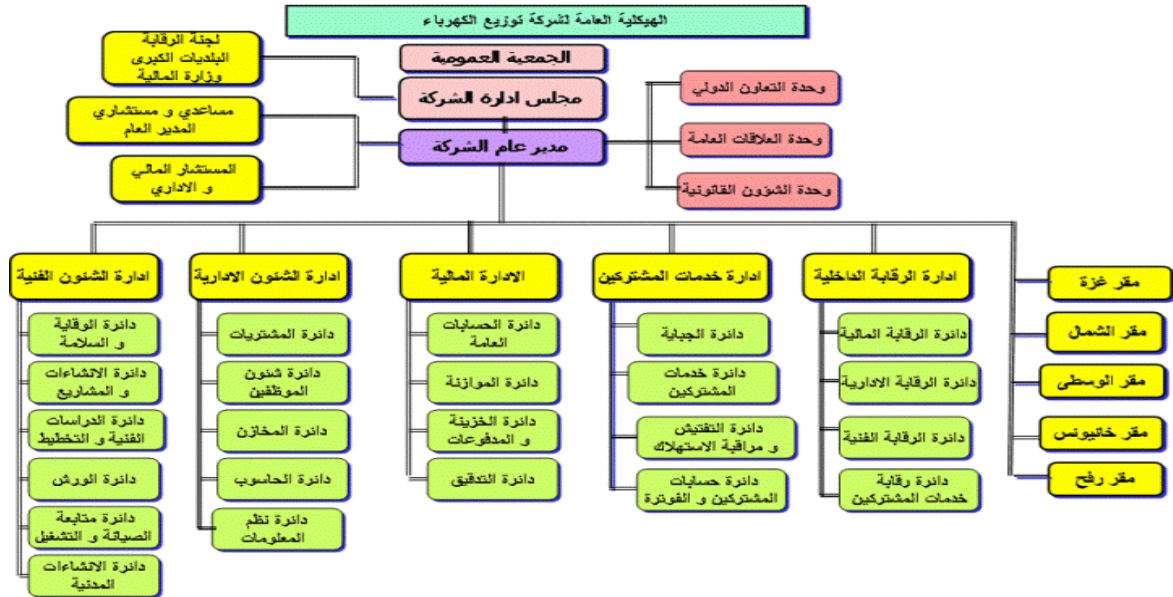
وبالتمعن في نص القرار رقم 11 لسنة 1999، وبالإطلاع علي عقد تأسيس الشركة ووثيقة التقدير المرفقة به يتضح لنا أن الشركاء المؤسسون هم: (ملحق رقم 6)

1. سلطة الطاقة الفلسطينية بحصة تساوي 50%
2. بلدية غزة بحصة تسوي 19.82%
3. بلدية دير البلح بحصة تسوي 2.15%
4. بلدية خان يونس بحصة تساوي 4.88%
5. بلدية رفح بحصة تعادل 4.91%
6. بلدية جباليا بحصة تعادل 4.98%
7. بلدية بيت حانون بحصة تعادل 1.81%
8. بلدية بيت لاهيا بحصة تعادل 2.67%
9. بلدية النصيرات بحصة تعادل 1.79%

10. أما باقي البلديات والمجالس القروية؛ فتتراوح حصصهم ما بين 1.05% لمجلس بلدي بني سهيلا، و 0.11% للجان المحلية الناشئة كلجنة وادي غزة أو لجنة النصر برفح، ليكون مجموع عدد المساهمين 25 مساهماً، علماً بأن حصة كل مساهم تعادل مجموع الممتلكات العينية عند التأسيس من شبكات داخل نطاق صلاحية كل بلدية أو مجلس قروي أو لجنة محلية، حسب تقديرات اللجنة التي شكلت لتقييم ذلك بموافقة الجميع. (ملحق رقم 6).

ولا زالت الشركة تعمل بهيكلية مؤقتة كما هو موضح في شكل رقم (6) :

شكل رقم (6)



المصدر: (1/2/2009) www.jedco.ps

وبلغ عدد العاملين المنقولين من سلطة الطاقة والبلديات 453 موظفاً تم نقلهم إلى الشركة حسب الجدول التالي عند بدء نشاطها كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول (1)

إحصائية بعدد العاملين المنقولين من سلطة الطاقة والبلديات والذي يبلغ (453) مفردة

غزة	بيت حانون	بيت لاهيا	جباليا	دير البلح	البريج	المغازي	النصيرات	الزوايدة
107	10	9	26	23	13	5	20	8
خان يونس	القرارة	بني سهيلا	عيسان كبيرة	عيسان جديدة	خزاعة	رفح	سلطة الطاقة	الموظفين الجدد
53	8	9	5	4	11	39	90	13

المصدر: دائرة الشؤون الإدارية - قسم شؤون الموظفين

وتم تجميعهم وتوزيعهم على المقر الرئيسي وفروع الشركة بالمحافظات الخمسة (غزة، خان يونس، رفح، الوسطى، الشمال) كما هو كوضح في جدول (2).

جدول (2)

عدد العاملين المنقولين من سلطة الطاقة والبلديات حسب المناطق

المحافظة	الرئيسي	الشمال	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح	الإجمالي
العدد	21	72	118	79	108	55	453

المصدر: دائرة الشؤون الإدارية- قسم شؤون الموظفين

وقد بلغ عدد العاملين بالشركة في 2011/8/1م 949 موظف موزعين على المقرات كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3)

توزيع الموظفين في الشركة كما في 2011/8/1م حسب المقرات

أسم المقر	الرئيسي	جنوب غزة	الشمال	الوسطى	خان يونس	رفح	الإجمالي
العدد	161	241	133	137	161	116	949

المصدر: (www.iedco.ps)

بالنظر إلى جداول أعداد العاملين المنقولين من البلديات وسلطة الطاقة إلى الشركة عند تأسيسها يلاحظ أن عدد العاملين المنقولين إلى الشركة عند تأسيسها، بعدد العاملين في 2011/8/1، نلاحظ الزيادة المطردة في أعداد العاملين لمواجهة التوسع والنمو في أعمال الشركة ومد خدماتها إلى مناطق جديدة، ومواجهة أعمال الصيانة وتحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين، إلا أن الأوضاع السياسية والاقتصادية والحصار والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على قطاع الكهرباء بشكل خاص زاد من الضغط على الشركة والعاملين بها، وحال دون تحسين الخدمة لتكون ملموسة للمواطنين مما أثر سلباً على الشركة والعاملين بها.

أما عن أهم المشاكل التي تواجه الشركة فتتمثل في التالي:

العمل المستمر تحت ضغوط المشاكل المالية أو الناجمة عن النواحي المالية مثل:

1. العمل تحت الضغوط الهائلة، والظروف المعقدة، التي تزدهم بها ساحة الاستهلاك العامة، والتي أثر في قدراتها ظروف سياسية واجتماعية واقتصادية مختلفة مما أدى إلي عدم انتظام

المستهلك في سداد الفاتورة، ومستحقات الشركة، مما انعكس سلباً على قدرة الشركة والعاملين على القيام بعملهم على أكمل وجه خدمةً للمستهلك وارتقاءً بالشركة.

2. ضعف القدرة المالية لغالبية جمهور المستهلكين، نتيجة للظروف الاقتصادية والحصار، أدى لوجود ظواهر غير طبيعية؛ كعدم السداد أو التحميل على الشبكة دون الرجوع للشركة، أو التلاعب في الوصلات المنزلية، أدى لزيادة العبء على العاملين، والشركة، حيث اضطرت الشركة إلى تجنيد العشرات للتفتيش على تلك المخالفات لمنعها، أو الحد منها ومحاولة استيفاء قيمة الفواتير أو جزءاً منها و"هذا في الأصل ليس من المهام الطبيعية" مما يهدر طاقات العاملين ويحمل الشركة أعباء مالية إضافية، كان الأولى أن تنفق على تطوير وتحسين الشبكات، ورفع مستوى خدمة المستهلكين.

3. ضعف المؤسسات ذات العلاقة (البلديات) أدى إلى إخلال شروط تأهيل المناطق الجديدة وبناء الخدمات فيها، مما اضطرت الشركة في كثير من الأحيان والحالات لتحصيل مساهمات من المشتركين لتأهيل قدرة الشبكة لسد حاجة المشتركين، ومدهم بالاشتراكات المطلوبة، مما أدى لتشويش العلاقة بين الشركة والعاملين بها من جهة "خاصة من هم على تماس بجمهور المستهلكين"، والمستفيدين من خدمات الشركة مما يؤثر سلباً على نفسية وقدرات العاملين بالشركة.

4. إن سياسة الاحتلال المتمثلة في الحصار، والإغلاقات، أدت لصعوبة الحصول على قطع الغيار اللازمة لأعمال الصيانة، مما اضطرت الشركة لاستخدام مواد شبه تالفة لإصلاح الخطوط والشبكات خاصة بعد الحرب التي شنتها قوات الاحتلال على غزة أواخر عام 1998 وأوائل عام 1999 واستخدام تلك المخلفات يؤثر سلباً على قدرات العاملين الجسدية والنفسية. (مقابلة، الدردساوي، 2011/10/24)

الفصل الرابع
الدراسات السابقة
Previous Studies

Introduction	أولاً- مقدمة
Local Studies	ثانياً- الدراسات المحلية
Arab Studies	ثالثاً- الدراسات العربية
Foreign Studies	رابعاً- الدراسات الأجنبية
Commentary & Comparison	خامساً- التعليق على الدراسات السابقة

أولاً- مقدمة:

قام الباحث خلال هذا الفصل باستعراض عدد من الدراسات السابقة التي تتناول موضوعي التغيير، والرضا الوظيفي مصنفاً تلك الدراسات إلى محلية (6 دراسات)، وعربية (19 دراسة)، ثم أجنبية (9 دراسات)، مرتبة تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم مراعيًا عرض الدراسات الحديثة فقط من عام 2000 فما بعد، ولقد بلغ عدد الدراسات التي تناولت موضوع التغيير 15 دراسة، أما الدراسات التي تناولت موضوع الرضا 13 دراسة، أما الدراسات التي تناولت موضوعي التغيير والرضا معاً 6 دراسات، ثم قام الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة موضحاً أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية.

ثانياً- الدراسات المحلية:

1. دراسة (الرقب، 2008):

واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير بوزارات السلطة بقطاع غزة وقياس أثر الهياكل التنظيمية على فعالية الوزارات الفلسطينية في إدارة التغيير، والتعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة، والقدرات المالية، والفنية، وأثرها على فعالية إدارة التغيير؛ ثم قياس مستوى التطور التكنولوجي في تلك الوزارات، ومدى مناسبتها لتعزيز فعالية إدارة التغيير فيها. تمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة، والبالغ عددها 3645 مفردة بالوزارات الفلسطينية وبلغ حجم عينة الدراسة 300 موظف، وعدد الإستبانات المستردة 257 إستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود ضعف في الإدارة العليا بالوزارة بالقيام بعملية التغيير.
- ب- تبين أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة.
- ج- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة.
- د- أما عن إستراتيجيات الوزارة في عملية التغيير فقد تبين أن الوزارات لا تهتم بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير، حتى يوجد ضعف واضح في الأساليب المتبعة من قبل الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة العمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين.
- ب- إعادة صياغة خطة تطويرية متعلقة بالتغيير تشمل على قائمة استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والوزارة والمجتمع.

ج- العمل على إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي تواكب التغييرات التنظيمية في الوزارة.

2. دراسة (شراب، 2007):

تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البلديات الأربعة الكبرى في قطاع غزة والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم ومدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي 283 مفردة وكانت عينة الدراسة 228 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيفاً، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%.

ب- كما أظهرت النتائج عدم وجود أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقاً، وأن الحوافز المتوفرة لا تشجع العاملين على تحسين الأداء.

ج- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمستوى الإداري، وأن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة كل منهما.

د- كما أشارت الدراسة إلى أن أهم الحوافز من وجهة نظر الموظفين هي: الراتب الشهري يليه الشعور بالاستقرار، ثم الأمن الوظيفي ثم طبيعة الوظيفة من حيث الصلاحيات وطريقة الإشراف والمسئولية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- أوصى الباحث بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.

ب- يوصي الباحث ببناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

ج- يوصي الباحث بتوفير المعدات المناسبة للموظفين لمساعدتهم في تأدية وظائفهم والاهتمام بالاحتياجات التدريبية لكافة طاعات الموظفين.

د- يوصي الباحث بإشراك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم.

3. دراسة (مرزوق، 2006):

فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطور التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ممن يزيد عدد العاملين بها عن 30 موظفاً ولا تزيد ميزانية المؤسسة عن \$280000 أمريكي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في 50 مؤسسة أهلية غير حكومية وبلغ حجم العينة 250 مفردة بواقع ثلاثة إداريين، وعضوي مجلس إدارة من كل مؤسسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح إدارة التغيير لدى المدراء، والعاملين في المؤسسات غير الحكومية، وبين قدرة تلك المؤسسات على إدارة التغيير بحيث أنه كلما زاد المفهوم زادت القدرة على التغيير.
 - ب- هناك علاقة طردية إيجابية بين وضوح وفهم الأنظمة، والسياسات الإدارية المتبعة، وبين قدرة المؤسسات على إحداث عملية التغيير والتطور التنظيمي.
 - ج- وجود علاقة طردية موجبه بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وإحداث التطور، وبين مراعاة المؤسسة لتحليل الظروف البيئية الداخلة والخارجة لها.
 - د- مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي يعتبر أحد متطلبات إدارة التغيير، والتطور التنظيمي، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله، وتغييره بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط، ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص والإمكانيات المتاحة في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمؤسسة.
- ب- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد وضرورة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.
- ج- إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات كإدخال تكنولوجيا جديدة، واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين.

4. دراسة (محيسن، 2004):

مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم 990 موظف، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية، حيث بلغت عينة الدراسة 254 موظف تمثل نسبة 26% من مجتمع الباحث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى (58,82%).

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن التعويضات، والحوافز تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن).

ج- احتلت المزايا المترتبة على إنهاء الخدمة (الادخار، مكافئة نهاية الخدمة) المرتبة الأولى في قياس الرضا عن الحوافز، فيما احتلت المزايا الأخرى (التأمين، الادخار الطوعي، التقاعد المبكر) المرتبة الثانية واحتل الراتب المرتبة الثالثة، في حين احتلت الترقية المرتبة الأخيرة.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- العمل على تحسين رواتب الموظفين.

ب- العمل على توحيد الأنظمة التعاقدية.

ج- العمل على إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

5. دراسة (المرنخ، 2004):

تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، وعلى أدائهم لأعمالهم وتأثير الحوافز التي توفرها المنشآت الصناعية على الرضا الوظيفي، ومدى وضوح العمل واهتمام الإدارة بالعاملين، ومدى شعور العاملين بالأمن الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، وجمع البيانات الأولية من خلال إستبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 258 مفردة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي للحصول على نتائج الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض عناصر بيئة العمل المادية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي.
 - ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر قانون العمل الفلسطيني، ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء للعاملين في منشآت القطاع الصناعي.
 - ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي وبين الرضا الوظيفي لديهم.
 - د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلي تعزى لمتغيرين (الجنس، نوع العمل الذي يمارسه العاملون)، والرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- رفع مستوى الاهتمام بالعاملين وبمشاكلهم.
- ب- تحسين البيئة المادية لأماكن عملهم، وذلك بمنحهم أجوراً عادلة وتهيئة الظروف الصحية والمناسبة للعمل مثل درجة الحرارة، والتهوية، والإضاءة المناسبة.

6. دراسة (دياب، 2002):

الرضا الوظيفي لأطباء الأسنان العاملين في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة، والمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبانة في عملية جمع البيانات الأولية، وتحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وشملت عينة الدراسة 201 طبيب أسنان من مجتمع الدراسة الذي يشمل جمع أطباء الأسنان العاملين في القطاع الصحي بقطاع غزة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن مستوى الرضا بين أطباء الأسنان منخفض نسبياً، حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي إلى 67.2%.
- ب- أن المتغيرات الشخصية (عمر الموظف، وعدد سنوات خبرته، سياسة المؤسسة وثقافتها، وفلسفتها في العمل) من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

ج- أن المتغيرات الوظيفية (حجم العمل، ونظام الحوافز، والمكافآت) هي من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة خلق نظم اتصال فعالة في المؤسسات الصحية.
- ب- تحسين نظم الحوافز وإشراك أطباء الأسنان في اتخاذ القرارات والتدريب.
- ج- عمل أبحاث أخرى حول هذا الموضوع.

ثالثاً- الدراسات العربية:

1. دراسة (الغزوي، 2008):

اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه السادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء القادة من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي، ومعرفة كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير، ومعرفة كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين. أتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من كل مديري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم في المملكة، وبلغ حجم العينة 96 مفردة وهم كل مديري التعليم ومساعدتهم واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاهين الإدراكي والنزوعي كانت (موافق بشدة)، أما الوجداني فكانت (موافق).
- ب- أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق).
- ج- وجود علاقة ارتباطيه موجهه ذات دلالة إحصائية من الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير، وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
- د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعدها (الإداري، الوجداني، النزوعي) تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية).

ه- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- تعزيز الاتجاهات الإيجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إشراكهم في التخطيط لعملية التغيير، وتوفير الحوافز المناسبة لهم.

ب- تعزيز الاتزان التنظيمي لدى القادة من قبل الوزارة، ومحاولة الرفع من مستواه خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بالموظفين، وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم.

2. دراسة (المازم، 2008):

أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الموانئ والجمارك بدبي.

هدف هذه الدراسة إلى دراسة عملية بمشاركة العاملين داخل المؤسسة، وأساليب منهج الإدارة المفتوحة المطبقة داخل المؤسسة، وطبيعة العلاقة بين منهج الإدارة المفتوحة ورضا العاملين، وأدائهم الوظيفي، وقياس درجة الرضا داخل المؤسسة، ومعرفة مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة على مجتمع العينة المكون من 15000 عامل بمؤسسة الموانئ بدبي وكانت عينة الدراسة 348 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وزيادة كل من درجة الرضا الوظيفي بشكل عام، والرضا الوظيفي والإدراكي كل على حده.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وزيادة كل من مستوى الأداء، وكمية الأداء، وجودة الأداء للعاملين.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات.

ب- أن تعمل الإدارة على نشر جميع الحقائق والأرقام الخاصة بالمنظمة مما يساعد العاملين على تفهم وضع منظماتهم واتجاه نتائج أعمالها، وبالتالي اقتراح الأفكار من قبل العاملين التي من شأنها تحريك هذه الأرقام لصالح المنظمة.

ج- ضرورة أن يقوم المديرين بنقل الصلاحيات إلى المرؤوسين لأداء العمل بحرية مع المسؤولية عن النتيجة النهائية، مما يولد لديهم شعوراً بالرضا الوظيفي.

3. دراسة (الفايز، 2008):

الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في قطاعات وزارة الداخلية، والتعرف على أساليب تلك المقاومة، ومعرفة السبل المترتبة على ذلك، والتعرف على أهم الآليات المساعدة لتطبيق الإستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تلك الظاهرة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا لثلاث إدارات وهي: الأمن العام، ومديرية الدفاع المدني، ومديرية مكافحة المخدرات، وشمل المجتمع القيادات من رتبة عميد فما فوق، وتكونت عينة البحث من 256 مفردة قابلة للتحليل.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الرديئة وضعف الاتصال هي من أهم أسباب مقاومة التغيير.
- ب- أن أهم أساليب مقارنة التغيير هي: التذمر والمماطلة، واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، وترصد أخطاء وسقطات التغيير ونشرها، والتذرع بصعوبة التغيير وتقليل أهميته.
- ج- أن ترسيخ أساليب العمل القديمة، وعرقلة سير العمل، وإحباط العاملين، وإضعاف قادة التغيير، وتنظيم الاتجاهات السلبية، وتفشي الصراع بين العاملين في المنظمة، هي من أهم السبل المترتبة على مقاومة التغيير.
- د- أن التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة مثل: الإبداع والتمكين، وإدارة المعرفة، واختيار الوقت المناسب، والاستعانة بالتقنيات الحديثة، والاستفادة من الجهات العلمية، من أهم إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أن إستراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر سمته الأساسية التغيير السريع.
- ب- لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع، وإيجاد المناخ المناسب الذي يساعد على تفهم وتقبل التغيير ويحد من مقاومته.
- ج- أن تطبيق إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب الإدارية والتنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة مثل (الهيكل المركزية) بأخرى أكثر مرونة، وإدخال التقنيات الحاسوبية.

د- ضرورة تنمية اتجاهات نفسية إيجابية نحو التغيير لدى العاملين بالمنظمات فغياب مثل هذه الاتجاهات يؤدي إلى فشل أفضل الخطط وأقوى برامج التغيير.

4. دراسة (البراهيم، 2008):

العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين لمجلس الشورى في صناعة القرار، ومعرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم في حينه 650 موظف وبلغ حجم عينة الدراسة 242 موظف.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير للعوامل الشخصية، والتنظيمية، والاجتماعية على مشاركة الموظفين في صنع القرار في مجلس الشورى، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية حسب استجابة أفراد عينة الدراسة.

ب- كما خلصت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى العاملين.

ج- عدم وجود مرونة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، العوامل الاجتماعية)، باختلاف متغير العمر وسنوات العمل.

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول (المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي)، باختلاف متغير المرتبة الوظيفية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- تهيئة بيئة العمل لمجلس الشورى بما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، ومحاولة جعله يتحول إلى نمط الهيكل الأفقي.

ب- إعداد دورات تدريب للموظفين بمجلس الشورى، وخاصة في مجالات مهارات صنع القرار بما يزيد الوعي حول مفهومها وكيفية ممارستها.

ج- منح الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات.

د- العمل على إتباع الأسلوب اللامركزي في صنع القرار الإداري، وإشراك العاملين في تلك العملية.

ه- إبداء روح العدالة في المعاملة مع جميع المرؤوسين وبدون تحيز، وبموضوعية.

5. دراسة (المالكي، 2007):

العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة اتجاهات العاملين (المشاعر الإيجابية أو السلبية) نحو التغيير التنظيمي في إدارات الجوازات بمكة المكرمة، كما هدفت إلى تحليل أثر عدد من المتغيرات التي تمثلت في (العوامل الشخصية، عوامل المناخ التنظيمي، عوامل نظام المعلومات) في تلك الاتجاهات وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع العينة 844 مفردة في حين كان حجم العينة 296 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي كانت بدرجة عالية.

ب- كما أظهرت أن العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية.

ج- كما أظهرت النتائج أن جميع العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تفسر مستويات واتجاهات العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، وأن العوامل الشخصية هي الأكثر تفسيراً.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة قيام وزارة الداخلية بتوجيه القيادات العليا نحو دعم إدارات الدراسات، والبحوث العلمية بما تحتاجه من إمكانيات مادية، وبشرية، ومعنوية.

ب- أن إستراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها.

ج- لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير من إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجاته.

6. دراسة (الجريد، 2007):

التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة الجوف.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف، وكذلك الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة لهم، ومعرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة، وبين الرضا الوظيفي للعاملين وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بشرطة الجوف من الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد وعددهم 200 ضابط بالإضافة إلى الأفراد مرتبة جندي إلى رتبة رئيس رقباء وعددهم 850 فرداً ليصبح كامل المجتمع 1050 مفردة، أما عينة الدراسة فتكونت من 212 فرداً و 50 ضابطاً، أسترده منها 204 فرداً و 50 ضابطاً بإجمالي 245 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة.
- ب- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين.
- ج- أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.
- د- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية، والرضا عن بيئة العمل الوظيفية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً، وخاصة التي حصلت على ترتيب متدني مثل (الهدايا العينية، الحوافز المادية العينية، الإسكان، القروض، العلاوات الاستثنائية، الترحيل).
- ب- بحث ودراسة ومعالجة أسباب عدم الرضا عن عناصر بيئة العمل التي حصلت على رتب متدنية، وفقاً لنتائج هذا البحث.
- ج- الاهتمام بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والحد من الرقابة المباشرة، وتنمية الرقابة الذاتية، وتحسين بيئة العمل الوظيفية.
- د- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز، والعلاقات الإنسانية لضباط وأفراد الشرطة بمنطقة الجوف.

7. دراسة (القوي، 2006):

أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حجم وأسباب مقاومة التغيير، ودراسة العلاقة بينهما، والتعرف على العلاقة بين متغيرات الشخصية، وحجم وأسباب التغيير، وأيضاً التعرف على الإستراتيجيات المستخدمة للحد من مقاومة التغيير، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه

المسحي وتم تطبيق الدراسة على عينة احتمالية بسيطة مكونة من 460 فرداً تمثل 10% من حجم المجتمع المتمثل في العاملين بمجمع الرياض الطبي، ومدينة الملك فهد الطبية، ومستشفى الأمير سلمان، ومستشفى الإيمان، وأعدت الباحثة على الاستبانة في جمع البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- حجم مقاومة الموظفين للتغيير كانت متوسطة، وأن أهم الأسباب التي تؤدي للمقاومة ضعف درجة الاتصال والتنسيق، غموض الأمور الإجرائية والتقنية، أسباب فكرية تتعلق بمدى إدراك العاملين للحاجة للتغيير، أسباب سياسية ترتبط بتغيرات مركز القوة والسلطة، أسباب اجتماعية تتعلق بالإحلال بالعلاقات بين الموظفين، وأسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، وأسباب ثقافية قيمية، والتأثير الاقتصادي، وغموض نتائج التغيير النهائي.

ب- وجود علاقة ارتباط سلبية بين إستراتيجية الاحتواء، وكل من العمر والخبرة عند دلالة (0.05)
ج- وجود تباين بين عينة الدراسة بانحدار إستراتيجية الاحتواء، والتمويه والمراوغة، والإستراتيجية البشرية وفقاً لطبيعة العمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ومنافعه ودواعيه وأسبابه.
- ب- إقناع الموظفين بضرورة التغيير من خلال إشراكهم الحقيقي فيه، وتقبل اقتراحاتهم.
- ج- الاستعانة بالأفراد اللذين لهم تأثير على الآخرين ولو كانوا من خارج المنظمة لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده.
- د- أن تعمل الإدارات في المستشفيات على إيجاد وعي للتغيير من خلال تكثيف عملية الاتصال بينها وبين العاملين.

8. دراسة (الدش، 2006):

المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا لدى العاملين الإداريين بالشئون الصحية بالحرس الوطني بالرياض وفقاً لنظرية هيرزبيرج، والتعرف على واقع المتغيرات التنظيمية (حجم الإدارة، استخدام الصيغ الرسمية، درجة المركزية، نطاق الإشراف) للشئون الصحية للحرس الوطني، والتعرف على واقع المتغيرات الوظيفية (الخبرة، طبيعة الوظيفة، العائد المادي، التدريب)، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والوظيفية والشخصية ومستوى رضا العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بالشئون الصحية بالحرس الوطني وعددهم 640 مفردة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية، وتمثل حجم العينة في 326

مفرده عند مستوى ثقة 0.99 %، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة لتجانس المجتمع الأصلي وتم توزيع الإستبانات وأسترجم الباحث 317 استبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- موافقة العاملون على أنهم راضيين وظيفياً بمستوى فوق المتوسط.
- ب- موافقة العاملون على أنهم راضين تمام الرضا عن ثلاثة جوانب من الجوانب التفصيلية لوظائفهم وهي (علاقاتهم بزملائهم في العمل، العمل مع زملائهم بشكل ودي، أنهم مرغوب فيهم).
- ج- أن العاملين الإداريين غير راضيين عن ثلاث جوانب من الجوانب التفصيلية لوظائفهم وهي (أن الوظيفة لا تتيح لهم وقتاً للبقاء مع أسرهم، عدم منح خدمات خاصة للمتميزين منهم، عدم حصولهم على فرص التدريب).
- د- أما فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية والرضا الوظيفي فوجد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري حجم الإدارة والرضا، ووجود علاقة عكسية متوسطة بين متغيري الرضا واستخدام الصيغ الرسمية في الإدارة، ووجود علاقة عكسية قوية بين متغيري الرضا ودرجة المركزية في الإدارة.
- هـ- أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات الوظيفية والرضا فكانت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الخبرة وطبيعة الوظيفة والرضا الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين متغيري العائد المادي والتدريب والرضا الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- على القيادات الإدارية المسؤولة تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين فيها من خلال تذليل الصعوبات الإدارية التي تواجههم مثل وضوح المهام واللامركزية وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.
- ب- عمل برنامج لمراجعة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على فترات محددة.
- ج- تعزيز الأشراف المباشر من خلال الترغيب والتحفيز.

9. دراسة (غنوم، 2005):

تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأبعاد والمكونات التي تشتمل عليها إستراتيجية التغيير والمنظمات المختلفة، وإمكانية تلمس هذه الأبعاد، وقياس مدى وجودها وتجسدها في مستشفيات جامعة عين شمس، والتي تنتهج إستراتيجية الجودة الشاملة كأسلوب للتغيير، والتطور وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وتهدف أيضاً إلى التعرف على أهم المكونات التي تشتمل عليها الثقافة التنظيمية

(القيم المحورية المشتركة، وسلوكيات النمط الإداري)، وبالتالي معرفة مدى تأثير أهم أبعاد إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية، وطبقة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المستشفيات موضوع البحث من خلال ثلاث تخصصات وظيفية هي: الأطباء، الممرضون، الإداريون حيث تم استخدام التحليل العنقودي وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن مدى وجود هذه التأثيرات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- هناك تأثيراً إيجابياً متفاوتاً لأبعاد إستراتيجية التغيير كمتغيرات مستقلة (وضوح الرؤية، إدراك أهمية التغيير، التركيز على العميل، دعم الإدارة للتدريب، التعليم التنظيمي، التمكين ودعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية كأولوية حيوية في تغيير وتطوير المستشفيات) ذلك على تطوير كل من المستفيدين التابعين (قيم المحورية، النمط الإداري).
- ب- أن متغير دعم الإدارة للتدريب والتعلم التنظيمي والتمكين حصل على أعلى متوسط حسابي لدى عينة الدراسة.
- ج- أن هناك مجموعة من القيم المحورية (التنظيمية والفردية) منسجمة مع بيئة التغيير والتطوير مثل التميز والارتقاء، المشاركة والتعاون، العمل الجماعي، روح الفريق، خدمة العملاء، قيمة الإنجاز.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- إدارة المستشفى والمنظمات الصحية بشكل عام بفحص الثقافة التنظيمية السائدة لديها والعمل على إدارة الثقافة بالشكل الفعال الذي يقودها إلى إيجاد جو من الفعالية التنظيمية المرتبطة بأداء المستشفى المرغوب من قبل جميع الموجودين داخل المستشفى.
- ب- استمرار الإدارة العليا بدعم برامج التدريب.
- ج- قيام الإدارة والعاملين بدعم تحقيق أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة وتحسين مستواها.
- د- قيام الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة بدعم متطلبات إيجاد نمط إداري قادر على التعامل مع المشكلات بفعالية أكبر، وذلك من خلال دعم المدراء بكافة مستوياتهم وتدريبهم وإرشادهم نحو السلوكيات المرغوبة.

10. دراسة (البلوي، 2005):

اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجده. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي، ومعرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا المكتسبة والمتوقعة من هذا التغيير التنظيمي، والتعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير ومعرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية

وتكون مجتمع الدراسة من 410 موظف هم كل العاملين بمقر رئاسة هيئة الطيران المدني ، وزعت الإستمابنة عليهم جميعاً وتم استعادت 278 استبانة صالحة للتحليل والمعالجة بنسبة 67.8% من مجتمع الدراسة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأخرى داخلية.

ب- أن من أهم الأسباب الخارجية تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو التخصص.

ج- أن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.

د- يتوقع العاملون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها: زيادة المرتبات تحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسره مع بدلات سكن لهم.

هـ- أهم المشاكل التي يتوقع العاملون حدوثها لهم هي التقاعد المبكر وزيادة ساعات العمل.

و- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود لمتغيرات العمر وطبيعة العمل.

ز- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والتي تعود للمتغيرين (المرتب وعدد الدورات التدريبية).

ح- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير والتي تعود لمتغيري (العمر والمستوى التعليمي).

ط- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة البدء بتنفيذ خطة التغيير مع مراعاة الاستعانة بخبراء تغيير من الداخل والخارج وإشراك ممثلين عن العاملين في عملية التغيير وإعادة هيكلة رئاسة الطيران المدني وتوضيح الأهداف الجديدة للعاملين.

ب- تحسين نظام الترقيات وتحسين الأحوال المادية للعاملين.

ج- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين ووضع برامج اجتماعية وخدمية تقوي روح الولاء والالتزام بينهم.

د- الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي وإجراء دراسات حوله وعلاقته مع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

11. دراسة (السيحاني، 2004):

علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بحرس الحدود بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط الإشراف الإداري لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتوضيح علاقة الإشراف الإداري بالرضا الوظيفي، والتعرف على مدى اختلاف الإشراف الإداري باختلاف الخصائص الديموغرافية لدى العاملين المدنيين والعسكريين، والتعرف أيضاً على مدى اختلاف الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الإستبانة في جمع البيانات الأولية ثم أخضعت للتحليل من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن المشرفين المدنيين يمارسون خليطاً من الالتزام بنوعية الإشراف (المباشر والغير مباشر).
- ب- أن العاملين المدنيين مستوى رضاهم عالي مقارنة بالعسكريين.
- ج- لا توجد فروق جوهرية في المستويات التعليمية لدى العاملين لها تأثير على الرضا الوظيفي.
- د- توجد فروق تعزى لمتغير العمر لدى العاملين على تؤثر على رضاهم الوظيفي الفئة الأكبر سناً ثم الأدنى.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- توجيه المشرفين العسكريين على العمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين معهم باستخدام أسلوب الإشراف المباشر.
- ب- العمل على تحسين نظام الحوافز والمكافآت بالنسبة للعاملين العسكريين.
- ج- العمل على زيادة تفويض السلطة في الجانبين العسكري والمدني.
- د- توجه المشرفين المدنيين للحد من أساليب الإشراف المباشر وزرع الثقة في العاملين معهم.
- هـ- العمل على تطوير أساليب الترقية المطبقة.

12. دراسة (العنزي، 2004):

التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض، والتحقق من طبيعة الاختلاف في موقف

العاملين نحو التغيير التنظيمي باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكان حجم العينة الإجمالي (826)، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- من الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، تحقيق مبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية.
- ب- وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 فما فوق)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة، والخبرات الطويلة في إنجاح عملية التغيير ومساعدة الإدارة العليا في تحديد أهدافها.
- ب- ضرورة دعم برامج الدراسات العليا للعاملين بالإدارة حيث بلغت نسبتهم 0.2% من إجمالي العاملين وهي نسبة متدنية.
- ج- ضرورة إشراك جميع الرتب في عملية التغيير.
- د- ضرورة الاهتمام ببرامج تدريب العاملين.

13. دراسة (الشهري، 2004):

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الإدارة العامة وما يتسم به من خصائص إيجابية وسلبية، وذلك فيما يخص الأبعاد التالية المتغيرات الوظيفية (وضوح الدور الوظيفي، ومحتوى الوظيفة، والنمط القيادي، وطبيعة المكافآت التشجيعية، والعلاقات السائدة بين العاملين، وظروف العمل المادية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما هدفت إلى معرفة اثر

واقع المناخ التنظيمي في المعهد على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومدى وجود علاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

وكانت أهم نتائج الدراسة

أ- رضا أفراد العينة عن الأبعاد التالية (وضوح الدور الوظيفي، محتوى الوظيفة، النمط القيادي، العلاقات السائدة بين الزملاء وظروف العمل الطبيعية)

ب- لا تشكل طبيعة المكافآت التشجيعية محوراً أساسياً في رضا الموظفين في فئات العمر المختلفة.

ج- يتضح أن هناك تأثير (للمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية) على رضا الموظفين بالنسبة لجميع الأبعاد.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- يوصي الباحث القائمين على شؤون المعهد بالتنسيق بين الإدارات والأقسام فيما يتعلق بالمهام والصلاحيات الممنوحة لكل منهم وعدم الازدواجية في ذلك.

ب- يوصي الباحث المسؤولين بالعمل على توحيد جهات الإشراف، ومنع التعددية ذلك بتوضيح خطوط السلطة والمسئولية.

ج- يوصي الباحث المسؤولين بالنظر في محتوى الوظائف والعمل على إعادة تصميمها بالشكل الذي يضمن الحد من تكرار المهام.

د- كما يوصي الباحث بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمنسوبي المعهد.

هـ- يوصي الباحث بالاهتمام بالحوافز وخاصة الحوافز المعنوية بشتى أنواعها.

14. دراسة (الراجحي، 2003):

التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات الرياض، كما هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم ومعرفة مدى رضاهم الوظيفي نتيجة هذا التطور، ومعرفة العلاقة بين واقع التطور التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم إستبانة خاصة كأداة لجمع البيانات الميدانية وتحقيق أهداف البحث، وكانت عينة المجتمع مكونة من 531 مفردة من العسكريين والمدنيين، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل تلك البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- بخصوص اتجاهات مفردات الدراسة نحو التطور التنظيمي، فلقد مالت مفردات الدراسة بشكل عام للموافقة على محاور التطور التنظيمي وهي (إجراءات العمل، الأهداف الفرعي، التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، أساليب الإشراف، العلاقات التنظيمية).
- ب- أما عن مدى الرضا الوظيفي لمفردات الدراسة فكان الميل بشكل عام للموافقة مع الفقرات الخاصة بالرضا أما بشأن التساؤل الرئيس حول العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي فأتضح أن هناك علاقة ارتباط موجه ذات دلالة إحصائية بين أربعة من المتغيرات المستقلة والرضا (العلاقات التنظيمية، التقنية المستخدمة، الأهداف الفرعية، أساليب الإشراف) وأتضح أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من محوري (الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل) والرضا الوظيفي للمفردات.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- زيادة اهتمام المسؤولين في الجوازات بتطوير العلاقات التنظيمية عن طريق عقد النشاطات الثقافية والترفيهية للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي.
- ب- إعادة توزيع المهام وفق القدرات والمؤهلات.
- ج- تطوير أنظمة ولوائح شئون الموظفين.
- د- إفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في صنع القرار.

15. دراسة (المدلج، 2003):

قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين الصحيين الذكور في مستشفى القوات المسلحة بالرياض، ومعرفة مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية (البعد المالي، طبيعة العمل، العملية الإدارية، التطور الذاتي والوظيفي، علاقات العمل) على مستوى الرضا الوظيفي، والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي باستخدام الإستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 233 مفردة وبلغت عينة الدراسة 190 مفردة بنسبة 81.55% من المجتمع.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- عدم وجود رضا بين أفراد عينة الدراسة عن نظام الأجور وبلغت درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة لعدم رضاهم عن بند المكافآت.
- ب- تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام عملهم بكفاءة وعدم الرضا عن برامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات، والندوات، وفرص الترقية.

ج- العوامل المؤثرة على الرضا بالترتيب هي: علاقة وظيفة الحالية بسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب، البدلات، برامج التدريب الداخلي، نظرة المجتمع للعمل الذي يقوم به، فرص الترقية المتاحة.
أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ربط تدريب العاملين بمستوى أدائهم بحيث يكون التدريب نوع من الحوافز وتنويع الدورات التدريبية.

ب- الاهتمام بنظام الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد والتخلص من وسائل الرقابة الشديدة.
ج- إعطاء الحرية في الأداء والاهتمام بالحوافز المعنوية وعدم قصر الاهتمام على الحوافز المادية.

16. دراسة (السراج، 2003):

أثر أساليب الخصخصة على الموظفين الحكوميين: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج الخصخصة المستخدمة في المملكة العربية السعودية ومعرفة الأسباب والدوافع من وراء قيام الدولة بتخصيص مؤسساتها، وتقييم أساليب الخصخصة المستخدمة حالياً، ومعرفة الآثار الناتجة عن استخدام هذه الأساليب على عدد وأداء الموظفين الحكوميين في القطاعات التي تم تخصصها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء موظفي شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة، وتحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة الميدانية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 250 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن لأساليب الخصخصة تأثير على الموظفين الحكوميين في القطاع المخصص سواء إيجابياً أو سلبياً، حيث أنها حافظت على الموظفين ولم يتم الاستغناء عنهم، كما تم تثبيت من كان على بند الرواتب المقطوعة.

ب- أن استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص في شركة الاتصالات السعودية أدى إلى ارتفاع كفاءة أداء الشركة.

ج- إعطاء حق الأولوية في شراء الأسهم للموظفين في الشركة، حيث تكفل لهم قدرًا من الشركة في إدارة المشروع وفي أرباحه.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- عند خصخصة أي قطاع حكومي لابد من إشراك جهات متخصصة للبحث عن حلول للعماله الفائزة داخل القطاع وعدم الاستغناء عنها.

ب- أن نجاح عملية التخصص يعتمد بشكل كبير على الموظفين، لذلك لابد من تحفيزهم وتشجيعهم لتحسين أدائهم.

17. دراسة (التويزري، 2003):

البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية، كما هدفت إلى تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن أسلوب الإشراف المتبع، وكذلك تحديد مدى رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل المنوط بهم، والبيئة المادية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى رضاهم عن مستوى أدائهم الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد نوع العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وبين محاور الدراسة المختلفة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المراقبين الجمركيين العاملين في جمارك مطار الملك خالد الدولي والبالغ عددهم 520 مراقباً، وكانت عينة الدراسة بنسبة 50% من المجتمع. وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية، وعن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.

ب- أن المراقبين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً.

ج- أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.

د- أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.

هـ- أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن مستوى أدائهم لأعمالهم.

و- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين في مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الداخلية وأسلوب الإشراف وبيئة العمل المادية باختلاف العمر لصالح الفئة العمرية (37-46).

ز- كما لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومحاور الدراسة، أي أنه ليس للمؤهل علاقة بالرضا أو عدمه عن البيئة الداخلية للعمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد سواء من حيث العمر أو المؤهل أو الحالة الاجتماعية وتوجيههم للعمل بما يتناسب مع تلك المتغيرات.

ب- محاولة استقطاب الكفاءات المؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً من ذوي الخبرات والكفاءات العالية لتساهم في تطوير العمل الجمركي وتحقيق أهدافه.

- ج- تطوير بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في السياسات والإجراءات والقواعد بشكل واضح للفرد ليدرك من خلالها مسؤولياته وصلاحياته مما يؤدي على رفع كفاءته في أداء العمل.
- د- حث المشرفين على بذل المزيد من الجهد لمساعدة مرؤوسيه في التغلب على ما يواجههم من مشكلات خاصة تلك المتعلقة بالعمل مما يساعدهم على رفع كفاءة أدائهم.
- هـ- العمل على تطوير نظم الحوافز المادية، بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود في العمل، مما يساهم برفع الروح المعنوية ويحسن من مستوى الأداء.

18. دراسة (محمد، 2002):

نموذج مقترح للتغيير لزيادة فاعلية المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال العام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغيير وأثره على فاعلية المنظمات، ومتى يكون هذا الدور إيجابياً بتحقيق النتائج المرجوة منه، ومتى يكون سلبياً بفشله في تحقيق تلك النتائج، والتعرف على الأبعاد المختلفة للتغيير (السلوكي، التنظيمي، التكنولوجي)، والتي يكون لها أثر مباشر على فاعلية المنظمات والتعرف على أثر البعد التكنولوجي على فاعلية المنظمات، واقتراح نموذج للتغيير لزيادة فاعلية المنظمات، ولقد تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام وتمثلت وحدة المعاينة في رؤساء القطاعات للشركات محل البحث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود علاقة جوهرية عكسية بين البعد التكنولوجي للتغيير وبين فاعلية المنظمات.
- ب- بإضافة البعد السلوكي إلى البعد التكنولوجي تصبح العلاقة بين هذين البعدين وبين الفاعلية التنظيمية علاقة جوهرية طردية.
- ج- بإضافة البعد التنظيمي إلى البعد التكنولوجي للتغيير تصبح العلاقة بين هذين البعدين وبين الفاعلية التنظيمية وعلاقة جوهرية طردية أيضاً.
- د- بإضافة البعد الإداري إلى البعد التكنولوجي تصبح أيضاً العلاقة بين هذين البعدين وبين الفاعلية علاقة طردية.

الخلاصة أن أفضل نموذج للتغيير هو النموذج الذي يربط بين التغيير التكنولوجي وإجمالي التغيير السلوكي والتنظيمي والإداري معاً جميعاً وبين الفاعلية التنظيمية وهذا يعني أن التغيير التكنولوجي وحده يحدث أثراً سلبياً ومع اقترانه بالأبعاد الثلاثة الأخرى يتحول إلى إيجابياً.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- عدم الاكتفاء بتطبيق التغيير التكنولوجي منفرداً.

ب- يجب أن يقترن أي تغيير تكنولوجي بالتغيير في الأبعاد الأخرى (السلوكي، التنظيمي، الإداري) لزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عالي وفعال.

19. دراسة (نعساني، 2001):

أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية والتنظيمية كمتغيرات متوسطة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية، كما هدفت على تحديد اتجاه (أسبقية العلاقة النسبية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي) لمعرفة شكل واتجاه هذه العلاقة، كما هدفت على الكشف عن تأثير الأداء والخبرة والجنس كمتغيرات فردية وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، والكشف عن مدى تأثير (العدالة التوزيعية، عبء العمل، الاتصالات التنظيمية) كمتغيرات تنظيمية وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ مجتمع الدراسة 2331 وهم الأطباء العاملون في المستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى (جامعة القاهرة، عين شمس، الأزهر) وبلغ حجم عينة الدراسة 330 مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- كشفت نتائج اختبار (أسبقية) العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي تأكيد

(أسبقية) العلاقة السببية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي بالمستشفيات المذكورة.

ب- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي الممثلة بالرضا عن العمل ذاته والزملاء والترقية والمشرف والأجر وبين الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضوع الدراسة عند درجة ثقة تزيد عن 99.9%.

ج- أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لتفاعل الجنس مع أبعاد الرضا الوظيفي المرتبطة بالزملاء والترقية على الانتماء التنظيمي.

د- أثبتت الدراسة أن هناك خلافاً جوهرياً من حيث تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي لكل من الأطباء الأقل خبرة والأطباء الأكثر خبرة تعود إلى أبعاد (الترقية، الإشراف، الأجر)، بالنسبة للأطباء الأقل خبرة يتضح جوهرياً الرضا عن العمل ذاته والزملاء لدى الأطباء الأكثر خبرة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- يجب على إدارة المستشفى أن تأخذ في اعتبارها اختلاف مستوى الخبرة لدى الأطباء العاملين لديها، وبالتالي عليها أن تضع إستراتيجيات مناسبة لتحسين رضاهم خاصة رضاهم عن (الإشراف، الأجر، فرص الترقية) اجتماعية والتركيز عليها.

ب- يجب على إدارة المستشفى أن تدرك أهمية الاتصال التنظيمي كأحد العوامل التي تساعد على تعزيز الانتماء لدى الأطباء.

ج- يجب على إدارة المستشفى التركيز على تنمية العلاقات لدى الإناث كتعويضات معنوية وتوفير خدمات مساعدة كتوفير دور لرعاية الأطفال والعناية بهم.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ramasodi, 2010):

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى ساوث راند

Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at south rand hospital.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي بين العاملين في الرعاية الصحية في مستشفى ساوث راند، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في المستشفى المذكور، وكذلك تحديد مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية الديموغرافية للعاملين في المستشفى المذكور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 103 أفراد ثم تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- تدني مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في المستشفى.

ب- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى والعوامل الاجتماعية الديموغرافية.

ج- يوجد تأثير لعوامل (التطور الوظيفي، المسؤولية، ضغط الوقت، والعلاقات بالزملاء) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى، حيث تبين وجود ارتباطا ايجابيا متوسط الشدة بين تلك العوامل والرضا الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- يجب التدخل لزيادة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في الرعاية الصحية في مستشفى ساوث راند لما للرضا الوظيفي من دور على الأداء الوظيفي.

ب- من الأساسي العمل على تحسين قوانين الموارد البشرية، تحسين ظروف العمل والمقابل المادي.

ج- يجب إعطاء الأولوية لتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة وتحسن عملية اتخاذ القرارات بإشراك الموظفين بما يتناسب طويلا مع الهيكلية التنظيمية.

د- العمل على تطوير قدرات طاقم العمل في عملية اتخاذ القرارات ضروري لتحسين جودة العمل

- ه- من الضروري العمل على إعادة صياغة الوظائف ومهامها لإعطاء هدف ذا قيمة.
- و- التقييم المستمر والمتواصل للأعمال، ومراقبة الرضا الوظيفي سيكون جيدا عند تحديد مكامن الخلل في العمل والتي تحتاج إلى تحسين.
- ز- السماح للموظفين بإبداء ملاحظاتهم من خلال مفهوم عمل تعاوني يعني إثراء عملية تحسين الأداء بما يزيد من الرضا الوظيفي.

2. دراسة (Skudal, 2009):

أثر استخدام أسلوب الإدارة بروح الفريق على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين في مستشفى أمراض عقلية.

Does Team Management Matter: "A study of Impacts of Job satisfaction and organizational commitment in mental hospital departments"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر استخدام أسلوب الإدارة بروح الفريق على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين في مستشفى أمراض عقلية، واعتمدت الدراسة على منهج البحث التجريبي الوصفي، من خلال إجراء مقابلات وصفية مع المدراء والعاملين معهم في أقسام إحدى مستشفيات الأمراض العقلية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- بينت هذه الدراسة وجود أثر بارز لإدارة الفريق على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكان هذا الأثر أكثر وضوحا في حالة المدراء عنه في حالة العاملين.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- يجب التفهم أن مؤسسة العمل عبارة عن بناء اجتماعي له ثقافة، محددات وقيم تؤثر على الموظفين مهما كانت درجة التغيير فيها صغيرة.
- ب- إدارة الأقسام في مستشفى للأمراض النفسية تتطلب مهارات إدارية متعددة في العديد من المجالات أكثر مما تتطلبه في مستشفيات أخرى.
- ج- اللامركزية في اتخاذ القرارات لها تأثير كبير على الرضا عن عملية إدارة الموظفين ما يتطلب من المدراء المباشرين الاهتمام برضا الموظفين تحت مسؤوليتهم لما له من اثر على عمل المؤسسة ككل.

3. دراسة (Smollan, 2009):

المؤشرات العاطفية في التغيير الوظيفي: ردود وجدانية للتغيير الوظيفي، العلم المسبق والتصرفات الناتجة.

The emotional rollercoaster of organizational change: Affective response to organizational change, their cognitive antecedents and behavioral consequences.

هدفت الدراسة إلى فحص مدى العلاقة بين العاطفة والقدرة على تقبل التغيير الوظيفي، وكانت فرضيات هذه الدراسة هناك علاقة بين معرفة وعلم الموظف بسياق عملية التغيير وتقبله لها، وهناك علاقة بين استقرار الموظف للتغيير ومدى تقبله له، واستخدم الباحث منهجية البحث الوصفي النوعي حيث تم مقابلة 24 مفحوص موزعين على العديد من القطاعات الصناعية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتقبل التغيير ومدى مقدرة الموظف على التأثير في عملية التغيير.
 - ب- هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتقبل التغيير ومدى الدعم الذي يحصل عليه الموظف من أصدقائه خارج العمل.
 - ج- هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتقبل التغيير ومدى عدالة التغيير.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:
- أ- فهم دور العاطفة في عملية التغيير ضروري وأساسي كي يتم الحد من التبعات السلبية على المؤسسة والموظف.
 - ب- يجب النظر إلى عملية التغيير على أنها عملية ذات تبعات نفسية وعاطفية وأن الموظفين ليسوا مجرد ببادق يتم تحريكها.
 - ج- يجب استحداث برامج تدريب وندوات تركز على الذكاء العاطفي في عملية التغيير لزيادة القدرات العاطفية وتقبل الموظفين للتغيير.

4. دراسة (Abrahamson, 2006):

التغيير بدون ألم

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تتغير المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن كثيراً من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن أن تدمر المنظمة.
- ب- أن ديناميكية الاستقرار عبارة عن عملية بذل القادة جهود تغيير مستمرة ولكن محدودة نسبياً تشمل إعادة تنظيم الممارسات القائمة ونماذج العمل المطبقة، بدلاً من استحداث ممارسات ونماذج عمل جديدة.
- ج- أن ديناميكية الاستقرار تتطلب من القادة ما يسمى وتيرة التغيير صحيحة.
- د- أن التغيير كان وسيظل مرافقاً لنا إلى الأبد، وسيبقى كذلك لكون فكرة التغيير بحد ذاتها عبارة عن تغيير حيث باتت المنظمات تدرك بشكل متزايد مدى الحاجة إلى مكافحة الفوضى التنظيمية وعمليات التغيير المرتجلة، والإنهاك الناشئ عن تعاقب عمليات التغيير بلا توقف وذلك من خلال قادة يستخدمون آليات التغيير الأفضل والأقل إرباكاً للموظفين والعمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أن تستبدل المنظمات مبادرات التغيير الجذرية الواسعة النطاق، بعمليات تغيير طبيعية صغرى مدروسة بعناية، باستخدام عمليات إصلاح واسعة أو محدودة النطاق. والنتيجة هي ديناميكية استقرار تتيح التغيير للمنظمة دون فواجع تذكر، وبما يعزز أي محاولة تغيير جديدة.
- ب- أن تترك المنظمات فكرة التغيير بلا توقف حتى تنجح في التغيير وبدلاً من ذلك ينبغي توزيع مبادرات التغيير الرئيسية بين فترات تغيير طبيعيه قصيرة مدروسة بعناية باستخدام عمليات الإصلاح، وبذلك يمكن للمنظمات القيام بتغيير شامل بنهج يسمى ديناميكية الاستقرار.

5. دراسة (Kotter, 2006):

قيادة التغيير " لماذا تفشل جهود التحول "

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من مئة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعاشية الواقعية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة.
- ب- أن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز أثراً مدمراً قد تفشل العملية برمتها.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة خلق الشعور الكافي بأهمية التغيير والحاجة إليه.

- ب- أهمية إيجاد تحالف طبيعي قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات.
- ج- ضرورة توفر رؤية إستراتيجية مستقبلية تبين الاتجاه اللازم لقيادة التغيير ونجاحه.
- د- ضرورة توفر آلية تواصل واتصال فعالة بين القادة ومرؤوسيههم .
- ه- ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل ضمن عملية التغيير الاستراتيجي.
- و- أهمية ترسيخ ضرورة التغيير وحاجته في ثقافة المنظمة.

6. دراسة (Kim, 2006):

الذروة في القيادة Tipping Point Leadership

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيف تم تحويل مدينة نيويورك الأمريكية من خلال جهاز الشرطة إلى أكثر المدن أماناً في أقل من عامين بعد أن كانت من أكثرها خطراً وإجراماً، وقد أستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- فعالية التغييرات الجذرية والسريعة.
- ب- وجود علاقة بين توفير الموارد المادية وفاعلية التغيير.
- ج- هناك تأثير لأصحاب النفوذ المكتسبة بغير حق في السيطرة على المقاومة العنيفة.
- د- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير.
- ه- هناك علاقة بين فعالية الاتصال وإحداث التغيير.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أهمية استحداث بصيرة المنظمة نحو قبول التغييرات الجذرية والسريعة.
- ب- ضرورة تدليل العقبات والصعوبات وتعديل الإجراءات التي تعترض عملية التغيير.
- ج- أهمية التغلب على نقص الموارد المادية من خلال التركيز على دعم المجالات الأشد حاجة للتغيير.
- د- ضرورة عزل أصحاب النفوذ المكتسبة بغير حق للسيطرة على المقاومة العنيفة.
- ه- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية لتدعم التغيير.
- و- أهمية دعم الداعين للتغيير ومؤيديه، مع ضرورة تبني إستراتيجية فعالة للاتصال والتواصل بين العاملين لدعم التغيير.

7. دراسة (Strebel, 2006) :

Why do people resist change

لماذا يقاوم الموظفون التغيير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- هناك علاقة بين على مصالح العاملين ونجاح عملية التغيير، عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية.
- ب- هناك أثر لتحديد متطلبات التغيير بشكل واضح على نجاح عملية التغيير والحد من مقاومته. أما أهم توصيات الدراسة فكانت:
 - أ- ضرورة أن ينظر المدراء للتغيير بنفس الطريقة التي يراها بها العاملون.
 - ب- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية.
 - ج- أهمية تحديد متطلبات التغيير بشكل واضح واستبعاد غير المتعاونين.

8. دراسة (Sikrin, 2006):

The hard side of change management

الجانب الشاق من إدارة التغيير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل السياسية المسببة لذلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي على مبادرات التغيير في مائتين وخمس وعشرين منظمة، بجانب المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل (6153) كتاباً ومقالة ودراسة كل منها يتناول الموضوع من زاوية مختلفة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقلة منهم يتفوقون على كيفية القيام الفعال بها.
- ب- أن معظم خبراء التغيير يستحوذ عليهم هاجس القضايا (اليسيرة)، مثل ثقافة التغيير والدوافع للتغيير، وأن التركيز على هذه القضايا وحدها لن يحقق التغيير المنشود.
- ج- هناك أربعة عوامل هامه يتوقف عليها نجاح أية مبادرة للتغيير هي: المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، ونزاهة أداء فريق العمل وقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات ومزايا أعضاء الفريق بالنسبة إلى متطلبات المنظمة، والالتزام بالتغيير سواء من جانب الإدارة العليا أو الموظفين الأكثر تأثراً بالتغيير والجهد المطلوب زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- على خبراء التغيير أن لا يستحوذ عليهم هاجس القضايا (اليسيرة)، وعليهم التركيز على كل العوامل اليسيرة والصعبة.

ب- ضرورة الاختيار الجيد لفريق التغيير

ج- على الإدارة العليا الالتزام بالتغيير ومساندة فريق التغيير ودعمه.

9. دراسة (Luddy, 2005):

الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسة صحية في ويسترن كايب

Job satisfaction amongst employees at a public health institution in Western Cape.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العوامل الشخصية (الطبقة الاجتماعية، الأصول العرقية، الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الحالة الشخصية، المكانة الوظيفية) بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الصحة العامة في ولاية ويسترن كايب، وكذلك تحديد إذا ما كان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وعوامل طبيعة العمل، والإشراف، الحوافز، الزملاء في العمل، تحديد التباين في الرضا الوظيفي بين العاملين في الصحة العامة في ولاية الكيب والعوامل الديموغرافية (الطبقة الاجتماعية، الأصول العرقية، الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الحالة الشخصية، المكانة الوظيفية)، تحديد إذا ما كان هنالك فروق ذات معنى بين الرضا الوظيفي للعاملين بناء على العوامل الشخصية (الطبقة الاجتماعية، الأصول العرقية، الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الحالة الشخصية، المكانة الوظيفية).

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 203 ومجتمع الدراسة 286 تم جمع 71% منها.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- هناك علاقة ما بين ظروف البيئة الوظيفية بما تشمل الجنس والتحصيل العلمي والعمر والرضا الوظيفي.

ب- هناك علاقة ما بين الرضا الوظيفي ونوعية العمل من حيث الراتب والعلوات وساعات العمل وزملاء العمل.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- دور المتغيرات الدخيلة الأخرى المحتمل على الرضا الوظيفي يحتاج إلى للبحث في المستقبل

ب- ينبغي أن تفسر نتائج هذه الدراسة مع الحذر نظرا لأوجه القصور في الدراسة.

ج- من المستحسن أن تولي الإدارة التنفيذية اهتماماً كبيراً للدراسات مستقبلية من هذا النوع لتحديد المتغيرات التي لها تأثير كبير على الرضا عن العمل وذلك في محاولة للاحتفاظ بأصحاب المهارات عالية الجودة، والمهارات النادرة على وجه الخصوص، بما يتماشى مع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من وزارة العمل

خامساً- التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم جميعها مرتبطة بمجالات الدراسة من تغيير ورضا، وتناولت تلك الدراسات الأبعاد المختلفة لكل مجال من مجالات الدراسة.

فبالنسبة للتغيير هناك دراسات تناولت التغيير وإدارته واقعاً وممارسة كدراسة (الرقب، 2008) ودراسة (Abrahamson, 2006) ودراسة (Sikrin, 2006)، وهناك دراسات تناولت اتجاهات القادة والعاملين نحو التغيير كدراسة (العنزي، 2008) ودراسة (المالكي، 2007) ودراسة (البلوي، 2005) ودراسة (Kim, 2006) ودراسة (Kotter, 2006)، وهناك دراسات تناولت إستراتيجيات التغيير كدراسة (الفايز، 2008) ودراسة (غنوم، 2005)، وهناك دراسات تناولت مقاومة التغيير ومواقفه كدراسة (الفايز، 2008) ودراسة (الحقباني، 2007) ودراسة (Strebel, 2006)، ودراسة (القويطي، 2006)، وهناك دراسات تناولت متطلبات التغيير وعلاقته ببعض المفاهيم الحديثة كالتعليم التنظيمي والإبداع الإداري كدراسة (مرزوق، 2006).

وكانت أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج ضعف الإدارات القائمة على عملية التغيير، وضعف أساليب التعامل مع مقاومته، وأن التغيير الشامل القوي قد يؤدي لفناء المنظمة وتدميرها، وأن التغيير الناجح هو التغيير المتدرج، ومن أهم المحاور التي تناولتها تلك الدراسات المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، والمتغيرات التنظيمية، كالهيكلة التنظيمية وأساليب وطرق العمل وبيئة العمل الداخلية وأساليب الإشراف.

أما بالنسبة للرضا فهناك دراسات تناولت الرضا الوظيفي قياساً وتأثراً بأبعاد مختلفة لها علاقة بالرضا الوظيفي، فهناك دراسات قاست الرضا الوظيفي كدراسة (محيسن، 2004) ودراسة (دياب، 2002) ودراسة (المدلج، 2003) ودراسة (الدهش، 2006) ودراسة (السيحاني، 2006) ودراسة (Luddy, 2005) ودراسة (Ramasodi, 2010).

وكانت أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج أن الرضا كان متوسطاً في الأغلب وبالذات في البيئتين المحلية والعربية، وكان للمتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية تأثيراً على

درجة الرضا، ومن أهم المحاور التي تناولتها تلك الدراسات بيئة العمل الداخلية، والهيكل التنظيمي، وحجم الإدارة.

وهناك دراسات تناولت تأثير أبعاد مختلفة ذات علاقة بالتغيير على الرضا كدراسة (المرنخ، 2004) التي تناولت تأثير بيئة العمل على الرضا، ودراسة (المازم، 2008) التي تناولت أثر الإدارة المفتوحة على الرضا، ودراسة (الدهش، 2006) التي تناولت علاقة المتغيرات التنظيمية بالرضا ودراسة (الراجحي، 2003) والتي تناولت التطوير التنظيمي والرضا، وهناك دراسات تناولت أبعاداً مختلفة للتغيير وتأثيرها على الرضا كدراسة (السيحاني، 2004)، ودراسة (العنزي، 2004) ودراسة (الشهري، 2004)، وهناك دراسات تناولت التغيير الوظيفي وعلاقته بالرضا كدراسة (Smollan, 2009).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية كالسن، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمتغيرات الوظيفية كحجم العمل، ونظام الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة بالزملاء، وبرامج التدريب والتطوير، ومستوى الوظيفية ووضوح الدور والمتغيرات التنظيمية كنظام الإشراف والهيكل وإجراءات العمل والتقنية المستخدمة وبيئة العمل المادية والرضا الوظيفي، وكانت أهم المتغيرات الوظيفية تأثيراً على الرضا بالإيجاب هي العلاقة بالزملاء وأكثر المتغيرات تأثيراً بالسلب هي الحوافز المادية، وأما الحوافز المعنوية فهي مفقودة وكذلك فإن برامج التدريب والتطوير ضعيفة جداً

وكانت العديد من الدراسات قد طبقت على مجتمعات رسمية مصالح حكومية رسمية، وأخرى على مجتمعات أهلية فكان هناك 11 دراسة طبقت على مؤسسات حكومية، و13 دراسة طبقت على مؤسسات أهلية، و5 دراسات طبقت على مؤسسات أمنية مختلفة، و4 دراسات طبقت على مؤسسات صحية.

وتفردت الدراسة الحالية ببحث أثر التغيير على رضا العاملين المنقولين من بيئة عمل شبه حكومية إلى بيئة عمل أهلية وكان التشابه بينها وبين دراسة (السراج، 2003) التي بحثت أثر الخصخصة على العاملين بشركة الاتصالات السعودية من جهة المحافظة على الحقوق المكتسبة وتنشيط العاملين المنقولين والمحافظة على وظائفهم كشرط من شروط الخصخصة، ودراسة (البلوي، 2005) التي بحثت اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وتحويل رئاسة الطيران المدني السعودي إلى هيئة الطيران المدني، حيث توقع العاملين الحصول على مزايا مكتسبة عديدة نتيجة هذا التحول وبالرغم من خصخصة قطاع الاتصالات الفلسطيني سابقاً إلا أنه لم يقع تحت يدي الباحث دراسة قريبة

من هذا الموضوع على شركة الاتصالات رغم أن تجربتها أقدم من تجربة شركة توزيع الكهرباء في التغيير والتحول من مؤسسة حكومية على مؤسسة خاصة، تميزت هذه الدراسة ببحث علاقة مجالات فهم وإدراك التغيير والمحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة والمتغيرات التنظيمية والبيئية مجتمعة على الرضا الوظيفي، حيث أن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث كانت تتناول أحد تلك المجالات مع مجالات مختلفة أخرى غير تلك التي تناولها الباحث.

الفصل الخامس

الإطار العملي للدراسة

The Practical Framework For Research

	المبحث الأول:
The Methodology & Procedures	المنهجية والإجراءات
	المبحث الثاني:
Testing Research	فحص الأداة
	Tool
	المبحث الثالث:
Data Analysis	تحليل البيانات
	المبحث الرابع:
Hypotheses	اختبار الفرضيات
	Testing

المبحث الأول
المنهجية والإجراءات

The Methodology & Procedures

Introduction	أولاً- مقدمة
Study approach	ثانياً- منهج الدراسة
Types and sources of data	ثالثاً- أنواع ومصادر البيانات
Study community	رابعاً- مجتمع الدراسة
Study sample	خامساً- عينة الدراسة
Study tool	سادساً- أداة الدراسة
Normality Distribution Test	سابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي
Procedures of application of the study	ثامناً- إجراءات تطبيق الدراسة

أولاً- المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات وآخرون، 2003: ص330)، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات. (عساف، 2003: ص190)

ثالثاً- أنواع ومصادر البيانات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

1. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والمقابلات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم وتوضح موضوع هذه الدراسة.

رابعاً- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع الأفراد والأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات، 2003: ص113)، ويتمثل هنا في جميع العاملين اللذين كانوا يعملون بأقسام الكهرباء والمنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء والبالغ عددهم عند تأسيسها 453 موظفاً وبقي منهم على رأس عملهم عند تطبيق الاستبيان 331 موظفاً نظراً لوصول عدد كبير منهم إلى سن التقاعد خلال هذه الفترة وهذا العدد هو مجتمع الدراسة.

خامساً- عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (جامعة القدس المفتوحة، 1998)، فالعينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع. (زويلف والطراونة، 1998) قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقيّة المنتظمة، وفيها يتم تقسيم المجتمع إلى أقسام متجانسة تعرف بالطبقات ثم اختيار عينة فرعية من كل طبقة، ويعتمد حجم كل عينة فرعية على نسبة صفتها في المجتمع (صافي، 2012: ص151)، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 52 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 220 إستبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 208 إستبانة، ليصبح العدد النهائي 260 بنسبة 95.6% كما في جدول (4).

جدول (4)

عينة الدراسة

المسترد	الإجمالي	فني	إداري	مهندس	البيان	المنطقة
	26	4	9	13	إجمالي المنقولين	المقر الرئيس
20	21	3	7	11	عينة الدراسة	(الإدارة)
	63	29	31	3	إجمالي المنقولين	فرع غزة
49	52	24	26	2	عينة الدراسة	
	62	20	36	6	إجمالي المنقولين	الشمال
48	51	16	30	5	عينة الدراسة	
	65	27	34	4	إجمالي المنقولين	الوسطى
53	53	22	28	3	عينة الدراسة	

	64	28	32	4	إجمالي المنقولين	خان يونس
51	53	24	26	3	عينة الدراسة	
	51	18	27	6	إجمالي المنقولين	رفح
39	42	15	22	5	عينة الدراسة	
	331	126	169	36	إجمالي المنقولين	الإجمالي
260	272	104	139	29	عينة الدراسة	

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على بيانات تم جمعها من غدارة شؤون الموظفين بالشركة، (2012).

سادساً- أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة "

تكونت إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (العمر "عند الانتقال من البلدية/

سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء"، المستوى العلمي، طبيعة العمل عند الانتقال، طبيعة العمل حالياً، عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال).

2. القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الاستبانة، ويتكون من 71 فقرة، موزع على 7 مجالات:

أ- المجال الأول: فهم عملية التغيير، ويتكون من (8) فقرات.

ب- المجال الثاني: المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة، ويتكون من (10) فقرات.

ج- المجال الثالث: المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، ويتكون من (9) فقرات.

د- المجال الرابع: مركزية ولا مركزية الإدارة، ويتكون من (7) فقرات.

هـ- المجال الخامس: نمط وأسلوب الإدارة، ويتكون من (11) فقرة.

و- المجال السادس: بيئة وظروف العمل، ويتكون من (13) فقرة.

ز- المجال السابع: الرضا الوظيفي، ويتكون من (13) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (5):

جدول (5)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

سابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	فهم عملية التغيير	.093
2.	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة	.331
3.	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)	.107
4.	مركزية ولا مركزية الإدارة	.214
5.	نمط وأسلوب الإدارة	.132
6.	بيئة وظروف العمل	.378
7.	الرضا الوظيفي	.228
	جميع مجالات الاستبانة	.140

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الإستانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستانة.

3. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة واختبار الفرضيات.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
6. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA - (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

تاسعاً - إجراءات تطبيق الدراسة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:
1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
 2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
 3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 4. عرض الإستبانة على الدكتور المشرف وأخذ النصح والتوجيه وإجراء بعض التعديلات.
 5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و(68) فقرة.
 6. تم عرض الإستبانة على أحد عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ملحق رقم (2)
 7. تم إعادة عرض الإستبانة على الدكتور المشرف ومراجعة آراء المحكمين.
 8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (71) فقرة، ملحق رقم (3).
 9. توزيع الإستبانة على عينة استطلاعية عددها 52 مفردة بهدف فحص صدق وثبات الإستبانة.
 10. تم توزيع باقي الإستبانات على بقية أفراد العينة وعددها 220 مفردة تم استعادة 208 منها صالحة جميعها للتحليل.

المبحث الثاني
فحص أداة الدراسة
Testing Research Tool

Introduction

أولاً- مقدمة

Ratified questionnaire

ثانياً- صدق الإستبيان

Reliability

ثالثاً- ثبات الاستبيان

أولاً- مقدمة:

يتناول هذا المبحث صدق الإستبيان (الظاهري والداخلي)، ومدى ثبات الإستبيان للتأكد من صلاحية الإستبيان والقدرة على قياس ما وضع لقياسه وثبات المقياس تمهيداً لاستخدامه.

ثانياً- صدق الاستبيان:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: ص429)، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2003: ص179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بالطرق التالية:

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى صدق أداء الدراسة لقياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وإضافة بعض العبارات الأخرى، ويوضح الملحق رقم (3) الإستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما هو مبين في الجداول التالية:

ح- اختبار صدق الاتساق الداخلي لمجال فهم عملية التغيير والدرجة الكلية للمجال.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فهم عملية التغيير " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تم شرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير من قبل المسؤولين للعاملين	0.719	*0.000
2.	تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين	0.631	*0.000

0.726	*0.000	3. تم التمهيدي لعملية التغيير بشكل واضح
0.658	*0.000	4. حضرت دورة تدريب في مجال التغيير وإدارته
0.665	*0.000	5. كنا نجد جهات مختصة تجيب على استفساراتنا عن عملية التغيير
0.73	*0.000	6. معظم العاملين كانوا متشجعين ومرحبين بعملية التغيير
0.774	*0.000	7. معرفتي بالتغيير الذي حدث كانت جيدة
0.533	*0.000	8. التغيير أعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي أكثر مما كان بالبلديات وسلطة الطاقة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فهم عملية التغيير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ط- اختبار صدق الاتساق الداخلي لمجال المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة والدرجة الكلية للمجال.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	انتقلت إلى الشركة بنفس المسمى الوظيفي	0.316	*0.012
2.	انتقلت إلى الشركة بنفس الراتب السابق	0.49	*0.000
3.	التغيير حافظ على حقوقي	0.819	*0.000
4.	اكتسبت مميزات لم أكن أحصل عليها سابقاً	0.755	*0.000
5.	سلم الرواتب والدرجات بالشركة أفضل مما كان بالسابق	0.575	*0.000
6.	فرصة الترقية لكل العاملين متساوية	0.632	*0.000
7.	التأمين الصحي والعلاج أفضل من السابق	0.316	*0.011
8.	فرص الحصول على العمل الإضافي بالشركة أفضل من السابق	0.561	*0.000
9.	أنا مطمئن على وظيفتي في الشركة أكثر مما كان سابقاً	0.631	*0.000
10.	تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند الانتقال للشركة	0.623	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ي- اختبار صدق الاتساق الداخلي لمجال المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمجال.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.572	تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل مستوياته
2.	*0.000	0.646	تم دمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في مهامها ونشاطاتها
3.	*0.000	0.666	يتم تحديد وتوضيح المهام والأدوار المطلوبة والحد من الازدواجية والتكرار من كل وحدة إدارية
4.	*0.000	0.769	تم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات
5.	*0.000	0.681	يوجد (وصف وظيفي) موضح به الواجبات والمهام التي يقوم بها الموظف أثناء تأدية عمله
6.	*0.000	0.748	كل موظف في الإدارة لديه عمل محدد ومهام واضحة يؤديها
7.	*0.001	0.422	هناك سعي حثيث لتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار للأفضل
8.	*0.000	0.674	هناك تطوير باللوائح والأنظمة باستمرار لتحسين سير العمل
9.	*0.000	0.703	هناك تطوير لأساليب وإجراءات العمل باستمرار

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية(الهيكل التنظيمي)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ك- اختبار صدق الاتساق الداخلي مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة " والدرجة الكلية للمجال.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	النظم واللوائح بالشركة تتصف بالمرونة وعدم التعقيد	0.643	*0.000
2.	هناك مستوى جيد من التفويض في اتخاذ القرارات	0.697	*0.000
3.	الاتصالات داخل الشركة بشكل عام سهلة وميسرة	0.669	*0.000
4.	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة	0.672	*0.000
5.	تم توسيع العمل بإضافة مهام جديدة	0.517	*0.000
6.	تم إثراء العمل بإشراك العاملين في أعمال التنظيم والتخطيط	0.388	*0.002
7.	يُنحى لي رؤسائي مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل	0.719	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ل- اختبار صدق الاتساق الداخلي مجال " نمط وأسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	نظام الإشراف لدينا مرن وغير مباشر	0.730	*0.000
2.	تقارير الأداء بالشركة فعالة وتسعى لتطوير الأداء	0.860	*0.000
3.	يوجد سجل لكل موظف يشتمل على أدائه الوظيفي	0.628	*0.000
4.	يرجع العاملون لشخص محدد عند حدوث مشكلة لحل هذه المشكلة	0.711	*0.000
5.	أُتلقى تشجيعاً من رئيسي على تنمية مهاراتي بشكل مستمر	0.722	*0.000

0.780	*0.000	6. عادة ما ننتشاور والرؤساء في كيفية تأدية عمل ما
0.805	*0.000	7. نقوم بالعمل بطريقة مشتركة وبروح الفريق
0.794	*0.000	8. هناك وضوح في الاتجاه العام للأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها
0.633	*0.000	9. زملاء العمل يشاركوني همومي ويدافعون عن قضايا تخصني
0.785	*0.000	10. تركز الإدارة على أهمية التكامل والتعاون بين أقسام الشركة من أجل تحقيق الأهداف
0.640	*0.000	11. الصراع التنظيمي داخل الشركة مناسب وغير سلبي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

م- اختبار صدق الاتساق الداخلي مجال " بيئة وظروف العمل " والدرجة الكلية للمجال.

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة وظروف العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.598	مكان العمل جيد التهوية والإضاءة ويسمح لي بالقيام بعملي ببسر وسهولة
2.	*0.000	0.702	الأثاث المكتبي منظم ويسمح بسهولة الحركة
3.	*0.000	0.705	تتوفر الأدوات المكتبية والمعدات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد
4.	*0.000	0.565	ساعات العمل المحددة تتفق وقوانين العمل الفلسطينية
5.	*0.000	0.592	ساعات العمل الإضافية تتم بموافقة العاملين
6.	*0.000	0.565	يدفع عن ساعة العمل الإضافي أجر ساعة ونصف
7.	*0.000	0.706	يسمح لي بتحديد وقت إجازاتي السنوية
8.	*0.000	0.667	احصل على كل الإجازات المحددة للأعياد الوطنية كموظفي الدوائر الحكومية
9.	*0.000	0.682	توجد لوائح توضح عوامل وإجراءات السلامة بالعمل بمكان واضح
10.	*0.000	0.644	توجد صناديق إسعاف أولي بأماكن واضحة ومعروفة
11.	*0.000	0.481	التأمين الصحي شامل ويغطي كل من يعولهم العامل

12	تقوم الشركة بالتأمين على العاملين من إصابات العمل	0.596	*0.000
13	تقف الشركة إلى جانب العاملين عند الإصابة لحين صرف تعويضهم من شركة التأمين	0.719	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة وظروف العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ن- اختبار صدق الاتساق الداخلي مجال " الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.

جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	إذا خيرت بين وظيفة أخرى مشابهه في شركة أخرى ووظيفتي الحالية أفضل البقاء في مكان عملي الحالي	0.563	*0.000
2.	لو استشارني صديق يرغب في العمل بالشركة سأنصحه بذلك	0.786	*0.000
3.	تقترب وظيفتي الحالية في الشركة من الوظيفة المثالية التي بخيالي	0.754	*0.000
4.	وظيفتي الحالية تشبع احتياجاتي وترضي	0.812	*0.000
5.	وظيفتي جيدة لأنها توفر لي المقابل المادي الذي يناسب متطلبات الحياة	0.610	*0.000
6.	مستوى تعاون ومساندة الرؤساء جيد	0.848	*0.000
7.	وظيفتي الحالية تعطيني فرصة مناسبة للترقية	0.760	*0.000
8.	وظيفتي تتفق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية	0.698	*0.000
9.	تتيح لي الوظيفة فرصة جيدة للمبادرة والابتكار	0.693	*0.000
10.	أفخر بالمكانة الاجتماعية للوظيفة داخل الشركة وخارجها	0.736	*0.000
11.	نظام الحوافز بالشركة جيد	0.638	*0.000
12.	العلاقات الإنسانية بين زملاء قوية	0.588	*0.000
13.	يتم ملئ المراكز الوظيفية العليا من داخل الشركة وليس من خارجها	0.571	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3. الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	فهم عملية التغيير	.564	*0.000
2.	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة	.818	*0.000
3.	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)	.873	*0.000
4.	مركزية ولا مركزية الإدارة	.797	*0.000
5.	نمط وأسلوب الإدارة	.880	*0.000
6.	بيئة وظروف العمل	.853	*0.000
7.	الرضا الوظيفي	.876	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثالثاً - ثبات الإستبانة Reliability:

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى (البداينة، 1999)، وبعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد

العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم استخدام الباحث ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15):

جدول (15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1.	فهم عملية التغيير	8	0.843	0.918
2.	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة	10	0.782	0.884
3.	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)	9	0.842	0.917
4.	مركزية ولا مركزية الإدارة	7	0.742	0.861
5.	نمط وأسلوب الإدارة	11	0.916	0.957
6.	بيئة وظروف العمل	13	0.874	0.935
7.	الرضا الوظيفي	13	0.915	0.957
	المجالات السابقة معا	71	0.973	0.987

*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يوضح جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.742، 0.916) ولجميع فقرات الإستبانة (0.973)، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.861، 0.957) ولجميع فقرات الإستبانة (0.987) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث
تحليل البيانات
Data Analysis

Introduction

أولاً- مقدمة

ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

Analysis of the paragraphs of the study

ثالثاً- تحليل فقرات الإستبانة

أولاً- المقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات، وعرض النتائج الخاصة بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية، وتحليل فقرات مجالات الإستبانة، وتحديد مدى دلالتها، والتعليق عليها، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر " عند الانتقال من البلدية/ سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء"، المستوى العلمي، طبيعة العمل عند الانتقال، طبيعة العمل حالياً، عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال)، ولقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب العمر " عند الانتقال من البلدية/ سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء".

جدول (16)

العمر " عند الانتقال من البلدية/ سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء"

النسبة المئوية %	العدد	العمر
31.5	82	أقل من 30 سنة
29.2	76	من 30 إلى أقل من 35 سنة
21.2	55	من 35 إلى أقل من 40 سنة
10.4	27	من 40 إلى أقل من 45 سنة
7.7	20	من 45 سنة فما فوق
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 60.7% من عينة الدراسة أعمارهم " عند الانتقال من البلدية سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء" أقل من 35 سنة، 31.6% تتراوح من 35 إلى أقل من 45 سنة، بينما 7.7% أعمارهم من 45 سنة فما فوق.

من الملاحظ أن الشريحة الأقل سناً هي الأعلى نسبة، والشريحة التي تليها أقل، وتتناقص نسبة حجم الشرائح تدريجياً لتصل إلى أدنى نسبة في الشريحة الأكبر سناً وهم 45 سنة فما فوق، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة عدم التوظيف التي كانت متبعة في البلديات وسلطة الطاقة، واستخدام العقود المؤقتة (البطالة)، وعند اتخاذ القرار بتأسيس الشركة تم تثبيت جميع العاملين بالعقود والعمال المؤقتين ونقلهم إلى الشركة، وجزء كبير منهم من الشباب.

2. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول (17)

المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
27.3	71	ثانوية عامة فما دون
47.3	123	دبلوم
25.0	65	بكالوريوس
0.4	1	ماجستير فأكثر
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة من حملة الثانوية العامة فما دون، 47.3% من حملة درجة الدبلوم، 25.0% من حملة درجة البكالوريوس، بينما 0.4% من حملة درجة الماجستير فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من العاملين هم من الفنيين خريجي المدارس والمعاهد الصناعية وأما قارئى العدادات والمحصلين فلا يشترط حصولهم على شهادات جامعية.

3. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة إدارية " .

جدول (18)

طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة إدارية "

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة إدارية "
6.3	9	مدير دائرة
22.4	32	رئيس قسم
71.3	102	موظف
100.0	143	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 6.3% من عينة الدراسة طبيعة العمل لديهم عند الانتقال كوظيفة إدارية مدير دائرة، وأن 22.4% رئيس قسم، بينما 71.3% طبيعة عملهم عند الانتقال كوظيفة إدارية موظف، وهذا تدرج طبيعي للهرم الإداري فالإدارة العليا هي الأقل والوسطى هي الأوسط والدنيا هي الأكبر عدداً.

4. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة فنية " .

جدول (19)

طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة فنية "

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل عند الانتقال " وظيفة فنية "
6.8	8	مدير دائرة
13.7	16	رئيس قسم
79.5	93	فني
100.0	117	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 6.8% من عينة الدراسة طبيعة العمل لديهم عند الانتقال كوظيفة فنية مدير دائرة، وأن 13.7% رئيس قسم، بينما 79.5% طبيعة عملهم عند الانتقال كوظيفة فنية هي فني، وهذا أيضاً هو تدرج طبيعي لهرم الإدارة الفنية فالإدارة العليا هي الأقل، والوسطى هي الأوسط والدنيا هي الأكبر عدداً مع ملاحظة انخفاض عدد الوظائف العليا والوسطى بين فئة الوظائف الفنية عن

الوظائف الإدارية، والعكس ارتفاع نسبة عدد الفنيين عن الموظفين لطبيعة عمل فرق الفنيين في أعمال التركيب والصيانة والتي يزداد فيها عدد العمالة. وجمع إجمالي الأعداد بجدولي 18 و 19 يكون إجمالي الوظائف الإدارية والفنية حسب طبيعة العمل عند الانتقال هو 260 أي مطابق لعينة البحث.

5. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حالياً " وظيفة إدارية "

جدول (20)

طبيعة العمل حالياً " وظيفة إدارية "

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل حالياً " وظيفة إدارية "
18.4	26	مدير دائرة
37.6	53	رئيس قسم
44	62	موظف
100.0	141	المجموع

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 18.4% من عينة الدراسة طبيعة العمل لديهم حالياً كوظيفة إدارية مدير دائرة، وان 37.6% رئيس قسم، بينما 44% طبيعة عملهم حالياً كوظيفة إدارية هي موظف، ويلاحظ ارتفاع النسب لكل فئة من فئات الوظيفة الإدارية الحالية عن السابقة، ففئة مدير دائرة ارتفعت من 6.3 إلى 18.4 ورئيس قسم من 22.4 إلى 37.6، وانخفضت نسبة فئة الموظف من 71.3 إلى 44، وذلك بين العاملين المنقولين، ويعزو الباحث ذلك إلى الزيادة في عدد العاملين بشكل عام من 453 موظف عند التأسيس إلى 699 في 2009/2/1، وإلى 949 في 2011/8/1، فالزيادة في العدد العام للعاملين يقابلها توسع وزيادة في الوظائف العليا والوسطى فتملاً الشواغر لمواجهة هذا التوسع من العاملين القدامى المنقولين من البلديات وسلطة الطاقة في الأغلب (من الداخل) كما يظهر من إجابة المبحوثين على سؤال عن ذلك لاحقاً.

6. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حالياً " وظيفة فنية " .

جدول (21)

طبيعة العمل حالياً " وظيفة فنية "

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل حالياً " وظيفة فنية "
16.8	20	مدير دائرة
21	25	رئيس قسم
62.2	74	فني
100.0	119	المجموع

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 16.8% من عينة الدراسة طبيعة العمل لديهم حالياً كوظيفة فنية مدير دائرة، وأن 21% رئيس قسم ، بينما 62.2% طبيعة عملهم حالياً كوظيفة هي فني، هنا أيضاً نلاحظ أن فئة مدير الدائرة ارتفعت من 6.8 إلى 16.8 وأن رئيس القسم ارتفعت من 13.7 إلى 21، أما نسبة فئة الفني فانخفضت من 79.5 إلى 62.2، ويعزو الباحث ذلك إلى ترقية عدد من العاملين القدامى في الوظيفة الفنية إلى مناصب أعلى نظراً للتوسع في زيادة عدد العاملين في الشركة نظراً لزيادة حجم العمل مع التطور الزمني، أما بالنسبة للفروق في مجاميع الوظائف الفنية والإدارية عند الانتقال وحالياً يعود إلى أن بعض العاملين الفنيين يتحولون إلى إداريين بالترقية مما يفسر ارتفاع مجاميع الإداريين وانخفاض مجاميع الفنيين.

وبجمع إجمالي الأعداد بجدولي 20 و 21 يكون إجمالي الوظائف الإدارية والفنية حسب طبيعة العمل حالياً هو 260 أي مطابق لعينة البحث.

7. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال.

جدول (22)

عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال
44.6	116	أقل من 5 سنوات
29.2	76	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.2	68	من 10 سنوات فما فوق
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 44.6% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال أقل من 5 سنوات، 29.2% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 26.2% سنوات الخدمة لديهم في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال 10 سنوات فما فوق، وهذا يتوافق مع ما ذكره الباحث في تفسير توزيع عينة الدراسة حسب العمر من تثبيت عدد كبير من العاملين المؤقتين عند الانتقال من البلديات إلى الشركة مما يفسر ارتفاع نسبة الفئة العمرية الأقل خدمة في البلديات وسلطة الطاقة عند الانتقال.

ثالثاً- تحليل فقرات الاستبانة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من المحايد وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن المحايد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن المحايد، ذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة المحايد والعكس صحيح.

1. تحليل فقرات مجال " فهم عملية التغيير " .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة المحايد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فهم عملية التغيير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تم شرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير من قبل المسؤولين للعاملين	3.29	65.75	3.92	3.92	*0.000	2
2.	تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين	2.98	59.68	-0.21	-0.21	0.417	5
3.	تم التمهيد لعملية التغيير بشكل واضح	2.94	58.90	-0.73	-0.73	0.234	6
4.	حضرت دورة تدريب في مجال التغيير وإدارته	2.64	52.76	-4.73	-4.73	*0.000	8
5.	كنا نجد جهات مختصة تجيب على استفساراتنا عن عملية التغيير	2.79	55.87	-2.78	-2.78	*0.003	7
6.	معظم العاملين كانوا متشجعين ومرحبين بعملية التغيير	3.02	60.47	0.34	0.34	0.366	4
7.	معرفتي بالتغيير الذي حدث كانت جيدة	3.26	65.12	3.60	3.60	*0.000	3
8.	التغيير أعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي أكثر مما كان بالبلديات وسلطة الطاقة	3.46	69.26	6.13	6.13	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.0	61.09	1.07	1.07	0.144	5

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 7، 8) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 65.75%، 65.12%، 69.26% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (4، 5) سالبة، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 52.76%، 55.87% أي أصغر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد انخفض عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (2، 3، 6) قريبة جداً من 60% وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 58.90%، 59.68%، 60.47%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل منها أكبر من 0.05 أي أن الفقرات غير دالة إحصائياً وأن آراء أفراد العينة حول كل منها هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.05، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.09%، قيمة الاختبار 1.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.144 لذلك يعتبر مجال " فهم عملية التغيير " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا تختلف جوهرياً عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك حياداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن أفراد العينة غير متأكدين من مدى فهمهم وإدراكهم لعملية التغيير التي تمت.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (الرقب، 2008) حيث أشارت الدراسة إلى أن فئات العاملين حول عملية التغيير كانت بوزن نسبي 60% محايد، كما أظهرت دراسة (مرزوق، 2006) انه توجد علاقة قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى العاملين وبين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، ويأتي هذا الاتفاق كنتيجة لتشابه مجتمع الدراسة، والثقافة السائدة حيث الإدارة العليا لا تولي اهتماماً كبيراً بآراء من هم في الطبقة الوسطى والدنيا.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مراد، 2005) والتي أظهرت أن العاملين بمؤسسة الطيران العربية السورية كانت اتجاهاتهم نحو التغيير بمتوسط عام 3.65 وأن الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة للمقياس (الإدراكي، والعاطفي، والسلوكي) هي 3.60، 3.60، 3.78 على التوالي وهذا يعني أن اتجاهات العاملين على درجة من الإيجابية الأمر الذي يوحي بأن هؤلاء العاملين على درجة من المعرفة والفهم والإحساس بالتغيير وتقبل هذا التغيير الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد معاً، كما اختلفت مع دراسة (العنزي، 2009) التي أظهرت أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي المعرفي (موافق بشدة)، كما اختلفت مع

دراسة (غنوم، 2005) حيث أظهرت أن هناك تأثير إيجابي لإدراك أهمية التغيير على تطوير القيم المحورية المشتركة لدى العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس بلغ 2.65 وفقاً لقيمة معامل التحديد بانحراف معياري 0.71، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (المالكي، 2007) حيث أظهرت أن اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أظهرت موافقة المبحوثين بشكل عام على محور اتجاهات مفردات الدراسة نحو التغيير والتطوير بوسط حسابي مقداره 3.8 وانحراف 0.392.

ويرى الباحث أنه كان يجب على قيادات البلديات وسلطة الطاقة إيلاء اهتماماً أكبر نحو تعريف المنقولين بعملية التغيير وشرح أهدافها وأسبابها لهم ليكون فهمهم للعملية واضحاً ويكون انتقالهم عن قناعة لا مجرد تنفيذ أوامر كما كان يجب على إدارة الشركة أيضاً الاهتمام بهذا الموضوع على الأقل بعد تمام انتقال العاملين إلى الشركة الجديدة تحت إدارتهم.

2. تحليل فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة " .

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	انتقلت إلى الشركة بنفس المسمى الوظيفي	3.72	74.32	10.33	*0.000	1
2.	انتقلت إلى الشركة بنفس الراتب السابق	3.53	70.58	7.32	*0.000	2
3.	التغيير حافظ على حقوقي	3.45	69.06	6.14	*0.000	4
4.	اكتسبت مميزات لم أكن أحصل عليها سابقاً	3.39	67.78	5.25	*0.000	5
5.	سلم الرواتب والدرجات بالشركة أفضل مما كان بالسابق	3.49	69.84	7.01	*0.000	3

10	*0.000	-5.90	50.59	2.53	6. فرصة الترقية لكل العاملين متساوية
9	*0.000	-3.51	54.92	2.75	7. التأمين الصحي والعلاج أفضل من السابق
6	*0.000	4.19	65.99	3.30	8. فرص الحصول على العمل الإضافي بالشركة أفضل من السابق
7	*0.009	2.39	63.69	3.18	9. أنا مطمئن على وظيفتي في الشركة أكثر مما كان سابقاً
8	*0.001	-3.14	54.94	2.75	10. تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند الانتقال للشركة
	*0.000	4.35	64.12	3.21	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 8، 9) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 74.32%، 70.58%، 69.06%، 67.78%، 69.84%، 65.99%، 63.69% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات. كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (6، 7، 10) سالبة، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 50.59%، 54.92%، 54.94% أي أصغر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد انخفض عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.12%، قيمة الاختبار 4.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحاييد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذه النتيجة اتفقت مع ما جاء في دراسة (البلوي، 2005) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس المزايا والمكاسب الوظيفية للعاملين بعد تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة، ويعزو الباحث ذلك للعود المسبقة التي تم قطعها من قبل القائمين على عملية التغيير للعاملين بالمحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة بل وزيادتها لضمان عدم حدوث مقاومة لعملية التغيير كما اتفقت مع دراسة (السراج، 2003) حيث كانت أهم النتائج أن خصخصة الشركة السعودية للاتصالات حافظت على الموظفين، ولم يتم الاستغناء عنهم، وتم تثبيت من كان على قيد الرواتب المقطوعة.

ويرى الباحث أن المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة للعاملين عند الانتقال للشركة أدت إلى أن غالبية استجابات أفراد العينة كانت إيجابية بشكل واضح.

3. تحليل فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)".

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل مستوياته	3.06	61.11	0.83	0.204		8
2.	تم دمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في مهامها ونشاطاتها	3.25	65.08	4.00	*0.000		5
3.	يتم تحديد وتوضيح المهام والأدوار المطلوبة والحد من الازدواجية والتكرار من كل وحدة إدارية	3.20	63.98	3.01	*0.001		6
4.	تم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات	2.95	58.91	-0.74	0.229		9
5.	يوجد (وصف وظيفي) موضح به الواجبات والمهام التي يقوم بها الموظف أثناء تأدية عمله	3.10	61.95	1.28	0.100		7
6.	كل موظف في الإدارة لديه عمل محدد ومهام واضحة يؤديها	3.36	67.11	4.91	*0.000		4

3	*0.000	6.05	68.76	3.44	7. هناك سعي حثيث لتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار للأفضل
1	*0.000	9.28	72.02	3.60	8. هناك تطوير باللوائح والأنظمة باستمرار لتحسين سير العمل
2	*0.000	8.02	70.94	3.55	9. هناك تطوير لأساليب وإجراءات العمل باستمرار
	*0.000	5.52	65.56	3.2 8	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (2، 3، 6، 7، 8، 9) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 65.08%، 63.98%، 67.11%، 68.76%، 72.02%، 70.94% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 4، 5) قريبة جداً من 60% وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 61.11%، 58.91%، 61.95%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل منها أكبر من 0.05 أي أن الفقرات غير دالة إحصائياً وأن آراء أفراد العينة حول كل منها هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.56%، وأن قيمة الاختبار 5.52، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وانتفتت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (الراجحي، 2003) حيث يرى العاملين بجوازات منطقة الرياض أن هناك تطوير بالهيكل التنظيمي بمتوسط 3.306 وانحراف معياري مقداره 0.535، كما انتفتت مع دراسة (مرزوق، 2006) حيث أظهرت وجود علاقة قوية بين وضوح الأنظمة والسياسات،

وعملية إحداث التغيير، كما اتفقت مع دراسة (البراهيم، 2008) حيث أظهرت أن إجابة المفحوصين دلت على وجود هيكل تنظيمي رأسي بمتوسط موافقة بلغ 3.84.

واختلفت مع دراسة (العنزي، 2004) التي أظهرت أن موظفي شركة الاتصالات السعودية في إجاباتهم عن مرونة الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات المستقبلية فكانت عدم الموافقة بمتوسط 2.64، كما اختلفت مع دراسة (الرقب، 2008) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة على أن التغيير في الهيكل لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة، حيث تبين أن الوزن النسبي لهذا المحور 61.4% عند دلالة 0.096.

4. تحليل فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة "

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	النظم واللوائح بالشركة تتصف بالمرونة وعدم التعقيد	2.93	58.59	-1.00	0.159	7	
2.	هناك مستوى جيد من التفويض في اتخاذ القرارات	2.95	59.07	-0.70	0.241	5	
3.	الاتصالات داخل الشركة بشكل عام سهله وميسرة	3.28	65.56	3.99	*0.000	3	
4.	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة	3.34	66.80	5.34	*0.000	2	
5.	تم توسيع العمل بإضافة مهام جديدة	3.60	72.05	9.85	*0.000	1	
6.	تم إثراء العمل بإشراك العاملين في أعمال التنظيم والتخطيط	2.94	58.83	-0.84	0.201	6	
7.	يتيح لي رؤسائي مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل	3.01	60.23	0.16	0.438	4	
	جميع فقرات المجال معاً	3.15	63.08	3.25	*0.001		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (3،4،5) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 65.56%، 66.80%، 72.05% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05

أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 2، 6، 7) قريبة جداً من 60%، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 58.59%، 59.07%، 58.83%، 60.23% وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل منها أكبر من 0.05 أي أن الفقرات غير دالة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة حول كل منها هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.08%، وأن قيمة الاختبار 3.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعتبر مجال " مركزية ولا مركزية الإدارة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويتضح من آراء أفراد العينة أن الاتجاه العام يشير إلى أن نظام الإدارة أقرب إلى المركزية منه إلى اللامركزية ويعزو الباحث ذلك إلى الظروف الصعبة التي تمر بها الشركة والنقص الحاد في المواد والمستلزمات مما يستدعي عدم الليونة والمرونة في تنفيذ المهمات المختلفة والحاجة على التنسيق مع الإدارة المركزية في كل خطوة للتغلب على الصعاب وتنسيق الطريقة المثلى لاستهلاك المواد وتحديد الحالات الملحة والضرورية وذات الأولوية في ظل الظروف الصعبة الحالية من حصار وشح مواد وقلة إيرادات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث كانت استجابة المبحوثين موافقة ضعيفة حيث كانت إجاباتهم عن تساؤل (تم التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات) وكان متوسط استجابة المبحوثين 3.78 وانحراف 0.819 وحول (تفويض الصلاحيات) كان متوسط الاستجابة 3.672 وانحراف 0.749، كما اتفقت مع دراسة (العنزي، 2004) حيث كان متوسط استجابة المبحوثين عن محور نمط الإدارة (نظم وأنواع العمل في الشركة) كانت متوسط وبوسط حسابي 2.65.

واختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البراهيم، 2008) حيث أثبتت الدراسة وجود مركزية عالية إذ كان استجابة المبحوثين عالية بمتوسط 4.26، كما اختلفت مع دراسة (الدهش، 2006) حيث كان العاملون الإداريون بالخدمات الصحية يوافقون على أن هناك صيغ رسمية بمتوسط يزيد عن 4 من 5 أي درجة عالية وأن هناك مركزية في الإدارة بمتوسط 3.44 من 5.

5. تحليل فقرات مجال " نمط وأسلوب الإدارة " .

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "نمط وأسلوب الإدارة "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	نظام الإشراف لدينا مرن وغير مباشر	3.11	62.26	1.65	*0.049	9
2.	تقارير الأداء بالشركة فعالة وتسعى لتطوير الأداء	3.28	65.54	4.00	*0.000	7
3.	يوجد سجل لكل موظف يشتمل على أدائه الوظيفي	3.74	74.75	11.64	*0.000	1
4.	يرجع العاملون لشخص محدد عند حدوث مشكلة لحل هذه المشكلة	3.42	68.38	6.29	*0.000	3
5.	أتلقي تشجيعاً من رئيسي على تنمية مهاراتي بشكل مستمر	3.09	61.71	1.11	0.133	10
6.	عادة ما نتشاور والرؤساء في كيفية تأدية عمل ما	3.34	66.82	4.94	*0.000	5
7.	نقوم بالعمل بطريقة مشتركة وبروح الفريق	3.43	68.56	6.09	*0.000	2
8.	هناك وضوح في الاتجاه العام للأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقه	3.22	64.32	3.06	*0.001	8
9.	زملاء العمل يشاركوني همومي ويدافعون عن قضايا تخصني	3.37	67.46	5.13	*0.000	4
10.	تركز الإدارة على أهمية التكامل والتعاون بين أقسام الشركة من أجل تحقيق الأهداف	3.32	66.48	4.59	*0.000	6
11.	الصراع التنظيمي داخل الشركة مناسب وغير سلبي	2.81	56.17	-2.65	*0.004	11
	جميع فقرات المجال معاً	3.2	65.7	5.71	*0.000	
		9	1			

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 10) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 62.26%، 65.54%، 74.75%، 68.38%، 66.82%،

68.56%، 64.32%، 67.46%، 66.48% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرة (11) سالبة، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها 56.17% أي أصغر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرة (5) قريبة جداً من 60% وأن المتوسط الحسابي النسبي لها 61.71%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لها أكبر من 0.05 أي أن الفقرة غير دالة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة حول هذه الفقرة هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 65.71%، وأن قيمة الاختبار 5.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نمط وأسلوب الإدارة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يتضح من آراء أفراد العينة أن الاتجاه العام يشير إلى أن نمط وأسلوب الإدارة هو أقرب إلى النمط أنتشاركي، ويغلب العمل بروح الفريق وخاصة في أعمال الصيانة والتركيب، ويعود ذلك لشح المواد والمستلزمات وكثرة الأعطال بسبب تهالك الشبكات مما يستدعي العمل الجماعي واستطلاع الآراء حول أفضل السبل لتنفيذ العمل بأقل إمكانيات، كما قد تستدعي الحاجة تقديم الدعم من بعض الفرق لفرق أخرى في مناطق أكثر تضرراً وأكثر أعطالاً كالمناطق الحدودية ومناطق الاعتداءات المتكررة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الراجحي، 2003) حول محور إجراءات العمل حيث حصل على موافقة المبحوثين بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.40، وأن متوسط العلاقات التنظيمية بلغ 3.38 وبانحراف معياري 0.39 أما أساليب الإشراف فحظيت بمتوسط 3.65 وانحراف معياري 0.58،

كما اختلفت مع دراسة (التويجري، 2003) حيث حصل محور إجراءات العمل على متوسط 3.48 أي رضا عالي، واختلفت مع دراسة (البراهيم، 2008) حيث نال محور نمط وأسلوب الإدارة موافقة متوسطة من المبحوثين بمتوسط حسابي 3.98.

6. تحليل فقرات مجال "بيئة وظروف العمل".

جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بيئة وظروف العمل"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	مكان العمل جيد التهوية والإضاءة ويسمح لي بالقيام بعمل بيسر وسهولة	3.14	62.70	1.65	0.050	8	
2.	الأثاث المكتبي منظم ويسمح بسهولة الحركة	3.24	64.77	3.06	*0.001	7	
3.	تتوفر الأدوات المكتبية والمعدات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد	3.39	67.88	5.34	*0.000	5	
4.	ساعات العمل المحددة تتفق وقوانين العمل الفلسطينية	3.53	70.50	7.44	*0.000	3	
5.	ساعات العمل الإضافية تتم بموافقة العاملين.	3.35	67.05	4.98	*0.000	6	
6.	يدفع عن ساعة العمل الإضافي أجر ساعة ونصف	2.33	46.64	- 8.45	*0.000	13	
7.	يسمح لي بتحديد وقت إجازاتي السنوية	3.05	60.92	0.57	0.286	9	
8.	احصل على كل الإجازات المحددة للأعياد الوطنية كموظفي الدوائر الحكومية	3.90	77.99	4.25	*0.000	1	
9.	توجد لوائح توضح عوامل وإجراءات السلامة بالعمل بمكان واضح	3.61	72.12	8.93	*0.000	2	
10	توجد صناديق إسعاف أولي بأماكن واضحة ومعروفة	2.53	50.51	- 6.15	*0.000	12	
11	التأمين الصحي شامل ويغطي كل من يعولهم العامل	3.52	70.35	6.97	*0.000	4	
12	تقوم الشركة بالتأمين على العاملين من إصابات العمل	2.97	59.46	- 0.35	0.365	10	
13	تقف الشركة إلى جانب العاملين عند الإصابة لحين صرف تعويضهم من شركة التأمين	2.88	57.51	- 1.57	0.059	11	
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	63.73	3.63	*0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (2، 3، 4، 5، 8، 9، 11) إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 64.77%، 67.88%، 70.50%، 67.05%، 77.99%، 72.12%، 70.35% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (6، 10) سالبة، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 46.64%، 50.51% أي أصغر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد انخفض عن درجة المحايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 7، 12، 13) قريبة جداً من 60% وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 62.70%، 60.92%، 59.46%، 57.51% وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لها أكبر من 0.05 أي أن هذه الفقرات غير دالة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة حول هذه الفقرات هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.19، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.73%، وأن قيمة الاختبار 3.63، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " بيئة وظروف العمل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يتضح من آراء أفراد العينة أن الاتجاه العام يشير إلى ضعف الموافقة على بيئة وظروف العمل، ويعود ذلك إلى أن جميع المقرات مستأجرة وتصميمها لا يتناسب مع احتياجات الشركة الإدارية والفنية كماً وكيفاً، حيث يلاحظ ازدحام الموظفين والعاملين بالمكاتب وعدم وجود مستودعات مناسبة لتخزين المستلزمات والمعدات، كما أن بعض الأنظمة الداخلية لا يتماشى مع نظام العمل الفلسطيني مما يؤدي إلى ضعف الموافقة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرزوق 2006) التي أوضحت وجود علاقة قوية بين القدرة على إدارة التغيير وظروف البيئة الداخلية، كما انتقلت مع دراسة (المدلج، 2003) حيث تراوحت إجابة المبحوثين بين راضي عن بعض العبارات وغير راضي عن عبارات أخرى وكان متوسط الإجابات 1.82 بانحراف معياري 0.47 ويدل ذلك على موافقة منخفضة، كما انتقلت نتيجة هذه الدراسة (الجريد، 2007) والتي أظهرت أن العاملين بشرطة منطقة الجوف بالسعودية راضين إلى حد ما عن بيئة العمل بشرطة منطقة الجوف بمتوسط حسابي بلغ (3.31 من 5).

واختلفت مع دراسة (التويجري، 2003) والتي أظهرت أن المراقبة الجمركية في مطار الملك خالد الدولي راضين بدرجة عالية عن بيئة عملهم المادية حيث بلغ المتوسط المرجح لاستجاباتهم (3.46)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مطار الملك خالد واجه حضارية للبلد يتمتع بتصميم من أفضل التصاميم ومجهز بمختلف وسائل الراحة التي تؤدي للعمل في بيئة مثالية، كما اختلفت مع دراسة (البراهيم، 2008) التي أظهرت أن آراء المبحوثين حول محور بيئة العمل محددة أجابوا بموافقة متوسطة بلغت 3.98.

7. تحليل جميع المجالات السابقة معاً (المتغيرات المستقلة).

جدول (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند	المجال
6	0.144	1.07	61.09	3.05	فهم عملية التغيير	1
3	*0.000	4.35	64.12	3.21	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة	2
2	*0.000	5.52	65.56	3.28	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)"	3
5	*0.001	3.25	63.08	3.15	مركزية ولا مركزية الإدارة	4
1	*0.000	5.71	65.71	3.29	نمط وأسلوب الإدارة	5
4	*0.000	3.63	63.73	3.19	بيئة وظروف العمل	6
	*0.000	5.12	64.03	3.20	جميع المجالات السابقة معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول المجالات (2، 3، 4، 5، 6) كانت إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 64.12%، 65.56%، 63.08%، 65.71%، 63.73% أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول المجال رقم (1) قريبة جداً من 60%، وأن المتوسط الحسابي النسبي لهذا المجال 61.09%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لها أكبر من 0.05 أي أن هذا المجال غير دالة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة حول هذا المجال هي بدرجة محايد.

وبشكل عام بالنسبة لجميع المجالات

أنفقت هذه الدراسة مع دراسة (الرقب، 2008)، ودراسة (مرزوق، 2003)، ودراسة (البلوي، 2005)، ودراسة (السراج، 2003)، ودراسة (الراجحي، 2003)، ودراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (العنزي، 2004)، ودراسة (المدلج، 2003)، ودراسة (الجريد، 2007).

وأختلفت مع دراسة (مراد، 2005)، ودراسة (العنزي، 2009)، ودراسة (غنوم، 2005)، ودراسة (الدهش، 2006)، ودراسة (التويجري، 2003).

8. تحليل فقرات مجال " الرضا الوظيفي " .

جدول (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرضا الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	الرتبة
1.	إذا خیرت بین وظيفة أخرى مشابهه في شركة أخرى ووظيفتي الحالية أفضل البقاء في مكان عملي الحالي	67.55	3.38	*0.000	2
2.	لو استشارني صديق يرغب في العمل بالشركة سأنصحه بذلك	66.25	3.31	*0.000	3

13	*0.000	-4.24	53.18	2.66	تقترب وظيفتي الحالية في الشركة من الوظيفة المثالية التي بخيالي
12	*0.001	-3.03	55.06	2.75	وظيفتي الحالية تشبع احتياجاتي وترضييني.
10	0.178	-0.93	58.50	2.93	وظيفتي جيدة لأنها توفر لي المقابل المادي الذي يناسب متطلبات الحياة
8	0.078	1.42	62.10	3.11	مستوى تعاون ومساندة الرؤساء جيد.
9	0.193	-0.87	58.59	2.93	وظيفتي الحالية تعطيني فرصة مناسبة للترقية
7	*0.044	1.71	62.78	3.14	وظيفتي تتفق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية
6	*0.007	2.48	63.78	3.19	تتيح لي الوظيفة فرصة جيدة للمبادرة والابتكار
4	*0.000	3.70	65.73	3.29	أفخر بالمكانة الاجتماعية للوظيفة داخل الشركة وخارجها
11	0.155	-1.02	58.37	2.92	نظام الحوافز بالشركة جيد
1	*0.000	7.76	71.04	3.55	العلاقات الإنسانية بين الزملاء قوية
5	*0.000	3.46	65.10	3.25	يتم ملئ المراكز الوظيفية العليا من داخل الشركة وليس من خارجها
	*0.026	1.96	62.19	3.11	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (1، 2، 8، 9، 10، 12، 13) كانت إيجابية، وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 67.55%، 66.25%، 62.78%، 63.785%، 65.73%، 71.04%، 65.10% على الترتيب أي أكبر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 أي أن جميع تلك الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (3، 4) سالبة وأن المتوسط الحسابي النسبي لها كان على التوالي 53.18%، 55.06% أي أصغر من 60%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد أنخفض عن درجة المحايد وهي 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (5، 6، 7، 11) قريبة جداً من 60% وأن المتوسط الحسابي النسبي لها 58.50%، 62.10%، 58.59%، 58.37%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لها أكبر من 0.05 أي أن هذه الفقرات غير دالة إحصائياً، وأن آراء أفراد العينة حول هذه الفقرات هي بدرجة محايد.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.19%، قيمة الاختبار 1.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.026 لذلك يعتبر مجال " الرضا الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Banyaw, 2010) حيث أشارت إلى تدني مستوى الرضا بين العاملين في مستشفى Rand، كما اتفقت دراسة (محيسن، 2004) حيث أظهرت نتيجة هذه الدراسة تدني درجة الرضا لدى العاملين بوكالة الغوث حيث بلغ متوسط المبحوثين 58.82، كما اتفقت مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أظهرت نتيجة الدراسة بشأن العلاقة بين التغيير والرضا وجود موافقة بوسط حسابي مقداره 3.78 وانحراف 0.57، كما أظهرت وجود ارتباط بين العلاقات التنظيمية والرضا وبشكل عام كان هناك رضا ضعيف بين المبحوثين، كما اتفقت مع دراسة (المدلج، 2003) حيث أظهرت وجود انقسام بين مفردات الدراسة حول الرضا وعدم الرضا بوجه عام، كما اتفقت مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أظهرت أن العاملون الإداريون بالشؤون الصحية بالحرس الوطني موافقون على أنهم راضين بمتوسط 3.52 من 5 كما أن أعلى موافقة رضا لديهم كانت عن علاقتهم بالزملاء، كما اتفقت مع دراسة (المازم، 2008) والتي أظهرت أن تطبيق الإدارة المفتوحة أدى إلى زيادة درجة الرضا لدى العاملين حيث بلغ الرضا الإداري متوسط 3.3 والرضا العاطفي 3.5 أي أن هناك قدراً جيداً من الرضا بين العاملين، كما أظهرت دراسة (نعساني، 2001) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي متمثلة في الرضا عن (العمل ذاته، والزملاء، الترقيّة، المشرف، الأجر) وبين الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضوع الدراسة عند درجة ثقة 99.9% وان الرضا يزداد بوجود مؤثر وسيط (متغير تنظيمي أو شخصي) ويزيد من تفسير العلاقة بين الرضا والانتماء التنظيمي.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (التويجري، 2003) حيث أظهرت نتيجة هذه الدراسة رضا عالي لدى المراقبين الجمركيين بمطار الرياض ويعزو الباحث هذا الرضا العالي إلى أن المطار واجهة المملكة العربية السعودية على الخارج مما يؤدي لمزيد من الاهتمام بوسائل الراحة والتقنية العالية فيه مما تنعكس على رضا العاملين بشكل عام.

ويرى الباحث أن من أهم المزايا التي منحت للموظفين من قبل الشركة سعياً لزيادة رضاهم : إنتقال جميع العاملين بنفس الراتب وزيادة رواتب العديد منهم عند الانتقال، تثبيت من كانوا يعملون بعقود مؤقتة، شمل جميع العاملين بمظلة هيئة التأمين والمعاشات، تغطية جميع العاملين وأفراد عائلاتهم بمظلة التأمين الصحي الحكومي.

المبحث الرابع
اختبار الفرضيات
Hypothesis Testing

Introduction

أولاً- مقدمة

Testing of Study hypothesis

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- مقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة ثلاث متوسطات فأكثر.

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (31)

معامل الارتباط بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.490	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.490 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، أي أنه كلما زاد فهم العاملين لطبيعة التغيير كلما زاد الرضا الوظيفي.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين التغيير والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (غنوم، 2005) حيث أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدراك أهمية التغيير على تطوير القيم المحورية المشتركة وسلوكيات المفحوصين، كما اتفقت مع دراسة (سموبلان، 2009) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتقبل عملية التغيير.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة الناتجة عن التغيير ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (32)

معامل الارتباط بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.654	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة الناتجة عن التغيير ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي 0.654، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة الناتجة عن التغيير ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، أي أنه كلما تمت المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة زاد الرضا الوظيفي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البلوي، 2005) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود موافقة إيجابية عالية لجميع الفقرات التي تقيس محور المزايا والمكاسب الوظيفية، كما اتفقت مع دراسة (السراج، 2003) حيث أشارت الدراسة إلى أن أهم النتائج هي أن الخصخصة حافظت على العاملين ولم يتم الاستغناء عنهم وتم تثبيت من كان على قيد الرواتب المقطوعة (عمال مؤقتين) كما حدث تماماً عند انتقال العاملين من المحليات وسلطة الطاقة إلى الشركة الجديدة.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (33)

معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.695	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.695 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، أي أنه كلما كان الهيكل التنظيمي منبسّطاً (أي كلما قلّت مستوياته)، كلما زاد الرضا الوظيفي.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين محورين من ستة محاور من المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي وهما محور الهيكل التنظيمي ومحور إجراءات العمل عند مستوى دلالة 0.05، كما اختلفت مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين حجم الإدارة (الهيكل) والرضا الوظيفي.

4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (34)

معامل الارتباط بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.689	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.689 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، أي أنه كلما زادت درجة لامركزية الإدارة كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أظهرت وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين متغيري درجة المركزية والرضا الوظيفي.

5. الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (35)

معامل الارتباط بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.680	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.680 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، أي أنه كلما كان نمط وأسلوب الإدارة أكثر تشاركيه وأقرب إلى روح الفريق كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المازم، 2008) حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كما انتقلت مع دراسة (نعساني، 2001) حيث أشارت إلى أن الرضا يزداد بوجود مؤثر بسيط (متغير تنظيمي أو شخصي)، كما انتقلت مع دراسة (التويجري، 2003) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين إجراءات العمل

والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (skudal, 2003) التي أشارت إلى وجود اثر بارز لإدارة الفريق على الرضا الوظيفي لدى العاملين وكان هذا الأثر أكثر وضوحاً لدى المدراء عنه في حالة العاملين.

6. الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة وظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

جدول (36)

معامل الارتباط بين بيئة وظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.615	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة وظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.615، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة وظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، أي انه كلما كانت بيئة وظروف العمل أفضل كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الجريد، 2007) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (البراهيم، 2008) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تهيئة بيئة العمل يدعم الرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (Luddy, 2005) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل متمثلة في (العلاقة مع الزملاء وطبيعة العمل)، كما اتفقت مع دراسة (Ramasodi, 2010) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا وتوفير بيئة عمل تتمثل في (العلاقة بالزملاء، التطور الوظيفي، المسؤولية، ضغط الوقت) وأن هناك ارتباط إيجابي متوسط بين تلك العوامل والرضا الوظيفي.

7. الفرضية السابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخدمة).
تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة تعزى للعمر.

جدول (37)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		45 سنة فما فوق	من 40 إلى 45 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 30 إلى 35 سنة	أقل من 30 سنة	
0.758	0.47	3.02	3.23	3.02	3.09	3	فهم عملية التغيير
0.314	1.193	3.53	3.09	3.2	3.23	3.15	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة
0.357	1.099	3.53	3.24	3.38	3.26	3.17	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)
0.761	0.466	3.28	3.09	3.24	3.15	3.09	مركزية ولا مركزية الإدارة
0.428	0.963	3.33	3.32	3.42	3.3	3.16	نمط وأسلوب الإدارة
0.129	1.799	3.36	3.48	3.26	3.11	3.07	بيئة وظروف العمل
0.112	1.892	3.58	3.15	3.09	3.14	2.97	الرضا الوظيفي
0.453	0.92	3.35	3.26	3.27	3.19	3.11	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (غنوم، 2005) حيث أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين فئات العمر المختلفة وإتجاهاتها نحو التغيير، كما اتفقت مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والتطوير التنظيمي وعدم وجود علاقة بين متغير العمر والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (Luddy, 2005) حيث أشارت النتائج على أنه فيما عدا الحالة الشخصية من العوامل الديموغرافية بينت الدراسة أنها عوامل مؤثرة في رضا العاملين.

واختلفت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (المدلج، 2003) حيث خلصت إلى أن العاملين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ذوي الأعمار أقل من 25 سنة، والفئة العمرية ما بين 25-35 سنة أقل رضا (بشكل ذو دلالة إحصائية) منه لدى الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، كما اختلفت مع دراسة (البلوي، 2005) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول المزايا المكتسبة والعائدة ومتغير العمر لصالح الأعمار المتقدمة 50 سنة فما فوق، كما اختلفت مع دراسة (سيحاني، 2004) حيث أشارت نتائج الدراسة على أنه توجد فروق في رضا العاملين باختلاف الفئة العمرية لصالح الأكبر سناً، كما اختلفت مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل لصالح الأقل عمراً في مستوى رضاهم، كما اختلفت مع دراسة (العنزي، 2004) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير لصالح ذوي الأعمار المتقدمة، وكذلك دراسة (محيسن، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة الرضا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق كبيرة بين آراء أفراد العينة يعود إلى أن عملية التغيير مفروضة من الأعلى، ولم يتم تخيير العاملين بين الانتقال أو البقاء في الوظيفة السابقة بالبلدية/ سلطة الطاقة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة تعزى للمستوى التعليمي.

جدول (38)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فما دون	
*0.005	4.179	3.10	3.19	2.8	فهم عملية التغيير
0.692	0.486	3.27	3.22	3.14	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة
0.953	0.111	3.29	3.30	3.23	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)
0.344	1.114	3.10	3.24	3.06	مركزية ولا مركزية الإدارة
0.200	1.557	3.25	3.39	3.14	نمط وأسلوب الإدارة
0.927	0.154	3.22	3.20	3.14	بيئة وظروف العمل
0.540	0.722	3.12	3.17	3.01	الرضا الوظيفي
0.371	1.051	3.22	3.26	3.10	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة، المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، مركزية ولا مركزية الإدارة، نمط وأسلوب الإدارة، بيئة وظروف العمل، الرضا الوظيفي والمجالات مجتمعة معا" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى التعليمي، أما بالنسبة لمجال " فهم عملية التغيير " فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المستوى التعليمي وذلك لصالح الذين مستوى تعليمهم دبلوم.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين متغير المؤهل العلمي والتطوير التنظيمي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (المدلج، 2003) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف باختلاف المستوى التعليمي والمزايا المكتسبة، كما اتفقت مع دراسة (السيحاني، 2004) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في المستويات التعليمية لدى العاملين لها تأثير على الرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (Luddy, 2005) حيث أشارت النتائج على أنه فيما عدا الحالة الشخصية من العوامل الديموغرافية بينت الدراسة أنها عوامل مؤثرة في رضا الموظفين، كما اتفقت مع دراسة (Ramasoudi, 2010) حيث أشارت الدراسة على أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي بين العاملين بالمستشفى والعوامل الاجتماعية والديموغرافية بشكل عام.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العنزي، 2004) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومواقف العاملين واتجاهاتهم نحو التغيير لصالح المؤهلات العليا، كما اختلفت مع دراسة (البلوي، 2005) حيث أشارت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول المزايا المكتسبة والعائدة لمتغير المستوى التعليمي لصالح أصحاب الشهادات الدنيا، كما اختلفت مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل عند العاملين الحاصلين على بكالوريوس والحاصلين على مؤهلات أخرى (ثانوي، دبلوم، دراسات عليا) ومستوى الرضا لصالح الحاصلين على مؤهلات أخرى حيث كانوا أكثر رضا، كما اختلفت مع دراسة (شراب، 2007) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث أن الرضا يزيد بزيادة المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (غنوم، 2005) حيث أشارت نتائج إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 واتجاهات العاملين نحو التغيير تعزى على متغير المستوى التعليمي وتختلف باختلاف المستوى التعليمي.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق كبيرة بين آراء أفراد العينة عائد أيضاً لعدم تخيير العاملين بين الانتقال إلى الشركة الجديدة أو البقاء في الوظيفة السابقة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة تعزى لسنوات الخدمة.

جدول (39)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فما فوق	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.54	0.610	3.12	3.09	2.99	فهم عملية التغيير
0.66	0.404	3.23	3.26	3.16	المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال
0.73	0.310	3.29	3.33	3.24	المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)
0.48	0.736	3.14	3.24	3.11	مركزية ولا مركزية الإدارة
0.39	0.940	3.31	3.37	3.21	نمط وأسلوب الإدارة
0.28	1.252	3.32	3.16	3.13	بيئة وظروف العمل
0.14	1.949	3.27	3.12	3.00	الرضا الوظيفي
0.45	0.78	3.25	3.24	3.15	جميع المجالات السابقة معا

من النتائج الموضحة في جدول (39) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العنزي، 2004) حيث أشارت النتائج أن الخبرة تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير، كما انتفتت مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث أشارت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرضا.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدهش، 2006) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري الخبرة والرضا، كما اختلفت مع دراسة (Luddy, 2005) حيث أشارت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا والخصائص الشخصية.

ويرى الباحث أن سبب تقارب آراء أفراد العينة عائد إلى أن عملية الانتقال كانت مفروضة ولا خيارات بديلة أمامهم.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

Conclusions & Recommendation

Introduction

أولاً- مقدمة

The results of the study

ثانياً- نتائج الدراسة

The recommendation of the study

ثالثاً- توصيات الدراسة

Proposed studies

رابعاً- الدراسات المقترحة

أولاً- المقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات على ضوء تلك النتائج آملاً في أن تساهم هذه التوصيات في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

ثانياً- نتائج الدراسة:

1. فيما يتعلق بمجال فهم عملية التغيير.

اختلفت آراء أفراد العينة حول هذا المجال حيث وافقوا على بعض الفقرات وكان من أهمها، أن التغيير أعطى للعاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي، وأنه تم شرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير وأن معرفة أفراد العينة بالتغيير الذي حدث كانت جيدة، إلا أنهم أظهروا عدم موافقة على أنهم كانوا يجدوا جهات مختصة تجيب على استفساراتهم عن عملية التغيير، كما لم يحضروا أي دورة تدريب في مجال التغيير وإدارته، ويرى الباحث أنه ربما كان فهم وإدراك المنقولين من سلطة الطاقة أكثر وضوحاً لقربهم من قادة التغيير، وهم في أغلبهم من سلطة الطاقة التي تمتلك نصف حصص الشركة الجديدة، أما بقية العاملين والمنقولين من البلديات وهم الأغلبية حسب الإحصاءات فلم تكن الأمور واضحة لهم بما يكفي كما يرى الباحث أن فهمهم لعملية التغيير إنما هو نتاج النقاشات بين الزملاء من سلطة الطاقة والبلديات، عند انتقالهم للعمل سويماً بالشركة، وكذلك من خلال إطلاعهم على القرار الوزاري القاضي بتوحيد أقسام الكهرباء في جسم واحد.

2. فيما يتعلق بمجال المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة.

هناك محافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة بدرجة متوسطة أي أن أفراد العينة يشعرون بأنه تم المحافظة على حقوقهم ومزاياهم المكتسبة حيث تم انتقالهم إلى الشركة بنفس المسمى الوظيفي، وبنفس الراتب، وأن سلم الرواتب والدرجات بالشركة أفضل مما كان بالسابق، وأن التغيير حافظ على حقوق كل العاملين، إلا أنهم لم يوافقوا على أن فرص الترقية لكل العاملين كانت متساوية، وأن التأمين الصحي والعلاج كان أفضل من السابق، وأنه تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويرى الباحث أن شعور بعض العاملين بعدم تساوي فرص الترقية هو نتيجة للمنافسة الشديدة عند بدء الانتقال في الحصول على مواقع قيادية، ولأن حصة سلطة الطاقة النصف مما جعل فرص المنقولين منها أوفر حظاً في الحصول على المواقع القيادية للشركة الجديدة من منسوبي البلديات باستثناء بلدية غزة صاحبة أكبر حصة بعد سلطة الطاقة.

3. فيما يتعلق بمجال المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي).

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال موافقة أفراد العينة على فقرات من أهمها، أن هناك تطوير للوائح والأنظمة، وأن هناك سعي لتطوير الهيكل التنظيمي، إلا أن أفراد العينة لم يوافقوا على أنه تم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات كما أن استجابتهم اتجاه تبسيط الهيكل كانت ضعيفة مما يشير إلى عدم أفضية الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته، كما هو موضح في شكل رقم (6)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة منذ تأسيسها تعاني من الضائقة المالية وشح الموارد إن كانت من التحصيل أو المنح والإعانات، وقلّة الإمكانات المادية والعينية وبالذات قطع الغيار اللازمة لأعمال الصيانة من محولات وكيبلات وأعمدة وخلافة، هذا الشح لا يسمح بحرية التصرف لدى قسم الصيانة والتركيب المركزي أو لدى الفروع ويحد من سهولة الحركة، ويستدعي أخذ موافقات عديدة لتقدير مدى الحاجة وألوية الصرف تلك المواد.

4. فيما يتعلق بمجال مركزية ولا مركزية الإدارة.

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويظهر ذلك من خلال موافقة أفراد العينة على فقرات من أهمها، تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة، وأن الاتصالات سهلة وميسرة، إلا أن أفراد العينة لم يوافقوا على أنه يتم إشراكهم في أعمال التنظيم والتخطيط بالشركة، وأن النظم واللوائح مرنة وغير معقدة، وأن هناك مستوى جيد من التفويض مما يشير إلى أنه هناك خليط بين المركزية واللامركزية في الإدارة، حيث أن هناك لامركزية في تعريف الأمور العادية كإجراءات الاشتراكات الجديدة وآليات تسديد الفواتير وتقسيمها، والإعفاءات والغرامات كل ذلك تحت نظم ولوائح مشددة وإجراءاتها واضحة لدى الأقسام والفروع، أما فيما عدا ذلك وبالذات في الأمور الحيوية فالمركزية واضحة من خلال ضرورة أخذ الموافقات والتنسيق والتشاور بين الفروع والإدارة الرئيسة على سبيل المثال لا الحصر فإن تحريك فرق دعم من فرع إلى فرع أو صرف واستخدام مواد رئيسة من محولات وكيبلات وأعمدة وخلافة فإن العملية تصبح مركزية، وذلك بسبب شح الموارد كما أوردنا سابقاً وقلّة الإمكانات مما يستدعي المحافظة على الموجود منها حيث أن بيئة عدم التأكد هي المسيطرة على أوضاع الشركة، فحدوث الأعطال والأضرار متكرر ومفاجئ وتعنت الإسرائيليين في إدخال أي مواد جديدة، وحرب غزة الأخيرة كانت مؤشر للشركة على ضرورة الحرص في المحافظة على القدرات والإمكانات ولو بالحد الأدنى لمواجهة أي طارئ.

5. فيما يتعلق بمجال نمط وأسلوب الإدارة.

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وأن نمط وأسلوب الإدارة هو النمط التشاركي وأن العمل يتم بروح الفريق، ويظهر ذلك من موافقة أفراد العينة على أنهم يقومون بالعمل بطريقة مشتركة و بروح الفريق، ويعود ذلك لطبيعة عمل الشركة الخدماتي فأعمال التركيب والصيانة بحاجة للعمل الجماعي التشاركي والتشاورى بين فريق العمل بأكمله، كما أن أعمال الصيانة المرهقة تحت عوامل الطبيعة القاسية والعمل ليلاً ونهاراً في ورديات جماعية، والعمل في ظل أزمات متلاحقة كل ذلك يعني ويستدعي العمل التشاركي وروح الفريق، إلا أن أفراد العينة لم يوافقوا على أن الصراع التنظيمي داخل الشركة مناسب حيث أنهم يروا أنه سلبياً، ويرى الباحث أن مرد هذا الصراع هو التنافس الشديد بين العاملين وشعور البعض أنه ظلم مقارنة بزملائه ولم يأخذ حقه في الترقية أو تحقيق أهدافه لذا يتحول هذا الصراع إلى مشكلة تضر بمصلحة العمل.

6. فيما يتعلق بمجال بيئة وظروف العمل.

هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال موافقة أفراد العينة على أنهم يحصلون على إجازاتهم كاملة، وأن عوامل وإجراءات السلامة بالعمل واضحة، وأن ساعات العمل تتفق مع القوانين المعمول بها، وأن التأمين الصحي يغطي العاملين ومن يعولونهم، إلا أن تلك الموافقة لم تكن قوية بما يكفي، ويلاحظ الباحث أن الشركة وخلال سعيها لتحقيق ذاتها حافظت على الحد الأدنى من الإمكانيات والقدرات اللازمة لتحفيز طاقات العاملين لديها في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها، كما أن أفراد العينة لم يوافقوا على أنه يدفع لهم عن ساعة العمل الإضافي أجر ساعة ونصف حسب الأنظمة والقوانين، ويرى الباحث أن الحافز المادي من أهم الحوافز لدى العاملين في ظل غلاء المعيشة المتنامي وعدم ربط رواتبهم بجدول غلاء المعيشة، كل ذلك يؤدي لإضعاف الروح المعنوية للعاملين، ويؤثر على مستوى أدائهم ودرجة رضاهم عن بيئة عملهم.

7. فيما يتعلق بمجال الرضا الوظيفي.

توجد موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على الفقرات التالية: قوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء، واختيارهم لوظيفتهم الحالية لو خيروا بين وظيفتهم الحالية ووظيفة أخرى مشابهة، وأنهم يفخرون بالمكانة الاجتماعية للوظيفة الحالية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الشعب الفلسطيني وقوة العلاقات الإنسانية بين أفرادها في ظل الظروف الصعبة التي يعيشونها، وشحة فرص العمل المتاحة أمام الراغبين في تحسين أوضاعهم تستدعي عدم التفريط بما باليد، إلا أن

أفراد العينة لم يوافقوا على أن الوظيفة الحالية بالشركة تقترب من الوظيفة المثالية التي يخيالهم، وأن الوظيفة الحالية تشبع احتياجاتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الفرص المتاحة أمامهم إن كان بداخل الشركة أو بخارجها مما يحد من طموح العاملين لصعوبة الخيارات أمامهم، لذا فإن السائد بينهم هو رضا القانعين لا رضا الطامحين.

8. فيما يتعلق بمجال اختبار الفرضيات.

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، بين جميع المتغيرات المستقلة (المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة، المتغيرات التنظيمية "الهيكل التنظيمي"، مركزية ولا مركزية الإدارة، ونمط وأسلوب الإدارة، وبيئة وظروف العمل) ومستوى الرضا الوظيفي، إلا أن العلاقة بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي كانت أقل ويعزو الباحث عدم قوة تلك العلاقة إلى أن العاملين لم يكن لهم خيار في الانتقال أو البقاء في أماكن عملهم السابقة، إلى جانب عدم وضوح الرؤية بما فيه الكفاية عن التغيير الحاصل، إلى جانب أنه كان من الممكن أن يكون التغيير كما فهم العاملون جميعاً نقلة نوعية لهم إلى الأمام في كل النواحي التي تمس عملهم إن كان من جهة تحسن أوضاعهم المعيشية وزيادة رواتبهم ورفع كفاءتهم من خلال دورات وإبتعاثات وخلافه، أو من جهة العلاقة بالجمهور المستهلكين من خلال تحسين الشبكات وتجديدها وتطويرها وزيادة عوامل الأمان فيها إلى عملية الربط للمستهلكين وبالتالي تحسين عمليات الجباية والتحصيل، كل ذلك كان من المأمول أن يتطور إيجابياً مما يريح العاملين خلال تعاملهم مع المستهلكين إلا أن ذلك لم يحدث.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة مجتمعة تعزى إلى العمر وعدد سنوات الخدمة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجالات (المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال، والمتغيرات التنظيمية "الهيكل التنظيمي، مركزية ولا مركزية الإدارة، نمط وأسلوب الإدارة، وبيئة وظروف العمل، والرضا الوظيفي) مجتمعة معاً تعزى للمستوى التعليمي.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال (فهم عملية التغيير) تعزى إلى المستوى التعليمي لصالح الذين مستوى تعليمهم دبلوم.

ثالثاً- التوصيات:

- من خلال النتائج السابقة يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي يرى أنها من الممكن أن تساهم في تطوير تلك النتائج لصالح الشركة والعاملين ولمصلحة العمل بشكل عام وتتمثل فيما يلي:
1. عند إحداث أي تغيير أو تطوير يجب على الشركة استخدام الوسائل والطرق العلمية المنهجية مثل التمهيد للعملية بشكل واضح ومبسط لأن معظم العاملين فنيين أو قراء ومحصلين وبحاجة إلى توضيح أي إجراءات جديدة لهم وتفسيرها بشكل مبسط مما يزيد من فهمهم لها واستيعابهم لنتائجها.
 2. ضرورة عقد ندوات وورش عمل حول مختلف المواضيع التي تهم الشركة والعاملين تشرح وتوضح وتناقش مع العاملين تلك المواضيع وتجب على استفساراتهم بشكل واضح ومحدد، مما يرفع من مستوى انتماء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويعزز رضاهم. عقد دورات متخصصة لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام ليتسنى لهم المساهمة في العمليات المطلوبة ويسهل عليهم إقناع العاملين لديهم بدعم تلك العمليات.
 3. ضرورة ألا تفرق الشركة بين العاملين على خلفية نقلهم من المحليات أو سلطة الطاقة وأن تكون العبرة بالكفاءة والمقدرة على البذل والعطاء لما هو في صالح الشركة والعاملين، مما يخفف من حدة المنافسة والصراع السلبي.
 4. ضرورة أن تسعى الشركة إلى تحسين نظام التأمين الصحي الرسمي المعمول به، وتعزيزه ببرنامح تأمين صحي متقدم من خلال شركات التأمين، أو من خلال التعاقد مع بعض الأطباء المتميزين لتحويل الحالات التي تستدعي ذلك لعياداتهم.
 5. ضرورة الحد من كثرة حركة التنقلات بين قيادات الشركة رأسياً وأفقياً حتى يتسنى لمن يتولوا مناصب عليا الإبداع والتميز ولتخفيف حدة الصراع التنظيمي داخل الشركة، مما يؤدي لتطوير العمل ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج وتعزيز الرضا لدى العاملين.
 6. ضرورة أن تشجع الشركة العاملين على طرح الأفكار والآراء والمبادرات، والأخذ بالسديد منها ومكافأة أصحاب الأفكار الرائدة معنوياً ومادياً، مما يفتح المجال أمام العاملين للإبداع والتطوير.
 7. ضرورة أن تراعي الشركة الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل الإضافي بما يتناسب مع مصلحة وحقوق العاملين مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، حيث سيعود ذلك بالفائدة على الطرفين.
 8. ضرورة أن تسعى الشركة لإنشاء مقرات خاصة مناسبة ومصممة تصميماً يتناسب وطبيعة عملها ويساهم في توفير الراحة للعاملين، ويزيد من إنتاجية أصحاب الأعمال الإدارية وأن تكون بها استراحات مناسبة لراحة العاملين الميدانيين ممن لا مكاتب لهم خلال فترة مراجعة الإدارات لتلقي الأوامر اليومية أو عند انتهاء دورياتهم وتسليم مستلزماتهم في نهاية كل دورية.

9. ضرورة أن تسعى الشركة لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال أنشطة أو أماكن ترفيه وهو وإن كانت مبسطه في مواقع محددته على شاطئ البحر مثلاً بمنشآت متواضعة غير مكلفة، نظراً لصعوبة أوضاع الشركة المادية فأقل شيء يمكن أن يساهم في تعزيز رضا العاملين وتحسين إنتاجهم ويعود ذلك على الطرفين بالخير الكثير.
10. كما يوصي الباحث العاملين تفهم الظروف الصعبة التي تمر بها الشركة والمساهمة في التخفيف من أعبائها بزيادة الإنتاجية، وعدم التردد في طرح الآراء المبتكرة لتحسين ظروف العمل وتطويره بأقل تكلفه ممكنه وعدم اليأس من عدم الأخذ بآرائهم، فبالمثابرة يمكن الوصول للأهداف.

رابعاً- الدراسات المقترحة:

- في ضوء هذه الدراسة وما خلص إليه الباحث من نتائج يقترح الباحث الدراسات التالية للتطبيق على شركة الكهرباء بغزة:
1. أثر الصراع التنظيمي على الأداء والرضا الوظيفي
 2. ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي.
 3. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 4. تأثير البيئة الخارجية على مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
 5. نمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء.
 6. نمط وأسلوب القيادة السائد لدى القيادات العليا بشركة الكهرباء.
 7. المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين.
 8. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء والرضا الوظيفي.

المراجع
References

أولاً- المراجع العربية:

ثانياً- المراجع الأجنبية:

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب:

- أبين منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1990)، لسان العرب، ط1، المجلد الخامس، دار صادر للنشر، بيروت.
- البداينة، ذياب، (1999)، المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بدر، حامد أحمد (1997)، السلوك التنظيمي، ط6، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- بيمك، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2006)، كيف تتغلب على مقاومة التغيير، القاهرة.
- جامعة القدس المفتوحة (1998)، بحوث التسويق. عمان: جامعة القدس المفتوحة.
- جودة، محفوظ (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- حافظ، إجلال وآخرون (2003)، إدارة الأصول والأسس، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- حريم، حسين محمود (2004)، السلوك التنظيمي: لوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للطباعة والنشر، عمان ، الأردن.
- خزامي، عبد الكريم أحمد (1998)، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة أبين سينا للنشر والتوزيع، القاهرة.
- روبنسون، دانا جاينس، وروبينسن، جيسي (2008)، إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيمك، القاهرة.
- زويلف، مهدي والطراونة، تحسين (1998)، منهجية البحث العلمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2004)، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة.
- السلمي، علي (د.ت)، تطور الفكر التنظيمي (تحليل النظم السلوكية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- شكر، ليلى حسام الدين (2000)، شراكة التعلم: مدخل لباء المنظمات دائمة التعلم، القاهرة، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الثاني عشر.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، حفيد كاظم (1420هـ)، نظرية المنظمة، دار المشيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- شوشة، فريد علي محمد (1999)، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الصراف، قاسم وآخرون (1994)، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، المجلة الكويتية لتقديم الطفولة العربية، الصفاء، الكويت.
- الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله (1424هـ)، السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- طه، طارق (2006)، فصل التنظيم: النظرية - الهياكل - التصميمات، دار الكتب، القاهرة.
- عارف، حسين ناجي (2001)، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان.
- عامر، سعيد ياسين وعبد الوهاب بن علي محمد (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطور الإداري، ط2، القاهرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمود (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الحفيظ، أحمد بن صالح (2003)، المربع العلمي لتطبيق منهج الهند ره: كيف تطبق منهج الهند ره خطوة خطوة، دار الأوتل، عمان.
- عبد الهادي، جودة عزة (2002)، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الوهاب، سمير وليلى، البرادع (2006)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- عبد الوهاب، علي محمد (2002)، التغيير والإدارة على المكشوف، وايت سيرفس، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2003). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط5، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عثمان، فاروق السيد (2000)، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.
- العجمي، محمد حسن (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- العساف، حمد صالح، (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض.
- عساف، عبد المعطي محمد (1999) السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- العطيّات، محمد يوسف (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، أطروحة دكتوراه منشورة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- عماد الدين، مي مؤتمن (2003)، إعداد مديري المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- العمري، غسان عيسى (2007)، دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في بناء الذاكرة المنظمة لتحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسات الأمنية، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، الرياض.
- العميان، محمود سليمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- الغزالي، إحياء علوم الدين، ج4.
- فركشن، رندل وجونبر، سيس بيل (2000)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة: وحيد أحمد الهندي، معهد الإدارة، الرياض.
- الفوزان، وليد محمد (2005)، إدارة التغيير وعلم الإدارة الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة) جدة.
- القحطاني، سالم سعيد حسن (2001)، القيادة لإدارة التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.
- كارنل، كولين (2003)، صندوق إدارات التغيير، ترجمة سرور مكي إبراهيم، دار المريخ، الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- كنعان، نواف (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- كينج، سيمبل، أندرسون (1425هـ)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل اقتصادي للمنظمات، تعريب محمود حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- مارد، فريد (2005)، دعنا نضع منك مديراً، مكتبة المبيكان، الرياض.
- ماهر، أحمد (2002)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، ص154.
- ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المرسي، جمال الدين (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المسلم، بسالة خالد، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية ص9.
- مصطفى، احمد سيد (2005)، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
- المعجم الوسيط، إبراهيم مصطفى وآخرون (1989)، دار الدعوة للنشر، إسطنبول.
- ملائكة، عبد العزيز محمد (2007)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراراتها من المنظور الإسلامي، دار العلم، جدة.
- ملحم، يحيى سليم (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.
- المؤمن، منى وحريم، حسين وكريشان، وليد وجود، محفوظ أحمد (1997)، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان.
- ناصف، عبد الخالق (1986)، نمو السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت، دار العلم.
- النجار، زيد (2006)، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- اليوسف، يوسف محمد (2008)، إدارة الجودة الشاملة، برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

2. دوريات:

- الأمين، طارق حسن (2006)، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات الخدمية، دورية الإدارة العامة، ج46 عدد3، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أيوب، نادر حبيب (2004)، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورة الإدارة العامة، ج44 عدد 1، معهد الإدارة العامة الرياض.
- درة، عبد الباربي (1981)، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد9 عدد4.

- دقاسمة، مأمون أحمد سليم (2002)، التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية في محافظة إربد، الأردن نحو واقع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، السنة الرابعة والعشرين، العدد الثامن والثمانون، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- رسلان، نبيل وأحمد أسعد (1984)، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملين الإداريين في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- سميث، جبل وبيري، شالي (2004)، الجانب الاجتماعي للإبداع منظور شبكي اجتماعي ساكن (متحرك أو متغير)، دورية الإدارة العامة، ج44 العدد1، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد (1997)، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، الغدرة العامة المجلد 37 العدد3 ص353-388، الرياض.
- عشيبه، فتحى درويش (2007)، مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها في البحيرة، دورية الإدارة العامة، ج47 العدد3، الرياض.
- العمري، بسام (1995)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 22 (أ)، العدد5.
- القحطاني، سالم سعيد (2005)، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دورية الإدارة العامة، ج45 العدد1، الرياض.
- كاظم، عبد الحسين صالح (1991)، "التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح"، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، العدد 47، السنة 13.
- ناصف، عبد الخالق (1982)، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية"، الكويت، مجلس النشر العلمي، م11، ع2.

3. رسائل علمية:

- البراهيم، فيصل بن فهد (2008)، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- البلوي، صلاح بن فالح (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

- بن ناجي، خالد بدر محمد عبد الوهاب (2002)، تقييم فاعلية نظم الحوافز المعتمد وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في بيت التمويل الكويتي، دراسة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- التويجري، عبد العزيز إبراهيم (2003)، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2005)، إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الجريد، عرف بن ماطل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- الحيدر، عبد المحسن (2005)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الدهش، زياد بن عبد الله (2006)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم، الرياض.
- الدوسري، سالم بن عبد الله (2007)، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الراجحي، هاني بن ناصر (2003)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- الرشودي، محمد علي (2007)، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرقب، حماد محمود (2008)، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهراني، سعد عبد الله بردي (1995)، نماذج إستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، مركز البحوث التربوية النفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزيادات، خليفة موسى علي (1999)، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيتير (2010)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- السراج، صفاء بنت حسين (2003)، أثر أساليب الخصخصة على الموظفين الحكوميين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- السبحاني، جبر سعيد (2004)، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- شراب، باسم عبد القادر (2007)، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، عبد الله بن محمد عامر (2004)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز بجدة.
- الشهري، علي بن يحيى (2002)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- الصبحي، أحمد (1993)، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على جمرک مطار الملك عبد العزيز الدولي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العنزي، عطا الله بن فاحس (2009)، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، مبارك بنيه ضامن (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- غنوم، هشام عبد الرحمن (2005)، تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الفالح، نايف بن سليمان (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الفائز، صالح بن سليمان (2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المازم، محمد علي محمد (2008)، أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- محمد، سهام محمد رمضان (2002)، نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- محيسن، وجدي أحمد (2004)، مدى رضا العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدلج، عبد الله بن عبد المحسن (2003)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- مرزوق، ابتسام إبراهيم (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المرنخ، ميرفت خضر السيد (2004)، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام (2001)، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

4. مقابلات:

- غياضة، نبيل (2009/11/5)، مدير عام سابق بشركة توزيع كهرباء المحافظات الجنوبية، مقابلة شخصية.
- الدردساوي، جمال (2011/10/24)، مدير العلاقات العامة بشركة توزيع كهرباء المحافظات الجنوبية، مقابلة شخصية

5. مواقع إنترنت:

- موقع شركة توزيع كهرباء المحافظات الجنوبية www.jedco.ps

References**1. Books:**

- Al Barrak (2008), A. Abdalrhman, organization change and innovation un published research, Riyadh .
- Champy (2002) "James" X-engineering the Corporation-reinvent your business in the Digital Age-hodder& Stoughton.

2. Periodicals:

- Abrahamson (2006) Eric, "Change without pain". Harvard business review on leading through change, Harvard business school press" Boston-Massachusetts.
- Kim (2006) Chan w. and Mauborgne, Renee "Tipping Point Leadership". Harvard business review on leading through change, Harvard business school press "Boston - Massachusetts.
- Kotter (2006), john p. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Harvard business review on leading through change, Harvard business school press "Boston - Massachusetts.
- Mcnish, M (2002), "Guideline for managing change: A study of their effects on the implementation of new information Technology projects in Organization" Journal of Chang management, vol. 2 issue 3, p201-211.
- Sikrin (2006) Harold., Perry Keenan & Alan Jackson "The hard side of change management". Harvard business review on leading through change, Harvard business school press "Boston - Massachusetts.
- Strebel (2006) Paul "Why do people resist change". Harvard business review on leading through change, Harvard business school press Boston- Massachusetts.

3. Thesis:

- Luddy, N., 2005, "Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the western cape", Master thesis, University of Western Cape.
- Ramasodi, J.M., 2010, "Factors Influencing Job Satisfaction Among Healthcare Professionals at South Rand Hospital", Master of health, University of Limpopo.

- Skudal. K. E., 2009, " Does Team Management Matter: "A study of Impacts of Job satisfaction an organizational commitment in mental hospital departments", D.ph thesis, University of Tromsq
- Smollan, R. K. 2009, "The Emotional Rollercoaster of Organizational Change: Affective Responses to Organizational Change, their Cognitive Antecedents and Behavioral Consequences", A thesis of D.ph. in management at Massey University, Auckland, New Zealand

الملاحق Supplements

ملحق رقم (1): تحكيم الإستبانة

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الإستبانة

ملحق رقم (4): طلب تشكيل لجنة للإشراف على الكهرباء تمهيداً لتحويلها لشركة.

ملحق رقم (5): قرار مجلس الوزراء رقم 11 لسنة 60

1999

ملحق رقم (6): حصص الأعضاء المؤسسون لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

حفظه الله، ، ،

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرفق لسيادتكم استبانة سوف تساعد في إنجاز دراسة بعنوان " أثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة ".

وتعد هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية، ويتشرف الباحث بقبولكم تحكيم هذه الإستبانة لما عرف عنكم من سعه في العلم وخبرة طويلة في هذا المجال، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة المرفقة والتعليق عليها شاكراً سيادتكم دعمكم للعلم وتنمية البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير، ، ،

الباحث

خالد إدريس دحلان

جوال رقم : 0599990121

ملحق رقم (2)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ. د ماجد الفرا	أستاذ	الجامعة الإسلامية
2	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
3	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4	د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء المشارك	الجامعة الإسلامية
5	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
6	د. وسيم الهبيل	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
7	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
8	د. وفيق حلمي الأغا	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
9	د. وائل ثابت	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
10	د. جلال شبان	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
11	د. محمد عبد أشتيوي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة



الجامعة الإسلامية غزة
كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

إن الإستبانة التي بين يديك هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " اثر التغيير على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة " كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية، علماً بأن المقصود بالتغيير بهذه الدراسة هو تجميع أقسام الكهرباء بالبلديات والسلطات المحلية بقطاع غزة في شركة خاصة محدودة بالمنافسة بين البلديات وسلطة الطاقة الفلسطينية تحت مسمى شركة توزيع كهرباء المحافظات الجنوبية، شركة حكومية ذات ذمة مالية خاصة وشخصية اعتبارية لها استقلال مالي وإداري. يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة الموجهة واختيار إجابة واحدة لكل سؤال بما يعبر عن رأيك بصراحة وموضوعية، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الإستبانة ستخصص لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

خالد إدريس دحلان

البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة:

العمر: عند الانتقال من البلدية/ سلطة الطاقة إلى شركة الكهرباء

1. () أقل من 30 سنة.
2. () من 30 إلى أقل من 35 سنة.
3. () من 35 إلى أقل من 40 سنة.
4. () من 40 إلى أقل من 45 سنة.
5. () من 45 سنة فما فوق.

المستوى التعليمي:

1. () ثانوية عامة فما دون.
2. () دبلوم.
3. () بكالوريوس.
4. () ماجستير فأكثر.

طبيعة العمل: عند الانتقال

1. وظيفة إدارية : () مدير دائرة () رئيس قسم () موظف.
2. وظيفة فنية : () مدير دائرة () رئيس قسم () فني.

طبيعة العمل: حالياً

1. وظيفة إدارية : () مدير دائرة () رئيس قسم () موظف.
2. وظيفة فنية : () مدير دائرة () رئيس قسم () فني.

عدد سنوات الخدمة في البلدية/ سلطة الطاقة قبل الانتقال

1. () أقل من 5 سنوات.
2. () من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
3. () من 10 سنوات فما فوق.

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
فهم عملية التغيير					
1					تم شرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير من قبل المسؤولين للعاملين
2					تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين.
3					تم التمهيد لعملية التغيير بشكل واضح.
4					حضرت دورة تدريب في مجال التغيير وإدارته.
5					كنا نجد جهات مختصة تجيب على استفساراتنا عن عملية التغيير.
6					معظم العاملين كانوا متشجعين ومرحبين بعملية التغيير.
7					معرفتي بالتغيير الذي حدث كانت جيدة.
8					التغيير أعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي أكثر مما كان بالبلديات وسلطة الطاقة.
المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند الانتقال للشركة					
1					انتقلت إلى الشركة بنفس المسمى الوظيفي.
2					انتقلت إلى الشركة بنفس الراتب السابق.
3					التغيير حافظ على حقوقي.
4					اكتسبت مميزات لم أكن أحصل عليها سابقاً.
5					سلم الرواتب والدرجات بالشركة أفضل مما كان بالسابق.
6					فرصة الترقية لكل العاملين متساوية.
7					التأمين الصحي والعلاج أفضل من السابق.
8					فرص الحصول على العمل الإضافي بالشركة أفضل من السابق.
9					أنا مطمئن على وظيفتي في الشركة أكثر مما كان سابقاً.
10					تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند الانتقال للشركة.
المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)					
1					تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل مستوياته.
2					تم دمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في مهامها ونشاطاتها.
3					يتم تحديد وتوضيح المهام والأدوار المطلوبة والحد من الازدواجية والتكرار من كل وحدة إدارية.
4					تم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات.
5					يوجد (وصف وظيفي) موضح به الواجبات والمهام التي يقوم بها الموظف أثناء تأدية عمله.
6					كل موظف في الإدارة لديه عمل محدد ومهام واضحة يؤديها.
7					هناك سعي حثيث لتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار للأفضل.

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8					هناك تطوير باللوائح والأنظمة باستمرار لتحسين سير العمل.
9					هناك تطوير لأساليب وإجراءات العمل باستمرار.
مركزية ولا مركزية الإدارة					
1					النظم واللوائح بالشركة تتصف بالمرونة وعدم التعقيد.
2					هناك مستوى جيد من التفويض في اتخاذ القرارات.
3					الاتصالات داخل الشركة بشكل عام سهلة وميسرة.
4					يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات والفروع المختلفة
5					تم توسيع العمل بإضافة مهام جديدة.
6					تم إثراء العمل بإشراك العاملين في أعمال التنظيم والتخطيط.
7					يتيح لي رؤسائي مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.
نمط وأسلوب الإدارة					
1					نظام الإشراف لدينا مرن وغير مباشر.
2					تقارير الأداء بالشركة فعالة وتسعى لتطوير الأداء.
3					يوجد سجل لكل موظف يشتمل على أدائه الوظيفي.
4					يرجع العاملون لشخص محدد عند حدوث مشكلة لحل هذه المشكلة.
5					أتلقي تشجيعاً من رئيسي على تنمية مهاراتي بشكل مستمر.
6					عادة ما نتشاور والرؤساء في كيفية تأدية عمل ما.
7					نقوم بالعمل بطريقة مشتركة وبروح الفريق.
8					هناك وضوح في الاتجاه العام للأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها.
9					زملاء العمل يشاركوني همومي ويدافعون عن قضايا تخصني.
10					تركز الإدارة على أهمية التكامل والتعاون بين أقسام الشركة من أجل تحقيق الأهداف.
11					الصراع التنظيمي داخل الشركة مناسب وغير سلبي.
بيئة وظروف العمل					
1					مكان العمل جيد التهوية والإضاءة ويسمح لي بالقيام بعملتي بسهولة
2					الأثاث المكتبي منظم ويسمح بسهولة الحركة.
3					تتوفر الأدوات المكتبية والمعدات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.
4					ساعات العمل المحددة تتفق وقوانين العمل الفلسطينية.
5					ساعات العمل الإضافية تتم بموافقة العاملين.
6					يدفع عن ساعة العمل الإضافي أجر ساعة ونصف.
7					يسمح لي بتحديد وقت إجازاتي السنوية.

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
8					احصل على كل الإجازات المحددة للأعياد الوطنية كموظفي الدوائر الحكومية.
9					توجد لوائح توضح عوامل وإجراءات السلامة بالعمل بمكان واضح.
10					توجد صناديق إسعاف أولي بأماكن واضحة ومعروفة.
11					التأمين الصحي شامل ويغطي كل من يعولهم العامل.
12					تقوم الشركة بالتأمين على العاملين من إصابات العمل.
13					تقف الشركة إلى جانب العاملين عند الإصابة لحين صرف تعويضهم من شركة التأمين.
الرضا الوظيفي					
1					إذا خيرت بين وظيفة أخرى مشابهة في شركة أخرى ووظيفتي الحالية أفضل البقاء في مكان عملي الحالي.
2					لو استشارني صديق يرغب في العمل بالشركة سأنصحه بذلك.
3					تقترب وظيفتي الحالية في الشركة من الوظيفة المثالية التي بخيالي.
4					وظيفتي الحالية تشبع احتياجاتي وترضي.
5					وظيفتي جيدة لأنها توفر لي المقابل المادي الذي يناسب متطلبات الحياة.
6					مستوى تعاون ومساندة الرؤساء جيد.
7					وظيفتي الحالية تعطيني فرصة مناسبة للترقية.
8					وظيفتي تتفق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية.
9					تتيح لي الوظيفة فرصة جيدة للمبادرة والابتكار.
10					أفخر بالمكانة الاجتماعية للوظيفة داخل الشركة وخارجها.
11					نظام الحوافز بالشركة جيد.
12					العلاقات الإنسانية بين زملاء قوية.
13					يتم ملئ المراكز الوظيفية العليا من داخل الشركة وليس من خارجها.

مع جزيل الشكر والتقدير،،،

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
PALESTINIAN ENERGY AUTHORITY
P. E. A
MAIN OFFICE



السلطة الوطنية الفلسطينية
سلطة الطاقة الفلسطينية
الإدارة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم

Ref. No. :
DATE :

رقم الإشارة : ١٣-١٠٠-٩٧

التاريخ : ١٩٩٧/١١/١٦

الأخ | القائد العام رئيس دولة فلسطين حفظه الله
تشية الوفاق وبعد ..

الموضوع : تشكيل لجنة إشراف عليا لشئون الكهرباء في محافظات قطاع غزة
(STEERING COMMITTEE)

اتسلافاً من الحرص على المصلحة العامة ومن أجل العمل على وصول الكهرباء لكل مواطن فلسطيني بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وتسليماً مع الاتفاقيات المبرمة مع الحكومة للترويجية والمصلحة لمشروع إعادة التأهيل فأنتى أقتراح تشكيل لجنة للإشراف على شئون توزيع الكهرباء وخدمة المشتركين في محافظات قطاع غزة وتكون مهمتها الإشراف على إدارة وتشغيل وجباية الكهرباء وليضماً تحديد سبل نقل صلاحيات الشبكة الكهربائية والمشاركين إلى شركة خدمات (Utility) وذلك في فترة ستة أشهر كمرحلة لتقلية.
الأخوة المقترحة لهم هم :-

- | | | |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------|
| رئيساً | وكيل مساعد وزارة الحكم المحلي | ١- أ. اسماعيل أبو شمالة |
| نائباً للرئيس | مدير عام الجنوب - سلطة الطاقة | ٢- م. سليمان أبو سمدة |
| عضواً | مستشار قانوني وزارة الحكم المحلي | ٣- أ. نهاد مقتهى |
| عضواً | مدير عام الشمال - سلطة الطاقة | ٤- م. يحيى شامية |
| عضواً | مدير الشؤون المالية - سلطة الطاقة | ٥- أ. يونس الزريعي |
| عضواً | مدير الشؤون الإدارية - سلطة الطاقة | ٦- أ. عبد الله عودة |
| عضواً | | ٧- ممثل عن بلدية غزة |
| عضواً | | ٨- ممثل عن بلدية خان يونس |
| عضواً | | ٩- ممثل عن بلدية رفح |
| عضواً | | ١٠- ممثل عن بلدية دير البلح |
| عضواً | | ١١- ممثل عن بلدية جباليا- غزة |

تولج أعمال وإجراءات هذه اللجنة بواسطة رئيس سلطة الطاقة الفلسطينية للمصادقة عنيها من دولة فلسطين حفظه الله

أرجو موافقتكم
مع تائق الاحترام

الدكتور عبد الرحمن حمد
رئيس سلطة الطاقة

على
٩٧١١١٦

GAZA SOUTH REMAL
Tel: 972 - 7 - 824349 / 824088 : FAX 821732

غزة / الرمال الجنوبي - الشيخ عجليل مقابل برج الياسمين
تليفون : ٩٧٢ - ٧٧٨٢١٧ - ٢ فاكس : ٨٢٤ - ٥٦ / ٨٢٤٤٩



١١
قوار مجلس الوزراء رقم () لسنة 1999 م
بشأن إنشاء شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة

مجلس الوزراء

بمقتضى القرار رقم (18) لسنة 1999 م المعمول به في محافظات غزة ،
وعلى قانون الهيئات المحلية رقم (3) لسنة 1997 م ،
وعلى القرار رقم (170) لسنة 1994 م بشأن إنشاء سلطة الطاقة الفلسطينية ،
وبناء على ما عرضه كل من وزير الحكم المحلي ورئيس سلطة الطاقة .

قررنا ما يلي :-

مادة (1)

تؤسس طبقاً لقانون الشركات شركة مساهمة خصوصية محدودة تسمى شركة توزيع
الكهرباء بمحافظة غزة ، ويكون مقرها الرئيس مدينة غزة .

مادة (2)

تكون الشركة مسؤولة بالكامل سلطة الطاقة الفلسطينية والهيئات المحلية لمحافظات غزة
عندما يرد في عقد التأسيس .

مادة (3)

تهدف الشركة الى توزيع الطاقة الكهربائية المستهلكين في محافظات غزة .

مادة (٤)

يعاد عقد التأسيس والنظام الاساسي للشركة : مدة الشركة ، رأسعاليها ، كيفية ادارتها ، الشركاء وأصصبتهم ، وجميع ما يتفق بسير العمل فيها .

مادة (٥)

- ١- تؤول للشركة جميع موجودات وخرق وسنككات أقسام الكهرباء في الهيئات المحلية وأنشطة توزيع الكهرباء سلطة طاقة الفلسطينية في محافظات غزة .
- ٢- يلق للشركة جميع العاملين بأقسام الكهرباء في الهيئات المحلية وأنشطة توزيع الكهرباء سلطة الطاقة الفلسطينية في محافظات غزة .
- ٣- يسري لتكوين التأمين والمعاشات المعمول به على العاملين في الشركة ويتم ذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة .

مادة (٦)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القرار ، ويعمل به من تاريخ صدوره وينشر في الجريدة الرسمية .

صدر بمدينة غزة في ١٩ / ١٢ / ١٩٩٥ ميلادية

الموافق ١٠ / ١٢ / ١٤١٦ هجرية

ياسر علفات

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس سلطة الوطنية الفلسطينية

ملحق رقم (6)

الرقم: ٥٥٩/١٤٥
تاريخ: ١٤٣٥/١١/١٥

حصص الأجيال والمؤسسون

الترتيب	عدد الأسهم	النسبة	الاسم	اللقب	الوظيفة	الإقامة	الرقم
1	20,365,750	9٧.٠٨٩٩١٤	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	١
2	8,072,983	٩١.٤٤٨١١٩	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	2
3	875,727	٩٥.٢٢٤٣٤٩	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	3
4	1,999,91٢	٩٤.٢٦٥٦٣٢	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	4
5	2,078,429	٩٥.٠٨٢٤٩٧٨	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	5
6	285,120	٨٠.١٤١٤١١	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	6
7	171,072	٩١.٦٢١١٤٤	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	7
8	733,167	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	8
9	1,987,531	٩٠.٤٩٤٤٠١٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	9
10	437,69٨	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	10
11	358,437	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	11
12	232,169	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	12
13	354,364	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	13
14	708,728	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	14
15	313,632	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	15
16	289,194	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	16
17	85,536	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	17
18	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	18
19	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	19
20	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	20
21	85,536	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	21
22	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	22
23	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	23
24	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	24
25	44,805	٩٢.٤٠٧١٦٦	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	25
40,731,500		١٠٠	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	مفاتيح ورا	الرياض	



مفاتيح ورا



مفاتيح ورا