

علاقة التغيير المنظم بالرضا الوظيفي  
بحث استطلاعي لأراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك

م.د. مجيد حميد محمد

المعهد التقني/كركوك

Relationship organizational changing with job  
satisfaction survey Research with a sample of  
employees in technical institute of Kirkuk

Lecture. Dr. Majeed H. Mohammed  
Technical institute/ kirkuk

تاريخ قبول النشر 2015/6/17

تاريخ استلام البحث 2014 /9 /16

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على متغيري البحث (التغيير المنظمي والرضا الوظيفي) من حيث المفهوم والأهداف والأسباب والعناصر، فضلاً عن معرفة فيما إذا كانت هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، وتم صياغة الفرضية تحقياً لأهداف وتوجهات البحث، وتم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لإنجاز البحث اعتماداً على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وجرى ثبات هذه الاستمارة ومصادقيتها، ووزعت على عينة عشوائية من موظفي المعهد واستنتج البحث:-

- ١ - وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي.
  - ٢ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي.
- وفي ضوء النتائج أعلاه عرض البحث المقترحات :-
- ١ - اهتمام منظمات الأعمال بموضوعي التغيير المنظمي والرضا الوظيفي.
  - ٢ - قيام المنظمات بإجراء تغييرات منظمة ليشمل جميع عناصره مع الأخذ بنظر الاعتبار مدى انعكاس هذه التغييرات على الرضا الوظيفي للعاملين لديها.

الكلمات المفتاحية: ادارة المنظمة

## Abstract

This study deals with a subject of great importance for different organizations, that is (Relationship organizational changing with job satisfaction), it aims to know both dimensions of the study, organizational changing and job satisfaction, as concept, targets, reasons and elements, as well as knowing if there is a relation of statistical indication with in the two dimensions, hypohese is has been drafted to achieve targets and directions of the study, field information required have been collected using questionnaire prepared for this purpose, the stability and credibility of the questionnaire have been approved, it is distributed to random sample of employees in Technical Institute of Kirkuk.

The study found a significant relation having statistical indication between the organizational changing and job satisfaction .

In the light of the result above, the study suggested the following recommendations or proposals:

- 1- The need for attention of business organizations about organizational changing and job satisfaction .
- 2- The need for organization to make changes to all components taking into account the reflection of the changes to job satisfaction of the employees.

**Kew words :** Organization Management

## المقدمة

إن أساس نجاح ونمو واستمرارية المنظمات في أداء نشاطها إنما يتوقف على قدرتها على التكيف للتغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، وأظهرت الأدبيات أهمية موضوع التغيير المنظمي وأبرزت ضرورة القيام بدراسات وبحوث تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة بها والتي تشهد تغيرات كبيرة في مجالات عدة .

ولأغراض هذه الدراسة تم تحديد عناصر التغيير المنظمي بـ (التكنولوجي، المهام أو العمل ، اتجاهات وسلوك الأفراد، الهيكل التنظيمي) ومدى علاقة هذه العناصر بالرضا الوظيفي ممثلة بعناصره (ظروف العمل المادية أو محتوى الوظيفة، علاقات الفرد بالآخرين أو فريق العمل، التعويضات ممثلة بالأجر والمكافآت، فرص النمو والتقدم الوظيفي أو فرص الترقية، نمط الإشراف أو نمط السلوك القيادي).

من المعلوم أن الرضا الوظيفي يكتسب أهمية كبيرة في نشاطات منظمات الأعمال المختلفة إذ انه يساهم في زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء، وهذا يتطلب وجود نظام إداري يقوم على معرفة احتياجات العاملين ودوافعهم المادية والمعنوية للتوصل إلى مستوى مقبول من الرضا من شأنه أن يساهم في زيادة الاستقرار الوظيفي لدى هؤلاء العاملين.

ويكتسب البحث أهمية تناوله موضوعاً مهماً لأن الرضا الوظيفي يعد أحد العناصر المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين، فضلاً عن أهميته التطبيقية المتأنتية من أهمية المنظمة التعليمية التي جرى فيها البحث. والهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحديد علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي مع إيضاح حدود تلك العلاقة على موقع البحث فضلاً عن سعيه الى تحقيق التعرف على مفهومي التغيير المنظمي والرضا الوظيفي وعناصر كل منهما. وعليه فقد تناول البحث

المباحث الآتية :-

المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول : الإطار العام للبحث ومنهجيته

### أولاً : الإطار العام للبحث

#### ١ مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات لذا من الضروري التفكير في اعتماد مناهج حديثة وأساليب وإجراءات إبداعية خلاقة لمواجهة تلك التحديات، ويعد التغيير المنظمي أحد

الأساليب التي يمكن أن توظفها المنظمة لمواجهة مثل هذه التحديات وصنع المستقبل، انطلاقاً من الرؤية والرسالة التي تؤمن بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلاً. ومن الجدير بالذكر أن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل وتتحرك في بيئة معقدة ومتجددة ومتحركة ومتغيرة باستمرار، وهذا التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تلزمها أن تتغير لكي تتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

وفيما يتعلق بالميدان المبحوث فأنها شهدت تغييرات منظمية مما انعكس على الرضا الوظيفي للموظفين من خلال ظهور بعض المؤشرات الملموسة كزيادة ملحوظة في طلب الموظفين للإجازات بأنواعها، وزيادة ملموسة في الأوامر الإدارية بمعاقبة الموظفين دون وجه حق، وكثرة اللجان التحقيقية، فضلاً عن ظهور ملموس في تلكؤ الموظفين في أداء أعمالهم، وكثرة في طلبات الاحالة على التقاعد.

واستناداً إلى ما سبق فإن مشكلة البحث يمكن توضيحه من خلال طرح التساؤلات الآتية :-

- ١ - هل هناك علاقة بين عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة؟
- ٢ - هل يدرك الموظفون في موقع البحث أهمية وأهداف التغيير المنظمي المخطط؟

## 2- أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال :-

- ١ - تناولها موضوعاً ذو أهمية قصوى لمنظمات الأعمال إلا وهي التغيير المنظمي ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي باعتبار الأخير أحد العناصر المؤثرة في الروح المعنوية للموظفين محل البحث.
- ٢ - أن هذا البحث يكتسب أهميته التطبيقية من أهمية المنظمة التي تمت فيها البحث.

## 3- أهداف البحث

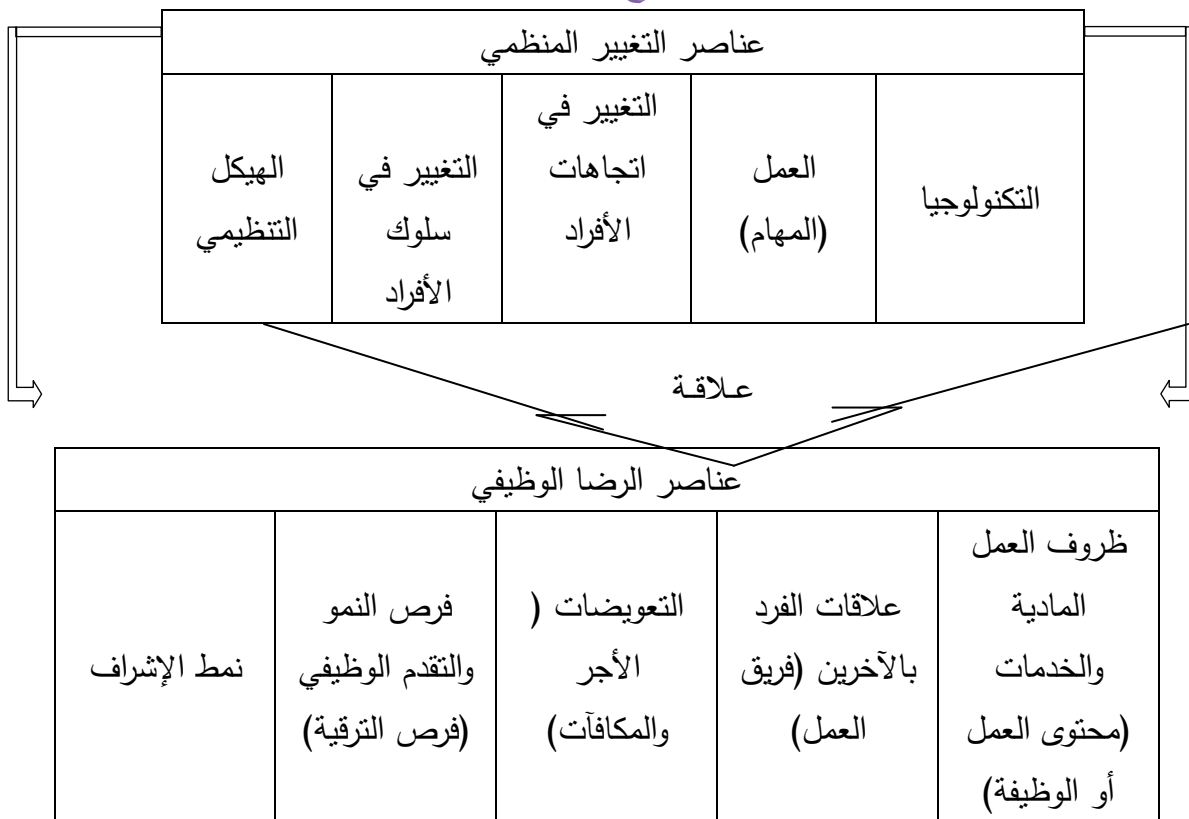
- بناءً على ما تم من تحديد مشكلة وأهمية البحث، فإن الهدف الرئيسي والأساس من البحث يتضمن تحديد علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي، مع توضيح مضمون وحدود تلك العلاقة على موقع البحث، فضلاً من أن هذا البحث يهدف أيضاً إلى تحقيق ما يلي:-
- ١ - التعرف على مفهوم التغيير المنظمي وأهدافه وأسبابه وطرقه وعناصره.
  - ٢ - التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وعلى عناصره ومتغيراته المهمة كظروف العمل المادية والخدمات، علاقات الفرد بالآخرين، التعويضات - الأجر والمكافآت، فرص النمو والتقدم المتاحة في المنظمة ونمط الإشراف.
  - ٣ - معرفة مدى وجود ودرجة العلاقة بين التغيير المنظمي ورضا الموظفين عن وظائفهم في المنظمة موقع البحث.

## 4- أنموذج البحث

في ضوء الاطلاع ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالتغيير المنظمي، فضلاً عن مشكلة البحث وتساؤلاتها، ولغرض معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، تم تصميم أنموذج افتراضي للدلالة إلى العلاقة المنطقية والموضوعية بين متغيري البحث (التغيير المنظمي، الرضا الوظيفي). وكما مبين في الشكل الآتي:-

## شكل رقم (1)

## أنموذج البحث



المصدر : من إعداد الباحث

## 5- فرضيات البحث

وصولاً لأهداف البحث واختباراً لانموذجه، فضلاً عن إطاره النظري فقد تم تحديد فرضية

البحث بالآتي:-

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير المنظمي

والرضا الوظيفي. وتتفرع منها الفرضية الآتية:-

**الفرضية الفرعية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر

التغيير المنظمي والرضا الوظيفي.

## ثانياً: منهج البحث

- ١ - اعتمد البحث على المنهج الوصفي الميداني التحليلي في تحليل النتائج، وعلى المنهج النظري لبيان مدى وجود ودرجة العلاقة بين متغيري البحث.
- 2 - أساليب جمع البيانات والمعلومات لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، فضلاً عن اختبار أنموذجه وفرضياته، فقد أعتمد الباحث على :
- أ- في الجانب النظري على مراجع عدة متمثلة بالمصادر العلمية من دراسات ورسائل جامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة فضلاً عن الاعتماد على الكتب والمجلات المتوفرة.
- ب- في الجانب التطبيقي (الميداني)، تم استخدام المقابلات الشخصية مع عينة البحث لشرح وتوضيح الفقرات الخاصة بالبيانات المطلوبة لأجل الحصول على المعلومات الصحيحة، فضلاً عن الاعتماد على استمارة الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم مراعاة الدقة والموضوعية وسهولة فهم العبارات الواردة في هذه الاستمارة، وفي الوقت نفسه تسهم وبشكل فاعل في قياس العلاقة بين التغير المنظمي والرضا الوظيفي لدى عينة البحث، وتم الاعتماد (العنزي، 1985) و(طالب، 1992) و(مصطفى، 1987) و(الهنداوي، 1999) و(الأعور، 2006) و(جودة، 2010) في تكوين الاستمارة وصياغة فقراتها.
- تتكون استبانة البحث من قسمين من الأسئلة فضلاً عن المقدمة، خصص القسم الأول بأفراد عينة البحث (السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة) وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة في مجال العمل، العنوان الوظيفي) ، في حين تضمن القسم الثاني أسئلة عدة متطابقاً مع مقياس ( Likert ) ، وتتنحصر الدرجات من ( 1-3) وحسب طبيعة السؤال لتقييم درجة الاختلاف أو الاتفاق . وتم استخدام برنامج ( Statistical Package For Social Sciences ) والتي يشار إليه باختصار برنامج ( SPSS ) والخاص بالعلوم الاجتماعية والتي تستخدم للتحليلات الإحصائية بين متغيري البحث وعناصرها (عليان وغنيم، 2008، 267).

وتم قياس الصدق الظاهري لاستمارة الاستبانة بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيري البحث، أما في فيما يتعلق بثبات الاستبانة لتعبر عن دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة محل البحث، فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي للمقياس على عدد من أفراد عينة البحث في موقع البحث، وأعيد الاختبار بعد شهر من الاختبار الأولي، وأستخدم معامل (كرونباخ الفا) لتحديد مدى ثبات المقياس، وكانت نتيجة الاختبار (نسبة التوافق في الإجابات بين الاختبار الأولى

والثانية) بلغت على المستوى الكلي لمتغيري البحث (التغيير المنظمي، الرضا الوظيفي) (82%) وهي نسبة جيدة تشير إلى ثبات الاستبانة مقارنة مع مقياس ألفا (Standard Alpha) التي تحدد (60%) الحد الأدنى للقبول (Miclaire&George,1985,295).

### 3- التحليل الإحصائي للمعلومات

لغرض التوصل إلى مؤشر توضح نتائج العلاقات بين متغيري البحث (التغيير المنظمي، الرضا الوظيفي)، ولتحقيق أهداف البحث وتأكيد فرضياته من عدمه، فقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل المعلومات المستحصلة المستجيبين، وتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية والتي تمثلت بالآتي:-

أ - اختبار الثبات : استخدم معامل (كرونباخ الفا) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة .

ب المتكررات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف كونها أدوات وطرق لوصف متغيري البحث.

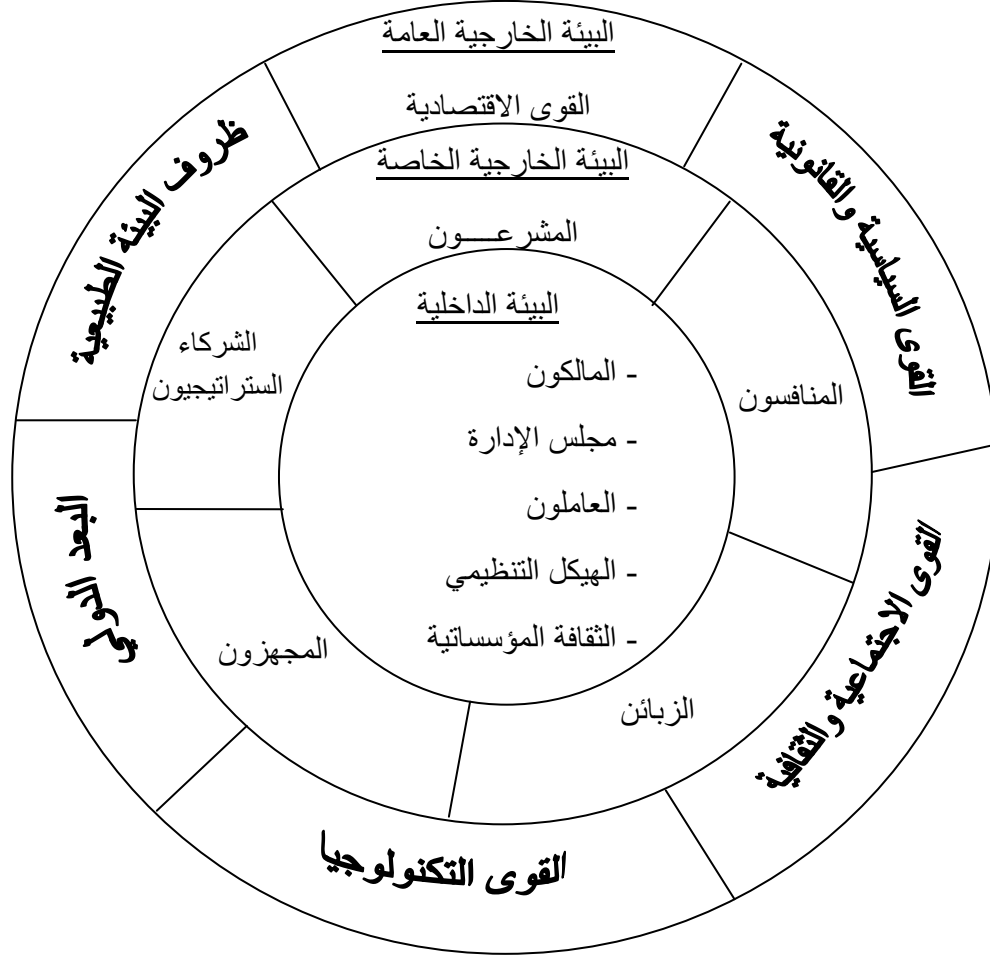
ج- معامل الارتباط: لقياس مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث (التغيير المنظمي، الرضا الوظيفي)، (ابو زينة، 2002، 224)

## المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

### المطلب الأول: التغيير المنظمي وبيئة المنظمة

منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ وليست مغلقة على نفسها بل أنها جزء من البيئة المحيطة بها، فهي تؤثر وتتأثر بهذه البيئة ، لذلك فإن هذه المنظمات في تغيير دائم ومستمر كنتيجة لظروفها وتفاعلات القوى التغييرية الداخلية والخارجية (الشماع، 1999، 53-58) و (بلوط، 2005، 333) و(الفاعوري، 2005، 173). ويمكن تحديد وتوضيح متغيرات (عناصر) هذه البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة في الشكل (2) .

## شكل رقم (2) البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة



المصدر:

- بلوط ، إبراهيم حسن، ( 2005 )، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، بيروت، ص125.
  - ماهر، احمد، (2007)، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، ص153.
- إن عصرنا الحالي هو عصر الثورة المعلوماتية، عصر الإدارة المتمكنة والقادرة على ابتكار واكتشاف طرق وأساليب جديدة ومتطورة للقيام بالأعمال والنشاطات ومواجهة التحديات والمعضلات والصعوبات التي تواجه المنظمات، لذا فإن على الإدارات لا تكفي بإعداد الخطط لمواجهة المستقبل وإنما عليها وضع الخطط اللازمة لصنع المستقبل الذي تحلم بها، وعليه فإن التعقيد والتغيير من السمات الملازمة لعمل المديرين كون التغيير جزء لا يتجزأ من حياة عمل المديرين على المستويين الشخصي والعملي فضلاً من أن التعقيد جزء لا يتجزأ من عناصر البيئة التي تفرض شتى أنواع التحديات على المديرين والمنظمات معاً.



## أولاً: مفهوم التغيير المنظمي

منظمات الأعمال تتعرض باستمرار إلى تغييرات كونها تمثل نظاماً مرتبطاً ببيئتها التي تتصف بأنها بيئة ديناميكية معقدة تشهد تغييرات سريعة في عناصرها الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية ، لذا فإن التغيير أمر حتمي وضروري للمنظمات كي تستمر في أداء أعمالها وتتكيف وتتمو ، وقد يختلف التغيير ( Change ) عن التغيير ( Changing ) إذ يشير الأول إلى التحولات التي تحصل في أحد أو جميع عناصر التغيير وبشكل طبيعي دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية، بينما يشير الثاني إلى عملية إدخال تحسين أو تغيير في جزء أو كل عناصره وبشكل مدروس ومخطط لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، أي الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات (حسن، 1989، 292) و (الرحيم، 2007، 17).

أما فيما يتعلق بالتغيير المنظمي فقد وردت تعريف عدة نستعرض البعض منها:-

- ١ - هو تعديل في الكيان التنظيمي كالبينة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الإدارية أو تغيير في سلوك واتجاهات الأفراد (محسن، 2006، 6).
- ٢ - إيجاد طرق وأساليب حديثة في التفكير والتمثيل والتشغيل لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة (Schalk & Freese, 1998, 157).
- ٣ - ظاهرة طبيعية تتعرض لها المنظمات في بعدها الحركي والزمني لتحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى شيء جديد بعد تفاعل المجموعة المكونة له (القصيمي، 2008، 97).
- ٤ - مجموعة إجراءات تتخذها منظمة ما لزيادة فاعليتها (Certo, 1994, 135).
- ٥ - هو أسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً (حسن، 1989، 291).
- ٦ - عمل إداري مدروس بقصد التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها لسد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه في المستقبل (مصطفى، 1987، 18).
- ٧ - أي تعديل تجرية المنظمة في البيئة، التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الأنشطة الإدارية أو عمليات اتخاذ القرار يصمم للمساعدة في إنجاز الأهداف التنظيمية (Brown & Moberg, 1980, 610).

واعتماد على ما سبق ولأغراض هذا البحث نورد التعريف الآتي الذي يتساقق ويتطابق مع مضمون موضوع البحث " التغيير المنظمي هو التبديل الملموس الذي يشمل عمل المنظمة، وقد

يكون هذا التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، أو في المهام وسياسات المنظمة".

### ثانياً : أهمية التغيير المنظمي وأسبابه

يعد مسألة مواكبة التغييرات والتكيف معها ضرورة أساسية وحتمية لبقاء واستمرار المنظمات في أداء أنشطتها سواء أكان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين مع المنظمة، وتبرز هذه الأهمية بشكل واضح عندما يحقق التغيير المنظمي الأهداف الآتية (Harris, 1976, 401).

١ تحسين إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد.

٢ تطوير العمل الإنساني لدى الفرد.

٣ المساهمة في إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

٤ تحسين ربحية المنظمة.

من المعلوم أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات في تغيير سريع ومستمر، فالبيئة الخارجية للمنظمة قلما تكون مستقرة، فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب الأسعار للعملاء والتقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وطرق الإعلام ووسائله وقنواته الفضائية والانفجار السكاني وتفاوت الثروات بين الدول والشعوب وظهور مفاهيم جديدة مختلف عليها دولياً والتغييرات المصاحبة لأنظمة الحكم كلها عوامل وعناصر مؤثرة في المنظمة، فضلاً عن أن البيئة الداخلية للمنظمة تشهد هي الأخرى تغييراً، إذ يلاحظ أن العاملين قد تغيروا في المستويات الثقافية والإدراكية مع تغير في اتجاههم وعاداتهم وميولهم وقيمهم الإنسانية وأصبحوا في وضع أفضل من حيث مشاركتهم الإدارة في اتخاذ القرار فضلاً عن قيامهم بمسائل الإدارة في إجراءاتها وأساليبها ونمط إدارتها للمنظمة .

كل هذه الظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تفرض عليها أن تتكيف وتقوم بتغييرات في سياساتها وإجراءاتها المختلفة، ولا بد هنا من الإشارة بأن منظمات الأعمال تواجه ثلاثة مشكلات أو تحديات رئيسة في سعيها الحثيث لتحقيق التكيف مع التغيير البيئي وهذه المشكلات هي (الشماع، 1999، 59) :

١ - المشكلة الإبداعية وتعني قدرة المنظمة على التطوير والإبداع لتحسين موقفها التنافسي.

٢ - المشكلة الفنية (التقنية) وتعني جهود المنظمة في تطوير التقنيات اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإبداع.

- ٣ - المشكلة الإدارية التي تتضمن كيفية تنفيذ المنظمة للمشكلتين الإبداعية والفنية بطريقة تسمح لها بالتكيف والتأقلم للتحديات المستقبلية.
- وهناك أسباب أخرى تدعو المنظمة للقيام بإجراء التغيير فيها (شاندا وكوبرا، 2002، 217):
- ١ - ارتفاع كلفة المنتج عن الحد المسموح والمخطط لها.
  - ٢ - انخفاض إنتاجية المنظمة.
  - ٣ - انخفاض ربحية المنظمة.
  - ٤ - ظهور وسائل عمل حديثة.
  - ٥ - زيادة معدل دوران العمل خلال السنة.
  - ٦ - زيادة الأخطاء في العمل على حساب نوعية السلعة أو الخدمة.
  - ٧ - تأثر واهتزاز سمعة المنظمة في بيئتها الخارجية.
  - ٨ - مطالبة أكثرية العاملين بالتغيير.

### ثالثاً : عناصر التغيير المنظمي

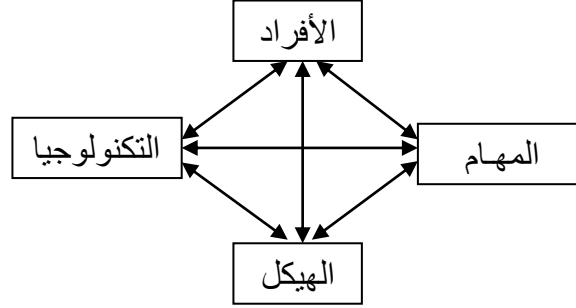
بحث العديد من الكتاب والباحثين للعناصر التي يتضمنها التغيير ومن مداخل وزوايا عدة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل كفوء فقد صنف ( Mitchell, 1985,482 ) و (الأعور، 2006، 127) العناصر التي يشملها عملية التغيير المنظمي إلى :

١. التغيير الهيكلي أي التغيير في السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة.
٢. التغيير التكنولوجي ويتضمن تغيير في السلع والمنتجات أو الخدمات والعمليات.
٣. التغيير الإنساني ويشمل أساليب التحفيز الجديدة والتغيير في الأفراد.

أما ( Gerloff, 1985,344) فقد حدد أربعة عناصر للتغيير المنظمي اعتماداً على الأجزاء الأساسية للمنظمة، وهذه العناصر هي: تغيير المهام والتغيير التكنولوجي والتغيير في الموارد البشرية (التغيير في سلوك واتجاهات وقيم الأفراد) فضلاً عن التغيير في الهيكل التنظيمي، وهذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ارتباطاً وثيقاً، ومن المجازفة إحداث تغيير في إحداها دون الأخذ بنظر الاعتبار بقية العناصر الأخرى بسبب حالة التفاعل القائمة بين هذه العناصر المكونة للتغيير المنظمي، وهذا ما يوضحه الشكل (3).

## شكل رقم (3)

## العلاقات المتفاعلة بين عناصر التغيير المنظمي



Source: Gerloff, Edwin A., (1985), Organization Theory And Design, McGraw-Hill, Singapore, P.345.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر المكونة للتغيير المنظمي:

## ١ التغيير التكنولوجي (التقني)

يقصد بالتكنولوجيا هي الآلات والمكائن والأجهزة والمعدات المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وتعرف على أنها المعرفة والأساليب المستخدمة في تقديم أو إنتاج السلع والخدمات (Brown & Moberg, 1980,65)، وعليه فإن التكنولوجيا تتضمن عامل المعرفة والخبرة اللازمة في استخدام وسائل الإنتاج أو تقديم الخدمة، أي أن التكنولوجيا ليست الآلات والأجهزة والمكائن فحسب بل يشمل أيضا الأفراد وما يحملون من معارف وخبرات في تشغيل واستخدام وصيانة تلك الوسائل.

لقد وفرت التكنولوجيا للمنظمات اختيار أكثر وأفضل الأساليب ملائمة للعمل بكفاءة فضلا عن تأثيراتها على الأفراد وفي دافعيتهم للعمل، ولعل أبرز ظاهرة تغيير في المجال التكنولوجي هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات التي استقادت منظمات الأعمال منها في مجالات الإبداع والابتكارات إذ سرعت حصول المنظمات على المعلومات وتبادلها داخليا وخارجيا (بلوط، 2005، 342). يصنف أسباب التغيير التكنولوجي في المنظمة إلى (داود، 2007، 91) :

أ- زيادة الطاقة الإنتاجية لمواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.

ب- خفض كلفة الإنتاج.

ج- تحسين الجودة.

د- تمييز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة.

هـ- التقادم أو تجديد الآلات والمكائن والأجهزة.

## ٢ التغيير في الهيكل التنظيمي

يوصف الهيكل التنظيمي على انه الإطار العام الذي تتشكل في داخله علاقات العمل، ووجد بشكل مقصود لتحقيق الأهداف التنظيمية (Brown & Moberg, 1980,91)، ويتضمن

الهيكل التنظيمي عناصر ومتغيرات عدة مثل نطاق الإشراف ومركزية ولا مركزية السلطة ودرجة التنسيق والترابط بين التقسيمات الداخلية للمنظمة.

فالبينة الخارجية ومتطلبات التكيف لها أو الاستجابة لطلباتها والعوامل الداخلية التي تنشأ عن حاجة المنظمة لحل مشكلاتها الداخلية كإعادة تنظيم المستويات الإدارية أو الأساليب والإجراءات المتبعة أو تعديل أو تغيير في سلطة اتخاذ القرارات أو في آليات التنسيق المتبعة أو في تصميم وإعادة تصميم الوظائف وكذلك يحصل التغيير الهيكلي نتيجة التغيير في الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة (بلوط، 2005، 341)، جميع هذه الأمور تمثل أسباباً منطقية لإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي.

وقد أشارت دراسات عدة إلى أثر الهيكل التنظيمي على الأفراد وسلوكياتهم، إذ وجد بأن العاملون يرتبطون بالمنظمة بشكل أكثر ويزداد رضاهم عن العمل عندما توفر لهم الفرصة الكافية لممارسة مسؤولياتهم وتحقيق اندماج عالي مع أعمالهم، كما وجد علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، إذ إن الكفاءة التنظيمية هي نتيجة نجاح المنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق والتنسيق بين التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي (مصطفى، 1987، 33).

### ٣ - تغيير المهام

يعد تغيير أو تعديل المهام للأفراد أحد العناصر التنظيمية التي يمكن إجراء التغيير فيها بسهولة كونه أسهل من تغيير قواعد السلوك في المنظمة، فضلاً عن أن التصميم الجيد للوظائف والأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق رضا أفضل عن العمل، وهناك عاملين أساسيين تدفعان المنظمة لإحداث التغيير في أعمالها والمهام الموكلة لأفرادها هما: المتطلبات التنظيمية وتلبية أو إشباع الحاجات والأهداف الفردية (مصطفى، 1987، 23).

تمثل التغييرات في المهام الوظيفية التغييرات الحاصلة في توصيف الأعمال ونظم الرقابة وإدارة المنظمة وبناءها وإستراتيجيتها وسياستها ونظم الحوافز وعلاقات العمل وطرق التنسيق ونظم السيطرة والمحاسبة، ويعد التغيير في هذه المجالات أقل حدوثاً مقارنة بالتغييرات التي تحصل في العناصر الأخرى (الرحيم، 2007، 19).

ويؤثر هدف المنظمة في أساليب العمل ونوع التصميم المتبع فيها، فالمنظمات الخدمية تميل إلى تطبيق اللامركزية الإدارية والتوسع في التقسيمات الاستشارية فضلاً عن تنويع خدماتها وبالتالي ظهور تصاميم عمل مختلفة (Haimann&Scott&Connor, 1978, 322-323).

### ٤ - التغيير في الموارد البشرية

يشمل التغيير في الموارد البشرية جانبين، أحدهما كمي (مادي) والآخر معنوي (سلوكي)، ويقصد بالتغيير الكمي أو المادي هو إحلال فرد مكان فرد آخر بسبب المرض أو التقاعد أو الترقية أو النقل أو الفصل.... الخ، أو استخدام أفراد جدد وإضافتهم إلى هيكل العمل في

المنظمة، في حين يقصد بالتغيير المعنوي (السلوكي) هو تغيير في سلوك الفرد واتجاهاته ووجهات نظره وفي توقعاته ومهاراته لجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل، مع التأكيد على أن الموارد البشرية أصبحت اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة لكونها تمتلك قدرات وإمكانات فكرية هائلة، وهذا المورد البشري هو مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المنظمات وتستثمرها في المجالات الإستراتيجية والإنتاجية والتطويرية والتنافسية ولأهداف تتعلق بتعظيم مردوداتها (بلوط، 2005، 343).

وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتبصيرهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به، فضلا عن التغيير في أنماط العلاقات البشرية داخل العمل وحث الأفراد على الانتقال أو التحويل من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، أي المشاركة الفاعلة ضمن مجموعات و فرق عمل تضم مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون اختصاصات ومهارات وخبرات مختلفة (حسان، 2011، 144-146).

والسلوك الإنساني نوعان داخلي وخارجي، فالسلوك الداخلي يشمل جميع الاستجابات التي تحدث داخل الفرد ولا يمكن مشاهدتها (سلوك ضمني غير ملموس)، أما السلوك الخارجي يشمل الاستجابات الظاهرة والملموسة والتي يمكن ملاحظتها من قبل الآخرين.

### المطلب الثاني : الرضا الوظيفي

مع مطلع القرن العشرين وانطلاقة دراسات مصانع هاوثورن، أهتم العلماء والمتخصصون في مجال الإدارة بأهمية دراسة العلاقات الإنسانية في المنظمة وخاصة في محيط العمل، ودور هذه العلاقات الإنسانية في تحقيق رضا العاملين وأثرها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لدى العاملين، ويمثل الرضا الوظيفي استجابة مهمة لطبيعة هذه العلاقات الفاعلة في المنظمة والذي ينعكس في النهاية على النشاط العام والخاص للمنظمة وصولا إلى تحقيق أهدافها واستمرارها وتطورها ونموها.

ويعد الرضا عن الوظيفة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها إدارة المنظمات الحديثة لما له من تأثيرات وانعكاسات ايجابية على الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي على الإنتاج والإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل.

## أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

عند مراجعة الأدبيات لوحظ أن هناك عدة آراء وأفكار بشأن بيان وتحديد مفهوم الرضا الوظيفي والتي تعكس اتجاهات الدارسين والباحثين فيها، إذ وردت تعاريف عدة للرضا الوظيفي نورد بعضها منها:

- ١ -الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله لتعكس نظريته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة (Andreews & Marce, 1980, 629) .
  - ٢ -تعبير عن المشاعر الوجدانية للفرد نحو العمل الذي يؤديه في ضوء ما يحقق هذا العمل من إشباع للحاجات المتعددة للفرد، أي أن الرضا يتولد لدى الفرد العامل عند إشباعه لمقدار معين من الحاجات (العبيدي، 1989، 27) و (السالم وصالح، 1991، 275).
  - ٣ -تعبير عن مشاعر الأفراد نحو المظاهر المختلفة لوضع العمل أو الوظيفة (محمد، 1988، 72) و (Fincham & Rhodes, 1999,143).
  - ٤ -مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب بإشباعها مقارنة بأدائه للوظيفة (العنزي، 1985، 24).
  - ٥ -الاتجاه العام نحو وظيفة معينة أو هو الاختلاف بين مقدار العوائد المستلمة من قبل العامل وبين المقدار الذي يفترض أن يستلمه ( Mckenna, 2000,276) و (Robbins, 2001, 510) و (محمد وجاسم وحامد، 2008، 288).
  - ٦ -مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول ، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها والتي تحول عمله وحياته إلى متعة (متعة العمل والحياة) (الديب، 2009، 87).
  - ٧ -آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص العمل الذي يؤديه، ويظهر ذلك في سلوكه وتصرفاته عند تعامله مع زملائه ومدى احترامه لرئيسه وللأنظمة (سلطان، 2002، 194)
  - ٨ -وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه (عباس وعلي، 2007، 177).
- من العرض السابق للتعاريف التي تناولت الرضا الوظيفي ولأغراض هذا البحث، نورد التعريف الآتي والذي يتطابق مع مضمون وفحوى موضوع البحث، بأن الرضا الوظيفي عبارة عن "شعور الفرد تجاه العمل الذي يزاوله ورؤسائه والمنظمة التي يعمل فيها، وقد يكون هذا الشعور ايجابياً أو سلبياً ، ويتقرر ذلك من خلال المقارنة بين ما يتوقعه الفرد وما هو موجود على أرض الواقع".

## ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي والأسباب التي تدعو الاهتمام به

- حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة في أدبيات علم الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي لكونه يتعلق بشعور الإنسان ودافعيته للعمل. وتظهر أهمية رضا العاملين عن وظائفهم عند تحقق الآتي (الديب، 2009، 8) :-
- ١ - استنفار كل طاقات وقدرات ومواهب الأفراد العاملين في المنظمة لتقديم أحسن ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
  - ٢ - المحافظة على الرصيد الاستثماري للموارد البشرية في المنظمة من التسرب، أي التقليل أو القضاء على معدل دوران العمل وبالتالي الوصول إلى الاستقرار الوظيفي.
  - ٣ - تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية ومواجهة التحديات وصنع المستقبل المنشود.
  - ٤ - يحثل موضوع الرضا الوظيفي مكانة هامة في المنظمات الرائدة لما له من أثر مباشر على رفع معنويات العاملين فيها، فضلاً عن مساهمته الفعالة في عملية تسير أنظمة عمل تلك المنظمات (عفانه، 2006، 280) و (القيوتي، 2000، 130).
- أما الأسباب التي تدعو المنظمات وباختلاف أنشطتها الاهتمام بالرضا الوظيفي فيمكن تحديدها بالآتي (الحنيطي، 2000، 17).
- ١ - ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض أو القضاء على غياب العاملين في المنظمة.
  - ٢ - العامل الذي يتمتع برضا عال عن عمله يكون أقل عرضة لحوادث واصابات العمل.
  - ٣ - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين وبالتالي ارتفاع مستوى الروح المعنوية لديهم .
  - ٤ - وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العامل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة إنتاجية العامل ينعكس ايجابياً على مجمل العملية الإنتاجية في المنظمة.

## ثالثاً: عناصر الرضا الوظيفي

العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين بحثوا وحددوا العناصر التي يشملها الرضا الوظيفي اعتماداً على مداخل واتجاهات عدة والتي تؤثر في أداء المرؤوسين وبالتالي في أداء المنظمة.

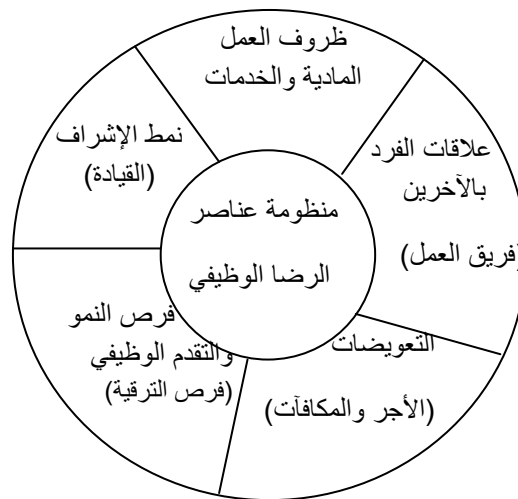


وقد حدد البعض هذه العناصر باتجاهات الفرد للمنظمة، نمط الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل، تصميم الوظيفة، سياسة المنظمة وتقييم الوظيفة (محمد وجاسم وحامد، 2008، 287-288)، بينما يؤكد (جودة، 2010، 248) بأن عناصر الرضا الوظيفي يتمثل بظروف العمل المادية، علاقات الفرد بالآخرين، التعويضات، أسلوب الإشراف، فرص الترقية والخصائص الشخصية للعاملين، وهناك من يحدد هذه العناصر بالأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف وجماعة العمل (محمد وداود، 2011، 201-202)، وترى (الهنداوي، 1999، 10) بأن عناصر الرضا الوظيفي تتضمن الأجر، فرص النمو والتقدم الوظيفي (فرص الترقية)، محتوى العمل، ساعات العمل، فريق العمل، ظروف العمل المادية ونمط الإشراف، وهناك من يحدد بأن هذه العناصر تتضمن المكافآت والعوائد، الترقية، الوظيفة، القيادة، جماعة العمل وظروف العمل (Mckenna, 2000, 277-278).

واعتماداً على ما سبق من الأفكار والاتجاهات حول تحديد عناصر الرضا الوظيفي ولأغراض هذا البحث فقد تم تحديد هذه العناصر بـ (ظروف العمل المادية والخدمات، علاقات الفرد بالآخرين - فريق العمل، التعويضات - الأجر والمكافآت، فرص النمو والتقدم الوظيفي - فرص الترقية، نمط الإشراف - القيادة)، وأن هذه العناصر الأنفة الذكر مترابطة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتسود بينهما حالة التفاعل وهذا ما يوضحه الشكل (4).

#### شكل رقم (4)

#### العلاقات المتفاعلة بين عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: جودة، محفوظ احمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص250.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي (الحمامي، 1993، 26) و (عاشور، 1986، 151) و (Richard H. Hall, 1992, 141):

وتتمثل ظروف العمل المادية بالإضاءة والتهوية ودرجة الضوضاء والحرارة ومستلزمات العمل ومكانه، وطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمة الى العاملين كالرعاية الصحية، اذ ان هذه المتغيرات تؤثر بمجموعها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

اما فريق العمل فالمقصود به مدى التطابق والتوافق والانسجام الذي يسود بين العامل وزملائه، والراحة النفسية والسرور الذي يشعر العامل مع زملائه في العمل. اما التعويضات (الأجر والمكافآت) وهو يعني مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع نفقاته المعيشية وجهده المبذول في العمل، فضلا عن حصول العامل على المكافآت التي تقدمها المنظمة للعاملين.

ويقصد بفرص النمو والتقدم الوظيفي (فرص الترقية) مدى ما يوفره العمل من فرص للترقية نحو المواقع الوظيفية الاعلى، والموضوعية في نظام الترقية المعمول به في المنظمة. اما نمط الاشراف (القيادة) فهي تلك الطرق والاساليب والمهارات المتبعة من قبل المدير عند الاشراف على العاملين ، ومدى تفويضه الصلاحيات لهم واعطاءهم حرية التصرف اثناء تأدية العمل، وعدم التعامل معهم بقسوة.

### المبحث الثالث : الجانب العملي (الميداني) للبحث

#### المطلب الأول : وصف عينة البحث

يرجع اختيار الباحث المعهد التقني كركوك ميداناً لبحثه لعمله الطويل فيه مما يوفر عليه الجهد والوقت والتكلفة، فضلا عن كونه منظمة تعليمية عريقة له اهميته وتأثيره في البيئة المحيطة به، وكذلك شهدت هذه المنظمة تغييرات تنظيمية مما انعكس على الرضا الوظيفي للموظفين فيه.

اتساقاً مع أهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي موقع البحث لقياس مدى العلاقة بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي، وقد قام الباحث بتوزيع (40) استمارة استبانته وقد استرجعت بالكامل أي بنسبة (100%) واستبعدت استمارة واحدة لعدم صلاحيتها لأغراض هذه البحث، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (39) استمارة أي بنسبة (97,5%)، ويوضح الجدول (1) الخصائص الشخصية للمستجيبين.

## جدول رقم (1) الخصائص الشخصية للمستجيبين

ت	السمة (الصفة)	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	20
		أنثى	49
2	الفئة العمرية (سنة)	30-21	5
		40-31	5
		50-41	15
		51 فأكثر	14
3	الحالة الاجتماعية	أعزب	7
		متزوج	29
		أرمل	2
		مطلق	1
4	التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)	متوسطة	1
		إعدادية	
		دبلوم	11
		بكالوريوس	18
		ماجستير	4
5	مدة الخدمة الوظيفية (سنة)	دكتوراه	5
		5 فأقل	2
		10-6	5
		15-11	7
		20-16	4
6	العنوان الوظيفي	21 فأكثر	21
		تدريسي	9
		فني	24
		إداري	6

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى إجابات عينة البحث

من الجدول السابق نستنتج :-

- ١- تشير معطيات إجابات المستجيبين حسب الجنس إلى تقارب نسبي بين الذكور والإناث إذ بلغت هذه النسبة 51% و 49% على التوالي.
- ٢- أما ما يخص الفئة العمرية ظهر بأن الفئة العمرية ( 41-50 ) والفئة ( 51 فأكثر ) قد حققتا معدلات متقاربة، إذ حققت الأولى نسبة أعلى من مثيلاتها و بلغت ( 38% ) ، بينما حققت الثانية نسبة متقاربة جداً فيها إذ بلغت ( 36% )، والفئتان (21-30) و (31-40) قد حققتا النسبة نفسها إذ بلغت هذه النسبة لكليهما (13%) .
- ٣- فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فإن ( 74% ) من الأفراد المبحوثين هم متزوجون و ( 18% ) منهم عازبون و (5%) منهم أرامل و (3%) مطلوقون.
- ٤- فيما يخص التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي) يظهر بأن حملة شهادة البكالوريوس هم يمثلون

النسبة الغالبة إذ بلغت نسبتهم ( 46%) ثم تلتها حاملي شهادة الدبلوم بنسبة ( 28%) والدكتوراه (13%) والماجستير (10%) والمتوسطة (3%) وعدم وجود أفراد حاملي شهادة الإعدادية.

٥ أما بالنسبة إلى مدة الخدمة الوظيفية فقد جاءت الفئة التي خدمت ( 21 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (54%) ، واحتلت الفئة التي خدمت ( 5 سنوات فأقل) المرتبة الأخيرة بنسبة (5%)، بينما احتلت الفئة ( 11-15) سنوات المرتبة الثانية بنسبة ( 18%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة التي خدمت (6-10) سنوات بنسبة (13%)، وفي المرتبة الرابعة هم الافراد الذين خدموا (16-20) سنة بنسبة (10%).

٦ أما فيما يتعلق بالعنوان الوظيفي احتلت الفئة الفنيون اعلى نسبة إذ بلغت ( 62%) ، ثم فئة التدريسيون (حاملي شهادة عليا) بنسبة (23%) ومن ثم فئة الإداريون بنسبة (15%).  
تظهر النقاط اعلاه افتقار موقع البحث الى العناصر الشبابية التي تتولى ادارة هذا المرفق العلمي مستقبلاً، فضلا عن تمتع غالبية المستجيبين بالاستقرار الوظيفي، وكذلك حاجة هذه المنظمة التعليمية الى موظفين ذوي شهادات عليا في اختصاصات عدة للعمل في الاقسام العلمية وعلى ادارة هذه المنظمة استقطاب اصحاب هذه الشهادات للعمل فيها.

### المطلب الثاني : مناقشة وتحليل نتائج البحث الميداني

يتضمن هذا المبحث التركيز على متغيري البحث التغير المنظمي بعناصره والرضا الوظيفي بعناصره من خلال الاستناد على التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات المستجيبين.

#### أولاً: التغير المنظمي

يظهر الجدول ( 2) عناصر التغير المنظمي والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكالاتي:

## جدول رقم (2)

## التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعناصر التغيير المنظمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						عناصر التغيير المنظمي
			لا أوافق		غير متأكد		أوافق		
			%	ت	%	ت	%	ت	
0.242	0.633	2.615	8	3	24	9	68	27	التغيير التكنولوجي
0.421	0,843	2,000	41	16	18	7	41	16	تغيير المهام أو العمل
0.420	0.904	2.154	34	13	18	7	48	19	تغيير في اتجاهات الأفراد
0.464	0.882	1.900	43	17	24	9	33	13	تغيير في سلوك الأفراد
0.355	0.847	2.385	23	9	15	6	62	24	تغيير في الهيكل التنظيمي
0.381	0.822	2.211	29.8		19.8		50.4		المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تبين معطيات جدول ( 2 ) التفاوت والتباين الواضح في مواقف المستجيبين نحو عناصر التغيير المنظمي ، إذ حصل التغيير في التكنولوجيا المرتبة الأولى من حيث تناسق وتجانس مواقف المستجيبين لان قيمة معامل الاختلاف له بلغت ( 0.242 ) وأعلى وسط حسابي قدره (2.615). وبليته من حيث أقل قيمة معامل اختلاف تغيير في الهيكل التنظيمي كعنصر من عناصر التغيير المنظمي إذ بلغت (0.355) وبوسط حسابي (2.385). أما اقل عنصر من عناصر التغيير المنظمي فكان من نصيب التغيير في سلوك الأفراد وقد بلغ معامل اختلافه ( 0.464 ) وهذا يدل على تشتت في إجابات المستجيبين وعدم تناسقها وتجانسها تجاه هذا العنصر من عناصر التغيير المنظمي وبوسط حسابي أقل قدره ( 1.900 ) مقارنة مع بقية عناصر التغيير المنظمي، وحصل عنصر التغيير في المهام او العمل على معامل اختلاف قدره ( 0.421 ) وبوسط حسابي ( 2.000 )، بينما حصل التغيير في اتجاهات الأفراد على معامل اختلاف ( 0.420 ) وبوسط حسابي قدره (2.154). أما فيما يتعلق بنتائج الوصف التشخيصي لعناصر التغيير المنظمي فكانت المعطيات الظاهرة عن مواقف المستجيبين. حيا ل تلك العناصر مجتمعة وهذا ما وضحه المعدل العام للوسط الحسابي لعناصر التغيير المنظمي والذي بلغ ( 2.11 ) وانحراف معياري ( 0.822 ) وبموافقة (50.4) من المستجيبين بالاتجاه الإيجابي.

ثانياً : الرضا الوظيفي

يظهر الجدول (3) والخاص بالتوزيعات التكرارية الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعناصر الرضا الوظيفي، بأن عنصر علاقات الفرد بالآخرين المرتبة الأولى من حيث تناسق وتجانس إجابات المستجيبين لحصولها على أقل معامل اختلاف (0.238) وأعلى وسط حسابي قدره (2.718) إذ أكد (82%) من المستجيبين (نسبة اتفق حيال هذا العنصر) على أهمية علاقات الفرد بالآخرين باعتباره عنصر مهما من عناصر الرضا الوظيفي لديهم. ويأتي في المرتبة الثانية عنصر فرص الترقية بمعامل اختلاف قدره (0.268) وبوسط حسابي قدره (2.641) وبموافقة (77%) من المستجيبين على أهمية فرص الترقية ودوره وتأثيره في الرضا الوظيفي لديهم، ونال عنصر ظروف العمل المادية والخدمات أقل اهتمام وتناسق وتجانس في آراء المستجيبين لحصوله على أعلى معامل اختلاف مقداره (0.403) وبوسط حسابي قدره (2.256) ونسبة توافق (56%)، وحصل عنصر التعويضات (الأجر والمكافأة) على معامل اختلاف قدره (0.331) وبوسط حسابي (2.487) ونسبة توافق في آراء المستجيبين (69%).

### جدول رقم (3)

#### التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعناصر الرضا الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						عناصر الرضا الوظيفي
			لا أوافق		غير متأكد		أوافق		
			%	ت	%	ت	%	ت	
0.403	0.910	2.256	31	12	13	5	56	22	ظروف العمل المادية والخدمات
0.238	0.647	2.718	10	4	8	3	82	32	علاقات الفرد بالآخرين (فريق العمل)
0.331	0.823	2.487	21	8	10	4	69	27	التعويضات (الأجر والمكافآت)
0.268	0.707	2.641	13	5	10	4	77	30	فرص الترقية
0.321	0.790	2.462	18	7	18	7	64	25	نمط الإشراف
0.312	0.775	2.513	18.6		11.8		69.6		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

بينما كان نصيب عنصر نمط الإشراف من معامل الاختلاف مقداره (0.321) وبوسط حسابي قدره (2.462) وبنسبة توافق في آراء المستجيبين (64%).

أما فيما يتعلق بنتائج الوصف التشخيصي لعناصر الرضا الوظيفي مجتمعة فكانت معطيات المستجيبين الظاهرة عن مواقف حيال تلك العناصر وهذا ما يوضحه المعدل العام للوسط الحسابي لعناصر الرضا الوظيفي إذ بلغ ( 2.513 ) وبانحراف معياري ( 0.775 ) وبنسبة موافقة (69.6%) من المستجيبين بالاتجاه الإيجابي لصالح موقع البحث.

ثالثاً: تحليل علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي

يوضح الجدول (4) نتائج العلاقات بين المتغير المستقل التغيير المنظمي بعناصره مجتمعة والمتغير المعتمد الرضا الوظيفي وعلى النحو الآتي:

- ١ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي من خلال قيمة المؤشر الكلي (العام) إذ بلغ ( 0,513 ) عند مستوى معنوية (0,05) ، وهذه النتيجة تدعم وتؤكد الفرضية الرئيسية والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي).
- ٢ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي كأحد عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي إذ بلغ ( 0,398 ) عند مستوى معنوية (0,05) ، وهذه النتيجة تؤيد الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والرضا الوظيفي).
- ٣ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تغيير المهام أو العمل كأحد عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي إذ بلغ ( 0,465 ) عند مستوى معنوية (0,05) ، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تغيير المهام (العمل) والرضا الوظيفي).
- ٤ +/ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في اتجاهات الأفراد كأحد عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي إذ بلغ ( 0,511 ) عند مستوى معنوية (0,05) ، وكانت هذه أقوى علاقة ارتباط بين عنصر التغيير في اتجاهات الأفراد والرضا الوظيفي.

ب/ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في سلوك الأفراد كأحد عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي إذ بلغ ( 0,397 ) عند مستوى معنوية (0,05) .

وكلتا النتيجتين التي توصل اليهما تؤيد الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد والرضا الوظيفي).

٥ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي إذ بلغ ( 0,467 ) عند مستوى معنوية

(0,05) ، وهذه النتيجة تأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة الارتباطية بعد عنصر التغيير في اتجاهات الأفراد. فضلا عن أن هذه النتيجة تؤيد الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي). واستنادا الى ما سبق تحقق صحة الفرضية الرئيسية للبحث والفرضية الفرعية المنبثقة منها.

#### جدول رقم (4)

#### العلاقة بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي

المؤشر الكلي (العام)	التغيير المنظمي					المتغير المستقل
	تغيير في الهيكل التنظيمي	تغيير في سلوك الافراد	تغيير في اتجاهات الافراد	تغيير المهام أو العمل	التغيير التكنولوجي	المتغير المعتمد
0,513	0,467	0,397	0,511	0,465	0,398	الرضا الوظيفي

N=39

درجة المعنوية عند مستوى 0.05

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على نتائج الحاسبة

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

##### المطلب الأول: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث ونتائج التحليل الجانبي الميداني وعلى النحو الآتي:-

١- تقارب نسبي بين الذكور والاناث وهذا مؤشر يحتسب لصالح الاناث إذ يتنافس مع الذكور على المقاعد الوظيفية في هذه المنظمة التعليمية، أما فيما يتعلق بالفئة العمرية أظهر البحث بأن من هم أعمارهم خمسون سنة فأكثر يشكلون أعلى نسبة، بينما الفئة الشبابية هم أقل نسبة، ويستنتج من هذا بأن موقع البحث يفتقر الى العناصر الشبابية التي تأخذ على عاتقها ادارة هذه المنظمة مستقبلاً، ومرد ذلك يرجع الى قلة أو انعدام التعيينات . كما أظهر البحث بأن الغالبية من المستجيبين هم متزوجون وهذا مؤشر ربما يبعث على الاستقرار الوظيفي، ووجد بأن حوالي نصف المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس، وقلة من اصحاب الشهادات العليا، ويرجع ذلك الى انخفاض الرغبة في التعيين في موقع البحث مقارنة برغبتهم الكبيرة في التعيين في جامعة كركوك. اما بالنسبة الى الخدمة الوظيفية للمستجيبين، فكان نصفهم لديهم خدمة حوالي ربع قرن لكون المعهد التقني في كركوك منظمة تعليمية عريقة وقديمة، واظهر البحث ايضا بأن



الفنيون هم يشكلون الاكثريه بسبب اعتماد واحتياج المعاهد التقنيه الى فنيين بأعداد تفوق اعداد التدريسين لاستخدامهم في ادارة الورش والمختبرات والمعامل في المحاضرات العملية.

٢- توصل البحث الى العلاقات الآتية:-

أ- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير المنظمي والرضا الوظيفي ، وهذا يؤكد ويدعم الفرضية الرئيسية للبحث.

ب وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر التغيير المنظمي والرضا الوظيفي ، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية للبحث.

### المطلب الثاني : المقترحات

بعد الانتهاء من استعراض أبرز الاستنتاجات التي توصل اليه البحث، يسعى الباحث إلى تقديم بعض المقترحات التي تتناسب ومعطيات البحث.

١- على جميع منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها الاهتمام الكبير بالتغيير المنظمي باعتباره سمة من سمات الانتقال نحو حالة أفضل والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات.

٢- قيام المنظمات بعملية التغيير المنظمي لصنع المستقبل المنشود لها فضلا عن مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لها بشكل مخطط ومدروس.

٣- إجراء التغييرات في جميع عناصر التغيير المنظمي وينسب متفاوتة تحدها إدارة المنظمة لكون هذه العناصر مترابطة ترابطاً وثيقاً ومتداخلة مع بعضها البعض، ومن العيب أن يقتصر التغيير على عنصر أو عنصرين وترك العناصر الأخرى.

٤- خرج العناصر الشبابية من حملة الشهادة العليا في موقع الدراسة ليأخذوا مواقعهم الوظيفية ويتزودوا بالخبرة اللازمة لإدارة العملية الإدارية والتدريسية مستقبلاً.

٥- اهتمام إدارة موقع البحث بالرضا الوظيفي للعاملين لديها عند القيام بأية تغييرات منظمية سواء في المجال التكنولوجي أو المهام أو في اتجاهات الأفراد وسلوكهم أو في الهيكل التنظيمي.

## المصادر

- ١ أبو زينة، فريد كامل، ( 2002)، الاحصاء في التربية والعلوم الانسانية، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢ +الأعور، خالد نواف جاد، (2006)، قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها على الفاعلية، في : جواد ، شوقي ناجي وآخرون ، دراسات خاصة في إدارة الأعمال ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٣ -الحنيطي، إيمان محمد علي، ( 2000)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٤ -الحمامي، أمال مصطفى ، ( 1993 ) ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الادارية، العدد 584 ، بغداد.
- ٥ -الديب، إبراهيم رمضان، ( 2009)، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- ٦ -الرحيم : أياد محمود، ( 2007)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف- دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ، مجلة التقني- البحوث الإدارية، المجلد 20، العدد 2، هيئة التعليم التقني، بغداد .
- ٧ -السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، ( 1991)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد.
- ٨ -الشماع، خليل محمد حسن، ( 1999)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان ، الأردن.
- ٩ -العبيدي ، رائد عبد الخالق، ( 1989)، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- ١٠ - العنزي، سعد علي محمود، (1985)، الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١١ -الفاعوري، رفعت عبد الحليم، ( 2005)، ادارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة.
- ١٢ -لقريوتي، محمد قاسم، ( 2000)، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- ١٣ - القصيمي: محمد مصطفى، (2008)، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير - دراسة حالة، تنمية الرافدين، المجلد 30، العدد 89، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٤ - الهنداوي، سوسن عبد الأمير، (1999)، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٥ - بلوط، إبراهيم حسن، (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١٦ - جودة، محفوظ احمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٧ - حسان، تقية محمد المهدي، (2011)، من اسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 5، كلية اللغة والآداب، جامعة حسبية بن بو علي، الشفا، الجزائر.
- ١٨ - حسن: محمد حربي، (1989)، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
- ١٩ - داود، غسان قاسم، (2007)، إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٠ - سلطان، محمد سعيد، (2002)، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- ٢١ - شاندا، أشوك وكوير، سلبا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، (2002)، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٢ - طالب، علاء فرحان، (1992)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، المؤتمر العلمي الثالث، هيئة المعاهد الفنية، بغداد.
- ٢٣ - عاشور، احمد صقر، (1986)، ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٢٤ - عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، (2007)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٥ - صفانه، جهاد عبد الله عطية، (2006)، قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره في الأداء، في: جواد، شوقي ناجي وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٢٦ عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد، ( 2008)، اساليب البحث العلمي - الاسس النظرية والتطبيق العملي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٧ ماهر، احمد، (2007)، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية.
- ٢٨ محسن، عبد الكريم، (2006)، ادارة واستراتيجيات التغيير، نشرة دورية، العدد 7، معهد التنمية الادارية، القاهرة.
- ٢٩ محمد: إيمان علي، ( 1988)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٣٠ محمد، إيمان عبد الرضا، وداود، كوثر كامل، ( 2011)، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد الهيئة، مجلة التقني- البحوث الإدارية، المجلد 24 ، العدد 9 ، هيئة التعليم التقني ، بغداد.
- ٣١ محمد، نوال يونس ، وجاسم، نوال حازم، وحامد، نائل طارق، ( 2008)، تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس- دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى، مجلة التقني- البحوث الإدارية، المجلد 21 ، العدد 6 ، هيئة التعليم التقني، بغداد.
- ٣٢ مصطفى، شعيب إبراهيم، (1987)، مقاومة التغيير - دراسة سلوكية، رسالة ماجستير غي منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 33- Andreews, D. Szilagy & Marce, J. Wallance, (1980), Organizational Behavior & Performance, 2 ed, Good Year Publishing, California.
- 34- Brown, Warren B. & Moberg, Dennis J., (1980), Organization Theory & Management, John Wiley & Sons, New York.
- 35- Certo, Samuel C., (1994), Modern Management 6 ed, Allyn & Bacon, New York.
- 36- Fincham, Robin & Rhodes, Peter S. , (1999), Principles of Organizational Behaviour , 3<sup>rd</sup> ed, Oxford University Press, New York
- 37- Gerloff, Edwin A., (1985), Organization Theory And Design, McGraw-Hill, Singapore.
- 38- Haimann T. & Scott, W.G & Connor, P.E., (1978), Managing the modern Organization, Houghton Mifflin, New York.
- 39- Harris, Jefftr. (1976), Managing at work, John Wiley & Sons, New York.
- 40- Mckenna, Eugena, (2000), Business Psychology And Organizational Behaviour , 3<sup>rd</sup>ed , Psychology Press Ltd, Hove-East Sussex, UK.

- 41- Miclaire, Jame J. & George, D.P, (1985), Statistics for Business and Economics, 3<sup>rd</sup> ed, Dellen Publishing Co. U.S.A.
- 42- Mitchell, Terence R.,(1985), People In Organization – An- Introduction To Organizational Behaviour , 2<sup>ed</sup> , McGraw-Hill, Singapore.
- 43- Richard , H.Hall, Organizations Structures, (1992), Processes & Outcomes, Prentice – Hill, New Jersey.
- 44- Robbins, Stephen, (2001), Business To Day, The new world of Business, Harcourt college, U.S.A.
- 45- Schalk, R & Freese C. , (1998), Change and Employee Behavior, Leadership and Organizational Development, Vol. 19, No.3.

### الملحق

#### م/ استمارة استبانة

أختي الموظفة، أخي الموظف الكريم

تحية طيبة :

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من متطلبات البحث الموسوم ( علاقة التغيير المنظمي بالرضا الوظيفي – بحث استطلاعي لعينة من موظفي المعهد التقني في كركوك)، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع علامة ( ) في الحقل المخصص ونشكركم على تعاونكم معنا بالإجابة الدقيقة والصريحة على فقرات الاستبانة، وان إجاباتكم لا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، ولا يستلزم ذكر اسم من يم لوها، كما نرجو في الوقت نفسه الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون الإجابة يعني إهمال الاستبانة وعدم فائدتها للبحث.

نأمل تعاونكم ومساعدتكم لنا في الإجابة على مفرداتها بدقة وموضوعية، وتقبلوا منا خالص التقدير والاحترام.

الباحث د.مجيد حميد

#### أولاً: المعلومات (السمات) الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	١ الجنس:
<input type="checkbox"/>	40-31	<input type="checkbox"/>	ش	٢ العمر (سنة): 30-20
<input type="checkbox"/>	51 فأكثر	<input type="checkbox"/>	50-41	
<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أعزب	٣ الحالة الاجتماعية:
<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	أرمل	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

٤ التحصيل الدراسي:  متوسطة  إعدادية  
 دبلوم  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه  
٥ مدة الخدمة الوظيفية (سنة):  5 فأقل  10-6  
 15-11  20-16  
 21 فأكثر  
٦ العنوان الوظيفي  تدريسي  فني  إداري

### ثانياً: قياس التغيير المنظمي

يقصد بالتغيير المنظمي [ هو التبدل الملموس الذي يشمل عمل المنظمة، وقد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية (الأفراد)، المهام، أو في التكنولوجيا المستخدمة].

التسلسل	الأسئلة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
1-	من الضروري إدخال التقنيات الحديثة في انجاز الأعمال.			
2-	أثق بقدرتي وإمكاناتي العالية في استخدام التقنيات الحديثة ذات العلاقة بعلمي.			
3-	يتمتع العناصر الجديدة من حملة الشهادات الجامعية بالقدرة الجيدة في انجاز الأعمال.			
4-	استخدام التقنيات الحديثة كثيراً ما يفرض أعباء عمل إضافية على الموظف.			
5-	أفضل العمل الذي يحقق لي مركز وظيفي جيد داخل المعهد بغض النظر عن درجة صعوبته.			
6-	عملي لا يحتاج إلى تغيير فهو روتيني وبالإمكان ممارسته من قبل الآخرين وبأساليب بسيطة.			
7-	لا أرغب التغيير في عملي لعدم رغيتي في تعلم عمليات وأنشطة جديدة.			
8-	طموحي هو ممارسة عدة أعمال مترابطة بدلاً من ممارسة عمل واحد روتيني وممل.			
9-	إذ تم تخييرك بين الاستمرار بالعمل في المعهد أو النقل إلى دائرة أخرى ، فهل تفضل البقاء.			
10-	ما هو رأيك إذا تم نقلك إلى دائرة أخرى وبنفس المزايا المادية؟			
11-	لي ثقة كبيرة بقرارات الإدارة (العمادة) الخاصة بنقل المنتسبين بين الأقسام والشعب.			
12-	إن نقلي إلى مكان آخر سيسبب لي مصاعب كبيرة في التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.			
13-	أعتقد بأن العقوبات الإدارية المختلفة خير وسيلة لتقويم السلوك غير مرغوب			
14-	من الصعوبة تغيير نظرتي الحالية لرئيسي الإداري المباشر.			

التسلسل	الأسئلة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
15-	تحدث خلافات بين رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات أنفسهم حول اختصاصات ومسؤوليات كل منهم في مجال العمل أثناء وبعد التغيير.			

### ثالثاً: قياس الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي [ شعور الفرد تجاه العمل الذي يزاوله ورؤسائه والمنظمة التي يعمل فيها، وقد يكون هذا الشعور ايجابياً أو سلبياً، ويتقرر ذلك من خلال المقارنة بين ما هو يتوقعه الفرد وما هو موجود على أرض الواقع].

التسلسل	الأسئلة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
1-	عملي الحالي مشوق وممتع جداً.			
2-	أشعر إنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة مع الأفراد الآخرين			
3-	اعتدت أن أنجز عملي دون أية رغبة فيه.			
4-	عملي الحالي متعب وشاق لكنني مسرور حقاً.			
5-	إنني سعيد بوقتي في أداء العمل أكثر من سعادتني بوقت فراغي.			
6-	اشعر بالسعادة عندما أنجز مهمات وظيفتي بصورة جيدة.			
7-	اعتبر الوظيفة التي أشغلها هواية لي لكونها من النوع الذي يسرني دائماً.			
8-	تتلائم طبيعة الوظيفة التي أشغلها مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح بتحقيقه.			
9-	يتناسب نوع الوظيفة وطبيعتها مع قدراتي ومؤهلاتي الشخصية.			
10-	أشعر بالفخر والاعتزاز بعملي في هذا المعهد.			
11-	يقوم التعاون بيني وبين زملائي في العمل على أساس كفريق.			
12-	يساعدني رئيسي المباشر في تخطي بعض مشكلات العمل.			
13-	يسود التفاهم والاحترام بيني وبين رئيسي المباشر.			
14-	أحصل على تقدير زملائي في العمل عندما أحقق مستويات عالية من الانجاز.			
15-	تهتم إدارة المعهد بشؤون موظفيها وتفهم رغباتهم.			