

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

إدارة المشاريع

أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض

Career satisfaction impact on resistance to change among public sector employees
in the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh

إعداد الدراسة :

أحمد علي العطني 20222005543 قائد الفريق

20212005336	جين حماد الحداد	20212005144	ميرفت سالم حماد
20222005664	مي محمد الباحوث	20222006048	بشير خميس القطناني
20222005815	ريما عبد الله العايد	20222005853	سارة عبد الله العايد
20212005251	دعد نادر الجمعة	20222005985	أريج عايض البقي

حمدي عبد الرحيم عابدين 20222005374

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

الفصل الدراسي الثالث

2022 م

بإشراف الدكتور/وليد سليمان

مساعد مشرف الدكتور/فاطمة مصطفى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَ حَتَّى يَغَيِّرَ مَا بَانَفْسِهِمْ

الاهداء والشكر

ليس بعد تمام العمل شيء أجمل من الحمد فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. نشكر الله تعالى على أن منّ علينا ويسر لنا إتمام الدراسة، جعل الله فيها النفع والفائدة لكل من يطلع عليها ثم إنه لا يسعنا إلا أن نشيد بالفضل ونقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث ومن تمام الشكر إهداء الثناء إلى أهله وعلى رأسهم الدكتور/ وليد سليمان والدكتورة/ فاطمة مصطفى، على ما قدموه لنا من دعم وجهد صادق، وعون متواصل، الذي كان لتوجيهاتهم المخلصة الأثر الواضح في إتمام هذه الدراسة في صورتها النهائية، فجزاهم الله عنا خير الجزاء. كما نتوجه بالشكر والعرفان للصرح العظيم جامعة الجميع الذكية ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الوافي لجميع أفراد مجتمع الدراسة، لمعاونتهم الباحثين لإتمام هذه الدراسة فلهم منا كل شكر وتقدير.

قائمة المحتويات

3	الاهداء والشكر
6	مستخلص الدراسة باللغة العربية
7	Abstract
9	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
10	الجزء الثاني / الإطار النظري للدراسة
10	الفصل الأول:
10	مشكلة الدراسة وأهميتها
10	مقدمة
12	مشكلة الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	الفصل الثاني:
15	(المتغير الأول) الرضا الوظيفي
15	تعريف الرضا الوظيفي
16	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
19	تداخل عوامل الرضا الوظيفي
20	الفصل الثالث:
20	المتغير الثاني: مقاومة التغيير والارتباط بين المتغيرين
20	مفهوم التغيير
21	أهمية التغيير
21	مفهوم مقاومة التغيير
22	العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير
23	أثر الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين في مقاومة التغيير
24	الفصل الرابع:
24	الدراسات السابقة:
24	الدراسات العربية

25.....	الدراسات الأجنبية
28.....	فرضيات البحث
29.....	الجزء الثالث / الدراسة العملية واجراءاتها المنهجية
29.....	الفصل الخامس:
29.....	المنهجية وطرق الدراسة
29.....	منهج وادوات الدراسة:
29.....	مجالات الدراسة:
29.....	عينة الدراسة:
30.....	الفصل السادس
30.....	الإجراءات المنهجية للدراسة
37.....	الفصل السابع:
37.....	عرض وتفسير نتائج البحث
37.....	عرض وتحليل بيانات الدراسة
37.....	عرض البيانات العامة عن الفئة محل الدراسة
43.....	البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:
46.....	ثانياً: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي:
49.....	ثالثاً: مستوى الرضا الوظيفي:
50.....	الجداول التحليلية عن الاستدلالات الإحصائية للدراسة
56.....	الفصل الثامن: الاستنتاجات والتوصيات
56.....	الاستنتاجات
57.....	التوصيات
58.....	الجزء الرابع / المراجع والملاحق
58.....	المراجع العربية
58.....	المراجع الأجنبية
61.....	الملاحق
68.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
72.....	Summary of the study

مستخلص الدراسة باللغة العربية

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير وذلك من خلال معرفة المفهوم والعوامل لكلاً منهما، ثم توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير وما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، وقام الباحثون بدراسة الدراسات السابقة والتي تناولت أحد المتغيرين أو كلاهما، ثم تم وضع فرضيات لتحقيق أهداف البحث، وتم دراسة أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفين القطاع الحكومي في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (مجتمع الدراسة) مع الأخذ في الاعتبار مدى تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير الذي تُحتم مواكبة التحول والرؤية لتطبيقه في الوزارة وجميع القطاعات الحكومية.

وتم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة من خلال استبيان أُعد لهذا الغرض كما أجرى الباحثون مقابلة مع بعض مسؤولي إدارة التغيير في الوزارة ومن هنا يظهر المنهج الذي استخدمه الباحثون وهو المنهج التحليلي، وبلغ حجم العينة الأساسية (٢٣٦) موظف تحت مسمى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في مدينة الرياض وتم اجراء البحث خلال فترة زمنية من شهر أكتوبر الى شهر ديسمبر 2022 وتوصل الباحثون الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ومن أهمها:

- وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير فكلما زاد الرضا انخفضت المقاومة والعكس صحيح.
- إن تقبل التغيير وعدم مقاومته يتطلب درجة من الرضا الوظيفي الذي يحتاج لتفهم ومشاركة الإدارة للموظفين في اهداف واستراتيجيات التغيير وتقديم حوافز ومكافآت تتماشى مع احتياجات الموظف.
- كما أظهرت الدراسة أهمية الدورات التدريبية المتنوعة والتي تساهم في فهم كيفية تطبيق التغيير وتطوير مفاهيم الموظف.
- كذلك وضع جلياً دور نجاح خبرات الإدارة في عمليات التغيير السابقة ومدى أهمية واقعية التغيير وشموليته في تحفيز الموظفين وزيادة ثقتهم في اداراتهم.

Abstract

The study aims to:

Identifying the research variables (career satisfaction and resistance to change) in terms of identifying the concept, importance, factors, and goals. The study also aims to identify the relationship between job satisfaction and resistance to change and whether there is a statistically significant relationship between these two variables.

The most important personal and functional variables that lead to job satisfaction for government sector employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing were identified, considering the extent of their acceptance or resistance to change, which necessitates keeping pace with the transformation and vision for its application in the ministry and all government sectors.

The necessary field information was obtained through a questionnaire prepared for this purpose, and an interview was conducted with one of the change management officials in the ministry.

Hence, the method used by the researchers appears, which is the analytical method. The size of the basic sample was 1000 employees under the name of public sector employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in the city of Riyadh. The research was conducted during a period of time from October to December 2022 .The following conclusions were reached:

- There is an inverse relationship between career satisfaction and resistance to change. The higher the satisfaction, the lower the resistance.

- Accepting change and not resisting it requires a degree of job satisfaction that requires the understanding and participation of management with employees in the goals and strategies of change and providing incentives and rewards that are in line with the employee's needs.
- The importance of various training courses that contribute to understanding how to implement change and develop employee concepts.
- The role of management's experiences in previous change processes and the importance of realism and success of change, and in motivating employees and increasing their confidence in their departments, is clear.

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	التحليل السيكمومتري لفقرات محور واقع تقبل التغيير	25
2	التحليل السيكمومتري لفقرات محور مستوى الرضا الوظيفي	26
3	معاملات ألفا كرونباخ للثبات (Cronbach 'Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة	29
4	ترميز عناصر أداة الدراسة	30
5	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن = 236	32
6	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ن = 236	33
7	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، ن = 236	34
8	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، ن = 236	40
9	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ن = 236	40
10	توزيع عينة الدراسة عن تقبل التغيير	38
11	توزيع عينة الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي	37
12	توزيع عينة الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي	40
13	معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط العلاقة بين تقبل التغيير والرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، 2022م	44
14	معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، 2022م	46
15	معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، 2022م	48

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	تمثيل يوضح عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن = 236	32
2	تمثيل يوضح عينة الدراسة حسب الجنس، ن = 236	33
3	تمثيل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة، ن = 236	34
4	تمثيل يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، ن = 236	36
5	تمثيل يوضح عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ن = 236	40

الجزء الثاني / الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعد الزمن الحالي بحق عصر التحولات والتغيرات السريعة في جميع الأنحاء وعلى جميع المستويات ومن هنا أطلقت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني عام 2016 كبرنامج من برامج رؤية المملكة 2030 ووضعت العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أهمها تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتحسين مستويات المعيشة والصحة والتعليم وضمان استمرارية الموارد الحيوية وتعزيز التطور المجتمعي وتمكين جميع الفئات المجتمعية من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته.

ومواكبةً لهذا التحول طرحت وزارة الإسكان والشئون البلدية والقروية العديد من المبادرات بعضها ان لم يكن أهمها مبادرات تسعى من خلالها لتسريع تملك الاسر السعودية مسكنها الأول ورفع كفاءة العمل وإيجاد بيئة فعالة للقطاعين العام والخاص وعقد شراكات مع المطورين وتطوير المناطق العشوائية وتنظيم الكثافة العمرانية وغيرها الكثير من المبادرات

ولتحقيق التميز في الأداء الحكومي وتنفيذاً للمبادرات تكاثفت الجهود في الوزارة لإحداث تغيير في منظومة الإسكان وتغيير النهج الإداري السائد وتقبل فكرة التغيير للوصول الى النتائج المرجوة من هذا التحول الاقتصادي المندرج تحت رؤية المملكة ورفع جاهزية الأداء للوصول لمصاف الدول المتقدمة من حيث الكفاءة والجودة والتنافسية مع القطاع الخاص، وللمعمل على هذه الأهداف وتسريع عملية تنفيذها وتطبيق الخطط والاستراتيجيات الموضوعة لابد من احداث تغيير جوهري و التغيير عملية تحول من الصعب على اغلب العاملين في القطاعات بمختلف مسمياتهم قبله، قامت هذه الدراسة كدراسة تمهيدية لمقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية تحديدا وزارة الإسكان والشئون البلدية والقروية والتي تم اختيارها لأن التغيرات فيها ضخمة ومتكاملة ومتعددة واختيار قطاع (السلم العام) خاصة لأنهم الفئة المستقرة في الوزارة ولأنهم المتأثرين الأكبر بالتغيير.

في هذا البحث نتطرق لبعض أسباب مقاومة التغيير في المنظمة التي غالباً ما تنقسم الى قسمين شخصي ومؤسسي وتندرج تحت كل قسم مجموعة من العوامل محل الدراسة، ومن أبرز العوامل الشخصية المؤثرة في تقبل فكر التغيير او مقاومته رضا الموظفين ومعرفتهم لأهداف التغيير واستراتيجياته وندرس دور الرضا الوظيفي لدى العاملين ومعرفة عوامل الرضا معتمدين على عدد من الأبحاث من دول مختلفة حول العالم وفي مجالات عدة لنبحث فيما إذا كان القطاع الحكومي بالمملكة يعاني من مقاومة التغيير وهل نشترك في بعض أسباب هذه المقاومة مع دول مختلفة، لنقترح حلول توائم طبيعة هذه المؤسسات ونقترح دراسات تكميلية تساهم في وضع حجر الأساس للمدراء بمختلف مستوياتهم والباحثين و كذلك نشر الوعي العام بمادة البحث بين الموظفين المهتمين.

مشكلة الدراسة

نظراً لما تشهده المملكة العربية السعودية من تطور وتغيير في كافة المجالات وعلى مختلف المستويات سعياً لتحقيق

رؤية المملكة 2030،

تواجه المنظمات في المملكة بشكل عام والحكومية منها بشكل خاص مشكلة هامة تتمثل في كيفية ضمان مواكبة هذا التطور وتحقيق التغيير المطلوب لمواكبة الرؤية وكذلك المحافظة، بل وتحسين مستوى الرضا الوظيفي حيث أنه المساهم الأبرز في زيادة الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء للموظفين.

ومن هنا قام الباحثون بدراسة استطلاعية اعتمدوا فيها على المقابلات التي أجريت مع بعض الموظفين والمدراء في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر على مستوى رضاهم عن العمل وأثر ذلك على مدى مقاومتهم أو تقبلهم للتغيير.

واستناداً الى هذه الدراسة الاستطلاعية توصل الباحثون مبدئياً الى وجود المشكلة محل البحث، الامر الذي دفع الباحثين الى اجراء هذه الدراسة الميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في مدينة الرياض للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية الى حاجة المؤسسات السعودية في الاطلاع على أحدث التوجهات الإدارية لتحقيق

رؤية المملكة 2030، كما تبرز من خلال المتغيرات التي تنصدر لها هذه الدراسة، فالوقوف على طبيعة العلاقة بين الرضا

الوظيفي ومقاومة التغيير يسمح لنا بتحديد طبيعة هذه المتغيرات، ومدى لجوء أفراد عينة الدراسة لمقاومة التغييرات

التي يتعرضون لها، وذلك بهدف مساعدتهم على تحقيق الرضا مع ظروف العمل المتغيرة مما يساعد على تعزيز كفاءة

العامل من خلال التوظيف الفعال لقدرات الموظفين في بيئة العمل.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل في الوقوف على حقيقة مقاومة التغيير في بيئة العمل، الأمر الذي يسمح باتخاذ آلية للتعامل معها بغية الاستفادة من جهود تطوير العمل مما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء العمل من خلال التوظيف الفعال لقدرات وإمكانيات الموظفين، وأن التعامل بإيجابية مع مقاومة الموظفين للتغيير من شأنه أن يغذي الروح المعنوية لديهم، ويفسح المجال للاستفادة القصوى من برامج التدريب مما يؤدي لزيادة إنتاجية العمل.

تساؤلات الدراسة

تبحث الدراسة في شمولية عملية التغيير ومفهومه وأهميته في تطبيق رؤية المملكة 2030 ومقاومة التغيير والأساليب والاستراتيجيات المتبعة في الحد من المقاومة متمثل في التساؤل الرئيسي للبحث في بيان أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان /مدينة الرياض، ويتفرع منه عدة تساؤلات على النحو الآتي:

1. الى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على تقبل التغيير؟
2. الى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير؟
3. الى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي؟

مصطلحات الدراسة

الرضا الوظيفي

يعبر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم.

مقاومة التغيير:

امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة..

يشير إلى رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة.

موظفي السلم العام:

هم موظفين القطاع الحكومي ويتبعون سلم وظيفي يبدأ من المرتبة الأولى والثانية والثالثة الى الخامسة عشر.

التغيير:

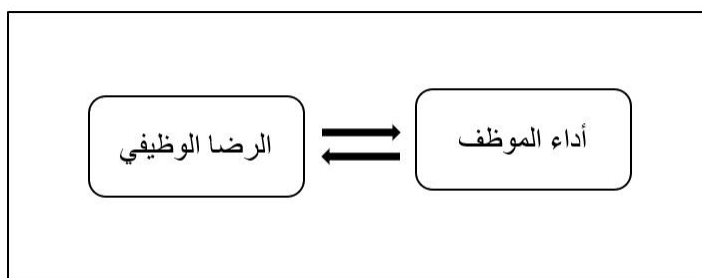
هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة بهدف ضمان النجاح وتحقيق فوائد دائمة للتغيير وتجنب الأخطاء.

الفصل الثاني:

(المتغير الأول) الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي

توجد العديد من تعريفات الرضا الوظيفي لعل أبسطها وأكثرها شمولية هو تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة شعورية فردية تعبر عن مدى تقبل الموظف العام للعوامل المحيطة ببيئة العمل (Starnes، 2016). وعند الحديث عن الرضا الوظيفي يصعب فصله عن الأداء (Darweesh، 2014) حيث تربطهم علاقة متبادلة طردية قوية (شكل 1).



شكل (1) علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظف

كما هو موضح بالشكل أن الموظف الذي يتمتع بمستوى رضا وظيفي عالي على الأغلب (باستثناء عوامل تأثيرية أخرى) سيكون الأداء الوظيفي مرتفع من حيث الكم أو الجودة أو كلاهما بحسب نوع المهمة أو الوظيفة والعكس صحيح فإن ارتفاع مستوى الأداء يتسبب في مزيد من الرضا الوظيفي منبعه الرضا عن الذات والتمكين (Starnes، 2016) وهذا على سبيل المثال.

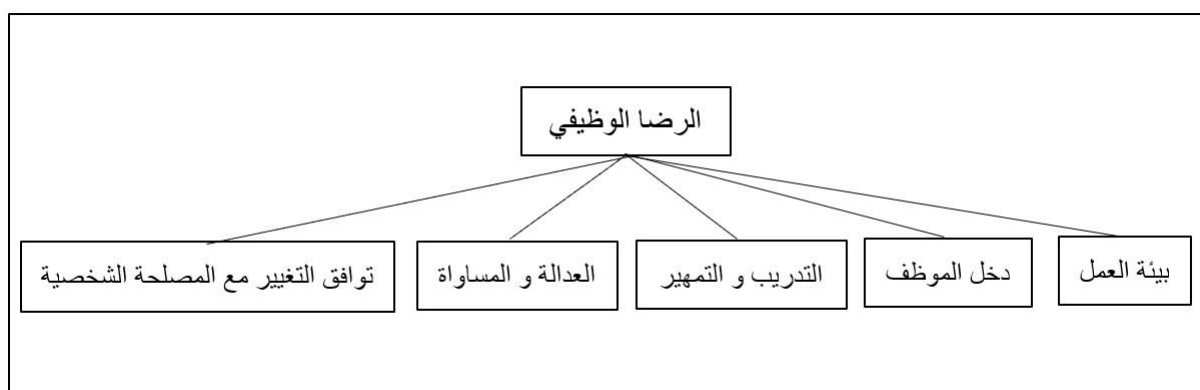
ومن هنا يمكننا القول إن الأداء الوظيفي للفرد يشتمل على تقبل التغيير لأنه ينصب في أقسام الأداء الرئيسية وأحد متطلبات الأعمال التي تتسم بالاستدامة و التطور و التكيف لمواكبة متطلبات سوق العمل (Banutu-Gomez و

(Banutu-Gomez، 2018).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

كما أسلفنا للرضا الوظيفي عوامل عدة تم اختيار أكثرها تأثيراً على العلاقة بمقاومة التغيير وهذه العوامل أو ما يمكننا تسميته بأبعاد الرضا الوظيفي وهي عبارة عن المكونات الحرجة للرضا الوظيفي تعددت المسميات بحسب المراجع والدراسات وهي (شكل 2):

1. بيئة العمل.
2. الدخل (راتب، حوافز ومكافآت).
3. التدريب والتمهير.
4. العدالة والمساواة.
5. توافق التغيير مع مصلحة الموظف الشخصية.



شكل (2) عوامل الرضا الوظيفي المؤثرة على مقاومة التغيير

العامل الأول (بيئة العمل):

تناولت عدد من الدراسات (Swarnalatha, 2014) بيئة العمل على أنها سبب جوهري في زيادة الرضا الوظيفي المؤدي للحد من مقاومة التغيير وبحسب الدراسات فإن بيئة العمل الجيدة يجب أن:

1. يتمتع الموظفون بعلاقة جيدة بين بعضهم.
2. تكون علاقة الموظفين وإدارتهم العليا علاقة إيجابية مبنية على الثقة المتبادلة.
3. يتم اتخاذ القرارات بالمشاركة ولا تتسم بالفردية وألا تكون مفروضة.
4. التواصل المستمر وتحديث المعلومات أولاً بأول وعدم الضبابية.
5. تتوفر المصادر و الموارد (مادية، بشرية ، تقنية) اللازمة للعمل بشكل عام و التغيير المطلوب بشكل خاص.

العامل الثاني (دخل الموظف):

أثبتت الدراسات (Ighloulou و Samirah، 2018) أن مستوى دخل الموظف يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي المؤثر في مقاومة التغيير بحيث يكون الراتب الشهري يتناسب مع حجم العمل الموكل للفرد وكذلك نوع المهمات التي يقوم بها، ولا يقتصر دخل الموظف على راتبه الشهري بل الحوافز (المادية والمعنوية) في شكل الزيادات السنوية وشهادات الشكر والاجازات مقابل عمل مميز أو بدل وقت إضافي – على سبيل المثال لا الحصر – وكذلك المكافآت المقتطعة والتي تشكل محفز خارجي للعمل والتغيير والتي من شأنها أن تزيد المحفز الداخلي للفرد حيث تخلق تحدي فردي.

العامل الثالث (التدريب والتمهيد):

يلعب التدريب بأنواعه المختلفة (تدريب تمهيدي للموظفين الجدد ، تدريب على رأس العمل ، تدريب أساسي ، تدريب تطويري داخلي أو خارجي) ، وكذلك التمهيد وهو نوع خاص من التدريب لصقل مهارة أو تعلم مهارة جديدة أو تحديث معرفة بمهارة طرأ عليها مستجدات؛ دوراً أساسياً في تمكين الموظفين (Zafar و Naveed، 2014) وذلك يكسبهم الثقة اللازمة والمطلوبة لإنجاز الأعمال والأخص التغييرات الجديدة التي يتوجس الموظفون خيفة منها وذلك خوفاً أن يتم إكشاف عدم قدرتهم أو درايتهم بالتغيير الجديد ، وما قد يلحق بهم من أذى جراء ذلك من خفض تقييم الأداء أو حرمان من علاوة أو امتياز أو حتى فقدان الإحترام والخوف من أن يبرز موظفين آخرين ويتم الاستغناء عنهم جزئياً أو كلياً. هذه المخاوف سواء كانت واقعية أو مبالغ بها تخلق مقاومة تغيير نفسية مبدئية فالإنسان عدو ما لا يعرف، فإن لم يتم التعامل مع هذه المخاوف باكراً من قبل المؤسسة قد تتحول لمقاومة اعتقادية يصعب التعامل معها أو مقاومة سلوكية (Pakdel، 2016) وخطورة هذه المقاومة أنها معدية وسريعة الانتشار.

العامل الرابع (العدالة والمساواة):

عند الحديث عن العدالة و المساواة يتوجب تسليط الضوء على أقسام العدالة المؤسسية (Mushtaq، 2020) و التي

تشتمل – و ليست حصرا – على الأقسام التالية:

1. عدالة الإجراءات.

2. عدالة التوزيع.

3. عدالة التميز الفردي.

4. عدالة المعلومات.

عادةً تكون المنظمات التي تتمتع بعدالة الإجراءات تطبق الأنظمة واللوائح التنفيذية أو الجزائية بمساواة بين الموظفين جميعا بدون استثناء، كذلك الامر في السياسات وتطبيقها. تجد أيضا في هذه المنظمات مساواة في توزيع الموارد والمصادر المادية والبشرية بحسب السياسات واللوائح دون تخصيص فرد، مجموعة أو قسم بعينه ولا يقتصر التوزيع على الموارد فقط، بل يتعداه إلى توزيع الفرص وكمية العمل وبالتالي المكافآت بشكل عادل يقوده النظام لا الإجهادات الفردية أو المحسوبية. ومن العدل أن يتم التعامل مع العمل الفردي المميز أو جودة أو تفوق في أحد المهمات ونحوه بالاعتراف أولا واحتساب هذا التميز في التقييم أو المكافآت بحسب النظام وعدم مساواته بغيره الذي لم يبذل نفس الجهد وهذا يعني كذلك عدم تمييز فرد بذل مجهود متوسط أو منخفض على حساب إنجازات الآخرين. أما عدالة المعلومات فقد يغفل عنها البعض بالرغم أنها تلعب دورا رئيسا في تقليص الضبابية وتساعد على المتابعة وتقبل التغيير.

العامل الخامس (توافق التغيير مع المصلحة الشخصية للموظف):

عند طرح أي مبادرة تغييرية يتبادر سؤال: ما الذي أجنه من هذا التغيير إذا ما تم وما الذي سأخسره (Wu و Wu، 2011)، وهذا سؤال فطري يقوم به الفرد لدراسة التغيير الجديد وتحديد موقفه المبدئي من حيث تقبل التغيير أو رفضه أو ربما عدم المبالاة بالتغيير المطلوب. وهنا يبرز دور المنظمة في إيجاد مصلحة مشتركة يجنيها الفرد عندما يتحقق التغيير المطلوب وتجنّي المؤسسة ثماره، وتبدأ هذه الخطوة من إيجاد مصلحة مشتركة مبكرا قبل التغيير في التمهيد للتغيير و خلال و أثناء جميع مراحل التغيير و من جميع مستويات الإدارة المباشرة و المتوسطة و العليا.

تداخل عوامل الرضا الوظيفي

في حقيقة الأمر و على أرض الواقع تتداخل جميع عوامل الرضا الوظيفي المؤثرة في مقاومة التغيير مع بعضها البعض بشكل تكاملي في نظام المؤسسة (الشمري، 2009) حيث تؤثر العوامل على بعضها البعض و تؤثر على الرضا الوظيفي ، كإن يتمتع الموظف ببيئة عمل جيدة و لا يتمتع بدخل مناسب فينتج عن ذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ، أو أن توفر المنظمة فرص للتدريب و التمهير و لكنها لا تتسم بالعدالة و يتم حصر الفرص على أفراد محددين دون البقية فينتج عنه انخفاض او انعدام الرضا الوظيفي كما و يفسد بيئة العمل كنتيجة لتقسيم الموظفين إلى فئة مختارة و أخرى محرومة.

الفصل الثالث:

المتغير الثاني: مقاومة التغيير والارتباط بين المتغيرين

مفهوم التغيير

مصطلح التغيير يعني عمل التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع آخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

التغيير عامةً هو الانتقال من حال الى حال وهو عملية تؤدي الى انتاج مجموعة من الاحداث التي تواكب الوضع الراهن وينتج عنها مجموعة من التطورات. والتغيير التنظيمي هو التبدل الملموس على اعمال المنظمة وقد يكون في الهيكل الاداري، التقني او الموارد البشرية، أو في المهام والسياسات المنوطة بها وذلك من خلال عملية معقدة تتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر يصاحبها الكثير من المعوقات التي لا بد من فهمها.

وقد عرفه روبنسون (1998) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

ومن خصائص التغيير:

- (1) حتمي: حتمية حدوث التغيير لا تتعلق بتقبل او رفض العاملين، قد يكون عائق الا ان التغيير حتمي الحدوث.
- (2) استمراري: عملية التغيير لا تتوقف فهي مستمرة حسب خطط موضوعة.
- (3) شمولي: التغيير عملية شاملة لجميع الإدارات والمجالات والعاملين بمختلف الدرجات.
- (4) واقعي: ينطلق التغيير من الواقع وضمن إمكانيات المنظمة.
- (5) هادف: يتجه التغيير نحو اهداف معينة موضوعة ومدروسة.

أهمية التغيير

- مواكبة التطوير والتحول في المملكة.
 - لتحقيق التحول والتطوير في المنظمة تحتاج الإدارات الى عملية تغيير في الهيكل، والقرارات، والعمليات، والموظفين وتظهر أهمية التغيير بوضوح في تحقيق التحول وهو العامل الأساسي للتطوير والانتقال من مرحلة لأخرى.
 - رفع مستوى الجودة والإنتاجية.
 - أحد اهم أسباب التغيير تطوير مستوى جودة العمل وزيادة الإنتاجية وكما تظهر أهمية التغيير في هذه المرحلة كذلك هي أحد اهداف وأسباب التغيير في المنظمات حيث ان تحسين الجودة والإنتاجية هو من اهم اهداف التغيير.
 - تحسين أداء الافراد ومساعدتهم في التكيف مع متطلبات المستقبل.
 - بما ان التغيير مهم لرفع مستوى الأداء والإنتاجية، اذن هو بنفس الأهمية لرفع وتحسين أداء العاملين كما ان التغيير يساعد في تكيف الموظفين مع متطلبات التطور وبالتالي يتحسن اداءهم.
 - مساعدة المنظمة على تخطي المخاطر وحل المشكلات التي تواجهها.
- يساعد التغيير المنظمات في إيجاد حلول سريعة وواقعية لمشاكلها كذلك يضع خط للمخاطر.

مفهوم مقاومة التغيير

- لضمان نجاح عملية التغيير يتطلب الامر من المنظمة معرفة عوامل ومسببات مقاومة التغيير.
- وكما ان التغيير امر حتي كذلك مقاومة التغيير امر حتي فطبيعة الفرد تميل للمقاومة ورفض تغيير وضعه الحالي وتعتبر المقاومة عن رد فعل الافراد تجاه التغيير لأسباب متعددة أهمها تهديد استقرارهم وعدم تأكدهم من النتائج المترتبة والتي تعتبر من وجهة نظرهم غير مجدية.
- وهنا نجد ان مفهوم مقاومة التغيير هي وقوف الافراد موقف سلبي يدل على عدم رضا او تقبل أي تعديلات او تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة (العامري، والغالي، 431: 2008).

ويُعرف أيضاً أنه سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الافراد العاملين بسبب عملية التغيير (الابراهيم، 2006)

العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير

غالباً تكون المقاومة ناتجة عن أسباب قد تكون:

(1) شخصية متعلقة بالأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية تتلخص في:

- الخوف من فقدان المميزات الحالية...
- قد يتمتع الموظف بمميزات في عمله وان كانت ضئيلة الا ان فقدانها يسبب له عدم شعور بالأمان واعتقاده ان التغيير قد يكون سبب لفقدانها.
- عدم رؤية المميزات الجديدة...
- قد لا يعي الموظف ان أي تطور وتحول جراء التغيير قد يعود على المنظمة وعليه بالمزايا والفوائد.
- عدم فهم اهداف التغيير...
- الضبابية وعدم الوضوح عند وضع الأهداف من قبل الإدارات يؤدي الى سوء او انعدام فهم لدى الموظف
- فقدان الإحساس بالمشاركة...
- ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين وقلة المعلومات يؤدي الى فقدان شعور الولاء لديهم
- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير...
- الموارد البشرية والمادية مهمة لتطبيق التغيير وانعدامها او حتى قلتها يؤدي الى رفض التغيير

(2) مؤسسية متعلقة بالمنظمة واسلوها تتلخص في:

- خبرة المنظمة في التغيير السابق غير مُرضية...

عندما تكون الخبرة السابقة في التغيير لدى المنظمة سيئة ونتائجها غير مرضية يؤدي الى تخوف الموظفين من

تكرار المشكلة

- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين...

قد لا تعطي الإدارة موظفيها الثقة الكاملة والصلاحيات مما يفقدهم ثقتهم بالإدارة والمنظمة وبالتالي عدم

الشعور بالانتماء

- عدم تقدير جهود الموظفين...

تقديم الحوافز المادية والمعنوية من المنظمة للعاملين يعتبر تقدير لجهودهم وفقدانه يؤثر على تقبلهم للتغيير

أثر الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين في مقاومة التغيير

يتفاوت تأثير التغيير على سلوك الموظف حسب الزاوية التي ينظر من خلالها الموظف لهدف التغيير..

- قد يشعر الموظف بصعوبة مواكبة التغيير، أو الخوف من التقصير في الأداء، أو العجز عن الابتكار كما ان

البعض من الموظفين يلقي اللوم على الغير في حدوث مسببات التغيير.

- قد يرى الموظف ان اختلاف صلاحياته او زيادة مهامه امر مهم بالنسبة له بعد حدوث التغيير مما يسبب له

القلق.

- احتمالية التخلف عن الجدول الزمني المحدد لتطبيق التغيير قد تعطي الموظف شعور بالارتباك وعدم الاتزان.

- قد تنتج المقاومة من عدم تفعيل الموظف في المكان المناسب بالشكل المناسب.

الفصل الرابع:

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة الأولى/ (الشمري 2009)، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي ومعرفة أسباب الفروقات في الأداء وكذلك قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي. ونتج عن الدراسة عدة نتائج من أهمها أن مستوى التفاعل في المنظمات يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي، وكذلك تأثير مكان العمل وأسلوب التواصل وبينت أثر الراحة النفسية على مستوى الرضا، وأهمية الحوافز والترقيات وتأثيرها على الموظفين. وهو بذلك يبين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وسنقوم بدراستنا بتحليل هذه العوامل وعوامل أخرى ونحاول ربطها جميعها ومعرفة علاقتها بمقاومة التغيير.

الدراسة الثانية/ (ضرار العتيبي ٢٠١٢)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد وجاءت هذه الدراسة لتعكس مدى الاهتمام بهذه الظاهرة محاولة بذلك تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تم اجمالها في التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الرضا عن العمل بشكل عام و ترتيب العوامل المحددة لمستوى الرضا الوظيفي حسب اهميتها النسبية لأعضاء هيئة التدريس الوطنيين والمتعاقدين وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أعمالهم تمثلت في (الرضا عن علاقات العمل، إدارة الأقسام العلمية ، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس)
 2. لا يوجد اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس الوطنيين (السعوديين)، والمتعاقدين على ترتيب العوامل المحددة لدرجة الرضا الوظيفي (الراتب، إدارة الكلية، الترقية، ظروف العمل، الأمان الوظيفي)
 3. لا يوجد فرق معنوي بين أعضاء هيئة التدريس (سعوديين، متعاقدين) من حيث الرضا عن العمل من عدمه.
- وسندرس هذه العوامل ونحاول ربطها بعوامل أخرى لنخرج بنتائج دقيقة وواضحة ونعرف أبعاد الرضا الوظيفي

الدراسة الثالثة/(مجيد محمد ٢٠١٦) هدفت الدراسة الى الربط بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي بوصف الاخير بأنه أحد أكثر العناصر تأثيرًا في رفع معنويات الموظفين، ونتج عن البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغيير التنظيمي وكل عنصر من عناصره مع الرضا الوظيفي، بينما تنظر دراستنا الى العلاقة بين متغيرات شخصية ووظيفية تؤدي للرضا الوظيفي وبين مقاومة التغيير باعتبار ان رضا الموظفين هو احد اهم واكبر مسببات المقاومة , ويمكن الاستفادة من الدراسة من خلال طرحهم لعناصر الرضا الوظيفي وارتباطها بالتغيير وأثرها على سلوك الموظفين.

الدراسة الرابعة / (الأمين – يحيى 2016) تنبع اهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثر الاداء بمستوى الرضا الوظيفي والخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة ومن اهم اهداف هذه الدراسة فهم موضوعي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم وإبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع أداء المورد البشري في المؤسسة ومحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد.

نستنتج من هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.

-يعتبر المورد البشري من اهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى (Wu و Wu، 2011) تهدف هذه الدراسة لمعرفة أسباب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي و أثره على التغيير المؤسسي، و تناولت الدراسة العناصر المؤدية لهذا الانخفاض و الذي كان على رأسها مصلحة الموظف ، حجم

العمل الموكل له و الحوافز. و أظهرت الدراسة أن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي متمثل في النقاط الثلاثة محل الدراسة له أثر مباشر على تقبل التغيير المؤسسي و تحسين الأداء الوظيفي بجانب مزايا عديدة أخرى، بينما نعتد على دراسة أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير في المحاور التي تناولتها الدراسة و محاور أكثر شمولية و أكثر تخصيصاً لنقدم دراسة تشمل جميع العوامل المؤثرة التي يمكن الاستفادة منها في الإطار التنفيذي كما تقدم الدراسة مرجعاً يعتمد عليه في مقارنة النتائج.

الدراسة الثانية (Naveed و Zafar، 2014)، تهدف الدراسة لمعرفة سبل التعامل مع مقاومة التغيير المؤسسي وأسباب مقاومته، ولخصتها الدراسة في: (قلة التواصل، ضبابية في أهداف التغيير، عدم المعرفة و قلة المهارة المطلوبة، وكذلك الموارد المحدودة)، وأسردت الدراسة دور القيادة و إدارة التغيير باستعمال أدوات مثل "أذكر" للتعامل مع المقاومة. خلصت الدراسة إلى أن الضبابية تؤدي إلى بطء العملية التغييرية وزيادة المقاومة ونهدف للاستفادة مما خلصت إليه الدراسة والتركيز على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على مقاومة التغيير.

الدراسة الثالثة (Darweesh، 2014)، يقدم البحث دراسة لأثر مقاومة العاملين للتغيير وأثره على كفاءة أداء المنظمة الخاص، وأبرز ما نتج عن الدراسة بأن هناك علاقة عكسية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لما يقارب من 65% من أسباب عدم كفاءة الأداء سببها مقاومة التغيير. وبأنه لا يوجد أثر ملموس للخصائص الشخصية (عمر، جنس، خبرة، مؤهل علمي) في مقاومة التغيير. ونسعى في هذه الدراسة لإيضاح أثر الخصائص الشخصية على كلا من الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير.

الدراسة الرابعة (Starnes، 2016)، يتناول البحث دراسة العلاقة بين مقاومة التغيير و كل من الثقة بالقيادة، وتيرة التغيير، و تاريخ التغيير. وجدت الدراسة علاقة وثيقة بين الثقة ومقاومة التغيير، و أن الذكور أشد مقاومة من النساء في مجتمع البحث، و ان التواصل الجيد يقلل من مقاومة التغيير، و على وجه العموم أثبتت الدراسة التحليلية أن مقاومة التغيير تتأثر بشكل خطي و المتغيرات الثلاث الغير ثابتة في مجتمع البحث. بينما نعتد في دراستنا على هذه

المحاورة ونضيف عليها محاور أخرى أكثر شمولية وتخصيصا لنقدم دراسة شاملة لجميع عوامل الرضا الوظيفي التي يمكن ان تؤثر على مقاومة التغيير وقد قدمنا دراسة ميدانية وأخرى بيانية تحليلية استقصائية شاملة لجميع هذه العوامل ودرجة تأثيرها على مقاومة التغيير لدى الموظفين بمختلف فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية لينتج عنها دراسة تفصيلية يمكن الاعتماد عليها في المستقبل من قبل أصحاب القرار والباحثين.

الدراسة الخامسة (Banutu-Gomez و Banutu-Gomez، 2018)، تهدف الدراسة الى استعراض اهمية التغيير المؤسسي ومن ثم الى تعامل الموظفين مع هذا التغيير..وتناولت الدراسة اهمية اخذ مشاعر الموظفين تجاه التغيير بعين الاعتبار والا هم من ذلك مهارة المدراء في التعامل مع المقاومة وتطرقت الدراسة لتفسير المشاعر ونشأة المقاومة وبالتالي طرح الحلول المناسبة المقترحة. وظهرت الدراسة نسبة القبول للرفض للتغيير في اربعة مستويات (راغبة بشدة مثل الادارة، راغبة بدرجة كبيرة قريبة من الادارة، ترغب بالتغيير بشكل مختلف عن الادارة، لا ترغب بالتغيير) بينما تعتمد دراستنا على نسبة القبول للرفض في حدود المزايا الوظيفية المقدمة من الوزارة. ويمكن الاستفادة من الدراسة في الإطار العملي كما تقدم الدراسة مرجع مهم للتعرف على مهارات المدراء.

الدراسة السادسة (Samirah و Jghlouli، 2018)، دراسة مقدمة من جامعة المسيلة – الجزائر وتدرس دور الحوافز في مقاومة التغيير في المنظمات. عرفت الدراسة بدراسة الحوافز بالمؤثرات الخارجية التي تحفز الموظف على الأداء الأفضل، و منه أسردت أهمية الحوافز في زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج مبيعات و تخفيض الفاقد في العمل مثال على ذلك تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخدمات وأيضا في إشباع حاجات العاملين بأنواعها، خاصة التقدير والاحترام والتقدير للذات والشعور بالمكانة وإشعار العاملين بروح العدالة و تحسين صورة المشروع أمام المجتمع و تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن و جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء. وتندرج الدراسة في أقسامها (المادية والمعنوية)، (الإيجابية والسلبية) وسلطت الضوء على الحوافز الفردية. القسم التالي من الدراسة يختص بفهم مقاومة التغيير و أسبابه (قلة الفهم و الثقة، الخوف، الرضا

بالوضع الحالي، زيادة الأعباء و ضغوط العمل) تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح و أهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف العمال فيها، وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز تعد مدخل مهم لمقاومة التغيير من خلال اشباع حاجات الشخص الفردية.

تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال تحليل الباحثون للدراسات السابقة مايلي:

من حيث البيئة: تضمنت الدراسات السابقة (10) دراسات تم تطبيق أغلبها في بيئات أجنبية وبعضها عربية، حيث اشتملت على (6) دراسات أجنبية و(4) دراسات عربية.

من حيث المنهج: استخدمت معظم الدراسات المنهج النظري من حيث الاطلاع والبحث في المراجع واستخدمت دراسات أخرى المنهج التحليلي من خلال استبيانات لجمع المعلومات المطلوبة.

من حيث العينة: نجد أن هناك تشابه في العينات التي تم إجراء معظم الدراسات عليها (موظفين موظفات في مؤسسات إداريين وإداريات في الجامعات، ذكور وإناث)

واستنادا إلى ما سبق تم الخروج بعدد من الفرضيات محل الدراسة.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على مقاومة التغيير.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا

الوظيفي.

الجزء الثالث / الدراسة العملية واجراءاتها المنهجية

الفصل الخامس:

المنهجية وطرق الدراسة

منهج وادوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النظري من خلال الاطلاع على المصادر و المراجع العربية و الأجنبية ذات الصلة بالبحث،

كما تعتمد على المنهج التحليلي من خلال

١-تصميم استبيان لجمع المعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات البحث بالأساليب الإحصائية المناسبة ونوع البيانات

٢- استخدام المقابلة الغير منظمة مع مدير عام ادارة التغيير وطرح اسئلة مفتوحة وكانت الاجابة مسترسلة تم

الاستفادة منها في طرح المتغير الثاني.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: طبق الباحثين الدراسة في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض.

المجال البشري: تشمل الدراسة موظفين السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض،

بحيث لا يقل عددهم عن (200) موظف.

المجال الزمني: ثلاثة أشهر (أكتوبر 2022 – ديسمبر 2022).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان العاملين في مدينة الرياض

من موظفين ومشرفين ومدراء إدارات متوسطة وعليا ومن الجنسين ذكور وإناث.

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- صدق أداة الدراسة:

أ- صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة (face validity):

الصدق الظاهري لأداة الدراسة لكي يتحقق من مدى فعالية أداة الدراسة كالاستبيان في تحقيق الهدف من الدراسة التي قام بها الباحثون ولدقة قياس الاستبانة لما وضعت لأجله، ولكي يتم بمعرفة قدرة أداة الدراسة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياس الاستبانة.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهر للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين، لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي:

للتثبت من مدى صدق الأداة المستخدمة في البحث، مع مراعاة صياغة الأسئلة والإجابة عنها بحيث تكون ذات الإجابات المغلقة، ولتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحثون بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المحور، ومجموع فقرات المحور الذي تنتمي له، وذلك في ضوء الجداول ذات الأرقام (من ... إلى ...) التي توضح معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاورها.

ولكي يتأكد الباحثون من صدق الاستبانة وثبات الأداة، قاموا بإجراء عينة استطلاعية مكونة من (61)

مفردة، وفيما يلي نتائج معامل الارتباط للاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحسب التالي:

المحور الأول: تقبل التغيير:

جدول رقم (1-4)

التحليل السيكمومتري لفقرات محور واقع تقبل التغيير

ن	معامل الارتباط بيرسون بالمحور	معامل الارتباط المصحح	معامل الفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة
61	0.757**	0.613	0.845	1
61	0.906**	0.787	0.776	2
61	0.926**	0.844	0.741	3
61	0.736**	0.593	0.854	4

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن جميع المفردات المكونة لمحور (تقبل التغيير) تسهم في زيادة الثبات لهذا المحور وجميعها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات كانت مرتفعة.

كما يتضح من الجدول رقم (1-4) السابق أن جميع عبارات المحور ترتبط ارتباط قوي مع المفردات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (0,01) فأقل، وأنها تتمتع باتساق داخلي مرتفع جداً، وأن قيم معاملات الارتباط بيرسون تراوحت ما بين (0.926 – 0.736)، حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجداول السابقة (1-4) أن جميع معاملات

ارتباط عبارات المحاور دالة إحصائيًا عند مستوى (0,01). كما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.741 – 0.854). وأن جميع البنود في المحور لها ارتباط قوي جدًا بالمحور الذي تنتمي إليه، وجميع الفقرات دالة عند مستوى (0,01) وهذا ما يعرف بالاتساق الداخلي.

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي:

رقم الفقرة	معامل الفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بيرسون بالمحور	ن
1	0.785	0.671	0.753**	61
2	0.793	0.584	0.661**	61
3	0.790	0.616	0.694**	61
4	0.783	0.664	0.768**	61
5	0.782	0.695	0.767**	61
6	0.764	0.821	0.886**	61
7	0.777	0.736	0.796**	61
8	0.771	0.770	0.841**	61
9	0.778	0.727	0.800**	61
10	0.869	0.656	0.697**	61

جدول رقم (2-4)

التحليل السيكمومتري لفقرات محور مستوى الرضا الوظيفي

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.

كما يتضح من الجدول رقم (2-4) أن جميع المفردات المكونة لمحور (مستوى الرضا الوظيفي) كذلك تسهم في زيادة الثبات لهذا المحور وجميعها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات كانت مرتفعة.

كما يتضح من الجدول رقم (2-4) السابق أن جميع عبارات المحور ترتبط ارتباط قوي مع المفردات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى (0,01) فأقل، وأنها تتمتع باتساق داخلي مرتفع جداً، وأن قيم معاملات الارتباط بيرسون تراوحت ما بين (0.661 – 0.886)، حيث يشير معامل الارتباط بيرسون (PearsonCorrelation) للمقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات، حيث يتضح من الجداول السابقة (2-4) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحاور دالة إحصائياً عند مستوى (0,01).

كما تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.764 – 0.869). وأن جميع البنود في المحور لها ارتباط قوي جداً بالمحور الذي تنتمي إليه، وجميع الفقرات دالة عند مستوى (0,01) وهذا ما يعرف بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (3-4)

معاملات ألفا كرونباخ للثبات (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة

المحاور	ن	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	61	4	0.852
المحور الثاني	61	10	0.816

يتضح من الجدول رقم (3-4) أعلاه أن معاملات الثبات للمحاور حيث كان معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول (تقبل التغيير) قد بلغ (0.852)، أما معامل الثبات للمحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي) فقد بلغ (0.816)، وجميعها قيم ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة وتحقيق غاياتها.

وبما أن غالبية أسئلة الاستبانة تتطلب إجابات مغلقة، حيث أن من أهم مميزاتها سهولة الإجابة عليها، مما يرغب المشاركين في الإجابة عنها، نظراً لما تتطلب من وقت قصير وسرعة في التفكير - وأيضاً - سهولة تبويبها وتحليلها، استخدم الباحثون مقياس ليكارد (Scale Likard) لمعرفة درجة الموافقة على الفقرات، والذي يتكون من خمسة خيارات للتأكد من الإجابة الدقيقة، حيث يقوم أفراد عينة البحث بوضع علامة (✓) في الحقل المناسب.

جدول (4-4):

ترميز عناصر أداة الدراسة

الاستجابة	الترميز	المدى
أوافق بشدة	5	4.20 – 5.00
أوافق	4	3.40 – 4.19
محايد	3	2.60 – 3.39
أرفض	2	1.80 – 2.59
أرفض بشدة	1	1.00 – 1.79

يوضح الجدول (4-4) ترميز عناصر أداة الدراسة والتي تتراوح بين: أوافق بشدة الإجابة برمز (5)، أوافق الإجابة

برمز (4)، محايد الإجابة برمز (3)، أرفض الإجابة برمز (2)، بينما أرفض بشدة إجابة بالكود (1).

6- الأساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي:

تم استخدام التحليلات الاحصائية الوصفية التالية:

أولاً: مقياس التشتت:

➤ الانحراف المعياري .

➤ المدى.

➤ النسب المئوية .

ثانياً: مقياس النزعة المركزية:

➤ المتوسطات الحسابية .

➤ الوسيط .

ثالثاً: ارتباط المتغيرات والاستدلالات المعنوية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
 - معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha
 - اختبارات T-Test
 - تحليل التباين الأحادي ANOVA Test
 - الاختبار البعدي Post Hoc
 - اختبار الدلالة، أقل فرق معنوي (LSD)
 - تحليل الانحدار المتعدد
- كما استخدم الباحثون في تحليل بيانات الدراسة حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, V.26).

الفصل السابع:

عرض وتفسير نتائج البحث

- البيانات العامة لعينة الدراسة.
- البيانات الخاصة بأثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير.
- الجداول التحليلية عن الاستدلالات الإحصائية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة

وفي هذا الفصل يتناول الباحثون عرض استجابات مجتمع الدراسة على أداة البحث (الاستبانة) الذي

تم إعداده وتحكيمة مسبقاً، وذلك كالتالي:

أولاً: البيانات الأولية عن مجتمع البحث.

ثانياً: استعراض نتائج البيانات الخاصة بأثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير.

ثالثاً: عرض الاستدلالات الإحصائية وفقاً لمحاور الدراسة.

عرض البيانات العامة عن الفئة محل الدراسة:

ولتحقيق الأهداف السابقة سيتم عرض البيانات الأولية لوصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات العامة لدى

موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، أي توزيع مجتمع الدراسة من الفئة

محل الدراسة تبعاً لـ الفئة العمرية، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي وأخيراً المستوى الوظيفي، وذلك كما

يتضح من الجداول من (1-5) إلى (5-5)، وجاءت النتائج كالتالي:-

أولاً: البيانات العامة:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

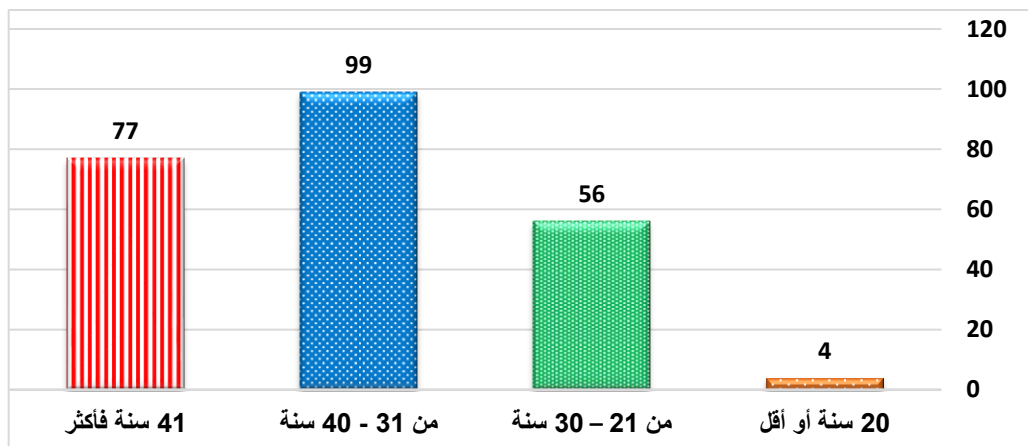
جدول رقم (1-5)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن = 236

الفئة العمرية	التكرار	%
20 سنة أو أقل	4	1.7
من 21 – 30 سنة	56	23.7
من 31 - 40 سنة	99	41.9
41 سنة فأكثر	77	32.6
الإجمالي	236	%100.0

يتضح من الجدول (1-5) أن ما نسبته (41.9%) من إجمالي الفئة محل الدراسة تراوحت أعمارهم (من 31 – 40 سنة)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن ما نسبته (32.6%) تراوحت أعمارهم في الفئة العمرية (41 سنة فأكثر)، ونجد أن ما نسبته (23.7%) تراوحت أعمارهم (من 21 – 30 سنة) وأخيراً نجد أن نسبة (1.7%) فقط أعمارهم في الفئة (20 سنة أو أقل).

رسم بياني 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، ن=236

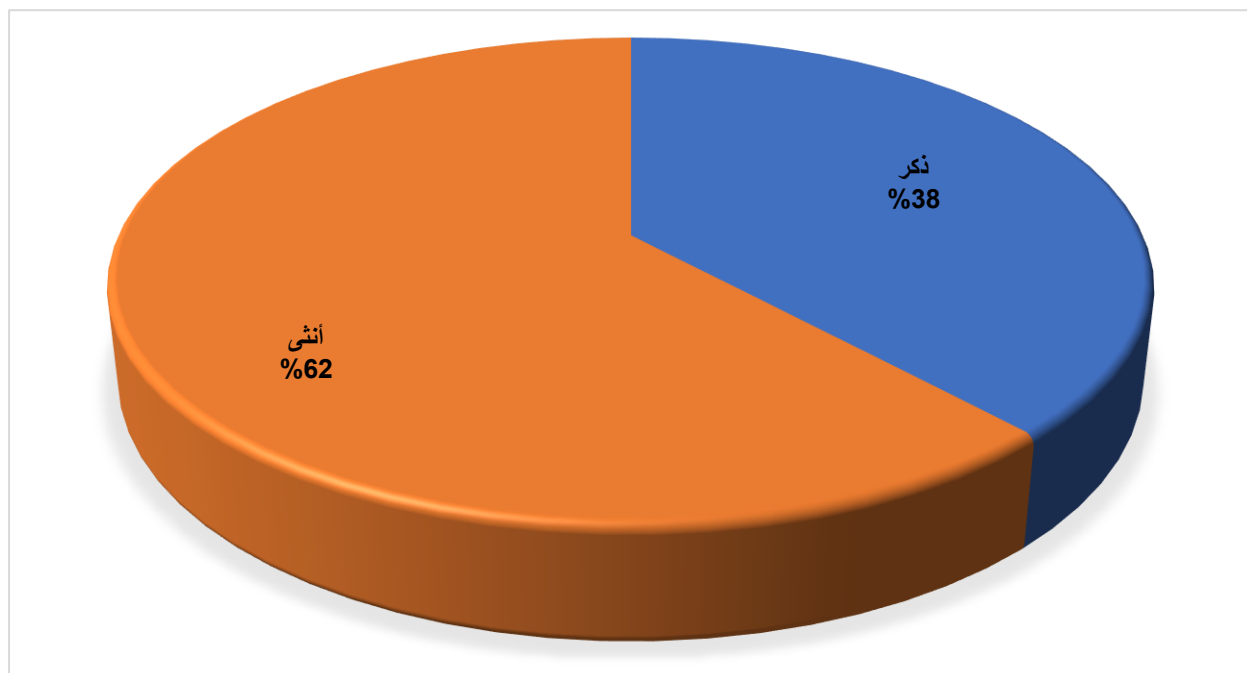


جدول رقم (2-5)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ن=236

الجنس	التكرار	%
ذكر	90	38.1
أنثى	146	61.9
الإجمالي	236	%100.0

يتضح من الجدول (2-5) أن ما نسبته (61.9%) من إجمالي الفئة محل الدراسة من موظفي السلم العام في وزارة والشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض (اناث)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن (الذكور)، جاءوا في المرتبة الثانية، وهي تمثل ما نسبته (38.1%) من إجمالي العينة.



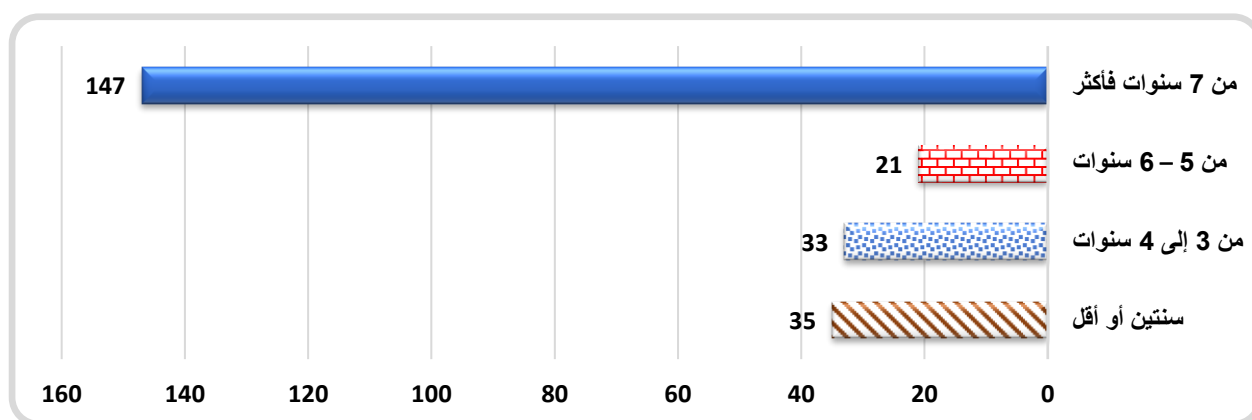
رسم بياني 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ن=236

جدول رقم (3-5)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، ن=236

سنوات الخبرة	التكرار	%
سنتين أو أقل	35	14.8
من 3 إلى 4 سنوات	33	14.0
من 5 – 6 سنوات	21	8.9
من 7 سنوات فأكثر	147	62.3
الإجمالي	236	%100.0

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-5) والذي يفسر نتائج عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح لنا أن الغالبية العظمى من موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، تمثل ما نسبته (62.3%) خبرتهم (من 7 سنوات فأكثر)، يلي ذلك عينة ذوي الخبرة (سنتين أو أقل)، وهي تمثل ما نسبته (14.8%)، كما بينت الدراسة أن ما خبرتهم (من 3 إلى 4 سنوات)، يمثلون ما نسبته (14.0%)، وأخيراً نجد أن خبرتهم (من 5 – 6 سنوات)



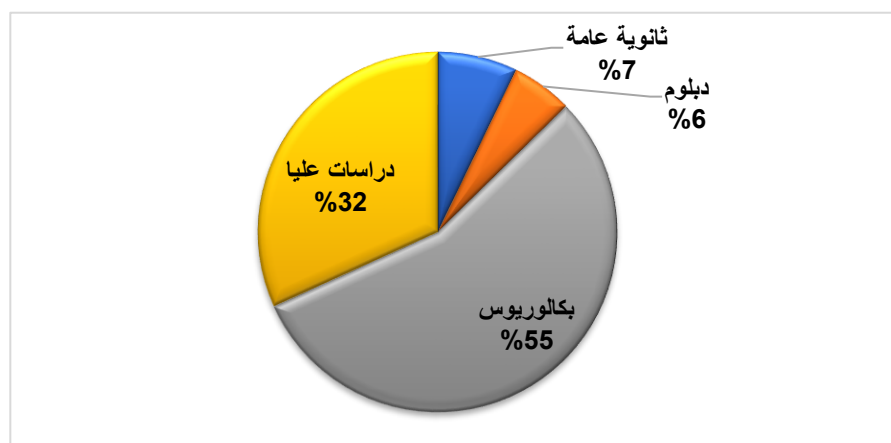
رسم بياني 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة، ن=236

جدول رقم (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، ن=236

المؤهل الدراسي	التكرار	%
ثانوية عامة	17	7.2
دبلوم	13	5.5
بكالوريوس	131	55.5
دراسات عليا	75	31.8
الإجمالي	236	%100.0

يتضح من الجدول (4-5) أن ما نسبته (55.5%) من إجمالي الفئة محل الدراسة من مؤهلاتهم (بكالوريوس)، وهي الفئة الأكثر، في حين أن مؤهل (دراسات عليا)، جاء في المرتبة الثانية، ويمثل ما نسبته (31.8%) من إجمالي العينة، (7.2%) من العينة (ثانوية عامة). وكان أقل مؤهل علمي هو (دبلوم) ويمثل ما نسبته (5.5%).



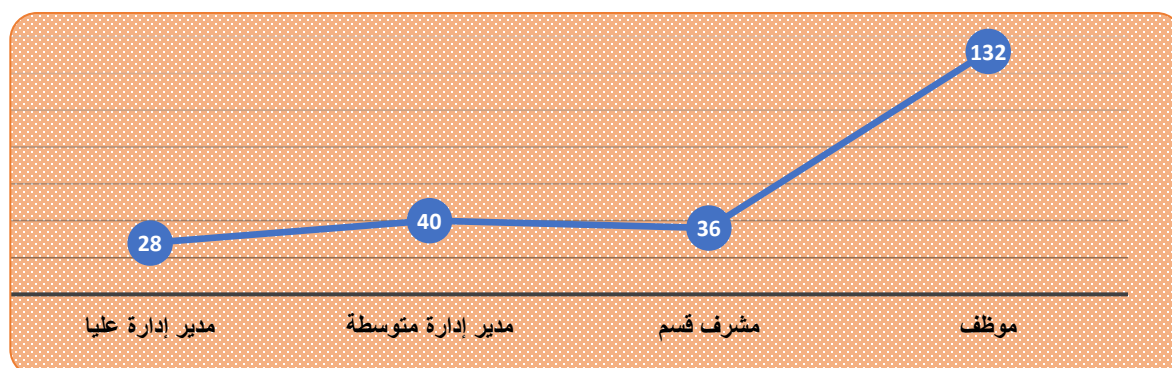
رسم بياني 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، ن=236

جدول رقم (5-5)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ن=236

المستوى الوظيفي	التكرار	%
موظف	132	55.9
مشرف قسم	36	15.3
مدير إدارة متوسطة	40	16.9
مدير إدارة عليا	28	11.9
الإجمالي	236	100.0

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-5) والذي يفسر نتائج عينة الدراسة حسب الخطة المستوى الوظيفي، حيث يتضح لنا أن الغالبية العظمى من تمثل ما نسبته (55.9%) من فئة (الموظفين)، يلي ذلك عينة العينة التي وظائفهم (مدير إدارة متوسطة)، وهي تمثل ما نسبته (16.9%)، كما بينت الدراسة أن عينة من الدراسة وظائفهم (مشرف قسم)، وهي تمثل ما نسبته (15.3%)، وجاءت فئة (مدير إدارة عليا) ونسبة بلغت (11.9%).



رسم بياني 5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ن=236

البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة، يقوم الباحثون بتسليط الضوء على أهم النتائج التي وردت في محاور الدراسة التي تتعلق بدور أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير، وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: التعرف على واقع تقبل التغيير: ويتكون هذا المحور من عدد (4) عبارات.

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي: ويتكون هذا المحور من عدد (10) عبارات.

أولاً: واقع تقبل التغيير:

جدول رقم (5-6): توزيع عينة الدراسة عن تقبل التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
								ك	%
1	0.771	4.30	2	3	24	100	107	ك	1. التغييرات التي تقوم بها المؤسسة ذات أهمية
			0.8	1.3	10.2	42.4	45.3	%	
3	0.910	3.73	5	16	60	112	43	ك	2. تمتاز التغييرات في المؤسسة بأنها واقعية
			2.1	6.8	25.4	47.5	18.2	%	
4	0.996	3.50	4	37	69	88	38	ك	3. تم تحقيق الأهداف المرجوة من أغلب التغييرات التي نفذت سابقا
			1.7	15.7	29.2	37.3	16.1	%	
2	0.955	4.13	3	16	28	90	99	ك	4. يتفاعل الموظفين الذين يتمتعون بمستويات رضا وظيفي عالية مع التغيير بشكل إيجابي
			1.3	6.8	11.9	38.1	41.9	%	
3.92									المتوسط الحسابي العام
0.68									الانحراف المعياري العام

من خلال نتائج الجدول رقم (5-6) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في استجاباتهم من وجهة

نظر الفئة محل الدراسة حول تقبل التغيير، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.92 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة

الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "أوافق" على أداة

الدراسة إجمالاً. مما يوضح وجهات نظر عينة الدراسة حول هذه الفقرات.

وتبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على تقبل التغيير، حيث تراوحت متوسطات موافقة

الفئة محل الدراسة ما بين (3.50 إلى 4.30) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس

الخماسي؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أوافق بشدة) على عبارة واحدة فقط من عبارات محور تقبل التغيير، وهي العبارة رقم (2)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي "التغييرات التي تقوم بها المؤسسة ذات أهمية" بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة

عليها بدرجة (أوافق بشدة) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.30 من 5).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أوافق) على ثلاث عبارات وهي: (4 – 2 – 3) من محور تقبل التغيير، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارة رقم (4) وهي "يتفاعل الموظفون الذين يتمتعون بمستويات رضا وظيفي عالية مع التغيير بشكل إيجابي" بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.13 من 5).

جاءت العبارة رقم (2) وهي "تمتاز التغييرات في المؤسسة بأنها واقعية" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (موافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.73 من 5).

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تم تحقيق الأهداف المرجوة من أغلب التغييرات التي نفذت سابقاً" بالمرتبة الثالثة من

حيث الموافقة عليها بدرجة (موافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.50 من 5).

ثانياً: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي:

جدول رقم (5-7):

توزيع عينة الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ك	العبارات
								%	
2	1.147	3.63	12	31	49	84	60	ك	1. يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل معلومات التغيير بين الموظفين
			5.1	13.1	20.8	35.6	25.4	%	
1	0.972	3.67	6	22	60	103	45	ك	2. يغلب الطابع الودي على التعاملات بين الموظفين والإدارات
			2.5	9.3	25.4	43.6	19.1	%	
3	1.093	3.49	8	39	67	74	48	ك	3. تتوفر الموارد اللازمة (مادية \ بشرية) لتحقيق التغيير
			3.4	16.5	28.4	31.4	20.3	%	
8	1.225	2.97	30	64	51	65	26	ك	4. الراتب والدخل مناسبين لحجم العمل المكلف به
			12.7	27.1	21.6	27.5	11.0	%	
4	1.109	3.26	14	48	69	73	32	ك	5. توفر المؤسسة تدريب مناسب لمواكبة كل تغيير
			5.9	20.3	29.2	30.9	13.6	%	
7	1.288	3.01	34	56	56	54	36	ك	6. يوجد مساواة في تطبيق النظام بين الموظفين
			14.4	23.7	23.7	22.9	15.3	%	
9	1.186	2.95	27	66	58	61	24	ك	7. لا يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين
			11.4	28.0	24.6	25.8	10.2	%	
10	1.200	2.85	34	66	60	54	22	ك	8. يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل متساوي
			14.4	28.0	25.4	22.9	9.3	%	

6	1.226	3.16	28	43	63	68	34	ك	9. يتم إطلاع جميع الموظفين على المعلومات المناسبة دون تخصيص
			11.9	18.2	26.7	28.8	14.4	%	
5	1.186	3.21	28	36	57	89	26	ك	10. أجد نفسي أتجنب التغييرات التي أعرف أنها غير مفيدة لي
			11.9	15.3	24.2	37.7	11.0	%	
3.22									المتوسط الحسابي العام
0.76									الانحراف المعياري العام

من خلال نتائج الجدول رقم (5-7) الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في استجاباتهم من وجهة نظر الفئة محل الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.22 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة بدرجة "محايد" على أداة الدراسة إجمالاً. مما يوضح وجهات نظر عينة الدراسة حول هذه الفقرات.

وتبين النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي، حيث تراوحت متوسطات موافقة الفئة محل الدراسة ما بين (2.85 إلى 3.67) وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة، الرابعة من فئات المقياس الخماسي؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أوافق) على ثلاث عبارات، من عبارات محور مستوى الرضا الوظيفي، وهي العبارات رقم (2 - 1 - 3)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (2) وهي " يغلب الطابع الودي على التعاملات بين الموظفين والإدارات " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5).

جاءت العبارة رقم (1) وهي "يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل معلومات التغيير بين الموظفين" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.63 من 5).

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تتوفر الموارد اللازمة (مادية \ بشرية) لتحقيق التغيير" بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (أوافق) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.49 من 5).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (محايد) على سبع عبارات وهي:
(5 – 10 – 9 – 6 – 4 – 7 – 8) من محور مستوى الرضا الوظيفي، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارة رقم (5) وهي "توفر المؤسسة تدريب مناسب لمواكبة كل تغيير" بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.26 من 5).

جاءت العبارة رقم (10) وهي "أجد نفسي أتجنب التغييرات التي أعرف أنها غير مفيدة لي" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.21 من 5).

جاءت العبارة رقم (9) وهي "يتم إطلاع جميع الموظفين على المعلومات المناسبة دون تخصيص" بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.16 من 5).

جاءت العبارة رقم (6) وهي "يوجد مساواة في تطبيق النظام بين الموظفين" بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.01 من 5).

جاءت العبارة رقم (4) وهي "الراتب والدخل مناسبين لحجم العمل المكلف به" بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.97 من 5).

جاءت العبارة رقم (7) وهي "لا يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين" بالمرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.95 من 5).

جاءت العبارة رقم (8) وهي "يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل متساوي" بالمرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة (محايد) من قبل أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.85 من 5).

ثالثاً: مستوى الرضا الوظيفي:

جدول رقم (5-8)

توزيع عينة الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي

الترتي ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	نعم	ك	العبارات
					%	
1	0.50	1.43	102	134	ك	حصلت على ترقية خلال فترة عملك
			43.2	56.8	%	
2	0.46	1.31	73	163	ك	حصلت على مكافأة مادية أو معنوية خلال فترة عملك
			30.9	69.1	%	
1.37					المتوسط الحسابي العام	
0.48					الانحراف المعياري العام	

الجدول رقم (5-8) أعلاه مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، حيث نجد أن الغالبية العظمى من العاملين قد حصلوا على ترقية خلال فترة عملهم، وجاء ذلك بمتوسط حسابي مقداره (1.43)، كما أن نسبة عالية منهم حصلوا على مكافأة مادية أو معنوية خلال فترة عملهم، وكان ذلك بمتوسط حسابي عام بلغ (1.31)، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويزيد من تقبل التغيير

الجدول التحليلية عن الاستدلالات الإحصائية للدراسة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية وأثر تقبل التغيير على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، فقد استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل وهنا نعتبره تقبل التغيير، على المتغير الثنائي ويسمى المتغير التابع وهنا نعتبره مستوى الرضا الوظيفي.

- التساؤل الأول: إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على تقبل التغيير؟

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتقبل التغيير.

جدول رقم (5 – 9):

معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط

العلاقة بين تقبل التغيير والرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

بمدينة الرياض، 2022م

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر ² (R ²)	بيتا المعيارية (B)	قيمة ت (t)	قيمة ف (F)	دلالة ف (Sig.)
الرضا الوظيفي	تقبل التغيير	0.371	0.609	11.738	137.772	**0.000

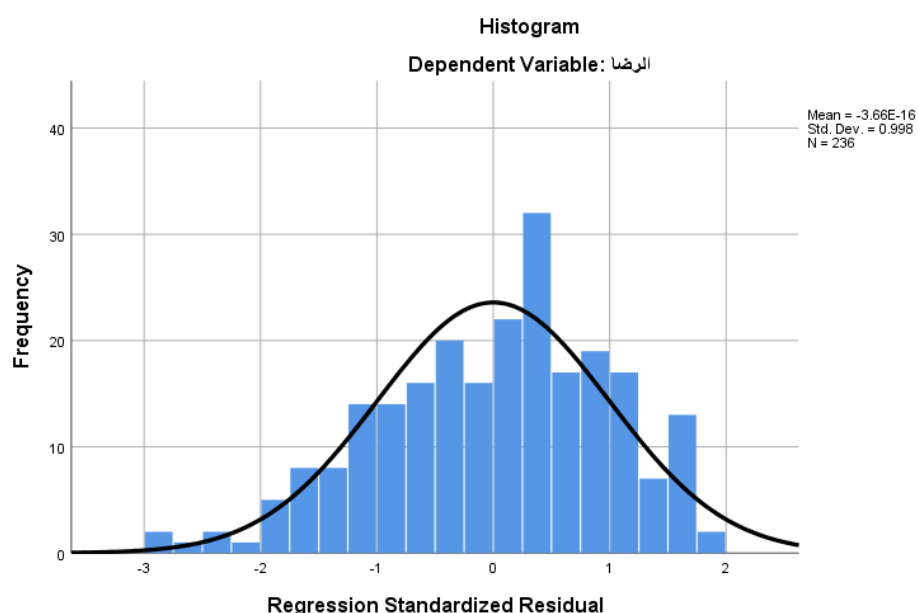
a. Dependent Variable: الرضا

b. Predictors: (Constant), التغيير

من أجل معرفة العلاقة بين تقبل التغيير على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (جدول 5 – 9)، والذي اعتبر فيه متغير تقبل التغيير كمتغير تفسيري مستقل ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، بمعنى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل التغيير ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (137.772) وبدلالة معنوية مقدارها (**0.000) أصغر من مستوى المعنوي (0.01).

والنتائج تشير إلى أن المتغيرات المفسرة، تفسر ما نسبته (37.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (2).

كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وتقبل التغيير بقيمة (0.609) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. وحيث أن قيمة بيتا كانت موجبة، مما يدل على علاقة طردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (0.609) زاد تقبل التغيير بمقدار وحدة واحدة.



التساؤل الثاني: إلى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير؟

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير.

جدول رقم (5 – 10): معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية

والإسكان بمدينة الرياض، 2022م

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	F	R Square
العمر	0.040	0.431	0.667	0.858	0.018
الجنس	0.0701	1.005	0.316		
عدد سنوات الخبرة	0.047	0.509	0.611		
المؤهل الدراسي	0.056	0.822	0.412		
المستوى الوظيفي	0.097	1.216	0.225		

a. Dependent Variable: التغيير

وكذلك من أجل معرفة العلاقة بين مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير لدى موظفي السلم

العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول

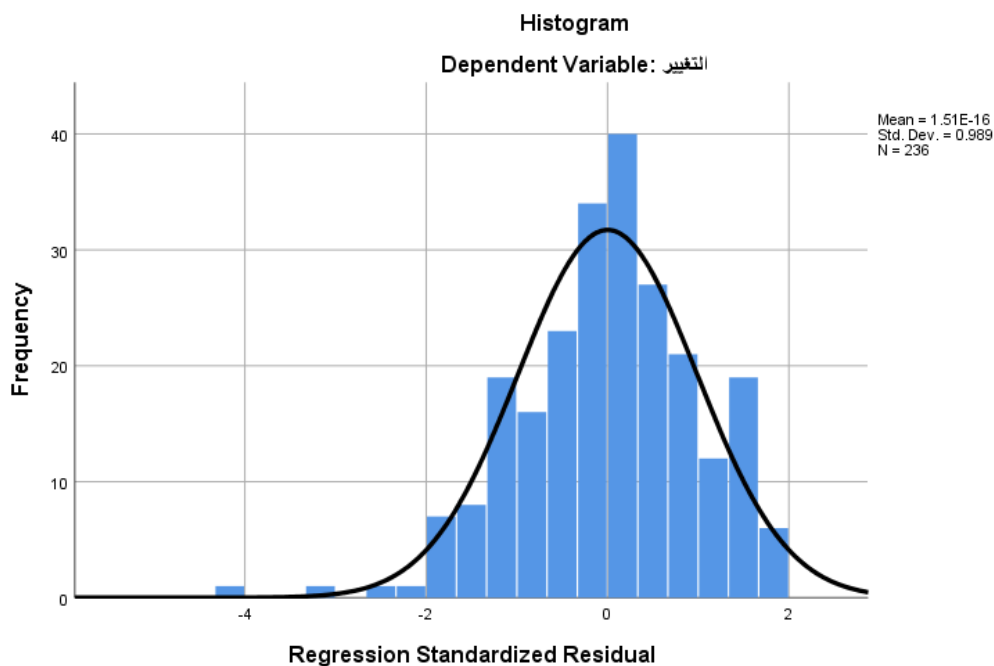
5 – 10)، والذي اعتبر فيه متغير تقبل التغيير كمتغير تابع والمتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير تفسيري مستقل.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تقبل التغيير والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض،

وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (0.858) وبدلالة معنوية مقدارها (0.667)، (0.316)، (0.611)، (0.412) و (0.225)

لكل من المتغيرات الشخصية (العمر)، (الجنس)، (عدد سنوات الخبرة)، (المؤهل الدراسي)، و (المستوى الوظيفي) على التوالي، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوي (0.05).



توضح الاشكال السابقة اعتدالية توزيع الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة المشاهدة وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، وبالتالي فإن القيم تتبع التوزيع الطبيعي.

التساؤل الثالث: إلى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي؟

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي.

جدول رقم (5 – 11): معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد

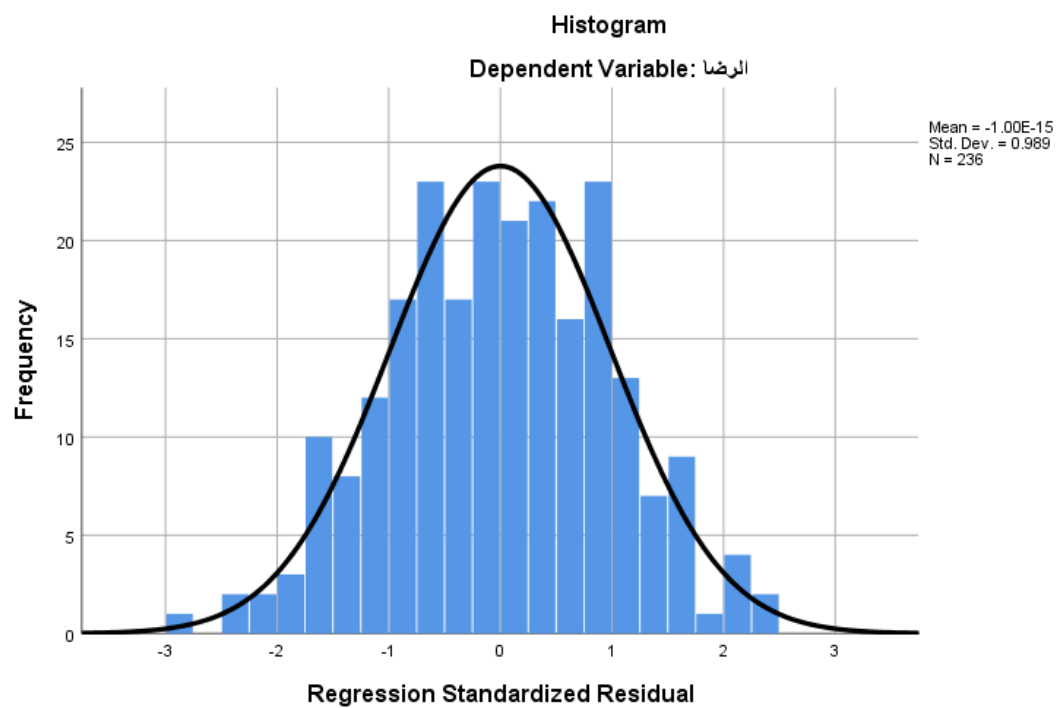
تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية

والقروية والإسكان بمدينة الرياض، 2022م

R Square	F	Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Model
0.023	1.086	0.903	-0.122	-0.011	العمر
		0.795	-0.260	-0.018	الجنس
		0.210	-1.257	-0.117	عدد سنوات الخبرة
		0.372	-0.894	-0.060	المؤهل الدراسي
		0.088	1.716	0.137	المستوى الوظيفي

a. Dependent Variable: مستوى الرضا الوظيفي

وأيضاً لمعرفة العلاقة بين مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول 5 – 11)، والذي اعتبر فيه متغير مستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع والمتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير تفسيري مستقل. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، وذلك من خلال / قيمة (ف) البالغة (1.086) وبدلالة معنوية مقدارها (0.903)، (0.795)، (0.210)، (0.372) و (0.088) لكل من المتغيرات الشخصية (العمر)، (الجنس)، (عدد سنوات الخبرة)، (المؤهل الدراسي)، و (المستوى الوظيفي) على التوالي، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوي (0.05).



الفصل الثامن:

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- توجد علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير فكلما زاد الرضا الوظيفي انخفضت مقاومة الموظفين للتغيير.
- تستنتج الدراسة ان المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي وبأن اختلاف (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي) لا يؤثر على العوامل المسببة للرضا الوظيفي
- لا يوجد تأثير لاختلاف المستويات الوظيفية على مقاومة التغيير وهذا يدل على ان الرضا الوظيفي من اهم الأسباب المؤثرة على مستوى مقاومة التغيير
- تستنتج الدراسة ان لتاريخ التغيير الإيجابي تأثير على اغلبية موظفي الوزارة لذلك لديهم ميل وبشدة تجاه التغيير ويجدون ان التغيير واقعي وحقق أهدافه السابقة.
- تستنتج الدراسة ان الطابع الودي يغلب على معظم إدارات الوزارة كما ان هناك مشاركة دائمة للمعلومات والاستراتيجيات المتعلقة بالتغيير مما أدى الى زيادة تقبل التغيير.
- تستنتج الدراسة ان بعض الموظفين بحاجة لدورات تدريبية متنوعة لرفع كفاءتهم وزيادة وعيهم بأهداف التغيير.
- تستنتج الدراسة ان موظفي السلم العام بالوزارة هم ذوي اقدمية ويتمتعون بالاستقرار في العمل حيث ان اغلبية سنوات الخبرة في الاستبيان سبع سنوات فما فوق، كما ان اغليبيتهم من حملة شهادة البكالوريوس.

التوصيات:

- تنصح الدراسة بتوجيه جهود الإدارات العليا نحو المساهمة في زيادة الولاء عند الموظفين ذوي الاقدمية بالمشاركة والدعم والنظر لمتطلبات الرضا الوظيفي.
- ضرورة تفهم متطلبات الموظفين المعنوية والمادية لما يسببه ذلك من تقارب بين الإدارات والموظفين وتكون الحوافز حسب حاجة الموظف متنوعة بين مكافآت وجوائز واجازات وشهادات شكر.
- تسليط الضوء على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لضمان تحسين جودة أداء الموظفين
- يُنصح بعرض تجارب التغيير الإيجابية السابقة للموظفين حديثي التعيين لتحفيزهم لتقبل التغيير.
- اللجوء لفئة من الموظفين تؤيد التغيير وتستعين بدعمهم في مشاركة البقية بالتحدث عن جدوى التغيير وبالتالي تتسع دائرة المؤيدين فتنتج فئة أكثر وعياً بأهمية التغيير.
- زيادة الاهتمام بتقديم دورات تدريبية مستمرة ومتنوعة تساعد الموظفين للتكيف مع مستجدات التغيير وتقلل مبرراتهم بعدم الاستعداد التام للتعامل مع التغييرات.

الجزء الرابع

المراجع والملاحق

المراجع العربية:

- العتيبي، ض. ع & ،ضرار عبدالحميد. (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. 1-57، 9(1) ،
- Alneamy, F. J. A. الفصل الأول.
- يحيى محمد الأمين الحسن إبراهيم. (2016). شركة التضامن. المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، 2(7) ، 177-177.
- روبنسون، دانا، روبنسون، جيمسن (1998) أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- العامري، صالح مهدي محسن و الغالي، طاهر محسن منصور (2008م) الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Ray Chaudhuri, A., Callen, E., Ding, X., Gogola, E., Duarte, A. A., Lee, J. E., ... & Nussenzweig, A. (2016). Replication fork stability confers chemoresistance in BRCA-deficient cells. *Nature*, 535(7612), 382-387.
- Darweesh, H. H. M., & El-Suoud, M. A. (2014). Setting, hardening and mechanical properties of some cement/agrowaste composites-Part I. *American Journal of Mining and Metallurgy*, 2(2), 32-40.
- Turan Senguder, C. E. O., Demirdjian, Z. S., Scannell, N. J., Tubbs, S. L., Margotta, D., Baum, B., ... & Pakdil, F. (2018). The Journal of American Business Review, Cambridge. *The Library*, 6(2).
- Sumathi, C., MohanaPriya, D., Swarnalatha, S., Dinesh, M. G., & Sekaran, G. (2014). Production of prodigiosin using tannery fleshing and evaluating its pharmacological effects. *The Scientific World Journal*, 2014.

- Boccella, N., & Mohamed, I. B. (Eds.). (2018). *Institutions, Droits, Economie: Soutien au processus de transition democratique en Tunisie*. Edizioni Nuova Cultura.
- Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.
- Pakdel, A., Malekzadeh, M., & Naghibalhossaini, F. (2016). The association between preoperative serum CEA concentrations and synchronous liver metastasis in colorectal cancer patients. *Cancer Biomarkers*, 16(2), 245-252.
- Wu, W., Xiao, H., Laguna-Fernandez, A., Villarreal Jr, G., Wang, K. C., Geary, G. G., ... & Shyy, J. Y. J. (2011). Flow-dependent regulation of Krüppel-like factor 2 is mediated by microRNA-92a. *Circulation*, 124(5), 633-641.
- Al-Sobhi, O. A., Al-Zahrani, H. S., & Al-Ahmadi, S. B. (2006). Effect of salinity on chlorophyll & carbohydrate contents of *Calotropis procera* seedlings.
- Boccella, N., & Mohamed, I. B. (Eds.). (2018). *Institutions, Droits, Economie: Soutien au processus de transition democratique en Tunisie*. Edizioni Nuova Cultura.
- JELLOULI, J. (2019). PARTICULARITES DU LUPUS ERYTHEMATEUX SYSTEMIQUE CHEZ L'ENFANT-A PROPOS DE 30 CAS-.
- Adriaenssen, D. J., & Johannessen, J. A. (2016). Prospect theory as an explanation for resistance to organizational change: Some management implications.
- Alsawalhah, A. A., Al-Raggad, M. A., & Aladwan, A. M. (2015). Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change. *International Journal of Business and Social Science*, 6(12), 63-71.
- Bringselius, L. (2014). Employee objections to organizational change: A framework for addressing management responses. *Organization development journal*, 32(1), 41-54.
- Cohen, G. (2007). The Tower of Babel and the rally driver: Understanding and negotiating through resistance to organizational change. *Journal of Practical Consulting*, 1(2), 56-63.

- Abdelaziz, A. Y., Aleem, S. H. A., & Yadav, A. (Eds.). (2021). Artificial Intelligence Applications in Electrical Transmission and Distribution Systems Protection. Boca Raton, FL, USA: CRC Press.
- Starnes, D. B. (2016). Exploring the influence of context on resistance to organizational change within a virtual faculty workforce (Doctoral dissertation, Walden University).

الملاحق

الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثون بإجراء دراسة حول أثر الرضا الوظيفي في مقاومة التغيير

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع وتحدد أهداف الدراسة في التعرف

على أسباب مقاومة التغيير المؤسسي بالتركيز على دور الرضا الوظيفي لدى العاملين ومعرفة عوامله والأسباب المؤدية

الى مقاومة التغيير للوصول الى حلول قابلة للتطبيق شاكرين لكم ومقدرين وقتكم الثمين..

وقت تعبئة الاستبيان لن يتجاوز 3 دقائق.

البيانات الشخصية

العمر:

- 20 أو أقل
- 21-30
- 31-40
- 41 أو أكبر

الجنس:

- ذكر
- أنثى

عدد سنوات الخبرة:

- أقل من سنتين
- 3-4
- 5-6
- 7 سنوات وأكثر

المؤهل الدراسي:

- ثانوية عامة
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

المستوى الوظيفي:

- موظف
- مشرف قسم
- مدير إدارة متوسطة
- مدير إدارة عليا

مستوى الرضا الوظيفي

يتم عقد إجتماعات دورية لتبادل معلومات التغيير بين الموظفين :

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

يغلب الطابع الودي على التعاملات بين الموظفين والإدارات :

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

تتوفر الموارد اللازمة (مادية \ بشرية) لتحقيق التغيير:

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

حصلت على ترقيات خلال فترة عملي :

• نعم

• لا

حصلت على مكافأة مادية أو معنوية خلال فترة عملي :

• نعم

• لا

الراتب والدخل مناسبين لحجم العمل المكلف به :

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

توفر المؤسسة تدريب مناسب لمواكبة كل تغيير :

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

يوجد مساواة في تطبيق النظام بين الموظفين :

• أوافق بشدة

• أوافق

• محايد

• أرفض

• أرفض بشدة

لا يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين :

- أوافق بشدة

- أوافق

- محايد

- أرفض

- أرفض بشدة

يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل متساوي :

- أوافق بشدة

- أوافق

- محايد

- أرفض

- أرفض بشدة

يتم إطلاع جميع الموظفين على المعلومات المناسبة دون تخصيص:

- أوافق بشدة

- أوافق

- محايد

- أرفض

- أرفض بشدة

أجد نفسي أتجنب التغييرات التي أعرف أنها غير مفيدة لي :

- أوافق بشدة

- أوافق

- محايد

- أرفض
- أرفض بشدة

تقبل التغيير

تعتقد أن التغييرات التي تقوم بها المؤسسة ذات أهمية:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- أرفض
- أرفض بشدة

تمتاز التغييرات في المؤسسة بأنها واقعية :

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- أرفض
- أرفض بشدة

تم تحقيق الأهداف المرجوة من أغلب التغييرات التي نفذت سابقا:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد

- أرفض

- أرفض بشدة

يتفاعل الموظفون الذين يتمتعون بمستويات رضا وظيفي عالية مع التغيير بشكل إيجابي :

- أوافق بشدة

- أوافق

- محايد

- أرفض

- أرفض بشدة

ملخص الدراسة باللغة العربية

بعد الزمن الحالي بحق عصر التحولات والتغيرات السريعة في جميع الأنحاء وعلى جميع المستويات ومن هنا أطلقت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني عام 2016 كبرنامج من برامج رؤية المملكة 2030 ووضعت العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أهمها تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتحسين مستويات المعيشة

ولتحقيق التميز في الأداء الحكومي وتنفيذاً للمبادرات تكاتفت الجهود في أجهزة الدولة لإحداث تغيير في مختلف الجوانب وأحد أهم هذه المنظومات هي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والتي تسعى لإحداث تغيير في منظومة الإسكان وأنسنة المدن وتغيير النهج الإداري السائد وتقبل فكرة التغيير للوصول الى النتائج المرجوة من هذا التحول الاقتصادي المندرج تحت رؤية المملكة ورفع جاهزية الأداء للوصول لمصاف الدول المتقدمة من حيث الكفاءة والجودة والتنافسية مع القطاع الخاص، وتم إختيار الوزارة لما فيها من تغييرات ضخمة وشاملة ومتعددة وتم تحديد موظفي السلم العام في الوزارة لأنهم الفئة المستقرة والمتأثر الأكبر بالتغيير.

وتتضح مشكلة الدراسة بأن المنظمات في المملكة بشكل عام والحكومية منها بشكل خاص تواجه مشكلة هامة تتمثل في كيفية ضمان مواكبة هذا التطور وتحقيق التغيير المطلوب لمواكبة الرؤية وكذلك المحافظة، بل وتحسين مستوى الرضا الوظيفي حيث أنه المساهم الأبرز في زيادة الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء للموظفين.

ومن هنا قام الباحثون بدراسة استطلاعية اعتمدوا فيها على المقابلات التي أجريت مع بعض الموظفين والمدراء في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض وذلك بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر على مستوى رضاهم عن العمل ومدى مدى مقاومتهم أو تقبلهم للتغيير.

كما تتمثل أهمية الدراسة في حاجة المؤسسات السعودية للإطلاع على أحدث التوجهات الإدارية لتحقيق رؤية المملكة 2030، كما تبرز من خلال المتغيرات التي تنصدر لها هذه الدراسة، فالوقوف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير يسمح لنا بتحديد طبيعة هذه المتغيرات، ومدى لجوء أفراد عينة الدراسة لمقاومة التغييرات التي يتعرضون لها، وذلك بهدف مساعدتهم على تحقيق الرضا مع ظروف العمل المتغيرة مما يساعد على تعزيز كفاءة العامل من خلال التوظيف الفعال لقدرات الموظفين في بيئة العمل.

وتبحث الدراسة في تساؤل رئيسي متمثل في بيان أثر الرضا الوظيفي على مقاومة التغيير لدى موظفي السلم العام

في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، ويتفرع منه عدة تساؤلات على النحو التالي:

- الى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على تقبل التغيير؟
- الى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير؟
- الى أي مدى تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي؟

واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج النظري من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمصادر و المراجع العربية و الأجنبية ذات الصلة بالبحث، كما اعتمدوا على المنهج التحليلي من خلال استخدام المقابلة الغير منظمة بعض منسوبي ادارة التغيير في الوزارة وطرح اسئلة مفتوحة وكانت الاجابة مسترسلة تم الاستفادة منها في محتويات البحث، وكذلك تم تصميم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات البحث بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهر للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين، لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن خلالها تم مناقشة فرضيات البحث وهي كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير:

لمعرفة العلاقة بين تقبل التغيير على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (جدول 5 – 9)، والذي اعتبر فيه متغير تقبل التغيير كمتغير تفسيري مستقل ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، بمعنى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل التغيير ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على مقاومة التغيير:

من أجل معرفة العلاقة بين مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقبل التغيير، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل التغيير والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي:

لمعرفة العلاقة بين مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلم العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض.

وبعد مناقشة الفرضيات وتحليل ومعالجة نتائج الاستبيان إحصائياً تم التوصل إلى عدة نتائج ومن أهمها:

- توجد علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي ومقاومة التغيير فكلما زاد الرضا الوظيفي انخفضت مقاومة الموظفين للتغيير.
- تستنتج الدراسة ان المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي وبأن اختلاف (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي) لا يؤثر على العوامل المسببة للرضا الوظيفي
- لا يوجد تأثير لاختلاف المستويات الوظيفية على مقاومة التغيير وهذا يدل على ان الرضا الوظيفي من اهم الأسباب المؤثرة على مستوى مقاومة التغيير

- تستنتج الدراسة ان لتاريخ التغيير الإيجابي تأثير على اغلبية موظفي الوزارة لذلك لديهم ميل وبشدة تجاه التغيير ويجدون ان التغيير واقعي وحقق أهدافه السابقة.
- تستنتج الدراسة ان الطابع الودي يغلب على معظم إدارات الوزارة كما ان هناك مشاركة دائمة للمعلومات والاستراتيجيات المتعلقة بالتغيير مما أدى الى زيادة تقبل التغيير.
- تستنتج الدراسة ان بعض الموظفين بحاجة لدورات تدريبية متنوعة لرفع كفاءتهم وزيادة وعيمهم بأهداف التغيير.
- تستنتج الدراسة ان موظفي السلم العام بالوزارة هم ذوي اقدمية ويتمتعون بالاستقرار في العمل حيث ان اغلبية سنوات الخبرة في الاستبيان سبع سنوات فما فوق، كما ان اغليبتهم من حملة شهادة البكالوريوس. وبناءً على نتائج الدراسة يمكن التوصية بمايلي:
- تنصح الدراسة بتوجيه جهود الإدارات العليا نحو المساهمة في زيادة الولاء عند الموظفين ذوي الاقدمية بالمشاركة والدعم والنظر لمتطلبات الرضا الوظيفي.
- ضرورة تفهم متطلبات الموظفين المعنوية والمادية لما يسببه ذلك من تقارب بين الإدارات والموظفين وتكون الحوافز حسب حاجة الموظف متنوعة بين مكافآت وجوائز واجازات وشهادات شكر.
- تسليط الضوء على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لضمان تحسين جودة أداء الموظفين
- يُنصح بعرض تجارب التغيير الإيجابية السابقة للموظفين حديثي التعيين لتحفيزهم لتقبل التغيير.
- اللجوء لفئة من الموظفين تؤيد التغيير وتستعين بدعمهم في مشاركة البقية بالتحدث عن جدوى التغيير وبالتالي تتسع دائرة المؤيدين فتنتج فئة أكثر وعياً بأهمية التغيير.
- زيادة الاهتمام بتقديم دورات تدريبية مستمرة ومتنوعة تساعد الموظفين للتكيف مع مستجدات التغيير وتقلل مبرراتهم بعدم الاستعداد التام للتعامل مع التغييرات.

Summary of the study

The current time is truly an era of transformations and rapid changes in all parts and at all levels. Hence, the Kingdom of Saudi Arabia launched the National Transformation Program in 2016 as a program of the Kingdom's Vision 2030 and set many goals that it seeks to achieve, the most important of which is achieving excellence in government performance and improving living standards.

In order to achieve excellence in government performance and implementation of initiatives, efforts have been combined in state agencies to bring about change in various aspects. One of the most important of these systems is the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing, which seeks to bring about change in the housing system, humanizing cities, changing the prevailing administrative approach, and accepting the idea of change to reach the desired results of this transformation. The economy falls under the vision of the Kingdom and raises the performance readiness to reach the ranks of developed countries in terms of efficiency, quality and competitiveness with the private sector.

The problem of the study is clear that organizations in the Kingdom in general, and governmental ones in particular, face an important problem represented in how to ensure keeping pace with this development and achieving the required change to keep pace with the vision as well as maintaining and even improving the level of job satisfaction as it is the most prominent contributor to increasing effectiveness, efficiency and improving performance of employees.

Hence, the researchers carried out an exploratory study in which they relied on interviews conducted with some employees and managers in the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh, with the aim of identifying the level of job satisfaction and the factors that may affect their level of job satisfaction and the extent of their resistance or acceptance of change.

The importance of the study is also represented in the need of Saudi institutions to see the latest administrative trends to achieve the vision of the Kingdom 2030, as it emerges through the variables that are at the forefront of this study. To resist the changes they are exposed to, with the aim of helping them achieve satisfaction with the changing working conditions, which helps to enhance the efficiency of the worker through the effective employment of the capabilities of employees in the work environment.

The study examines a main question represented in the statement of the effect of job satisfaction on resistance to change among public peace employees in the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh, and several questions branch out from it as follows:

- To what extent does job satisfaction affect acceptance of change?
- To what extent do personal and functional variables affect the acceptance of change?
- To what extent do personal and job variables affect the level of job satisfaction?

In this study, the researchers relied on the theoretical approach by examining previous studies and Arab and foreign sources and references related to the research. The contents of the research, as well as a questionnaire was designed to collect the information required to test the research hypotheses using appropriate statistical methods.

The apparent validity of the questionnaire was verified by presenting it to a number of arbitrators, to express their opinion on the clarity of the questionnaire's expressions and their suitability, in addition to some general observations about the questionnaire, and the appropriateness of the five-year gradient that determines the response of the study individuals on each of its axes, and after making the recommended modifications The arbitrators allowed the deletion and modification of the wording of

some paragraphs, especially those whose wording does not fit with the questions of the study. The axes, paragraphs, and phrases agreed upon by many of the arbitrators were adopted, and through them the research hypotheses were discussed as follows:

- **The main hypothesis:** There is a statistically significant relationship between job satisfaction and resistance to change:

To find out the relationship between acceptance of change at the level of job satisfaction among public peace employees in the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh, a simple linear regression model was used (Table 5-9), in which the variable of acceptance of change was considered as an independent explanatory variable and job satisfaction as a dependent variable. The results of the regression model showed that the regression model is statistically significant, meaning that there is a statistically significant relationship between acceptance of change and the level of job satisfaction for workers in the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh.

- **The second hypothesis:** There is a statistically significant relationship between personal and functional variables on resistance to change:

In order to find out the relationship between the effect of personal and functional variables on accepting change, the results of the regression model showed that the regression model is not statistically significant, meaning that there is no statistically significant relationship between accepting change and the personal and functional variables for workers in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in Riyadh.

- **The third hypothesis:** There is a statistically significant relationship between personal and job variables at the level of job satisfaction:

To find out the relationship between the extent of the impact of personal and job variables on the level of job satisfaction among public peace employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in Riyadh, the results of the regression model showed that the regression model is not statistically significant, meaning that there is no statistically significant relationship between the level of job satisfaction and personal variables And functional for workers in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in Riyadh.

After discussing the hypotheses and analyzing and processing the results of the questionnaire statistically, several results were reached, the most important of which are:

- There is an inverse relationship between the level of job satisfaction and resistance to change. The higher the job satisfaction, the lower the employee's resistance to change.
- The study concludes that the personal variables have no effect on the level of job satisfaction and that the difference (sex, age, academic qualification) does not affect the factors causing job satisfaction.
- There is no effect of the different job levels on resistance to change, and this indicates that job satisfaction is one of the most important reasons affecting the level of resistance to change.
- The study concludes that the history of positive change has an impact on the majority of the ministry's employees, so they have a strong tendency towards change and find that change is realistic and has achieved its previous goals.
- The study concludes that the friendly nature prevails in most of the ministry's departments, and there is a permanent sharing of information and strategies related to change, which led to an increase in acceptance of change.

- The study concludes that some employees need various training courses to raise their efficiency and increase their awareness of the goals of change.
- The study concludes that the public peace employees in the ministry are of seniority and enjoy stability at work, as the majority of years of experience in the questionnaire is seven years or more, and the majority of them hold a bachelor's degree.

Based on the results of the study, the following can be recommended:

- The study advises directing the efforts of senior management towards contributing to increasing the loyalty of senior employees by participating, supporting and considering job satisfaction requirements.
- It is necessary to understand the moral and material requirements of employees because of the rapprochement between departments and employees, and the incentives according to the employee's need vary between bonuses, awards, vacations and certificates of thanks.
- Highlighting the factors affecting job satisfaction to ensure improving the quality of employees' performance
- It is recommended to present the previous positive change experiences to the newly hired employees to motivate them to accept the change.
- Resorting to a category of employees who support change and use their support to share with the rest by talking about the feasibility of change, and thus the circle of supporters widens, producing a group more aware of the importance of change.

- Increasing interest in providing continuous and diverse training courses that help employees to adapt to developments in change and reduce their justifications for not being fully prepared to deal with changes.