



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

## العدد التاسع عشر / الجزء الثاني حزيران 2023

التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين

( بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي ).

**Organizational Change and its Impact on Employee Satisfaction**

(Applying to Faisal Islamic Bank)

الباحث
د. بثينة الرشيد محمد البشير . باحث دكتوراة جامعة النيلين . <b>Dr. Buthaina Al-Rasheed</b> <b>Mohammed Al-Bashir</b> PhD researcher, Al-Neelain University.
<b>bthyntalrshyd@gmail.com</b>
<b>tel: + 00249912618735</b>

### المخلص.

يؤدي إنخفاض مستوى الرضا لدى العاملين بالقطاع المصرفي إلى الفشل في تحقيق معدلات نمو عالية وقد يؤدي هذا الواقع إلى الفشل في معالجة كثير من المشاكل الإدارية والخدمية التي تعاني منها هذه المؤسسات ، لذا تتخلص مشكلة الدراسة في مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العاملين بالمصارف؟، هدفت الدراسة الي قياس أثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين ببنك فيصل الاسلامي، اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مقامة العاملين ورضا العاملين، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوقت المناسب للتغيير ورضا العاملين، بعد اجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الي النتائج التالية: أوضحت الدراسة ان هناك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له، بينت الدراسة أن عدم معرفة الافراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاق او طرق تطبيقه يعد سبباً رئيسياً في مقاومته، يشعر العاملون في البنك بأنه المكان المناسب الذي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ، بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة إدارة البنك بالتدرج في تطبيق التغيير التنظيمي و توفر الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي ، زيادة الإهتمام برضا العاملين فيما يتعلق بتوفير الأمان الوظيفي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتدريبهم على التكيف مع الظروف الطارئة والتغيير التنظيمي، تقييم هيكل المصرف دورياً والتأكد من مدى انعكاس عملية التغيير على رضا العاملين وجودة خدمات المصرف.  
الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة العاملين، اختيار الوقت المناسب للتغيير، الرضا الوظيفي، رضا العاملين.

**Abstract.**

The low level of satisfaction among workers in the banking sector leads to failure to achieve high growth rates, and this reality may lead to failure to address many of the administrative and service problems that these institutions suffer from. Therefore, the problem of the study is to find out the extent of the impact of organizational change on the satisfaction of bank employees? The study aimed to measure the impact of organizational change on the level of satisfaction of employees in the banking sector. The study adopted the analytical descriptive approach. The questionnaire was used to collect data from the employees of Faisal Islamic Bank. The study tested the existence of a statistically significant relationship between the employees' residence and the employees' satisfaction. There is a statistically significant relationship between the appropriate time for change and the employees' satisfaction. After conducting the field study, the study reached the results The following: The study showed that there is a direct correlation between the failure of organizational change and the resistance of employees to it. Based on the results reached, the study recommended the bank's management to gradually apply organizational change and provide material and moral incentives to push individuals to accept organizational change, increase interest in employee satisfaction with regard to providing job security and training them to adapt to emergency conditions and organizational change, periodically assessing the structure of the bank and making sure The extent to which the change process reflects on employee satisfaction and the quality of the bank's services.

**Keywords:** organizational change, employee resistance, choosing the appropriate time for change, job satisfaction, employee satisfaction.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المقدمة :

يعد عنصرى التنظيم والمورد البشرى من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أى تنظيم تقتضى زيادة الإهتمام بتطوير المورد البشرى والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمى المناسب يودى إلى الزيادة فى الأداء والانتماء الوظيفى والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية إحتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التى يسعى التغيير التنظيمى إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلى للمنظمة .

تعيش المنظمات الحديثة فى ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق فى مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، ولذلك برزت أهمية التغيير التنظيمى كأحد أهم أنواع التغيير فى منظمات الأعمال، بسبب إقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث، رؤيتها ورسالتها، عملياتها ومهامها، هياكلها التنظيمية، سلوك الأفراد العاملين والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة .

والهدف من وراء ذلك هو البحث عن مواكبة ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط وتشير أدبيات التغيير التنظيمى إلى التقدم العلمى والتقنى الهائل، وإنعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، ولذلك تعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، وأتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير فى المنظمات وإستراتيجياتها ولهذا خلقت تحديات تعيشها المنظمات وبالتالي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التى تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغيير التنظيمى الآلية التى إتمدتها المنظمات لتحقيق سبق فى مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفه تطورا فكريا فى عالم الأعمال، وأصبح إتماده من قبل المنظمات لكى تبدع وتحقق سبق فى هذا المجال، فضلا عن النجاح التنافسى فى بيئة الأعمال، إنطلاقا من أن التغيير هو البيئة الجديدة التى تحث على الإبداع والإبتكار والتجديد .

مشكلة الدراسة:

يؤدى إنخفاض مستوى الرضا لدى العاملين بالقطاع المصرفى إلى الفشل فى تحقيق معدلات نمو عالية وقد يؤدي هذا الواقع إلى الفشل فى معالجة كثير من المشاكل الإدارية والخدمية التى تعانى منها هذه المؤسسات، لذا تتخلص مشكلة الدراسة فى مدى تأثير التغيير التنظيمى على رضا العاملين بالمصارف .

أهمية الدراسة :

تبرز هذه الأهمية من حيوية الموضوع الذى تتناوله وهو أثر التغيير التنظيمى على رضا العاملين بقطاع المصارف وتناوله المحدود فى أدبيات الدراسات التى تطرقت له فى السودان لذا يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة فى سد الفجوة الحاصلة بالدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع كما تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفى من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق من المعلومات التى توضح أثر التغيير التنظيمى على رضا العاملين .

وتتمثل الأهمية العملية فى هذه الدراسة فى النتائج التى يأمل الباحث فى أن تسهم فى إتخاذ إجراءات وتدابير للإهتمام بالتغيير التنظيمى ونشر ثقافته لتساهم فى تحقيق رضا العاملين بصفة عامة .



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الي تحقيق :

- 1 - التعرف على تأثير أبعاد التغيير التنظيمي (مقاومة العاملين ، الوقت المناسب لإجراء التغيير ) .
- 2 - التعرف على عناصر الرضا الوظيفي الأكثر إيجابية لدى العاملين بالمصارف من أجل العمل على دعمها وتعزيزها والمحافظة عليها وكذلك الأكثر سلبية من أجل إزالتها .
- 3 - معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني بما يحقق أهدافه .

### فرضيات الدراسة :

لتحقيق اهداف الداسة يتم اختبار الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ورضا العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير التنظيمي ورضا العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني .

### منهجية الدراسة :

سوف تتبع الباحثة لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يمتاز بدراسته للواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من خلاله الوصول إلى إستنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع الملموس .

### مصادر جمع البيانات والمعلومات

- 1 - المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والإحصائيات الرسمية والبيانات ذات الصلة والتي تتضمنها الشبكة العنكبوتية .
- 2 - المصادر الأولية : تتمثل في الأشخاص الذين تتوفر لديهم البيانات والمعلومات ذات الصلة من خلال ممارستهم وخبراتهم الطويلة في هذا المجال ، من خلال الإستبانة والملاحظة والمقابلة والسجلات .

### حدود الدراسة :

- 1 - الحدود المكانية : يركز نطاق البحث في المصارف التجارية متمثل في بنك فيصل الإسلامي السوداني .
- 2 - الحدود الزمانية : 2023م .

### ثانياً: الدراسات السابقة

1/ دراسة يوسف(2015م) : هدفت إلي توضيح منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي إلي تحسين الأداء الإداري ، معرفة حجم وشكل مقاومة التغيير التنظيمي واسباب ذلك، التعرف علي خصائص التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لبث روح التعاون والإنسجام. وخلصت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها: التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري ، عملية التغيير تقوم علي أساس أن كل عضو في الشركة مسؤول عن نشر ثقافة التغيير



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التنظيمي ، يوجد بالشركة نظام فعال تم تطبيقه في عملية التغيير وهو نظام الجودة الشاملة.أوصت الدراسة بالأتي:علي قيادات المنظمات العليا أن تعي أهمية التغيير التنظيمي، إعطاء العاملين مساحة كافية للمشاركة في التغيير ، تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.

**2/ دراسة علي، (2019م):** هدفت إلى قياس أثر إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي)، علي أداء العاملين.وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:عدم الإهتمام الكبير بإدارة التغيير بالهيئة كان له أثره السلبي علي أداء العاملين ، التطوير التنظيمي يساعد علي حل المشاكل التي تواجه الهيئة والكشف عن الصراع بإداراته ، تقوم الهيئة بتحفيز العاملين مما كان له الأثر في إحداث التغيير.أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:علي إدارة الهيئة تقديم المعلومات الكافية عن أهمية التغيير للعاملين ، إدخال تحسينات مادية ومعنوية لجعل الوضع أفضل وجاذب للعاملين ، علي الهيئة إستخدام تكنولوجيا تساعد العاملين في تحقيق الأرباح.

**3/ دراسة عبد الدائم(2019م):** هدفت إلي قياس أثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، ودراسة مستوي التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية.توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:التغيير التنظيمي له دور معدل في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية ، التكنولوجيا لا تعدل العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب التحفيز ، التخطيط) والميزة التنافسية كما أوصت الدراسة بالأتي: العمل علي إشراك العاملين في وضع الخطط للمساعدة في تحسين أداء المؤسسة ، العملعليالتدريب والتنمية المستمرة ومواكبة ما يحدث من تطورات ، مواكبة التطورات فيالمجال التكنولوجي وربط العاملين بتلك المؤسسات بكل ما هو جديد.

**4/ دراسة جمعة(2019م):** هدفت الي التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي ، توضيح مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في الجامعات المصريةتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية بين جميع عناصر إستراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي الجامعي بالجامعات المبحوثة ، أهمية عمل الإدارة العليا في الجامعات علي توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي، أن يتم التغيير بإستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بالمنطق وبأهمية التغيير كما أوصت الدراسة بالأتي: ضرورة أن تقوم إدارة الجامعات علي توفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين بكل المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية ، التغلب علي مقاومة التغيير من خلال تواجد إتصال بين المستويات الإدارية وتقديم المعلومات اللازمة ، ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء الجامعة.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً : التغيير التنظيمي

### 1. مفهوم التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير ظاهرة التحول من الوضع القائم إلي وضع آخر أكثر كفاءة وفعالية ، كما يقصد به التحرك الديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه امالاً للبعض وإحباطاً للبعض الاخر ، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها ومع ذلك قد يسعى البعض لتجنبه أو مقاومته غير أن هذا المسعى قد لا يكتب له النجاح بإعتبار أن أصل الحياة هو التغيير وليس الثبات ، هذه الحقيقة الكونية أصبحت الأساس لبناء نظريات التغيير في إدارة الأعمال فتلقفتها المنظمات وسارعت في تطبيقها بعد أن تبين لها أهميته في تحقيق الاهداف اتي تسعى إليها المنظمة، وأن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في إستخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلان الفوضى ، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً. (دافيد ، 1995م ، ص 21).

عرف التغيير التنظيمي بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية ، إلى نقطة التوازن المستهدفة ، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (السيد ، 2000م ، ص 9).

التغيير التنظيمي هو " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوكي التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز" . ( ادريس ، 2003م ، ص 362).

ينظر التغيير التنظيمي " كإستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات ، والقدرة على التكيف والإستجابة ، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط"

( Jean 1997 ، P340)

ومن وجهه نظر دافيد س ويلسون هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، وأن المحصلة النهائية لتغيير السلوك التنظيمي هي تطويره وتميمته"

( Wind، 1999، ،p18)

يمكن للباحثة إستخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي في القطاع المصرفي في انه يهدف الي زيادة فعالية المصرف، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها. لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط ، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر .



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

### 2. أهداف التغيير التنظيمي :

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها ، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون ، وأساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة، الخروج من الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء ، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية، التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري، خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين، تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية للألات المتاحة (الموارد ، الطاقة ، ورأس المال)، زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم، بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع، تطوير قيادات قادرة على الإبداع ورغبة فيه، تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة (سيزولاقي وجي والاس ، 1991م، ص 544).

ترى الباحثة ان التغيير التنظيمي في القطاع المصرفي يهدف الي زيادة قدرة المصارف على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها والحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحسن من قدراتها على الاستمرارية والتطور .

### 3. مقاومة التغيير:

اثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذي تريد الإدارة إدخاله ، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير وأحجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت تنفيذه ، وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة نورد أهمها فيما يلي (عامر ، 1976 ، ص 205):

قد يكون سبب المقاومة الخوف من الجديد المجهول ، أو عدم الإستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته أو الخوف من الفشل في التكيف معه .

وقد ترجع المقاومة إلى إعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث.، كما قد يكون السبب في المقاومة نقص المعلومات اللازمة ، فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه ، وأهم من ذلك نتائج التطبيق و تأثيره عليهم فمثلاً يود الأفراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير ، وهل ستطلب منهم الإدارة إكتساب مهارات جديدة لكي تتلاءم مع التغيير ، وماهى الفوائد التي ستعود عليهم شخصياً مادياً ومعنوياً من هذا التغيير، وتمّ ، في هذا الإتجاه، تعريف المقاومة التنظيمية في طيفٍ أكثر اتساعاً، بإعتبارها:

(Celnar، 1999).

أ- السلوك التخريبي في مقاومة التغيير .

ب- الرفض الشامل والتام للتغيير .

وقد ظهرت مقاومة التغيير Resistance Change ، تاريخياً، بأشكالٍ مختلفة. وهذه المقاومة موثّقة بكثافة، وبشكلٍ جيد، في تاريخ علاقات العمل، وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحادق، وبُنيت تلك المقاومة -في حينه- على أساسٍ مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والأجور ، وفقدان مكامن القوة، ولكن هذه الأشكال إتصلت



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بشكلٍ رئيسي بالعاملين في المستويات الدنيا، وليس على مستوى الإدارات العليا، التي - إذا ما قاومت التغيير - فإنها تقوم بذلك بطرقٍ مختلفةٍ نسبياً، لأسبابٍ مفهومة.

( Barley، 1988)

وكما هو معروف، فإن مقاومة التغيير تكون بينةً مرة، وخفية مرة أخرى، ولما كانت هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر وترويضها، أو القضاء عليها، لذلك نجد أن مقاومة التغيير التنظيمي هي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه، أو حمايتها من آثار تغيير حقيقي أو متصور، وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السلبي، وعليه، فإن مقاومة التغيير التنظيمي، هي عرقلة التغيير، بهذا الشكل أو ذاك، لأسباب نفسية- إجتماعية، أو إقتصادية، أو سياسية، أو إعتبارية، أو ثقافية، أو روحية.

ترى الباحثة ان عملية التغيير تعتبر شكلاً من أشكال المغامرة والمخاطرة أمام ما هو متوقع أن يحدث في المستقبل، لذلك فإن تخوف العاملين ومقاومتهم يعد أمراً طبيعياً في كثير من الأحيان، ليس لأنه لا يُحب التطور دائماً، ولكن لأن الجديد يحمل معه في الغالب مشاكل وتحديات، قد يشعر الموظف أو العامل بأن عملية التغيير تستهدف وضعه الوظيفي بهذا الشكل أو ذاك، وإلى هذه الدرجة أو تلك، بما لذلك من أبعادٍ وجذور نفسية إجتماعية، وثقافية وعوامل أخرى.

ثانياً: الرضا الوظيفي

### 1. مفهوم الرضا الوظيفي

بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه. (عبد الباقي، 2003م، ص 61)

يعبر عن الرضا الوظيفي عن مدى رضا العامل عن وظيفته والاشباع المحقق منها وكلما كان هذا الشعور ايجابياً (يشعر بالرضا) كان متجاوباً مع عمله سعيداً فيه وكلما كان الشعور سلباً انخفضت مشاعره واثره سلباً في أدائه بدءاً من تخفيضه لانتاجه وحتى وصولاً إلي ترك الخدمة احياناً ( زكي مكي ، 2016).

عرف الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادةً ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة (حسن، 2002م، ص 261).

يري البعض الآخر أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (شاويش، 1996م، ص 110).



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يمكن للباحثة القول أن الرضا الوظيفي عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقديمها.

### 2. أهمية الرضا الوظيفي :

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يسهم في تعييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى ، ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم .هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية كما ان زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والاداء حيث كلما ازدادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء(خولة الطالباوي، 2013م).

وقد ذكر " ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي( الحنيطي ، 2000م ، ص 17):

- أ. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- ب. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ج. إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- د. إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هـ. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

يتضح للباحثة أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف ، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وغيرها. ويعتبر الرضا الوظيفي أهم مقياس لدرجة الولاء ومدى رغبة العاملين في العمل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة :

قصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد(150) إستبانة على المستهدفين واستجابة (150) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (100%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة البحث:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (التغيير التنظيمي وأثره علي رضا العاملين) بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي السوداني والإستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الإستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالإبتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشاردجيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N=150

حجم المجتمع

Z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D

نسبة الخطأ

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

- 1- الأفراد من مختلف النوعين
- 2- الأفراد من مختلف الفئة العمرية.
- 3- الأفراد من مختلف المؤهل العلمي.
- 4- الأفراد من مختلف المسمى الوظيفي.
- 5- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

### الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحيه أسئلة الإستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية، وبعد إستعادت الإستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي أقرحت عليها.

### الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما أستخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار . أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

الصدق =  $\sqrt{\text{الثبات}}$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الإستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.75) و معامل الصدق الذاتي (0.86) على عبارات الإستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن إستبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

### رابعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- الوسيط .
- 2- إختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات
- 3- الإنحراف المعياري (Standard Deviation) ، وفي العادة يتم إختصار إسمه على النحو التالي (SD) :أو (S) ، كما يرمز له بالرمز التالي ( $\sigma$ ) ، وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمى هذا الحرف — (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma). ويمكن تعريف الإنحراف المعياري على النحو التالي: الإنحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت، يتم إستخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات. للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) والذي يشير إختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية .

### خامساً: وصف الإستبانة:

أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة، وأحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات الفئات النوع ،  
المستوى التعليمي، القسم أو الوحدة ، سنوات الخبرة .

**القسم الثاني:** مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

جدول رقم ( 1 ) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: اعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2023م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. يحتوي هذا القسم على عدد (33) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، وافق، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة )، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الخمس.

سادساً: تحليل البيانات الشخصية

يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	66	78.1%
من 35 سنة وأقل من 45 سنة	30	20%
من 45 سنة وأقل من 55 سنة	22	14.7%
من 55 سنة وأقل من 60 سنة	19	12.5%
من 60 سنة فاكثر	17	11.3%
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكلوريوس	84	56%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دبلوم عالي	24	16%
ماجستير	12	8%
دكتوراه	10	6.7%
اخرى	20	13.35%
<b>المسمى الوظيفي</b>	<b>العدد</b>	<b>النسبة المئوية</b>
مدير إدارة	10	6.6%
رئيس قسم	7	4.6%
محاسب	33	22%
موظف	60	40%
أخرى	40	26.6%
<b>سنوات الخبرة</b>	<b>العدد</b>	<b>النسبة المئوية</b>
اقل من 5 سنوات	86	45.3%
من 5 الي اقل من 10 سنوات	30	20%
من 10 الي اقل من 15 سنة	15	10%
من 15 الي اقل من 20 سنة	23	15.3%
من 20 الي اقل من 25 سنة	7	4.7%
أكثر من 25 سنة	7	4.7%
<b>المجموع</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

المصدر: اعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2023م

يتضح من الجدول (2) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة فنتمهم العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم (78.1%) فرداً بنسبة (31.1%)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي هم من حملة (البكالوريوس) حيث بلغ عددهم (84) فرداً بنسبة (56%)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي هم موظفين حيث بلغ عددهم (60) فرداً بنسبة (40%)، وأن غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 5سنوات) حيث بلغ عددهم (86) فرداً بنسبة بلغت (45.3) % .

سابعاً: تحليل عبارات الاستبانة( الوسيط، إختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات، الإنحراف المعياري المتغير المستقل: التغير التنظيمي

1. مقاومة العاملين:

في الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الأول( مقاومة العاملين) حيث يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (3) (الوسيط ، مربع كاي، الانحراف المعياري لعبارات البعد الأول ( مقاومة العاملين)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.deviation)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
هناك ارتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له.	1.310	0.000	0.61	2	موافق
إعتقاد الافراد بأن الوضع الحالي بالبنك أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي.	1.445	0.000	0.74	2	موافق
عدم معرفة الافراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاق او طرق تطبيقه قد يكون سبباً في مقاومته	1.095	0.000	0.84	2	موافق
إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له.	1.001	0.000	0.87	2	موافق

المصدر: اعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2023م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.310) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.61). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.74) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.84). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.001) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة

2. الوقت المناسب للتغيير

في الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الثاني (الوقت المناسب للتغيير) حيث يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

الجدول (4) (الوسيط ، مربع كاي، الانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (الوقت المناسب للتغيير))

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd. deviatio)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
لقد تم إمداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع.	2.410	0.000	1.996	2	موافق
هناك تدرج في تطبيق التغيير التنظيمي.	1.565	0.000	0.82	2	موافق
يعمل البنك علي إختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي.	87.707	0.000	0.75	2	موافق
يوفر البنك الحوافز المادية والمعنوية لدفع الافراد لقبول التغيير التنظيمي .	1.877	0.000	1.1001	2	موافق

المصدر: اعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2023م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (2.410) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.996). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.565) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.82) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (87.707) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.75). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.877) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.1001). ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

**المتغير التابع: رضا العاملين**

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الخامس حيث يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

**الجدول (5) (الوسيط ، مربع كاي، الانحراف المعياري لعبارات المتغير التابع رضا العاملين**

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd. deviatio)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
أنا راضي عن أدائي الوظيفي.	81.600	0.000	1.0359	2	موافق
أشعر بعدالة ما أحصل عليها مقابل ما أقدمه من أعمال.	1.033	0.000	0.86	2	موافق
أشعر بأني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.	78.733	0.000	0.97	2	موافق
أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.	1.061	0.000	0.87	2	موافق
أشعر برضا تام لطريقة تعامل الادارة مع الموظفين.	1.214	0.000	0.93	2	موافق
يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي حين أجد صعوبة في أداء العمل.	57.533	0.000	0.64	2	موافق
أنا لست راضياً عن طريقة تعامل الادارة مع العاملين	69.133	0.000	0.92	2	موافق

المصدر: اعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2023م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآلاتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (81.600) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.035). ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.033) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (78.733) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.97). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.061) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.214) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.93). ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (57.533) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.64) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة.
7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (96.133) و القيمة الإحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الإحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة

### اختبار فرضيات الدراسة

إستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة:

المتغير المستقل:

1. مقاومة العاملين

2. التوقيت المناسب للتغيير

المتغير التابع:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رضا العامين

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين ورضا العاملين

جدول (6) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.46	0.23	0.20

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغير المستقل (مقاومة العاملين) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.46 وهذا يعني 46% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (رضا العاملين) تكون من تأثير المتغير المستقل (مقاومة العاملين) بينما 30% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية) .

جدول (7) تحليل التباين للفرضية الأولى

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	8.662	1	8.662	19.765	0.000
الأخطاء	32.005	73	0.438		
المجموع	40.667				

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من 5% وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (مقاومة العاملين) على المتغير التابع (رضا العاملين).

جدول (8) معاملات الانحدار للفرضية الأولى

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B <sub>0</sub>	0.416	0.292	0.158
B <sub>1</sub>	0.640	0.144	0.000

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.416) وهي قيمة المتغير التابع (رضا العاملين) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (مقاومة العاملين) يساوي 1.213 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (مقاومة العاملين) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (رضا العاملين) بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوي المعنوية اكبر من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (رضا العاملين) له دور في (مقاومة العاملين).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى التي تنص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين و رضا العاملين" تحققت.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب و رضا العاملين

جدول (9) نموذج الانحدار الخطي البسيط الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.35	0.13	0.56

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.35 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغير المستقل (مقاومة العاملين) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.13 وهذا يعني 13% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (رضا العاملين) تكون من تأثير المتغير المستقل (مقاومة العاملين) بينما 87% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (10) تحليل التباين للفرضية الثانية

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	9.078	1	9.546	11.3254	0.000
الأخطاء	58.144	183	0.354		
المجموع	67.222	184			

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (الوقت المناسب) علي المتغير التابع (رضا العاملين).

جدول رقم (11) معاملات الانحدار للفرضية الرابعة

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B <sub>0</sub>	0.955	0.139	0.000
B <sub>1</sub>	0.360	0.067	0.000

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2023م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.955) وهي قيمة المتغير التابع (رضا العاملين) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (الوقت المناسب) يساوي 0.955 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (الوقت المناسب) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (رضا العاملين) بمعدل 0.360، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.000 وعليه يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الوقت المناسب) له دور في (رضا العاملين).



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين والوقت المناسب" قد تحققت.

### الخاتمة:

### أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. أوضحت الدراسة ان هناك إرتباط مباشر بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له .
2. بينت الدراسة أن عدم معرفة الافراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاق او طرق تطبيقه يعد سبباً رئيسياً في مقاومته.
3. يعمل البنك علي إختيار الوقت المناسب للتغيير التنظيمي .
4. يشعر العاملون في البنك بأنه المكان المناسب الذي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية .

### ثانياً: التوصيات:

بناءً علي نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

1. على إدارة البنك التدرج في تطبيق التغيير التنظيمي و توفر الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي
2. إمداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع للحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
3. زيادة الإهتمام برضا العاملين فيما يتعلق بتوفير الأمان الوظيفي وتدريبهم على التكيف مع الظروف الطارئة والتغيير التنظيمي .
4. تقييم هيكل المصرف دورياً والتأكد من مدى انعكاس عملية التغيير على رضا العاملين وجودة خدمات المصرف.

### دراسات ببحوث مستقبلية:

1. ادارة التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي .
2. دور التغيير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية .

### قائمة المصادر والمراجع:

- يوسف ، مناهل أحمد،(2015م) أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية -دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رساله دكتوراة في ادارة الاعمال غير منشورة .
- علي، هويده فضل ، (2019م)، إدارة التغيير وأثرها علي أداء العاملين -هيئةسكك حديد السودان 2012-2017 الخرطوم: جامعه النيلين ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الاعمال ، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الأعمال .
- عبدالدائم ، نادية طيفور ، (2019م)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية- دراسة عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في ادارة الاعمال غير منشورة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- جمعة ، سيد هارون،(2019م)، إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي ،القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد49، العدد4.
- دافيد ويلسون ، (1995م)، استراتيجيات التغيير ، ترجمة تحية سيد عمارة ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- السيد ، عثمان فاروق ، (2000)،قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين ، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر .
- ادريس ، ثابت عبد الرحمن،(2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- Jean Pierre et Assassase Poulot 1997 Stratigor Politique Generate Strategie= Structure – Decision – DUNOD. 3EM EDITIONS, PARIS,.
- Wind, I and Main Y(1999) Drivin Change – How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London,.
- الدور دي سيزولاقي ومارك جي والاس (1991) السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبوالقاسم أحمد ، الرياض: الإدارة العربية للبحوث.
- سعيد يس عامر ،(1976) الإدارة في ظلال التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis
- Barley, S. R (1988) "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. Diatoms and S. Bacharach (eds.), Research in the Sociology of Organizations, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press
- صلاح الدين محمد -عبد الباقي،(2003م)، السلوك التنظيمي - مغل تنظيمي معاصر ، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
- حسن، راوية،(2002م) ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- شاويش ،مصطفى،(1996م)، إدارة الموارد البشرية ،عمان: دار الشروق .
- الحنيطي ، ايمان محمد علي،(2000م)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي ، لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية ، عمان: الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة .
- الطالباني،. خولة عبد الحميد . ( 2013م) دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، بغداد: مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3.
- زكي مكي إسماعيل ، (2016م) ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين ، كلية التجارة .