



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء 2010م-2018م

رضوان الامين عبد الرحمن و عبد الرحيم عيسي يوسف ادم  
جامعة الزعيم الازهري - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي علي رضا العاملين من خلال دراسة الافراد العاملين بقطاع الكهرباء . تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الكهرباء، يتكون مجتمع الدراسة من 750 عامل، تم اختيار الافراد الممثلين لعينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة الميسرة . توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها: وجود علاقة بين أثر التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير والرضا الوظيفي ، ومن خلال الدراسة تبين انه لم يتم اشراك العاملين في عملية ادارة التغيير التنظيمي ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : ضرورة اشراك مدراء الادارات في عملية التخطيط للتغيير والعاملين أو ممثلهم في التنفيذ ، ضرورة اعادة النظر في هياكل الشركات بما يتماشى مع الاهداف وحجم العمل وان تكون أكثر مرونة و يتم بناء الهياكل وفقاً للانشطة وليس علي التقسيم الجغرافي السياسي للدولة ، دمج الشركات ذات الانشطة المتشابهة ومركزيتها لتقليل التكلفة والاستفادة القصوي من الموارد البشرية والمادية.

#### ABSTRACT:

The study aimed to identify the impact of organizational change on the satisfaction of employees through the study of individuals working in the electricity sector. The problem of the study can be summed up in the following question: What is the impact of organizational change on the job satisfaction of employees in electricity corporations? The research community consists of (750) individuals, while the study sample was selected through using simple accessible random sample. The study reached several results, the most important of which include the existence of a relationship between the impact of organizational change and job satisfaction; as well as the existence of a relationship between participation of employees in change management and job satisfaction. Moreover, the study found that employees were not involved in the organizational change management process. The most important recommendations of the study include the necessity to involve department managers in the process of planning for change and the involvement of employees or their representatives in the implementation; in addition, the necessity to review the structures of companies to bring them in line with the goals and the volume of work. Furthermore, these structures should be more flexible and built according to activities rather than the political geographical division of the state; besides merging of companies with similar activities and their centrality to reduce cost and maximize utilization of human and material resources.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير ، الرضا الوظيفي ، قياس الرضا .

**المقدمة:**

يبرز دور التغيير التنظيمي من خلال تسارع التطور التكنولوجي الذي فرضته التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من هذا المنطلق أصبح التغيير جزءاً مهماً في العملية الإدارية، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود وبالرغم من حتمية وأهمية هذا التغيير، إلا أنه يواجه بالمقاومة وبما أن العنصر البشري هو الأساس في عملية التغيير فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على قياس أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء.

**مشكلة الدراسة:**

أبرزت خصخصة القطاع العام مجموعة من الإنعكاسات علي بيئة العمل السودانية وكانت الهيئة القومية للكهرباء (سابقاً) جزءاً من إستراتيجية الخصخصة حيث تم إلغاؤها وتكوين خمس شركات، ولاشك أن نقل العاملين من الهيئة القومية للكهرباء إلي (الشركات) وما تبعها من تغيرات في كافة المجالات الإجرائية والتنظيمية والهيكلية والقانونية كان له إنعكاس مباشر علي العاملين، وبالرغم من توافر كل المقومات الداعمة لتعزيز الكفاءة إلا أن الباحثان قد لاحظا تدنياً واضحاً للروح المعنوية، وتلمل بعض الموظفين من عملية التغيير مما يستدعي دراسة تأثير هذا التغيير علي مستوى رضا العاملين، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تم بلورتها في التساؤل التالي: ما أثر التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الكهرباء؟ ومنها تفرعت التساؤلات التالية:

1. مامدي تأثير مشاركة العاملين في إدارة التغيير التنظيمي علي مستوى الرضا ؟
2. الي اي مدي يؤثر التغيير في نمط التنظيم (الهياكل ، نطاق الإشراف) علي الرضا ؟
3. الي اي مدي يؤثر التغيير في النظم القانونية(اللوائح والقوانين ، شروط الخدمة ) علي الرضا ؟

**أهمية الدراسة:****الأهمية العلمية :**

تمثلت في قلة الدراسات التي تناولت أثر التغيير التنظيمي علي رضا العاملين علي حد علم الباحثان. وتمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العلمية.

**الأهمية العملية :**

تفيد هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بأمر إدارة التغيير ، وسوف تمثل إضافة نوعية لمتخذي القرار في الكشف عن المشكلات التي تعاني منها الشركات في جانب رضا العاملين من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي .

**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدي تأثير التغيير التنظيمي علي رضا العاملين وبيان مدي تأثير نمط التنظيم علي الرضا كما تهدف الي ابراز الدور الذي يمكن ان تلعبه المحافظة علي المزايا المادية في الرضا ومعرفة تأثير انتقال العاملين من الهيئة القومية للكهرباء الي الشركات بما تمثله البيئة الجديدة من تغيرات في (القوانين ، شروط الخدمة) وانعكاس ذلك علي الرضا .

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الاولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير ومستوي الرضا الوظيفي بقطاع الكهرباء .

الفرضية الثانية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط التنظيم السائد في شركات الكهرباء ومستوي الرضا الوظيفي بقطاع الكهرباء .

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين المزايا التي يوفرها التغيير ومستوي الرضا الوظيفي بقطاع الكهرباء

**منهجة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**مصادر البيانات:**

إعتمدت الدراسة على: المصادر الأولية ومن أدواتها: الإستبيان، المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع، المجالات والأوراق العلمية.

**الدراسات السابقة :**

**دراسة: مناهل أحمد يوسف (2015م):**

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي وأهدافه أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلى مقاومته، إشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح التغيير والرضا الوظيفي، أوصت الدراسة علي ضرورة تطبيق أساليب التغيير التنظيمي لما يميز عالم اليوم بالمتغيرات المتسارعة

**دراسة : هوشيار همزة سليمان ، (2015م) :**

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي ودراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية منها (الرضا الوظيفي، تنظيم الموارد البشرية، الانتماء الوظيفي) ، توافر السلطة الرسمية وغير الرسمية لدى الموظفين تساعدهم للقيام بمهامهم وواجباتهم، تحقيق الكفاءة الإنتاجية العادلة من قبل الموظفين .

**دراسة: أبو بكر ضو البيت، (2014م):**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، اهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والرضا وبين التدريب والرضا الوظيفي بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

**دراسة: آدم الصديق فضل الله ، (2014م) :**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أثبتت الدراسة بأن للحوافز المادية والمعنوية والمرتبات، الترقيات، بيئة العمل الداخلية، التدريب ونظام الإشراف السائد دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي في القطاع الخاص السعودي .

**دراسة : عبد الحليم مناع أبو عماش، (2013م) :**

من أهم النتائج يدرك العاملون في البنوك الأردنية مفهوم وأهمية القيادة التحويلية، مفهوم القيادة التحويلية له أثر كبير في إنجاح برامج التغيير في عمل البنوك خصوصاً في ظل المنافسة بين المصارف وتطور عمليات البنوك .

**مفهوم التغيير :**

التغيير في اللغة العربية: مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ (ابو الفضل) كما ورد في القرآن الكريم: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53، وجاء في التفسير معنى يغيروا ما بأنفسهم أي يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله به.

التغيير في المنظور الإداري: له عدة تعاريف فقد عرف بأنه "إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لتحقيق أحد أمرين:  
اولها: ملائمة أوضاع المنظمة مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية المحيطة بالمنظمة من أجل تحقيق توافق وتناسق بين البيئة والمنظمة التي تعمل فيها.

ثانيها إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق للمنظمة ميزة تمكنها من الحصول علي مزايا وعوائد أكبر وأفضل من ذي قبل (نخيلان، 2016م). وعرف التغيير بأنه(سامح عبد المطلب، 2010م): "عملية تغير فيها الشركة أو المؤسسة أساليب عملها أو أهدافها من أجل تطوير مواقف أو الدخول في اسواق جديدة للتعامل معها " .  
من خلال التعاريف نلخص الي أن: التغيير يحدث عندما يكون الوضع الحالي للمنظمة غير مرغوب فيه، عندها تبحث المنظمة بكل السبل إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل لتواكب التطورات التي حدثت سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية .

#### أهمية التغيير التنظيمي:

تأتي أهمية التغيير التنظيمي من حاجة المنظمة المستمرة لتعديل الأهداف والخطط والبرامج وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتطوير و التعامل مع الأحوال الطارئة ، الحصول على المزايا التنافسية والإرتقاء بمستوي الأداء في المؤسسة .

#### أسباب التغيير التنظيمي :

صنف العلماء أسباب التغيير إلى مجموعتين أساسيتين وهي(السلمي ، 2002م):

1. قوى ومسببات داخلية: وهي المسببات التي تنتج من داخل المنظمة بسبب عمليات وإجراءات المنظمة والعاملين فيها مثل التغيير في سياسة وإستراتيجية المنظمة، إدخال تكنولوجيا جديدة.
2. القوي والمسببات الخارجية: مثل التنافس بين المنظمات والنمو المتزايد في مجالات المعرفة
3. أنواع التغيير :

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها وتقسّم الي الاتي (جبرال ، 2016 م):

1. من حيث التخطيط: يكمن تقسيمه إلى: مخطط وغير مخطط .
2. من حيث الشمول: التغيير الشامل الذي يشمل كل أجزاء المنظمة والتغيير الجزئي .
3. من حيث الدوافع: ينقسم إلى تغيير مفروض، وتغيير تكييفي، متعمد.
4. من حيث السرعة: ينقسم إلى تغيير سريع والتغيير التدريجي أو البطيء.

#### أهداف التغيير التنظيمي:

تتمثل أهداف التغيير التنظيمي في الآتي (العميان ، 2002م):

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية .
2. التطوير والتنمية: تطوير الاستراتيجيات لتحقيق مستوى من الفاعلية و التكامل بين الأهداف.
3. التخلي والتبني: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن بعض الأنشطة أو الأساليب والإستراتيجيات الغير متوافقة مع البيئة الجديدة وتبني إستراتيجيات وتكنولوجيا جديدة التحسين: يأتي التغيير في إطار التحسين المستمر للأنشطة والأساليب الإدارية .

أبعاد التغيير التنظيمي: هنالك عدة أبعاد يجب على القائمين على التغيير معرفتها ودارسة أبعادها وعلاقة الإرتباط بينها والعوامل المؤثرة بها وهي(سامح ، 2010م) :

1. البعد التشريعي والقانوني: على إدارة التغيير ان تكون ملمة بالجوانب القانونية المؤثرة في التغيير .
2. البعد الإقتصادي: يجب أن يكون تكاليف التغيير اقتصادية .
3. البعد الإعلامي: ينبغي في عملية التغيير استخدام الإعلام بصورة جيدة حتى يتم تنوير العاملين والمتأثرين بأهمية التغيير ومزاياه حتى يتم القضاء على الخوف من التغيير .
4. البعد التكنولوجي: يتم استخدام تكنولوجيا جديدة حيث يوجد الدافع المنطقي لعملية التغيير .

#### مجالات ومداخل التغيير التنظيمي:

هنالك عدة مجالات ومداخل للتغيير إلا أننا سوف نركز على أهم المداخل التي ركز عليها معظم الكتاب وهي ذات تأثير جوهري لإحداث التغيير في المنظمة وهي (هوهارولدج، 1976م):

1. مدخل البناء التنظيمي (الهيكل):  
يهتم هذا المدخل بإجراء تغييرات تتعلق بإسلوب العمل مثل تقسيم العمل وخطوط السلطة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحديد نطاق الإشراف .
2. المدخل التكنولوجي:  
يركز هذا المدخل على نظم معالجة المعلومات واقتناء تكنولوجيا وأليات جديدة .
- مدخل الأفراد (العاملين):  
ويكون من خلال الإحلال والإبدال لبعض العاملين أو بالتركيز على رفع وتنمية القدرات .
3. مدخل الوظيفة :

وهو التغيير الذي يتعلق بوظائف المنظمة فيما يتعلق بإنتاج السلع والخدمات حيث يتعلق بالنواحي الإجرائية وإعادة التنظيم.

#### 4. المداخل الحديثة للتغيير:

ويعتمد علي الهدم الخلاق وهو يعني استبدال تكنولوجيات قائمة بأخرى حديثة أكثر فعالية:

#### مفهوم إدارة التغيير :

إدارة التغيير: (جيرالد) "هي فلسفة إدارية تتضمن التدخل المخطط وفق برنامج عمل متكامل في كل أو إحدى جوانب المنظمة نتيجة لتوصيف سلبي بهدف زيادة كفاءتها تحقيقاً للتوافق المطلوب".

#### أهمية إدارة التغيير:

تأتي أهمية إدارة التغيير من أنها تؤدي للحد من المشكلات الإدارية التي تعيشها المنظمات طوال الوقت، وبالتالي حسن إدارة الفروض ومواكبة التغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.

حيث تتصف إدارة التغيير التنظيمي بخصائص (الإستهدافية، الواقعية ، التوافقية ، الفاعلية ، المشاركة ، الشرعية ، الإصلاح ، القدرة علي التكيف السريع مع الاحداث والرشادة ).

#### خطوات ومراحل إدارة التغيير التنظيمي:

من خلال الإطلاع على المراجع العلمية نجد أن هنالك مجموعة من المراحل والنماذج والأشكال التي صممت لإدارة التغيير التنظيمي وإن اختلفت في بعضها إلا أنها تتفق في بعض المحاور الرئيسية ، وفيما يلي نوضح نموذج لوين ومراحله المختلفة .

#### 1. نموذج لوين:

يتضمن التغيير لهذا النموذج ثلاث مراحل وهي : مرحلة الإذابة، مرحلة التغيير ومرحلة التجميد.

أ. مرحلة إذابة الجليد:

تهدف إلى تهيئة العاملين نفسياً وروحياً لإجراء التغيير المطلوب إحداثه وتتضمن هذه المرحلة زعزعة القيم والاتجاهات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور والحاجة إلى التغيير .

ب. ، مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً.

مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

تهتم هذه المرحلة بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه ، ويتم فيها تثبيت عملية التغيير ودمج الاتجاهات والأفكار في الممارسات الفعلية بمساعدة الأفراد .

**مقاومة التغيير: مفهوم مقاومة التغيير:**

مقاومة التغيير التنظيمي هي سلوك الفرد أو الجماعات الهادف إلى وقاية النفس أو التنظيم، وحمايتها من آثار التغيير، وهي " سلوك منظم، يهدف إلى عرقلة تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السلبي (kotter2002) .

**تعريف مقاومة التغيير:**

مقاومة التغيير هي (مصطفى 2005) "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبره العاملون خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"، وعرف بأنه (جيرالد) "إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القديم".

1. أسباب مقاومة العاملين للتغيير: هنالك عدة أسباب لمقاومة العاملين للتغيير حيث تم تصنيفها إلى عوامل شخصية مثل الخوف من المجهول ، الخوف من الظروف الاقتصادية ، العادة علي اداء العمل بطريقة معينة ، وعوامل خاصة بالمنظمة مثل فشل جهود التغيير السابقة ، الميل الي الاستقرار ، استقرار جماعات العمل ، الخوف من المجهول .

**الأساليب والإستراتيجيات لعلاج مقاومة التغيير:**

من الإستراتيجيات التي حظيت باهتمام واسع تلك التي قدمها جون كوتر وهي (حريم ، 2003م):

أ. إستراتيجية التعليم والإتصال Education and communication: وتتضمن هذه الإستراتيجية مناقشة العاملين أمر التغيير من خلال اللقاءات والمذكرات .

ب. إستراتيجية المشاركة والإندماج: وتتمثل في إشراك العاملين وإدماجهم في برنامج التغيير .

ج. إستراتيجية التسهيل والدعم: تعتمد على تدريب العاملين على الأساليب الجديدة

د. إستراتيجية التفاوض والإتفاق : تستخدم هذه الطريقة في حالة وجود جهات تتأثر بصورة واضحة ومباشرة من التغيير وتمتلك القدرة على المقاومة .

2. أساليب التغلب علي مقاومة العاملين:

هنالك ثلاث مبادئ رئيسية باعتبارها الأساس لتخفيف حدة مقاومة العاملين للتغيير وهي (حريم ، 2003م):

أ. التعاطف Empathy: يجب أن يتعاطف المدراء مع مرؤوسيه في عملية التغيير .

ب. الإتصال: على المدير أن يقوم بالتواصل الفعال مع العاملين وشرح كل ما يتعلق بالتغيير

ت. المشاركة : مشاركة العاملين في قرارات التغيير تشعروهم بإسهامهم فيه مما يقلل من مقاومتهم.

**تعريف الرضا:**

الرضا في اللغة: من الفعل "رضي عن الشيء": اختاره وقنع به، رضا اسم والمصدر رضاً (المنجد).  
الرضا اصطلاحاً: هو "الاتجاهات والأحاسيس التي يحملها الأفراد تجاه وظائفهم، الاتجاهات الايجابية تدل على الرضا الوظيفي والاتجاهات السلبية تدل على عدم الرضا الوظيفي(خولة، 2013) .

**أهمية الرضا الوظيفي:**

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بالعمل باعتباره أداة لقياس فاعلية الأداء، فإذا كان العاملين راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فان ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى.

**العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي:**

من العوامل التي تؤثر على الرضا هي(شاويش، 2004م) "العوامل التي تتصل بمحتوي الوظيفة مثل المسؤولية، التحكم في أساليب العمل، التحكم في سرعة انجاز العمل، والتأثير في عملية اتخاذ القرارات وتسمي بالعوامل الداخلية ، وعوامل تتصل بالراتب والإطار البيئي مثل جودة ونوعية الإشراف إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل ، وتسمي بالعوامل الخارجية .

**الأثار الايجابية للرضا الوظيفي:**

الإبداع في العمل ويعني بالإبداع القدرة على ابتكار أساليب ووسائل جديدة تعمل على التطوير وتجد تجاوباً من قبل العاملين في المنظمة .

**الأثار السلبية لعدم الرضا:**

تتعرض الأثار السلبية لعدم الرضا في تدني الإنتاج، الملل، الإحباط والتسبب، اللامبالاة وانخفاض مستوى الأداء، انخفاض معنويات العاملين، التأخير عن العمل.

**قياس الرضا :** يعتبر قياس الرضا الوظيفي مهماً للإدارة حيث أن الرضا الوظيفي يعتبر مؤشراً للكفاءة التنظيمية ، ويمكن قياسه من خلال الأثار السلوكية والمتمثلة في الغياب و(الاستقالة ) او عن طريق الحصول على تقرير من الأفراد من الإجابة على الأسئلة والتي تعبر عن درجة رضاهم عن العمل.

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

يشتمل منهج الدراسة الميدانية، تصميم أداة الدراسة واختبار الصدق والثبات للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وكذلك تقديم وصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية والتي بموجبها يتم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين بالرئاسة (قطاع الكهرباء) بعدد 750 موظف .

**عينة الدراسة وخصائصها:** اعتمد الباحثان علي العينة الميسرة من مجتمع الدراسة اعلاه وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم اختيار المستهدفين بعناية وفق للمعادلة الإحصائية لستيفن ثامبسون التالية:

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

حيث إن:

n: حجم العينة ، N: حجم المجتمع، Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96):  
d:نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50):حجم المجتمع 750 فبعد  
تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة 250 قام الباحثان بتوزيع عدد (260) إستماره على المستهدفين  
وحصل علي (250)

أداة الدراسة: تتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل علي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة:

القسم الثاني: متغيرات الدراسة ويشمل متغيرين ومن خلالهما يتم التعرف علي الفروض التي تجيب عن أثر  
التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاث على المتغير التابع رضاء العاملين وجاءت تفاصيل أبعاد المتغيرات كما يلي:  
أولاً: أبعاد أثر التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) مشاركة العاملين في إدارة التغيير وتم قياسه بعدد (7) عبارات  
، نمط التنظيم السائد وتم قياسه بعدد (7) عبارات، المحافظة علي حقوق العاملين وتم قياسه بعدد (7) عبارات.  
ثانياً: رضاء العاملين (المتغير التابع) وتم قياسه بعدد (8) عبارات.

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الإستبانة المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس لكرت الخماسي، في توزيع أوزان  
إجابات أفراد العينة والذي يتدرج من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات ويمثل في حقل الإجابة (أوافق  
بشدة) إلي أدني وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة  
أوزان .

جدول رقم (1) : الوزن النسبي لإجابات افراد العينة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوزن النسبي المرجح	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	5	4.2--5	درجة موافقة عالية
موافق	4	3.4--4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6--3.4	محايدة
غير موافق	2	1.8--2.6	عدم موافقة
غير موافق بشدة	1	1--1.8	موافقة منعدمة تماماً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات  
=3(5/15) وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي  
العبارة.

اختبار الإتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس :

جدول رقم (2) : معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الإستبانة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
أبعاد متغير التغيير التنظيمي			



92%	85%	7	مشاركة العاملين في إدارة التغيير
87%	75%	7	نمط التنظيم السائد
86%	74%	7	المحافظة علي حقوق العاملين
92%	85%	21	التغيير التنظيمي
86%	74%	7	رضاء العاملين
94%	89%	28	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (2) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الإستمارة ويلاحظ ان جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات أكثر من 60% مما يعنى أن هنالك ثباتاً في الأجوبة.  
تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (3) : توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
نكر	176	70.4%
أنثى	74	29.6%
المجموع	250	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (3) أظهر أن نسبة الذكور هي الأعلى ويرجع ذلك لطبيعة نشاط الكهرباء الذي يتطلب معظم العمل فيه بنظام (24 ساعة ) ويعتبر شاقاً نوعاً ما يتطلب وجود الذكور في معظم الأوقات .

جدول رقم(4) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

العمر	<--30	30-<40	40-<50	50-<60	60->	المجموع
التكرار	44	103	59	40	4	250
النسبة	17.6%	41.2%	23.6%	16.0%	1.6%	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يلاحظ الباحث من نتائج الجدول (4) أغلب أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من الشباب (30 - 40) سنة وهم معظمهم من الشباب الذين تم تعيينهم في الفترة (2008، 2009م) .

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراة	المجموع
التكرار	12	25	145	15	44	9	250
النسبة	4.8%	10.0%	58.0%	6.0%	17.6%	3.6%	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يوضح الجدول (5) بأن أكثر المبحوثين من حملة البكالوريوس وذلك لاييقاف الكهرباء التعيين بالشهادة السودانية كما يوجد نسبة معقولة في الدبلوم الوسيط والماجستير .

جدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

الخبرة	<-5	10<-5	15<-10	20<-15	20->	المجموع
التكرار	29	86	37	20	78	250
النسبة	%11.6	%34.4	%14.8	%8.0	%31.2	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

نتائج الجدول (6) توضح أن غالبية أفراد العينة (5-10) سنوات وهو يدعم ما ورد في جدول الفئات العمرية والذي اظهر ان معظم العاملين من الشباب والذين تم تعيينهم في (2008م- 2010م) .

#### بيانات الدراسة :

يشتمل هذا الجزء علي تحليل البيانات الأساسية للدراسة (الأبعاد) للتمكن من معرفة اتجاه إجابات عينة الدراسة علي العبارات المختلفة وذلك من خلال الخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة علي عبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الدراسة.

جدول رقم (7) : النسب والتكرارات للمتغير (أثر التغيير التنظيمي) بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
المجموع	%6.5	%14	%13.6	%27	%38.9	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (7) يوضح النسب والتكرارات لعبارات المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير، جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد العينة لعبارته كما يلي: الموافقين بشدة (6.5%)، والموافقين (14%)، اي أن 20% من أفراد العينة يرون أن عبارات (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) إيجابية، وغير الموافقين بشدة (38.9%)، وغير الموافقين (27%)، أي 66% يرون أن عبارات (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) سلبية، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14%)، خلاصة نتائج الجدول لبُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير هي عدم الموافقة على ما جاء في العبارات.

جدول رقم (8) : الإحصاءات الوصفية (أثر التغيير التنظيمي) بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب قيمة الوسط الحسابي
حرصت لجنة التسيير بتوضيح اهداف التغيير التنظيمي للعاملين	2.04	1	1.152	عدم الموافقة
تم التعريف المسبق عن الخطوات المراد اتباعها عند إحداث التغيير	1.92	1	1.042	عدم الموافقة
شاركت لجنة التسيير بعض العاملين في التخطيط للتغيير	2.29	1	1.322	عدم الموافقة
اشركت قيادات العاملين في تنفيذاً لتغيير	2.41	2	1.271	عدم الموافقة
استعانت لجنة التسيير ببيوتات خبرة لإحداث التغيير	2.09	1	1.209	عدم الموافقة
استخدمت السلطة لاجبار العاملين لقبول التغيير	2.76	1	1.494	المحايدة
تفاوضت لجنة التسيير مع العاملين الراضين لعملية التغيير	2.05	1	1.181	عدم الموافقة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (8) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (2و3) تقريباً لكل العبارات وكما جاء المنوال حول الرقمين (1و2) بانحرافات معيارية كبيرة وبدرجة عالية جداً من التجانس ومن خلال قيم الأوساط

الحسابية لعبارات بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً أن الرقمين (2و3) يعنيان عدم الموافقة أوالمحايدة ، وهذا يوضح بأن آراء أفراد العينة لعبارات (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) الرأى الأغلب هو عدم الموافقة وهذا يؤكد ماورد في جدول النسب التي توضح اراء المبحوثين لجميع العبارات والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

جدول رقم (9): النسب والتكرارات للمتغير المستقل(أثر التغيير التنظيمي) بُعد نمط التنظيم السائد

العبارات	وافقة بشدة	وافقة	محايدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
المجموع	10.2%	25.6%	10%	20%	34.2%	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (9) يوضح النسب والتكرارات لعبارات المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد نمط التنظيم السائد والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة لعباراته كما يلي:الموافقين بشدة (10.2%)، والموافقين (25.6%)، وهذا يعني أن 36% يرون أن عبارات (نمط التنظيم السائد) إيجابية، وغير الموافقين بشدة (34.2%)، وغير الموافقين (20%)، أي 54% هي نسبة آراء الذين يرون أن عبارات (نمط التنظيم السائد) سلبية، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10%)، خلاصة نتائج الجدول لبُعد نمط التنظيم السائد هي عدم الموافقة علي المفردات التي جاء في الاسئلة .

جدول رقم (10) : الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل(أثر التغيير التنظيمي) بُعد نمط التنظيم السائد

العبارات	النتيجة حسب قيمة الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي
قل التغيير التنظيمي مستويات الهيكل	2.02	1	1	1.286
التغيير التنظيمي ادي إلي دمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في انشطتها	2.09	1	1	1.256
حرصت الشركة بتحديد الوصف الوظيفي لكل موظف.	3.26	4	4	1.362
قامت الشركة بتوزيع المهام وفقاً لمؤهلات الأفراد	2.84	4	4	1.473
اتسم نظام الإشراف بالمرونة أكثرمن الهيئة	2.60	1	1	1.412
يتم تفويض الصلاحيات للموظفين	2.96	4	4	1.379
سهل الهيكل عملية الإتصال	2.28	1	1	1.403

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (10) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد نمط التنظيم السائد حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (2و3) تقريباً لكل العبارات وكما جاء المنوال حول الرقمين (1و4) بانحرافات معيارية كبيرة ومتجانسة ، ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات بُعد نمط التنظيم السائد وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (2و3) يعنيان عدم الموافقة أوالمحايدة ، وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (نمط التنظيم السائد) هي بين الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

النسب والتكرارات للمتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد المحافظة علي حقوق العاملين . والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة لعباراته كما يلي: الموافقين بشدة (15.3%)، والموافقين (27.1%)، وهذا يعني أن 42% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات (المحافظة علي حقوق العاملين) إيجابية، وغير الموافقين بشدة (28.1%)، وغير الموافقين (17.3%)، أي 46% هي نسبة آراء الذين يرون أن عبارات (المحافظة علي حقوق العاملين) سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (12%)، خلاصة نتائج بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير هي التقارب بين الموافقة وعدم الموافقة على بُعد المحافظة علي حقوق العاملين .

جدول رقم (11) : الإحصاءات الوصفية ل(أثر التغيير التنظيمي) بُعد المحافظة علي حقوق العاملين

النتيجة	التكرار	النموال	الوسط الحسابي	العبارات
المحايدة	1.373	4	3.08	حافظ التغيير علي حقوق العاملين بنقلهم بنفس الراتب في الهيئة
المحايدة	1.402	4	3.22	تم نقل العاملين من الهيئة إلي الشركات بنفس الدرجة الوظيفية
المحايدة	1.396	4	3.06	تم نقل العاملين من الهيئة إلي الشركات بنفس الوظيفة السابقة
المحايدة	1.424	4	2.92	التغيير خلق فرص للترقية للعاملين بصورة افضل من الهيئة
عدم الموافقة	1.423	1	2.34	التغيير ساهم في الحصول علي اجر اضافي افضل.
عدم الموافقة	1.109	1	1.80	التغيير ادي إلي المساواة بين الحقوق المادية بين العاملين في جميع الشركات
الموافقة	1.423	5	3.50	حافظ التغيير علي الصناديق الإجتماعية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد المحافظة علي حقوق العاملين ، حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الأرقام من (2إلي4) تقريباً لكل العبارات وكما جاء النموال حول الأرقام (1و4و5) بانحرافات معيارية بدرجة عالية جداً من التجانس ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات ، والذي تم توضيحه سابقاً الأرقام من (2إلي4) تقع في الخيارات عدم الموافقة أوالمحايدة أوالموافقة ، وهذا يؤكد أن آراء أفراد عينة لعبارات (المحافظة علي حقوق العاملين) ما بين الخيارات الثلاثة المذكورة وهذا يؤكد ما جاء في جدول النسب والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

جدول رقم (12): النسب والتكرارات للمتغير التابع (الرضاء الوظيفي)

العبارات	أوافق بشدة	لاأوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	المجموع
المجموع	9%	19%	12%	25,2%	34,8%	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (12) يوضح النسب والتكرارات لعبارات المتغير التابع (الرضاء الوظيفي) والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة لعباراته كما يلي: الموافقين بشدة (9%)، والموافقين (19%)، وهذا يعني أن 28% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات (الرضاء الوظيفي) إيجابية، وغير الموافقين بشدة (25.2%)، وغير الموافقين (34.8%)، أي 60% هي نسبة آراء الذين يرون أن عبارات (الرضاء الوظيفي) سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم (12%)، خلاصة نتائج الجدول للرضاء الوظيفي هي عدم الموافقة على العبارات.

جدول رقم (13) : الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الرضاء الوظيفي)

العبارة	الوسط الحسابي	النوال	الانحراف المعياري	النتيجة
يعتبر راتبك الحالي مقارنة بحجم العمل مرضيا لك	1.80	1	.986	عدم الموافقة
يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه عادلا	1.88	1	1.034	عدم الموافقة
يعتبر النموذج المستخدم لتقييم الأداء مناسب الوظيفة	2.27	1	1.195	عدم الموافقة
تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة	2.21	1	1.214	عدم الموافقة
يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	2.86	4	1.365	المحايدة
تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	3.30	4	1.457	المحايدة
خلال العام الحالي لم افكر بترك العمل في الشركة	2.64	1	1.544	المحايدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (13) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارة المتغير التابع (الرضاء الوظيفي) حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (2و3) تقريبا لكل العبارات وكما جاء النوال حول الرقمين (1و4) بانحرافات معيارية بدرجة عالية من التجانس ، ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (2و3) يعينان عدم الموافقة أو المحايدة ، وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة (الرضاء الوظيفي) هي عدم الموافقة والمحايدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

#### اختبار الفرضيات وتحليل كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع:

لإثبات فرضيات الدراسة اعتمد الباحثان علي الإنحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression والهدف من دراسة الإنحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ علي المتغير التابع (Y) تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل (X). ومن خلال جداول الأختبار الخطي البسيط يتم القياس بالنظر إلي عدد من العوامل ويتم الإشارة إلي بعض الأمور مثل:

1/ معنوية العلاقة أو الإرتباط عن طريق المختصر (sig)، من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدوليه من غير إظهار قيمتها عن طريق وضع نجمتين (\*\*\*) علي معامل الإرتباط، وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدوليه حيث يكون مستوي الدلالة (sig < 0.05).

2/ حساب معامل الإرتباط (R) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

3/ حساب معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لقياس مسئولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث للمتغير التابع.

4/ قيمة (t)، sig، تفرض فرضية العدم (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية)، وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت (sig < 0.05)، وتقبل فرضية العدم إذا كانت (sig > 0.05).

وغرض الباحثان معرفة العلاقات والأثر بين المتغيرين من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك علي النحو التالي: لاختبار (أثر التغيير التنظيمي) على (الرضاء الوظيفي) ومن أجل إعطاء قرار دقيق بشأن إثبات صحة الفرضيات أو عدم صحتها استخدم لهذا الغرض معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وبعد ذلك تم اختبار معاملات الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة (معنوية العلاقة) عن طريقة إحصاءات الأختبار (T) كما يلي:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة بين أثر التغيير التنظيمي والرضاء الوظيفي، وتتفرع منه الفرضيات الاتية :

أ. هنالك علاقة بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير والرضاء الوظيفي.

ب. هنالك علاقة بين نمط التنظيم السائد والرضاء الوظيفي.

ج. توجد علاقة بين المحافظة علي حقوق العاملين والرضاء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة بين أثر التغيير التنظيمي والرضاء الوظيفي.

جدول رقم (14) : العلاقة بين أثر التغيير التنظيمي والرضاء الوظيفي

المقياس الأحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.635	0.000(*)	دالة إحصائياً
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.404	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	167.845	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار (B)	0.574	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	12.955	0.000(*)	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (14) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) والمتغير التابع الرضاء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.64) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي قوى ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.404) وهى نسبة ما يفسره (أثر التغيير التنظيمي) فى المتغير التابع (الرضاء الوظيفي)

ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحثان إلى وجود علاقة طردية قوية ومؤثرة بين (أثر التغيير التنظيمي) وهذا يثبت الفرض القائل هنالك علاقة بين التغيير التنظيمي والرضاء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى هنالك علاقة بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير والرضاء الوظيفي .

جدول رقم (15) : العلاقة بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير والرضاء الوظيفي

المقياس الأحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.314	0.000(*)	دالة إحصائياً
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.095	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	27.064	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار (B)	0.286	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	5.202	0.000(*)	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (15) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد مشاركة العاملين في إدارة التغيير و الرضاء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.314) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي مؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.095) وهى نسبة ما تفسره (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) فى (الرضاء الوظيفي) ، ويلاحظ الباحثان أن نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (27.064) ومستوي الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الإنحدار (B) والبالغة (0.286) ومستوي الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (5.202) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) والرضاء الوظيفي.

ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحثان إلى وجود علاقة طردية متوسطة ومؤثرة بين (مشاركة العاملين في إدارة التغيير) والرضاء الوظيفي وهذا يثبت الفرض القائل هنالك "علاقة بين مشاركة العاملين في إدارة التغيير والرضاء الوظيفي".

الفرضية الفرعية الثانية هنالك علاقة بين نمط التنظيم السائد والرضاء الوظيفي

جدول رقم (16) : العلاقة بين نمط التنظيم السائد والرضاء الوظيفي

المقياس الأحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.515	0.000(*)	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.265	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	89.547	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار (B)	0.449	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.463	0.000(*)	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (16) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (أثر التغيير التنظيمي) بُعد نمط التنظيم السائد والمتغير التابع الرضاء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.52) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط ومؤثر معنوياً، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين (نمط التنظيم السائد) والرضاء الوظيفي.

جدول رقم (17) : الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة بين المحافظة علي حقوق العاملين والرضاء الوظيفي

المقياس الأحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.623 (*)	0.000(*)	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.388	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	156.905	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة معامل الإنحدار (B)	0.529	0.000(*)	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	12.526	0.000(*)	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (17) قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.62) وهذه يعني وجود ارتباط طردي قوى ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.388) وهي نسبة ما يفسره (المحافظة علي حقوق العاملين) في (الرضاء الوظيفي) ، ويلاحظ الباحثان أن نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (156.905) ومستوي الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الإنحدار (B) والبالغة (0.529) وجاءت قيمة (T) المحسوبة (12.526) عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين (المحافظة علي حقوق العاملين) والرضاء الوظيفي.

مناقشة النتائج :

1. اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ومؤثرة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.64) وهذا يعني انه كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً وواضحاً كلما زاد رضا العاملين وقبوله وعدم مقاومته .

2. من خلال الدراسة تبين ان هنالك علاقة طردية ، قوية ومؤثرة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في قطاع الكهرباء حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.314) وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (مناهل احمد يوسف ، 2015م ) والتي توصلت إلي (ان اشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاح التغيير والرضا الوظيفي) ، ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمد محي الدين صالح ، 2012م) ، حيث لم يتوصل الباحثان علي علاقة ارتباطية بين (عوامل الرضا الوظيفي الكلي مع التغيير التنظيمي ) حيث يرى الباحثان ان لجنة التسيير المنوط بها تنفيذ التغيير من الهيئة القومية للكهرباء إلي شركات لم تشارك العاملين في عملية التغيير ، وانها فرضت علي العاملين سياسة قبول الأمر الواقع واقبول النزول الطوعي مقابل دفع استحقاقات مالية عبارة عن إجمالي اجر سنتين شهراً .

3. اثبتت الدراسة ان هنالك ارتباطاً متوسطاً وطردياً بين نمط التنظيم والرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.52) ونجد عدم موافقة فرادالعينة على فقرات من أهمها، (ان التغيير ادي إلي دمج الوحدات ،حرصت اللجنة بتحديد الوصف الوظيفي ، تبين ان التغيير الذي تم ادي إلي ترهل كبير في الهيكل وعدم استقراره ويظهر ذلك جلياً من خلال التغييرات الكثيرة التي طرأت في الشركات (الغاء شركة سد مروي ، تكوين شركة كهرباء السودان القابضة ) ، التغيير المستمر في هياكل الشركات حيث تمت اكثر من (482) عملية تغيير خاصة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ويرى الباحثان ان من اسباب الترهل الكبير في هياكل الشركات وخاصة شركة التوزيع بناء هيكل الشركة علي التوزيع الجغرافي للدولة ولم يتم بناء الهيكل علي أنشطة الشركة ، كما ان تقسيم الهيئة القومية للكهرباء إلي شركات ادي إلي تقسيم الأنشطة ولا مركزيتها مما ادي الي استقلاليتها كل شركة علي حدة لها مجلس ادارتها الخاص بها مما يصعب عملية التنسيق بين الشركات او طول عملية الإتصال .

4. اتفقت الدراسة مع دراسة (ادم الصديق) علي ضرورة واهمية الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية .  
5. تباينت الآراء حول الإجابة علي السؤال (حافظ التغيير علي حقوق العاملين بنقلهم بنفس راتبهم ، ونقل العاملين بنفس الدرجة الوظيفية ، التغيير خلق فرص للترقية بين العاملين ) بين القبول والرفض ونجد ان الفارق ضئيل جدا ويرى الباحثان ان الأسباب في ذلك تعود علي ان التغيير خلق ادارت ووظائف جديدة تم نقل بعض العاملين اليها كما ان بعض العاملين تم تسبيهم في درجات اعلي من درجاتهم وهم العاملون الذين حظوا بوظائف إشرافية حيث تم تسكينهم وفقاً لدرجة الوظيفة في هياكل الشركات.  
6. من ايجابيات التغيير انه حافظ علي الصناديق الإجتماعية (الرعاية الطبية ، الرعاية الإجتماعية) .

#### التوصيات :

1. ضرورة اشراك مدراء الإدارات في عملية التخطيط والعاملين في التنفيذ للتغيير مما يجعلهم اكثر حماساً في تطبيقه .
2. ضرورة شرح اهداف التغيير لجميع العاملين والاستماع لآرائهم (تغذية مرتدة) .
3. بناء فرق عمل لتنفيذ التغيير مما يساهم بمهارات جيدة في اي تغيير مستقبلاً .
4. عند إحداث عملية التغيير ضرورة الإهتمام بالعوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي خاصة الإيجور والمزايا المادية والمعنوية وبيئة العمل وما إلي ذلك مما يساهم في الرضا .
5. ضرورة ايمان الإدارة العليا بالتغيير وتهيئة الأجواء المناسبة لقبول التغيير .
6. تدريب العاملين علي ادارة التغيير مما يسهل عملية التعامل مع مقاومة التغيير .



7. علي شركات الكهرباء اتباع هياكل اكثر مرونة وان يتم بناء الهياكل وفقاً للانشطة وليس علي التقسيم الجغرافي السياسي للدولة خاصة وان الشركات تقدم خدمة مدنية .

8. دمج الشركات ذات الأنشطة المتشابهة ومركزيتها للإستفادة القصوي من الموارد .

#### المراجع :

1. مناهل أحمد يوسف أحمد، (2015م) ، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، بحث لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان .

2. هوشيار همزة سليمان دزه ني، (2015م) ، أثر الرضا الوظيفي علي الكفاءة الإنتاجية، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى .

3. أبوبكر ضو البيت أبوبكر محمد، (2014م) ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين بالشركة، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى.

4. آدم الصديق فضل الله ضو البيت، (2014م) ، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين إنتاجية المنظمات، جامعة النيلين، دراسة لنيل درجة الدكتوراه، غير منشورة .

5. عبد الحلیم مناع أبو عمّاش العدوان، (2013م) ، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الحد من أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في الأردن، رسالة لنيل الدكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، غير منشورة .

6. أبو الفضل جمال ابن منظور، (1992م) ، لسان العرب، لبنان: دار صادر .

7. عبد الله محمد نخيلان ، (2016م) ، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، القاهرة: دار الكتاب الحديث .

8. سامح عبدالمطلب عامر وعلاء الدين محمد سيد قنديل، (2010م) ، التطوير التنظيمي ، عمان، دار الفكر للنشر، ص 274.

9. علي السلمي ، (2002م) ، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 206.

10. جيرالد جرينبر جوروبرت بارون، (د. ت) ، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دارالمريخ للنشر .

11. محمود سلمان العميان ، (2002م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الأردن: داروائل للنشر .

12. سامح عبدالمطلب عامر وعلاء الدين محمد سيد قنديل، (2010م) ، التطوير التنظيمي ، عمان، دار الفكر للنشر.

13. هوهارولد ج ليفت، (1976م) ، مداخل التغيير التنظيمي في مجال الصناعة، ترجمة وعرض محمد عبد الرحمن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أبريل .

14. جيرالد جرينبر جوروبرت بارون، (د. ت) ، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دارالمريخ للنشر .

15. مصطفى محمود أبوبكر، (2005م) ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية .

16. جيرالد جرينبر جوروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دارالمريخ للنشر، د. ت .

17. حسين حريم ، (2003م) ، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر.

18. قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط3، بيروت: دارالمشرق، 1997م.

19. خولة عبد الحميد محمد الطالباوي، (2013م) ، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3.
20. مصطفى نجيب شاويش، (2004م) ، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية .
21. Wind,J and Main,Y,( 1999 ) Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, p18.
22. Carlo D’Ortenzio,(2012), understanding change and change management processes, requirements for the degree of Doctor, University of Canberra Australia .
23. Kotter, John The Heart of change: (2002), Real life stories of how peoplechange. Harvard Business school Press.