

تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر

[٢٢]

عمرو محمد أحمد عواد^(١) - توفيق محمد الشحات^(١) - أيمن محمد عبد الرازق أحمد^(٢)
(١) كلية التجارة، جامعة عين شمس (٢) جامعة القاهرة

المستخلص

استهدف البحث دراسة مشكلة الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية ومدى تأثير إعادة الهيكلة عليها، حيث أن هناك وضعا غير مرغوب فيه ضمن الأجهزة الإدارية العامة في مصر يعكس انخفاضا في الأداء الكمي والنوعي وانحسار في القدرة على التصدير وضعفا في التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، الشيء الذي قادنا إلى سؤال جوهري وهو مدى تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر.

واعتمد الباحثون في تحقيق أهداف البحث على المنهج الوصفي عن طريق استخدام المسح المكتبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العربية والأجنبية، والتقارير والبحوث والمقالات المتعلقة بموضوع البحث، والمنهج التحليلي من الدراسة الاستطلاعية والتي هدفت إلى تحديد مشكلة الدراسة بدقة، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لبعض العمالة الإدارية من العاملين بجامعة القاهرة، استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات اللازمة عن طريق تصميم إستمارة إستقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة في مراحل الدراسة اللاحقة، وقد صممت الإستمارة بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي، إن مجتمع الدراسة مكون من العاملين بجامعة القاهرة وكانت عينة الدراسة ٣٧٧ مفردة من الفئات الإدارية المختلفة بالجامعة واستخلص البحث إن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلة وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر"، بمعنى أن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية، وذلك حسب تدريبه ومعرفة وتعلمه التنظيمي، سوف يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي، كما أن ٥٤% من العاملين غير راضين عن الوظيفة بصفة عامة، وأن ٥٦,٣% منهم ليس لديهم استقلالية في إتخاذ القرارات في تصريف أمور العمل، وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف والتوجيه

والمساعدة من الرئيسى، وأيضا درجة الإستقلالية فى إتخاذ القرارات ومعايير وفرص الترقية، والأهم معدل وعدالة العائد المادى من أجور وحوافز وومزايا إضافية.

مقدمة

إن تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري في العالم قديم جداً، تعود أصوله إلى رغبة المجتمعات التي تريد أن تحسن من أدائها الإداري والإنتاجي، وفي جميع مفاصل الحياة الإنتاجية خدمية أو مادية، ولا تزال تظهر تاريخياً إتجاهات جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها، لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية، وأساليبها وتقنيات عملها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة، وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير، مثل (الإصلاح الإداري/التطوير الإداري/إعادة الهيكلة/ إعادة اختراع الحكومة) (شلبى، ٢٠١٣ ص ٥٥).

ولقد أدت التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحادة إلى إعادة النظر في مجالات الأعمال من جوانب عدة لاكتساب المنظمة مقومات البقاء، باعتبارها نظام مفتوح، وتعتبر مشكلة العمالة الفائضة أحد الجوانب الهامة في ظل زيادة حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة التي أدت إلى خروج بعض المنظمات من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود، والفشل في وضع استراتيجيات تكسيبها مقومات صحيحة، حيث يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة، والتي ما هي إلا إعادة تنظيم لمجموعة من الآليات لتطوير وتحسين القدرة التنافسية، ومن ثم فإن استراتيجيات إعادة هيكلة القوى العاملة ما هي إلا جزء من إعادة الهيكلة الشاملة.

ولابد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها، حيث انه لابد من وضع وصف للوظائف وإجرائتها ومتطلباتها ومتطلبات شغلها، أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف والإعمال وسماتها وكفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين ووظائفهم، حيث يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى

مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها" (احمد الكردي، ٢٠١٠).

مشكلة البحث

من خلال قيام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لمجموعة من العاملين بجامعة القاهرة بمختلف المستويات الإدارية على النحو التالي (الإدارة العليا بنسبة ٦%، إدارة وسطى بنسبة ١٠,٥%، إدارة إشرافية بنسبة ١٨%، وظائف نمطية بنسبة ٦٥,٥%)، وجد أن هناك سوء تنظيم ضمن الأجهزة الإدارية يعكس انخفاضاً في الأداء الكمي والنوعي، وضعفاً في التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .

أسئلة البحث

ما مدى تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر؟

أسئلة فرعية:

- ما المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الإدارية ؟
- ما متطلبات إعادة الهيكلة ؟
- ما مدى تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في مصر؟

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يتناول موضوع إعادة الهيكلة في مصر، وهو ذو خصوصية عالية وتأثير كبير على مستوى حياة الأفراد والمنظمات والدولة بشكل عام، وبسبب أهمية موضوع إعادة الهيكلة في الوقت الراهن ومدى تأثير إعادة الهيكلة في مصر على الرضا

الوظيفي في بيئة العمل المصرية . وتعود أهمية الدراسة الى اهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية، ومن ثم اهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظرا لعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الإدارية في مصر .

أهداف البحث

يهدف البحث إلي تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

- توضيح لمفهوم إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي وما يرتبط بهم.
- التعرف على متطلبات إعادة هيكلة المنشأة .
- دراسة أثر إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في مصر .

فروض الدراسة

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر .
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر .

محدود البحث

الحدود المكانية: جامعة القاهرة، حيث أن أحد الباحثين من العاملين بجامعة القاهرة، وقد تعرف على بعض المشاكل التي تواجه العاملين بالجامعة وملاحظته لعدم وجود الرضا الوظيفي لديهم.

الحدود الزمانية: ٢٠١٣/٢٠١٦

الأسلوب البحثي ومصادر البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتحليلها إحصائياً من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري .

مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد في هذا البحث على مصدرين لجمع المعلومات:

- أ- المصادر التي إنتهجت مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوع إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي .
- ب- المصادر الأولية والتي اعتمدت على البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة البحث.

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إعادة الهيكلة

أولاً: مفهوم إعادة الهيكلة: تعرف إعادة الهيكلة بصفة عامة بأنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية (حامد زعزوع سنوسي، ٢٠٠٤، ص ٢٤)، وفقاً لهذا المفهوم والذي يقصد به مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض العمالة، وإدارة العمالة الفائضة أحد مراحل تحقيق هذه الأهداف، (عايدة خطاب، ١٩٩٩، ص ١٦٩) .

كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين (أحمد ماهر، ٢٠٠٠، ص٧٣)، كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية .

وبما أن تصميم العمل شي أساسي لنجاح برامج الموارد البشرية فيجب أن نوضح أهميته والتي من الممكن إدراجها كما يلي:

ثانياً: أهمية تصميم العمل:

١. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات من خلال الوصف الوظيفي المعتمد.
 ٢. يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
 ٣. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
 ٤. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
 ٥. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوفر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة" (منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات).
- ثالثاً: هيكل الموظف: يعتمد هيكل الموظف على مجموعه من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي والتي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف (احمد الكردي، ٢٠١٠)
ومن أهمها : "
- ١- المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية .
 - ٢- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية .
 - ٣- القدرة الشخصية على تطوير الذات (وليس بالاعتماد على المنظمة).
 - ٤- الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين لمستويات أعلى"
- ويتم تحديد المسار الوظيفي لأي موظف وفق هذه العوامل بعد دراستها واختبارها لكل موظف ووظيفة.

رابعاً: بناء الهيكل الوظيفي:

يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين واليسار والأعلى والأسفل - وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي، ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي "ويرى (Weis) هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المتناسبة ويفترض انه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة" (الموسوعة الحرة).

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة ونوع الوظيفة في المنظمة (الجامعة الجزائرية، الهيكل التنظيمي، منتدى العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٦) لذلك يتميز بما يلي:

١. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
٢. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
٣. المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة.

خامساً: إعادة هيكلة العمالة هي:

- مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين (احمد ماهر، ١٩٩٩، ص٢٣).
- مجموعة التصرفات التي تتخذ داخل المنظمة وتؤدي إلى تخفيض جوهري في عدد العاملين بها (طارق حسين طاهر عبد الفتاح، ٢٠٠٦، ص ٢٤).
- عملية إدارية تقوم بها المؤسسة لتقليل قوة العمل من خلال التسريح والتقاعد المبكر.
- تغيير العمليات التي يقوم بها الأفراد من خلال حذف بعض الأنشطة أو إعادة تصميمها مما يترتب عليه توزيع الأدوار وأداء العمليات بعدد اقل من العاملين.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، حيث تعددت واختلقت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي.

وقد أشار (لوك، ١٩٧٦) إلى ظهور أكثر من ٣٣٥٠ دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث إعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب، والإتصال الرسمي والغير رسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكـل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والإجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي) (مصطفى عشوى، ١٩٩٢، ص ١٣٣) .

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

- ❖ يراه (سترونج)، أنه هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة، (حريم حسين، ١٩٩٧، ص ١٠٥).
- ❖ عرفه (هوبوك) عام ١٩٣٥، بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد . (محمد سعيد سلطان، ٢٠٠٢، ص ١٩٥).
- ❖ " يعرفه كل من (سارتين، وكان) بأنه شعور جارف بالإنتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة" (أحمد رزقة، إسماعيل علجى، ٢٠٠٣، ص ٤٣).

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية، والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضى طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (سهيلة محمد عباس، ٢٠٠٦، ص ١٧٦-١٧٧)، ومن أهم هذه العوامل مايلي:

١- **الأجور والرواتب:** يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وان كان وسيلة لأشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح .

٢- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

٣- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن القيام بأعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك .

٤- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا .

٥- **نمط القيادة والإشراف:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا .

٦- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل .

٧- ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

٨- الظروف المادية للعمل (بيئة العمل): تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، وإضاءة، ورطوبة، وحرارة، وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

٩- عدالة العائد: أوضح (آدمز) بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ)، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.

ثالثاً- مسببات الرضا الوظيفي: ما هي العوامل التي تؤدي بالعاملين إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟

من خلال هذا السؤال يمكننا أن نقسم مسببات الرضا إلى قسمين:

١- المسببات التنظيمية للرضا: (محمد سعيد سلطان، ٢٠٠٢، ص ٢٠٢) وتتمثل في:

أ- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية منها مناسبة كلما ساعد ذلك أكثر على رضا العاملين منها: توفير الإضاءة - التهوية والحرارة....

ب- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة .

ت- سياسات المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه .

ث- نظام العوائد: يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة إن كان التوزيع للعوائد وفوائدها بالشكل المناسب وفقاً لنظام محدد، وتتمثل في الترقيات، المكافآت، الحوافز....

ج- تصميم العمل: وجود ضمان نسبي بالرضا عن العمل نتيجة لوجود تصميم سليم للعمل يتميز بالتنوع والتكامل والإستقلالية وتوافر معلومات كاملة.

٢- المسببات الشخصية للرضا:

- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو إلى الإستياء نذكر منها ما يلي:
- أ- **المكانة الإجتماعية:** كلما ارتفعت وازدادت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والأقدمية للفرد زاد رضا عن عمله .
- ب- **إحترام الذات:** إذا كان لدى الفرد للإعتداد برأيه وذاته والعلو بقدره، كان أقرب أكثر إلى الرضا عن العمل.
- ت- **تحمل الضغوط:** قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الإستياء حليفه.
- ث- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم بصفه عامة، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التساءة إلى عملهم (أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ٢٠٠٣ ص ٢٣١).

رابعاً: قياس الرضا الوظيفي:

- يمكن حصر الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر في نوعين الأول المقاييس الموضوعية والثاني المقاييس الذاتية.
- ١- **المقاييس الموضوعية:** يعتبر متغيري الغياب وترك الخدمة مؤشران على مستوى رضا العاملين في المنظمة، وسوف نعرض كيفية قياس كل من هذين المتغيرين: (بلقاسم فرجاني، ٢٠٠٦، ص ٦ - ٧)
- أ- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالإستياء تجاه العمل، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل.

ب - ترك العمل الإختياري (ترك الخدمة): يشير ترك العمل إلى الإستقالة من المنظمة والتي تتم بارادة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، بمعنى الرضا عن العمل.

٢- المقاييس الذاتية: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة محاولة الإجابة على أسئلة الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل.
ومن أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا هي:

أ- معدلات القياس والرد على الأسئلة: (راوية حسن، ٢٠٠٢، ص ص ١٦٩ - ١٧٠)
وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة وأشهرها:

- الأجندة الوصفية عن العمل: والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء.
- طريقة المقاييس الرتبية وقوائم الإستقصاء: تعد قوائم الإستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة، التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا (أجرهم، فرص التقدم في العمل).

ب- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

ت- المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الأخرى لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، وسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على اجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل.

ث- **نموذج بورتر و لولر:** (الطائي يوسف، الفضل مؤيد، العبادي هاشم، ٢٠٠٦، ص ٣٩٣-٣٩٤) اهتم بورتر و لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثرن بان رضا العاملين يؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء .

إجراءات البحث

أولاً: عينة البحث ونسبة الاستجابة:

أن مجتمع الدراسة يساوي ١٨٢٠٠ من الفئات الإدارية المختلفة للعاملين بجامعة القاهرة، وبالاعتماد على جداول العينات الإحصائية عند معامل ثقة ٩٥ %، وخطأ مسموح به في التقدير ٥ % \pm ، تم حساب حجم العينة وكانت ٣٧٧ مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية طبقية وفقاً للتوزيع النسبي للمستويات الإدارية المختلفة، وحسب كليات ومعاهد الجامعة المختلفة وذلك طبقاً للجدول التالي:

الكلية	عدد العاملين	النسبة %	عدد الاستمارات
التجارة	٩٥٤	٥,٣	٢٠
الأداب	٨٩٧	٥,١	١٩
الحقوق	٩٤٤	٥,٢	١٩
دار العلوم	٨٨٥	٥,١	١٩
الزراعة	١٩٤٠	١٠,٥	٤٠
الهندسة	١٢٣٠	٦,٥	٢٥
العلوم	٩٥١	٥,٣	٢٠
الطب (القصر العيني)	٣٢٢٠	١٧,٥	٦٦
التمريض	٨٢١	٤,٥	١٧
إدارات الجامعة المختلفة بالإضافة إلى الكليات والمعاهد والمراكز ذات العدد الصغير	٦٣٥٨	٣٥	١٣٢
الأجمالى	١٨٢٠٠	١٠٠	٣٧٧

وبعد توزيع عدد ٣٧٧ استبيان تم جمع عدد ٣٥٤ صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستجابة ٩٣,٩ %، وهي نسبة استجابة جيدة جداً مقارنة بالمجمعات المماثلة لمجتمع الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة:

تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، حيث تمثلت في محورين الأول محور إعادة الهيكلة وذلك من خلال (١٠) جمل، والمحور الثاني الرضا الوظيفي وذلك من خلال (١٤) جملة تقيس مدى إدراك العاملين للرضا الوظيفي، ولتصميم هذه الاستمارة تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وقد صممت الاستمارة بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه وكان لكل إجابة وزن مرجح.

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم عمل تحليل لها باستخدام برنامج SPSS، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات وإختبار صحة فروض الدراسة:

معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ):

تم حساب معاملي الصدق والثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في عينة الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان ولبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل. والجدول التالي يوضح قيم معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان.

جدول رقم(١): معاملات الصدق والثبات

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الصدق ألفا كرونباخ	معامل الثبات
١	إعادة الهيكلة	١٠	٠,٩٢٣	٠,٩٦
٢	الرضا الوظيفي	١٤	٠,٩٦	٠,٩٧٩

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيم معامل الصدق والثبات تجاوزت (0,5) في عينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

أ) **الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء، وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

ب) **الإحصاء الاستدلالي:** تم الاعتماد في تحليل بيانات البحث على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

تحليل الانحدار الخطي البسيط: هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

تحليل الانحدار الخطي المتعدد: هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد .

وذلك بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t)، واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى للتحليلين.

ثالثاً: التحليل الاحصائي لأدوات الدراسة الميدانية

١- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، وكذلك الأهمية النسبية والتي تعد انعكاساً لقيمة المتوسط المرجح في صورة نسبة مئوية :

نتائج الدراسة

١- إعادة الهيكلة: تناول الباحثون من خلال الدراسة الميدانية لتقدير إعادة الهيكلة للعاملين بجامعة القاهرة، والجدول التالي يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لدرجة الموافقة والترتيب الجديد لكل عبارة من العبارات العشر لإعادة الهيكلة.

جدول رقم (٢): المقاييس الإحصائية لوصف الجمل التي تفسر إعادة الهيكلة

م	الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النسبة المئوية لدرجة الموافقة %	الترتيب
١	إذا أتاحت لي الفرصة في الحصول على وظيفة أفضل في ظل إعادة الهيكلة أفكر في ترك العمل.	٢,٦٥	١,٣٩٩	٥٢,٧٩	٥٢,٩٩	١
٤	تغيير نظام الحوافز بعد إعادة الهيكلة بشكل جذري.	٢,٥٦	١,٢٥٢	٤٨,٨	٥١,٣	٢
١	الأجر الذي أحصل عليه في ظل إعادة الهيكلة أفضل من الذي كنت أحصل عليه من قبل.	٢,٣٥	١,٠٩٩	٤٦,٧٧	٥١,٧٧	٣
٣	يرتبط الحافز الذي تمنحه الإدارة للعاملين بعد إعادة الهيكلة ب (تحقيق الأعمال المستهدفة بالإدارة، الحصول على مؤهل دراسي أعلى أو دورات تدريبية، كفاءة الموظف، تحسين أداء الخدمة للمتعاملين مع الإدارة، تقارير تقييم الأداء، عوامل أخرى).	٢,٣٤	١,٢٨٧	٥٥,١٠	٤٦,٧٢	٤
٢	أدت سياسات الأجور المطبقة بالمؤسسة بعد إعادة الهيكلة إلى (ارتفاع معدلات الأداء، زيادة جودة العمل، الانخفاض في العمل، انخفاض معدل دوران العمل) (الخدمة)	٢,٣	١,٢٩٢	٥٢,٧٣	٤٦	٥
٥	حدثت تغييرات كبيرة في نظام تقييم الأداء بعد إعادة الهيكلة .	٢,٣	١,١٨٤	٥١,٤٢	٤٦,٠٥	٦
٦	ارتفعت معدلات أداء العاملين بعد إعادة الهيكلة .	٢,٣	١,١١٩	٤٨,٧٢	٤٥,٩٣	٧
١٠	يشعر العاملون بقدرة أكبر من الأمان بعد تطبيق إعادة الهيكلة .	٢,٢٣	١,١٣١	٥٠,٦٢	٤٤,٦٩	٨
٨	زد الشعور بالرضا بعد إعادة الهيكلة .	٢,٢١	١,١٠٣	٤٩,٨٢	٤٤,٢٩	٩
٧	تغيرت ظروف العمل بعد إعادة الهيكلة فأصبحت توفر للعاملين مناخاً مشجعاً على العمل .	٢,٢١	١,١٤٨	٥١,٩	٤٤,٢٤	١٠

يتضح من الجدول السابق أن:

- ١- بالنسبة لإتاحة الفرصة في الحصول على وظيفة أفضل في ظل إعادة الهيكلة، نجد أن ٥٣% من العاملين بالجامعة لديهم الرغبة والتفكير في ترك العمل الشئ الذي يدل على أن نصف العاملين بالجامعة تقريبا غير راضين عن عملهم.
- ٢- بالنسبة لتغيير نظام الحوافز بعد إعادة الهيكلة بشكل جذري، نجد أن ٥١% من العاملين يرون ان هناك تغيير في نظام الحوافز أما النصف الآخر من العاملين لا يرون ذلك.
- ٣- بالنسبة للأجر الذي أحصل عليه في ظل إعادة الهيكلة أفضل من الذي كنت أحصل عليه من قبل، نجد أن ٤٧% من العاملين يرون ان هناك تغيير في نظام الاجور في ظل إعادة الهيكلة في حين ان ٥٣% من العاملين بالجامعة يرون العكس.
- ٤- بالنسبة لإرتباط الحافز الذي تمنحه الإدارة للعاملين بعد إعادة الهيكلة بعدة عوامل نجد أن ٤٦,٧% من العاملين بالجامعة يرون ان نظام الحوافز بعد إعادة الهيكلة يرتبط (بتحقيق الأعمال المستهدفة بالإدارة، الحصول على مؤهل دراسي أعلى أو دورات تدريبية، كفاءة الموظف، تحسين أداء الخدمة للمتعاملين مع الإدارة، تقارير تقييم الأداء ، عوامل أخرى)، في حين أن هناك حوالي ٥٣% من العاملين يرون غير ذلك.
- ٥- بالنسبة لسياسات الأجور المطبقة بالمؤسسة بعد إعادة الهيكلة إلى عدة عوامل، نجد أن ٤٦% من العاملين بالجامعة يرون ان سياسات الاجور المطبقة بعد إعادة الهيكلة يعود إلى (ارتفاع معدلات الأداء، زيادة جودة العمل، الانتظام في العمل، إنخفاض معدل دوران العمل (ترك الخدمة)) في حين أن ٥٤% من العاملين يرون عكس ذلك.
- ٦- بالنسبة لحدوث تغيرات كبيرة في نظام تقييم الأداء بعد إعادة الهيكلة، نجد أن ٤٦% من العاملين بالجامعة يرون أن هناك تغيرات في حين أن ٥٤% من العاملين يرون العكس .
- ٧- بالنسبة لإرتفاع معدلات أداء العاملين بعد إعادة الهيكلة، نجد أن ٤٦% من العاملين بالجامعة يرون ان هناك إرتفاع في معدلات الأداء في حين أن ٥٤% يرون العكس.
- ٨- بالنسبة لشعور العاملين بقدر كبير من الأمان بعد تطبيق إعادة الهيكلة، نجد أن ٤٤,٧% من العاملين بالجامعة هم من يرون ذلك في حين أن ٥٥,٣% من العاملين يرون العكس.

- ٩- بالنسبة لزيادة الشعور بالرضا بعد إعادة الهيكلة، نجد أن ٤٤% من العاملين بالجامعة يرون أن هناك شعور بالرضا في حين أن ٥٦% من العاملين يرون عكس ذلك.
- ١٠- بالنسبة لتغيرات ظروف العمل بعد إعادة الهيكلة فأصبحت توفر للعاملين مناخاً مشجعاً على العمل، نجد أن ٤٤% العاملين بالجامعة هم من يرون ان هناك مناخاً مشجعاً على العمل في ظل إعادة الهيكلة، في حين أن هناك ٥٦% من العاملين يرون العكس.
- ٢- **الرضا الوظيفي:** الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لدرجة الموافقة والترتيب الجديد لكل عبارة من العبارات الاربعة عشر للرضا الوظيفي، وذلك لتقدير الرضا لوظيفة للعاملين بجامعة القاهرة .

جدول رقم (٣): المقاييس الإحصائية لوصف الجمل التي تفسر الرضا الوظيفي

م	الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	النسبة المئوية لدرجة الموافقة %	الترتيب
٤	العلاقة مع زملاء العمل .	٢,٩٧	١,٤٢٣	٤٧,٨٤	٥٩,٤٩	١
٧	مستوى الشعور بالانجاز الهام عندما تؤدي أعمال وظيفتك	٢,٦	١,٢١	٤٦,٤٥	٥٢,٠٩	٢
٨	مستوى الدعم والمساعدة من زملائك عندما تواجه مشكلة في العمل .	٢,٥٧	١,٢٧٤	٤٩,٥٥	٥١,٤١	٣
٥	مستوى التقدير والمعاملة العادلة التي تحصل عليها من رئيسك المباشر .	٢,٤٩	١,٢١٢	٤٨,٦٤	٤٩,٨٣	٤
١٢	مستوى عمق أعمال وظيفتك بمعنى صعوبتها واستفادتها من قدراتك لأقصى حد ممكن .	٢,٤٧	١,١٢٢	٤٥,٤٣	٤٩,٣٨	٥
٢	حجم التطور والنمو في مهاراتك وخبرتك بسبب مزاوله أعمال وظيفتك .	٢,٤٤	١,١٧٢	٤٨,٠٩	٤٨,٧٦	٦
٩	مستوى المساعدة والتوجيه من رئيسك المباشر .	٢,٤	١,١٥٥	٤٨,٠٦	٤٨,٠٨	٧
١٣	جودة الإشراف بصفة عامة الذي يمارسه عليك رئيسك المباشر في أداء أعمال وظيفتك .	٢,٣٧	١,١٥٢	٤٨,٥٦	٤٧,٤٦	٨
١٤	بصفة عامة وأخذاً في الحسبان كل الجوانب المذكورة أعلاه ما هي درجة رضاك عن وظيفتك .	٢,٢٩	١,٢٨	٥٥,٩٥	٤٥,٧٦	٩
١١	درجة الإستقلالية التي تتمتع بها في إتخاذ قرارات وظيفتك وتصريف أمورها .	٢,١٨	١,١٢٣	٥١,٤٢	٤٣,٦٧	١٠
٦	مدى عدالة معايير واعتبارات ترقية العاملين بالإدارة .	٢,١٣	١,١٠٩	٥٢,٠٦	٤٢,٦	١١
١	حجم العائد المادي والمزايا الإضافية التي تحصل عليها من وظيفتك .	٢,١٢	١,٠٤٣	٤٩,١٥	٤٢,٤٣	١٢
١٠	مدى عدالة ما تحصل عليه من عائد مادي ومزايا إضافية مقارنة بما تسهم به من جهد وأداء .	٢,١٢	١,١١٩	٥٢,٩	٤٢,٣٢	١٣
٣	مدى كفاية فرص الترقية المتاحة بالإدارة .	١,٩٣	١,٠٨٢	٥٦,٠٨	٣٨,٥٩	١٤

يتضح من الجدول السابق أن:

- ١- بالنسبة للعلاقة مع زملاء العمل، نجد أن ٥٩,٥% من العاملين بالجامعة راضين عن علاقاتهم بزملاء العمل.
- ٢- بالنسبة لمستوى الشعور بالانجاز الهام عندما تؤدي أعمال وظيفتك، نجد أن ٥٢% من العاملين راضين عن شعورهم بانجاز أعمالهم وأهميتها.

- ٣- بالنسبة لمستوى الدعم والمساعدة من زملائك عندما تواجه مشكلة في العمل، نجد أن ٥١% من العاملين، النصف تقريبا راضين على مستوى الدعم والمساعد بين الزملاء في العمل.
- ٤- بالنسبة لمستوى التقدير والمعاملة العادلة التي تحصل عليها من رئيسك المباشر، نجد أن ٥٠% من العاملين النصف راضين عن مستوى التقدير والمعاملة من الرئيس المباشر، في حين أن النصف الآخر غير راضى عن ذلك.
- ٥- بالنسبة لمستوى عمق أعمال وظيفتك بمعنى صعوبتها واستفادتها من قدراتك لأقصى حد ممكن، نجد أن ٤٩% من العاملين النصف تقريبا يرون أن أعمالهم تسفاد من قدراتهم لأقصى حد، أما النصف الآخر فيرى ان لديهم قدرات لا يستفاد منها العمل.
- ٦- بالنسبة لحجم التطور والنمو في مهاراتك وخبراتك بسبب مزاوله أعمال وظيفتك، نجد أن ٤٩% من العاملين النصف تقريبا راضين عن حجم التطور والنمو في مهاراتهم وخبراتهم، في حين أن النصف الآخر غير راضى عن تطور ونمو مهارته وخبراته.
- ٧- بالنسبة لمستوى المساعدة والتوجيه من رئيسك المباشر، نجد أن ٤٨% من العاملين راضين عن مستوى المساعدة والتوجيه من الرئيس المباشر، في حين أن ٥٢% من العاملين غير راضين عن ذلك وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف بصفة عامة.
- ٨- بالنسبة لجودة الإشراف بصفة عامة الذى يمارسه عليك رئيسك المباشر فى أداء أعمال وظيفتك، نجد أن ٤٧,٥% من العاملين راضين عن جودة الإشراف التى يمارسها الرئيس المباشر، فى حين أن ٥٢,٥% من العاملين غير راضين عن جودة الإشراف بصفة عامة.
- ٩- بالنسبة لدرجة الرضاء عن الوظيفة بصفة عامة وأخذاً فى الحسبان كل الجوانب المذكورة أعلاه، نجد أن ٤٦% من العاملين راضين عن وظائفهم، فى حين أن ٥٤% من العاملين غير راضين عن وظائفهم وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف والتوجيه والمساعدة من الرئيس، وأيضا درجة الإستقلالية فى إتخاذ القرارات ومعايير وفرص الترقية، والأهم معدل وعدالة العائد المادى من أجور وحوافز وومزايا إضافية.

١٠- بالنسبة لدرجة الإستقلالية التي تتمتع بها في إتخاذ قرارات وظيفتك وتصريف أمورها، نجد أن ٤٣,٧% من العاملين راضين عن درجة إستقلاليتهم في إتخاذ القرارات في تصريف أمور العمل، في حين أن ٥٦,٣% من العاملين ليس لديهم هذه الدرجة من الاستقلالية .

١١- بالنسبة لمدى عدالة معايير وإعتبارات ترقية العاملين بالإدارة، نجد أن ٤٢,٦% من العاملين راضين عن عدالة معايير وإعتبارات الترقية، في حين أن ٥٧,٤% من العاملين غير راضين عن هذه المعايير والاعتبارات الخاصة بترقيتهم .

١٢- بالنسبة لحجم العائد المادى والمزايا الإضافية التي تحصل عليها من وظيفتك، نجد أن ٤٢,٤% من العاملين راضين عن حجم العائد المادى والمزايا الإضافية التي يحصلون عليها، في حين أن ٥٧,٦% من العاملين غير راضين عن ذلك، وقد يرجع ذلك إلى إحساسهم ببذل جهد وأداء في العمل أكبر من حجم العائد المادى الذى يحصلون عليه .

١٣- بالنسبة لمدى عدالة ما تحصل عليه من عائد مادى ومزايا إضافية مقارنة بما تسهم به من جهد وأداء، نجد أن ٤٢,٣% من العاملين راضين عن ما يحصلون عليه من عائد مادى مقارن بما يسهمون به من عمل وجهد، في حين أن ٥٧,٧% من العاملين غير راضين عن ذلك، حيث يروا انهم يساهمون بجهد وأداء في العمل أكبر من حجم العائد المادى الذى يحصلون عليه.

١٤- بالنسبة لمدى كفاية فرص الترقية المتاحة بالإدارة، نجد أن ٣٨,٦% من العاملين راضين عن فرص الترقية وكفايتها المتاحة بالإدارة، في حين أن ٦١,٤% من العاملين غير راضين عن فرص الترقية وكفايتها، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد العاملين بالإدارة كبير مما يقلل فرص الترقية بالنسبة لهم .

٣- إختبار الفرض: الذى ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلة وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر "

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression Analysis، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares (OLS)، بالإضافة لاختبارات معالم الانحدار والنموذج الإجمالي (t)، (f) مع بعض اختبارات التحقق من افتراضات مقدرات المربعات الصغرى وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحث في هذا الفرض على النتائج التالية:

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

جدول رقم (٤): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r ^٢ إجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
إعادة الهيكلة	٠,٦٩١	١٦,٦	٠,٠	معنوي	٠,٦٦٧	١,٨٩٧

جدول رقم (٥): تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r ^٢	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ٣٥٢	٢٨١,٣	٠,٠	معنوي	٤٤,٤ %	٥٥,٦ %

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW Du=1.701 , DI=1.688
من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

أ- من جدول اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار اثر إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ، وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة وذلك على الرضا الوظيفي.

٢- كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الوارد إشارة موجبة وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة والرضا الوظيفي أو بعبارة أخرى كلما زادت إعادة الهيكلة أدى ذلك بدوره لزيادة الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر.

ب- من جدول تحليل التباين ANOVA

١- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي (F) اقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، وهذا يعنى إمكانية الاعتماد على النتائج المقدره وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

٢- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 44,4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في إعادة الهيكلة مسئولة عن تفسير ما نسبته $44,4\%$ من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهناك ما نسبته $55,6\%$ يرجع إلى حد الخطأ العشوائي random error.

ج- التحقق من افتراضات المربعات الصغرى :

١- لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي الانحدار Auto correlation كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1,897$ ، وبالنظر للقيم الجدولية يتضح للباحث أن القيمة المحسوبة تقع بين القيمتين الجدوليتين $(Du, 4 - Du)$ ، وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في صورته البديلة التي نصت علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلة وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر " بمعنى أن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

تفسير النتائج

- ١- نصف العاملين تقريبا راضين عن مستوى التقدير والمعاملة العادلة التي يحصلون عليها من رئيسهم المباشر، وأيضا مستوى عمق أعمال وظيفتهم، وحجم التطور والنمو في مهاراتهم وخبراتهم بسبب مزاولتهم أعمال وظيفتهم، ومستوى المساعدة والتوجيه من رئيسهم المباشر، وغير راضين بنسبة ٥٢,٥% عن جودة الإشراف التي يمارسها الرئيس المباشر، وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف بصفة عامة .
- ٢- إن ٥٤% من العاملين غير راضين عن الوظيفة بصفة عامة، وأن ٥٦,٣% منهم ليس لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات في تصريف أمور العمل، وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف والتوجيه والمساعدة من الرئيس، وأيضا درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومعايير وفرص الترقية، والأهم معدل وعدالة العائد المادي من أجور وحوافز وومزايا إضافية .
- ٣- إن ٥٧,٤% من العاملين غير راضين عن عدالة معايير وإجراءات ترقية العاملين بالإدارة، وقد يرجع هذا إلى أنهم من نفس الدرجات والمجموعات الوظيفية داخل الإدارة.
- ٤- إن ٥٧,٦% من العاملين غير راضين عن حجم العائد المادي والمزايا الإضافية التي يحصلون عليها، و ٥٧,٧% منهم غير راضين أيضا عن ما يحصلون عليه من عائد مادي مقارن بما يسهمون به من عمل وجهد، وقد يرجع ذلك إلى إحساسهم أنهم يساهمون بجهد وأداء في العمل أكبر من حجم العائد المادي الذي يحصلون عليه .
- ٥- أن ٦١,٤% غير راضين عن فرص الترقية وكفايتها المتاحة بالإدارة، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد العاملين بالإدارة كبير، وأنهم من نفس الدرجات والمجموعات الوظيفية داخل الإدارة، مما يقلل فرص الترقية بالنسبة لهم .
- ٦- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاعادة الهيكلية وذلك على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر، حيث أن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

التوصيات

- ١- إعطاء حرية لإدارة الموارد البشرية بين مختلف الإدارات لنقل الأفراد العاملين، وخصوصاً في الوظائف المتشابهة للمساهمة في منح فرصه لكل إدارة لاختيار الكفاء، وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتناقل الخبرات بين الأفراد، وأن يعمل بذلك على مستوى الإدارات وفروعها في المؤسسة .
- ٢- دعوة الأجهزة الإدارية التي تتعامل في نفس المجال والتي تستهدف إعادة الهيكلة إلى الحرص قبل اتخاذ هذا القرار، على القيام بدراسات مسبقة مفصلة عن إمكانية إعادة الهيكلة لتصبح دراسة جدوى شاملة ومتكاملة ومن ثم يصبح إعادة الهيكلة مبنياً على أسس وضوابط موضوعية .
- ٣- يتوجب على الأجهزة الإدارية بإعادة النظر في الرواتب والحوافز والمكافآت المادية للموظفين بحيث تكون أكثر ملائمة مع متطلبات الحياة المعيشية لهم، وذلك من شأنه توليد درجة رضا عالية في العمل .
- ٤- يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية لحث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم، وأن تعطي المكافأة للمنجز وبالتالي يتولد مناخ صحي مما يحقق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال البحث في دوافع الموظفين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزيدون من محاولاتهم وجهودهم، وترشيح المتميزين للدراسات العليا والدورات التدريبية، ومنح الميداليات وأنواط الجدارة، ومنح شهادات التقدير وخطابات الشكر، ووضع الأوسمة بلوحات الشرف.

المراجع

- أحمد رزقة- إسماعيل علجي(٢٠٠٣): الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، ص ٤٣ .
- أحمد ماهر(١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، ص ٢٣ .
- أحمد ماهر(٢٠٠٠): تقليل العمالة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٢٠٢ .

- أحمد ماهر (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص ٢٣١ .
- بلقاسم فرجاني(٢٠٠٦): الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، ص ٦-٧.
- حامد زعزوع سنوسي(٢٠٠٤): الآثار النفسية والسلوكية للخصخصة على العاملين. رسالة ماجستير. كلية التجارة جامعة القاهرة ص ٢٤ .
- حسين حريم(١٩٩٧): السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ١٠٥ .
- راوية حسن(٢٠٠٢): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص ١٦٩-١٧٠ .
- سهيلة محمد عباس(٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ص ١٧٦-١٧٧ .
- صبرى أحمد شلبي(٢٠١٣): رسالة ماجستير بعنوان " دور الحوكمة في الإصلاح الإداري دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان إنموذجاً " الأكاديمية العربية في الدنمارك - كلية القانون والسياسة - قسم القانون، ص ٥٥ .
- طارق حسين طاهر عبد الفتاح(٢٠٠٦): إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فاعلية أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ص ٢٤ .
- الطائي يوسف - الفضل مؤيد - العبادي هاشم(٢٠٠٦): إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، ص ٣٩٣-٣٩٤ .
- عايدة سيد خطاب(١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٦٩ .
- محمد سعيد سلطان(١٩٩٧): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، ص ١٩٥، ص ٢٠٢ .
- مصطفى عشوي(١٩٩٢): أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص ١٣٣ .
- أحمد الكردي(٢٠١٠): العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية
<http://kenanaonline.com>

منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات، كيف نقوم بتصميم العمل وتوصيف الوظائف،
<http://www.hdrmut.net>

الجامعة الجزائرية (٢٠٠٦): الهيكل التنظيمي، منتدى العلوم الاقتصادية،
<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>

ويكيبيديا (٢٠١٠): الموسوعة الحرة، الموارد البشرية، <http://ar.wikipedia.org>.

Locke ,E A : the nature and causes of job satisfaction, in:
Marvin.D.Dunette : hand book of industrial and
organizational psychology, college publishing company,
Chicago, 1976, p1298.

THE IMPACT OF RESTRUCTURING ON JOB SATISFACTION IN THE WORK ENVIRONMENT IN THE ADMINISTRATIVE ORGANS IN EGYPT

[22]

Awad, A. M.⁽¹⁾ ; Al- Shahat, T. M.⁽¹⁾ and Ahmed, A. M. A. R.⁽²⁾

1) Faculty of Commerce, Ain Shams University. 2) Cairo University

ABSTRACT

The research aimed to study the problem of the job satisfaction through the environment work in the administrative services and the impact of restructuring on it. There is undesirable situation in the public administrative organs in Egypt, reflecting a decrease in the quantitative and qualitative performance and decline the ability to export and the vulnerable to adapt to constant changes of the internal and external environments. This led us to the fundamental question which the impact of the restructuring on job satisfaction in the environment works of the administrative organs in Egypt.

The researchers adopted on achieving the objectives of the study on the descriptive approach through the use of desktop scanning to take advantage of books and scientific journals in the construction of the theoretical framework through books and references Arab and foreign, Arab and foreign periodicals, research reports, and articles on the subject of the study. And analytical method of reconnaissance, which aimed to determine the problem of the study accurately study, so its personal interview to some administrative employment of workers at Cairo University Road, field use method in the collection of data by designing a questionnaire that was distributed to the study sample in subsequent stages of the study, was designed form manner, "Likert" on the five-scale trend, the use of multiple regression to determine the relationship between restructuring and job satisfaction analysis method, the study population consists of workers at Cairo University and the study sample was 377 Single of the various university administrative groups.

The concluded of the study that "there is a significant statistical effect of the restructuring on development of the human resources in the administrative organs in Egypt". That is meaning that the restructuring of the workers and the status of each worker in its appropriate place according to his capabilities, skills and his level of education within the administrative organs, according to his training, knowledge and organizational learning which will in turn lead to the development of human resources, Also, 54% of workers are unhappy about the job in general, and that 56.3% of them do not have the independence in decision-making in the conduct of business matters, may be due to the quality of supervision, guidance and assistance from the main, and also the autonomy degree of decision-making and standards and promotion opportunities, and most importantly the rate and yield of the material justice wages and incentives and additional Omzaya.