

جامعة الجزائر - 02-

أبو قاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

التغيير التنظيمي وأثاره على الرضا الوظيفي و التوافق المهني لدى الاطارات

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء الجزائر EPAL

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث ل م د

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

تحت اشراف:

اعداد الطالبة:

أ. د بوعمامة سماعيل

تبانى أحلام

لجنة المناقشة:

- د. بوطاف مسعود..... أستاذ التعليم العاليجامعة الجزائر 02رئيسا
- د. بوعمامة سماعيل.....أستاذ التعليم العاليجامعة الجزائر 02مقررا
- د. صحراوي وافية..... أستاذ التعليم العاليجامعة الجزائر 02عضوا
- د. بوحفص ميلاد..... أستاذة محاضرة أ.....جامعة الجزائر 02عضوا
- د. عيلان زكرياء.....أستاذ محاضر أ.....جامعة البليدةعضوا
- د. لحسن حمزة.....أستاذ محاضر أجامعة تيزي وزو.....عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في
عمرهما، اللذان كانا عوناً و سنداً لي طيلة حياتي و خاصة في
مشواري الدراسي و لم يبخلا عليا بالدعاء و النصيحة و إلى زوجي و
أخوأي و أختي و بناتي مايا و دارين، و إلى كل من دعمني و
صبر علي و ساندني لإنجاز هذا العمل .

إلى كل من في ذاكرتي و لم تسعهم أطروحتي

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على نبيه الصادق الأمين

نشكر الله عز وجل على ما أعاننا عليه من قـد و تيسير و رزقنا من العلم و أعطانا

من القوة و المقدرة للوصول إلى هذا العمل المتواضع

نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى أستاذ التعليم العالي بوعمامة سامعين لقبوله

الإشراف على هذا العمل و على طول صبره و الذي لم يبخل بالتوجيهات

و النصائح و الدعم فجزاه الله عنا كل خير

أشكر الوالدة الكريمة على التشجيع و المساندة و على كونها الأم و الصديقة و

أم ثانية لبناتي أثناء انشغالي بإنجازي هذا العمل أطال الله في عمرك يا أمي

نتقدم بخالص الشكر إلى كل الأساتذة الكرام ، الذين أشرفوا على تكويني

و ارشادي و توجيهي طوال فترة الدراسة و الى كل أساتذة و ادارة

قسم علم النفس بجامعة الجزائر -02- لهم خالص الاحترام و التقدير.

كما أتوجه بشكري مسبقا الى لجنة المناقشة التي تشرفني بقبولها الاشراف على

هذه الأطروحة.

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من

بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن نظرا لتعدد هذه المرحلة، حيث أن المؤسسة تنتظر من العامل أن يكيف سلوكه حسب المتطلبات الجديدة و في المقابل فان العامل ينتظر من المؤسسة أن تحافظ على مكتسباته و محاولة تنمية قدراته، حيث تهدف الدراسة الحالية الى دراسة ادراك الاطارات للتغيير التنظيمي على أنه مصدر تهديد أو تحدي، حتى نستطيع التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر عنه أثناء التغيير (مقاومة التغيير) و مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي و التوافق المهني. بالإضافة الى تقدير العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة و بين التغيير التنظيمي كمتغير معرفي، ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية قدرت 206 اطار ب 13 مديرية بميناء الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي، و اعتمدنا في جمع المعلومات على ثلاثة مقاييس لقياس ادراك التغيير والرضا الوظيفي و التوافق المهني ضمن اطار نظري يحتوي على هذه المتغيرات، وبعد عرض وتحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة وهذا بدأ بالإحصاءات الوصفية ثم الإحصاءات الاستدلالية، توصلت الدراسة الى النتائج التالية: مجموعة الاطارات التي تدرك التغيير كتحدي أكثر من التي تدركه كتهديد و بشكل دال، عدم وجود فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب، الذكور يدركون التغيير التنظيمي كتحدي أكثر من الاناث، المجموعة التي تدرك التغيير كتحدي أكثر رضا و توافقا من المجموعة التي تدركه كتهديد، وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائيا بين ادراك التغيير والرضا الوظيفي. وبين ادراك التغيير والتوافق المهني، وجود ارتباط دال و موجب بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني، للرضا الوظيفي أثر معدل للعلاقة بين ادراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني.

الكلمات المفتاحية: ادراك التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، التوافق المهني، الاطارات.

Abstract

Organizational change is considered one of the most important modern issues that occupy organizations at the present time due to the complexity of this stage. As the organization expects the worker to adapt his behavior to the new requirements, On the other hand, the worker expects the organization to preserve his gains and try to develop his abilities. Where this study aims to study the executives' perception of organizational change As a source of threat or challenge. In order to predict the behavior that will occur during the change(resistance to change)And its impact on job satisfaction and professional compatibility.In addition to estimating the relationship between study variables and organizational change as a cognitive variable, and To achieve Objectives We conducted a field study on a random sample of 206 executives in 13 directions of the port of Algiers, Using the descriptive method, In collecting information, we relied on three questionnaires to measure perception of organizational change, job satisfaction, and professional compatibility, And after presenting and analyzing the results according to the hypotheses of the study, We started with descriptive statistics then inferential statistics.

The results concluded that the group of executives who perceive change as a challenge more than those who perceive it as a threat and significantly, There are no significant differences between executives in the perception of change due to the workstation variable, Men perceive organizational change as a challenge more than women, A group that perceives change as a challenge is more satisfied and compatible than a group that perceives it as a threat, There is a strong and statistically significant positive correlation between the perception of change and job satisfaction, And between perception of change and professional compatibility, There is a significant and positive correlation between job satisfaction and job compatibility, Job

satisfaction has an adjusted impact on the relationship between the perception of organizational change and professional compatibility.

Keywords: perception of organizational change, job satisfaction, professional compatibility, executives.

العنوان	الصفحة
• اهداء	
• كلمة شكر	
• ملخص	
• قائمة الجداول.....	د
• قائمة الأشكال.....	ر
• مقدمة.....	1

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

1. الاشكالية.....	5
2. فرضيات الدراسة.....	15
3. أهداف الدراسة.....	15
4. أهمية و أسباب اختيار الموضوع.....	16
5. تحديد المفاهيم اجرائيا.....	18

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد.....	22
1. التغيير التنظيمي	
1. مفهومه.....	24
2. التغيير التنظيمي كما جاء في نظريات المنظمة.....	27
1.2 المقاربة الماركسية للتغيير التنظيمي.....	28
2.2 المقاربة الراديكالية.....	28

3.2 المقاربة الامبريقية للتغيير في التنظيمات	29
أ. الجيل الأول للتغيير التنظيمي	30
ب. الجيل الثاني للتغيير التنظيمي	31
3. أسباب التغيير التنظيمي	33
1.3 الأسباب الداخلية	34
2.3 الأسباب الخارجية	36
4. أنواع و مجالات التغيير التنظيمي	42
1.4 أنواع التغيير التنظيمي	42
▪ أنواع التغيير حسب Scholes و زملائه	43
▪ أنواع التغيير حسب أحمد الخضيرى	46
▪ أنواع التغيير حسب محمد قاسم القريوتي	48
2.4 مجالات التغيير التنظيمي	50
5. مداخل التغيير التنظيمي	58
1.5 ادارة الجودة	58
2.5 اعادة الهندسة	63
6. نماذج التغيير التنظيمي	66
1.6 نموذج كيرت لوين Kurt lewin	66
2.6 نموذج ايفانزفيتش Ivancevitch	70
3.6 نموذج هوس Huse	73
4.6 نموذج كوتر Kotter	76
5.6 نماذج أخرى للتغيير التنظيمي	79

II. قيادة التغيير التنظيمي

1. مفهومها	84
2. مهارات قائد التغيير	86
3. أهداف قيادة التغيير	88
4. نماذج قيادة التغيير	89

III. مقاومة التغيير التنظيمي

1. مفهومها.....90
2. أسباب مقاومة التغيير93
3. أشكال مقاومة التغيير102
4. أليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.....105
- خلاصة.....109

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- تمهيد.....111
1. مفهوم الرضا الوظيفي.....112
2. أهمية الرضا الوظيفي.....115
3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....117
- 1.3 المسببات و العوامل التنظيمية.....117
- 2.3 المسببات و العوامل الشخصية.....122
4. نظريات الرضا الوظيفي.....124
- 1.4 نظرية تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو.....124
- 2.4 نظرية ذات العاملين لهيرزبرج.....127
- 3.4 نظرية العدالة لأدامز (ADAMS).....130
- 4.4 نظرية التوقع لفروم Vroom.....132
- 5.4 نظرية الانجاز لماكليلاند Mckliland133
- 6.4 نظرية القيمة.....134
- 7.4 نظرية بورتر و لولر.....136

137.....	8.4 نظرية تحديد الهدف.
139.....	5. قياس الرضا الوظيفي.
140.....	1.5 طريقة التدرج التجميعي ليكارت
141.....	2.5 طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه.
142.....	3.5 طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج.
143.....	4.5 طريقة ثرستون
144.....	5.5 استبيان مينسوتا
145.....	6.5 مقياس وصف الخدمة.
146.....	6. أثار الرضا الوظيفي.
151	خلاصة.

الفصل الرابع: التوافق المهني

153.....	تمهيد.
----------	--------

1. التوافق العام

154.....	1. مفهومه
156.....	2. مجالات التوافق.
161.....	3. معايير التوافق
164	4. نظريات التوافق.
164.....	1.4 نظرية التحليل النفسي
166.....	2.4 النظرية السلوكية.
167	3.4 النظرية الانسانية.
168.....	4.4 النظرية الاجتماعية.
168.....	5. خصائص التوافق

II. التوافق المهني

- مفهومه 170
- علاقة التوافق المهني ببعض المصطلحات المشابهة..... 173
- 2.1 التوافق المهني و الرضا الوظيفي..... 173
- 2.2 التوافق المهني و التكيف المهني..... 174
- 3.2 التوافق المهني و المواءمة المهنية..... 175
- 4.2 التوافق المهني الصحة النفسية..... 175
- 3. مظاهر التوافق المهني..... 176
- 4. سوء التوافق المهني..... 178
- 5. عوامل و أسباب سوء التوافق المهني..... 179
- 1.5 العامل المشكل..... 180
- 2.5 الرئيس المشكل..... 182
- 6. مظاهر سوء التوافق المهني..... 183
- 7. العوامل المؤثرة في التوافق المهني..... 186
- 8. قياس التوافق المهني..... 192
- 1.8 قياس الرضا الوظيفي..... 193
- 2.8 قياس الروح المعنوية..... 193
- 3.8 قياس الطموح..... 194
- 4.8 قياس الاستعدادات و القدرات 194

9. أليات و طرق تحقيق التوافق المهني.....	194
خلاصة.....	198

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد	201
1. ميدان البحث.....	201
2. اجراءات التطبيق الميداني.....	203
3. خصائص عينة الدراسة.....	204
1.3 الخصائص الوصفي لعينة الدراسة.....	205
4. أدوات القياس.....	210
1.4 وصف مقياس ادراك التغيير	210
2.4 وصف مقياس التوافق المهني.....	214
3.4 وصف مقياس الرضا الوظيفي.....	218
5. منهج الدراسة	221
6. أسلوب التحليل و المعالجة الاحصائية للبيانات.....	221

الفصل السادس: عرض تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

ا. عرض النتائج واختبار الفرضيات

1. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الأولى.....	223
2. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثانية	224
3. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة.....	225
4. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة.....	227

5. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الخامسة.....230
6. عرض النتائج المتعلقة الفرضية السادسة.....230
7. عرض النتائج المتعلقة الفرضية السابعة.....231
8. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثامنة.....232

II. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

1. تفسير النتائج على ضوء الفرضية الأولى233
2. تفسير النتائج على ضوء الفرضية الثانية235
3. تفسير النتائج على ضوء الفرضية الثالثة.....238
4. تفسير النتائج على ضوء الفرضية الرابعة241
5. تفسير النتائج على ضوء الفرضية الخامسة و السادسة.....243
6. تفسير النتائج على ضوء الفرضية السابعة و الثامنة.....246
- الاستنتاج العام.....249
- الخاتمة.....253
- الاقتراحات.....254
- المراجع باللغة العربية.....256
- المراجع باللغة الاجنبية.....276
- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع التغيير حسب Scholes و زملائه	43
02	أنواع المعلومات داخل التنظيم حسب نموذج ابراهيم الغمري للتطوير التنظيمي (1985)	82
03	توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس	205
04	توزع أفراد العينة على متغير السن	207
05	توزيع أفراد العينة على المراكز التنظيمية	209
06	معاملات الارتباط لمقياس إدراك التغيير	212
07	معاملات الثبات لمقياس إدراك التغيير	214
08	معامل الثبات لمقياس التوافق المهني	217
09	معامل الثبات لمقياس الرضا الوظيفي	220
10	إدراك الإطارات للتغيير التنظيمي	224
11	تحليل التباين الأحادي لإدراك التغيير التنظيمي	225
12	الإحصاءات الوصفية للجنسين في ادراك التغيير	226
13	اختبار العينات المستقلة في إدراك التغيير	227
14	الإحصاءات الوصفية في ادراك التغيير لمتغيري الرضا الوظيفي و التوافق المهني	228
15	اختبار دلالة الفرق بين العينات المستقلة في الرضا الوظيفي والتوافق المهني	229
16	العلاقة بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي	230
17	العلاقة بين إدراك التغيير والتوافق المهني	231
18	العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني	232
19	دور الرضا الوظيفي في تعديل العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني	233

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	38
02	نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي	69
03	نموذج HUSE للتغيير المخطط في المنظمة	75
04	هرم سلم الحاجات لماسلو	125
05	محتوى نظرية العاملين لفريدريك هرزبيرج	129
06	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	131
07	أبعاد التوافق	177
08	توزع أفراد العينة على متغير الجنس	206
09	توزع أفراد العينة على متغير السن	208
10	توزع أفراد العينة على المراكز التنظيمية	209

المقدمة

المقدمة

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي ظروفًا متغيرة و بيئة غير مستقرة. وأصبحت تعمل في ظل أوضاع متقلبة و تعترضها قيود و معوقات تحتم عليها التكيف معها، للمحافظة على توازنها و التعايش مع بيئتها قدر المستطاع و هذا بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته. و لقد عرفت المؤسسات الجزائرية (خدمانية ، انتاجية) العديد من الاصلاحات و التغييرات الهادفة كانت الغاية منها التماشي مع التطورات في كل مرحلة على حدة و لمعالجة الاختلالات التي كانت تتخبط فيها المنظمات و اخراجها من تلك الأوضاع، أي توفير كل الوسائل البشرية و العلمية و الهيكلية و التكنولوجية التي تسمح بتلبية متطلبات المجتمع و تحسين مستوى مخرجاتها وفقا لما يتطلبه سوق العمل.

أصبح التغيير باتفاق الباحثين و المفكرين من أبرز سمات العصر الحديث وأصبح التعامل معه و استيعابه و توظيفه ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر ويرتكز نجاح هذه العملية على الامكانيات البشرية التي توفرها و مدى استعدادها لتنفيذه و قناعتها بنجاعته في الخروج بالمؤسسة من وضعها الراهن الى وضع أحسن منه مستقبلا. غير أن واضعي برنامج التغيير يركزون اهتمامهم على الجانب المادي والتقني، و يهملون الجانب الانساني للعامل بكل ما يحمله من معتقدات و قيم و تصورات و اتجاهات و دوافع و كذلك أهداف. كما أن الدراسات و الأبحاث التي تناولت هذه الظاهرة التنظيمية لم تهتم بدراسة انعكاسات هذه التحولات على الجانب الانساني لمختلف أفراد التنظيم خاصة فئة الاطارات التي تلعب دورا فعالا في نجاح عملية التغيير. فلا يمكن لعملية التغيير التنظيمي لأن تتجح دون الاهتمام بهذه الفئة ومحاولة فهم ادراكهم لهذه الظاهرة و ذلك من خلال تحليل اتجاهاتهم و تصوراتهم و طموحاتهم و معرفة مدى تأثير ذلك على مكتسباتهم المادية و المعنوية، وعلى مستقبلهم المهني المتمثل في مدى تحقيق أهدافهم حسب توقعاتهم و نظرتهم.

يشير قريد (2016) أن التغيير التنظيمي بصفته ظاهرة ديناميكية قد يدركه الفرد على أنه تحدي و بإمكانه أن يتكيف معه ظنا منه أنه يمتلك القدرات و الامكانيات اللازمة لمواكبته، و قد يدركه البعض الآخر على أنه تهديد للمنصب و للمكانة وبالتالي للامتيازات التي يوفرها له الوضع الحالي، و في كلتا الحالتين قد يتعرض الرضا الوظيفي و التوافق المهني للفرد لتغيرات مختلفة و التي من شأنها التأثير على أداء الفرد و بالتالي على مدى تحقيق أهداف المنظمة. و هذا ما يفتح لنا باب البحث لدراسة الجانب النفسي الاجتماعي للفرد أثناء عملية التغيير، و برزت اشكالية بحثنا المتمثلة في التغيير التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي و التوافق المهني لدى الاطارات و قصد الخوض فيها قسمنا بحثنا هذا الى جانبين نظري و تطبيقي.

تم تقسيم الجانب النظري الى أربعة فصول، حيث تطرقنا أولا الى الفصل التمهيدي للدراسة و تعرضنا فيه الى اشكالية البحث و فرضياته، أهداف الدراسة وأهمية و أسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة. في حين خصصنا الفصل الأول للتغيير التنظيمي و الذي قمنا بتقسيمه الى ثلاث أجزاء، الجزء الأول تكلمنا فيه عن مفهوم التغيير التنظيمي و نظرياته، أسبابه، أنواعه ومجالاته، مداخل و نماذج التغيير التنظيمي. أما الجزء الثاني فتناولنا فيه قيادة التغيير التنظيمي بمفهومها و أهدافها و نماذجها، اضافة الى مهارات قائد التغيير، ثم يأتي الجزء الثالث و الأخير الذي تضمن مقاومة التغيير التنظيمي بمفهومها و أسبابها وأشكالها و أليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير. و تطرقنا في الفصل الثاني للدراسة الى الرضا الوظيفي أهم التعريفات و الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وأهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد و المنظمة بالإضافة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، التنظيمية منها و الشخصية، نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و أخيرا أثار الرضا الوظيفي. أما الفصل الثالث فقد خصصناه للتوافق المهني و الذي تم تقسيمه الى جزئين الأول تناولنا فيه مدخل مفاهيمي لسيكولوجية التوافق العام

ومجالاته، معايير، نظرياته و خصائصه، ثم انتقلنا في الجزء الثاني الى التوافق المهني بمفهومه و علاقته ببعض المفاهيم و المصطلحات المشابهة له و مظاهر التوافق المهني، اضافة الى العوامل المؤثرة فيه و ما يترتب عنها من سوء التوافق المهني، بعوامله و أسبابه و مظاهره، و طرق قياس التوافق المهني و في الأخير تناولنا أليات و طرق تحقيق التوافق المهني.

أما الجانب التطبيقي فقد تم تقسيمه الى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة و تعرضنا فيه الى ميدان البحث و اجراءات التطبيق الميداني، خصائص عينة الدراسة ، أدوات القياس المستعملة في جمع المعلومات و كذا منهج الدراسة و أسلوب التحليل و المعالجة الاحصائية للبيانات. أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم تقسيمه الى جزأين، الأول تطرقنا فيه الى عرض النتائج على ضوء الفرضيات، أما فيما يخص الجزء الثاني فقد تناولنا فيه تفسير و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و أخيرا الخروج باستنتاجات و جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الفصل التمهيدي

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أهداف الدراسة

4. أهمية و أسباب اختيار الموضوع

5. تحديد المفاهيم اجرائيا

1. الإشكالية

نعيش المؤسسات اليوم تقدماً كبيراً، وتحولات عميقة و متسارعة على كل المستويات فرضتها المعطيات العالمية الجديدة التي تركز على مبدأ البقاء للأقوى. حيث بات مفروضاً عليها التكيف إيجابياً مع المستجدات و المعطيات الحديثة التي تطرأ على الساحة الداخلية التي تتواجد بها، و كذلك على الساحة الخارجية التي صارت قوتها من حيث التأثير لا يستهان بها، و أصبح لازماً عليها تبني أفكار و سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، و رفع التحديات، فلم يعد التحدي بالضرورة لتحقيق تقدمها و ازدهارها و لكن غالباً للحفاظ على بقائها في ظل التطورات و التغيرات التي تحدث على المستوى المحلي و الدولي.

لاق موضوع التغيير التنظيمي اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، حيث أضحت هذه الظاهرة التنظيمية حسب رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح (2010)، من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير و حدته، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاماً مفتوحاً، تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان نموها و استقرارها، فالاستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف و الأوضاع المحيطة و الحاصلة من حولها مما يفرض على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي في محيط يتسم بالمنافسة الشديدة و التقلبات الفجائية التي تطرأ على معطيات السوق العالمية التي أصبحت أكثر فأكثر عرضة الى كل الاحتمالات الممكنة.

ويضيف كل من بومصباح نبيل و فتان الطيب(2010)، أن المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم و التطورات التكنولوجية والمعرفية، أحدثت نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة حيث أصبحت هذه الأخيرة أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات السريعة و المستمرة الأمر الذي يستلزم وجود قيادة قادرة على ادارة عملية التغيير بكل كفاءة و فعالية حيث يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وهذه القناعة تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و ايصالها لجميع العاملين في المؤسسة. و هذا ما أكده القحطاني(2001)، أنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه اتجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. ففي دراسة قام بها بيجليز و جرين Paglis &Green (2002)، تحت عنوان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير التنظيمي، و ذلك من خلال مقارنة ثلاث أبعاد و هي التحكم في عملية التغيير و مشاركة الأفراد في تنظيم عملية التغيير، و حل المشكلات و العقوبات التي تقف أمام انجاح التغيير، حيث صيغت فيها فرضيات من بينها قدرة المديرين ذوي الكفاءة المرتفعة على احداث التغيير، و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التحكم في احداث عملية التغيير و كسب مشاركة الجميع و بين حل المشكلات المعرقة للتغيير، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأبعاد الثلاثة و بعض الصفات الشخصية للمديرين مثل احترام و تقدير الذات، القدرات و طبيعة العمل. و يشير جوهر (2001)، إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات

في المنظمات بسبب زيادة سرعة التغيير أهمها ضعف استيعاب القيادات الادارية لمتطلبات التغيير، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير و التطوير ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير.

و هنا يمكن للمؤسسات أن تلجأ الى مكاتب دراسات عالمية مختصة في تسيير و تنمية الموارد البشرية و خبراء التغيير التنظيمي حتى يتسنى لها تبني برنامجا فعالا لقيادة التغيير و انجازه من أجل الاستمرار و البقاء. حيث يشير سعيد يس عامر (2001) أن التغيير الناجح يجب أن تتوافر له عدة خطوات، و هو ادراك الادارة العليا لأهمية التغيير، مهارة الخبير التنظيمي في احداث التغيير و حل المشكلات و تعاون الادارة و الخبير في تشخيصها و اقتراح الحلول لها و اختبارها على نطاق ضيق و متابعتها ميدانيا.

و من منطلق أن التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري، باعتباره أحد مظاهر الحياة، يرى Arcand Michel في صلاح الدين قريد (2016)، أن التغيير أصبح مبدأ في حد ذاته في ظل اقتصاد السوق، و مما لا شك فيه فان العنصر البشري باعتباره المتدخل الرئيسي في عملية تحويل المدخلات الى مخرجات في نسق مفتوح يشكل حجر الزاوية في عملية التغيير بصفته أول المعنيين بتعديل سلوكه حتى يتماشى و متطلبات هذه المرحلة الحساسة. و في هذا الصدد أشارت بوحفص ميلاد(2017) أنه و بالرغم من أن بلوغ أهداف التغيير لا يتم بمعزل عن تهيئة الموارد البشرية الا أن هذه الأخيرة لا تحظى بالاهتمام الكافي، فحسب بوحفص فان الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر خطت خطوة كبيرة الى الامام بالمؤسسات نحو الفعالية و من هنا تحقيق النمو الاقتصادي الا أنها لم تصل الى النخاع الشوكي للنسق التنظيمي، حيث اقتصرت على النواحي الهيكلية و تحديث التكنولوجيا مهمة الى حد بعيد التركيبية

البشرية. و يضيف مصطفى محمود أبوبكر (2003) أن نجاح استراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تهيئة الأفراد لذلك و ارساء قواعد الثقة بينهم و بين ادارة المنظمة و التركيز على البعد الانساني بمراعاة احتياجات ورغبات و توقعات العاملين عند احداث أي تغييرات في بالمنظمة و عدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.

يرتكز نجاح أي تغيير على الإمكانيات البشرية التي يوفرها ومدى استعدادها لتنفيذه و قناعتها بنجاعته في الخروج بالمؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع أحسن منه مستقبلا. و لا شك أن مقاومة التغيير أمر حتمي أيا كان برنامجها، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك و إزعاج والخوف من المجازفة من خلال مشاركته في التغيير بدون معرفة تأثير ذلك على مستقبله المهني المتمثل في مدى تحقيق أهدافه حسب توقعاته و نظرتة، محاولا بذلك الحفاظ على مكتسباته التي وفرها له الوضع الحالي و كذلك حب الاستقرار و الأمن. ففي دراسة أجراها محمد مكناسي(2014) حول أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، و التي هدفت الى التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين الذين ينتمون الى فئة الضباط و فئة ضباط صف بوحدات الحماية المدنية بولاية سكيكدة للتغيير التنظيمي، و تبين له أن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تمثلت في التدريب الغير الكافي لتنفيذ التغيير، عدم وضوح أهداف التغيير، عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير. كما كشفت الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات الأفراد حول أسبابا مقاومة التغيير تبعا لمتغيري طبيعة العمل و سنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

و لقد أولى الكثير من الباحثين في هذا المجال أمثال ألين و مورين Morin et Alain (1996)، دليست و بيرون Delisle et Perron (1997) عن قريد (2016) اهتماما كبيرا لدراسة مدى ادراك الأفراد للتغيير التنظيمي ايمانا منهم أن ذلك سيساعد مهندسوه و قادته في وضع البرامج و الطرق الملائمة للتمكن من اقناع الفرد بضرورة تقبله للواقع الجديد و المشاركة في تجسيد قواعد و أسس التغيير. و يضيف كل من Lazarus & Folkman نقلا عن بوحفص ميلاد (2017)، الى أن الفرد عندما يواجه موقفا جديدا فانه يقوم بعملية تقييم أولية تتمثل في تقييم مدى تأثير مكونات هذا الموقف على حياته، فقد يمثل نفس الموقف مصدر تهديد بالنسبة لشخص و مصدر تحدي بالنسبة لشخص آخر و قد يكون شخص ثالث بين التحدي والتهديد مما يجعله يتخذ موقفا حياديا. و في هذا الصدد يشير السلمي (1995) الى أنه بغض النظر عن أسباب و أهداف عملية التغيير، نجد أن الفرد يواجه هذه الظاهرة بأحد الاحتمالين، اما أن يدرك أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق حاجاته و متطلباته و رغباته و وسيلة للوصول الى درجة أعلى من النجاح و التقدم، و في هذه الحالة فان الانسان سوف يتجه الى تأييد التغيير و بذل الجهد و الطاقة من أجل انجازه و ترسيخ أركانه، أو أن يدرك الفرد أن عملية التغيير هي تهديد لأمنه و استقراره و يتصور أن المقصود بالتغيير هو نزع الملكية و بالتالي يتجه الى معارضة التغيير و مقاومته و لاشك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد و الجماعات و اختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافا بينيا. ففي هذه الحالة يتجزأ التنظيم الى جماعات متصارعة كل جماعة تعمل على تحقيق مصالحها و تحاول تأكيد وجهة نظرها، وهذا بدوره يؤدي ليس الى افشال التغيير فحسب بل الى الحاق الضرر بالتنظيم نفسه. و لقد أكدت العديد من الدراسات على أن عملية تطبيق الإصلاحات والتغيير عملية معقدة وصعبة

وغير معروفة النتائج وأهم سبب في ذلك الأفراد ومقاومتهم لهذه الظاهرة. و في هذا الصدد أجرى عبد الكريم حسين (2012) دراسة بعنوان التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الادارة، و هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العوامل التي أدت الى التغيير و معرفة كيفية استجابة المديرين في المؤسسات محل الدراسة الى التغيير بالإضافة الى التعرف على ادراك الأفراد المديرين لعملية التغيير و العلاقات المرتبطة بذلك و تأثيرها، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها: ادراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية و الخارجية، ادراك المبحوثين لنتائج عملية التغيير، ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديموغرافية باستثناء العمر و الخبرة في ادراك حقيقة التغيير و نتائجها. تحمل مديري الشركات مسؤولية كبيرة في نجاح التغيير أو اخفاقه لما يتمتعون به من قدرات على المبادرة و الابداع و التطوير.

و عليه يمكن القول أن دراسة ادراك الفرد للتغيير التنظيمي تمكننا من حصر الأسباب و فهم ميكانيزمات قبول أو رفض هذه الظاهرة التنظيمية و هذا يستدعي ضرورة تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر على هذا المتغير المعرفي و معرفة مدى تأثير هذا التغيير على صحة الفرد النفسية، و التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر عنه أثناء التغيير بغض النظر عن سلبية أو ايجابية ادراك الفرد لهذه الظاهرة، و مدى تأثير ذلك على المعاش النفسي للفرد بصفة عامة و مستوى الرضا الوظيفي بصفة خاصة. حيث يؤكد فروم Vroom بأن سلوك الفرد و المقصود به هنا التكيف مع عملية التغيير يرتبط بتوقعاته و ادراكه من خلال المقارنة بين مكتسبات الوضع الراهن و تلك التي سيوفرها الوضع المستقبلي.

فالرضا الوظيفي هو نتيجة لعدة عوامل مختلفة حيث ربطته نظرية الادارة بالعوامل المادية مثل الأجر والمكافآت المادية، أما نظرية العلاقات الإنسانية أرجعت

رضا العمال الى عدة عوامل اجتماعية ونفسية مثل طبيعة العلاقات، نمط الاشراف و نمط الاتصال، الترقية، الحوافز المعنوية.

و في هذا الصدد أجرى سفر بن سعيد سفر الشهراني (2014) دراسة بعنوان التغيير التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، حيث هدفت الى ايضاح الحاجة للتغيير التنظيمي في ظل الظروف الحالية بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجده مع التعرف على الآثار الناتجة عن تطبيق التغيير التنظيمي فيها و تأثيرها على رضا العاملين مع التوصل الى نتائج تمكن الباحث من تقديم توصياته و مقترحاته. و تبين له أن الامكانيات المادية تواكب حدوث التغيير بنسبة مرتفعة، يؤدي التغيير الى تحديد أكثر دقة لمهام الوظيفة بنسبة مرتفعة، يؤدي التغيير الى الخوف من فقدان العمل أو اضافة مسؤوليات جديدة للموظف بنسبة مرتفعة، لا يوجد شعور بعدم الأمن الوظيفي لدى الموظفين اذا حدث التغيير التنظيمي، تحتاج الهياكل التنظيمية الحالية الى تغيير تنظيمي، تتوفر قيادات تنظيمية مؤهلة لإحداث التغيير التنظيمي، لا يحدث التغيير أي فرض لسلطات جديدة على الموظفين.

جاءت هذه الدراسة لتؤكد أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات، الأمر الذي يجعل المهتمين بشؤون الأفراد تسليط الضوء عليه كمتغير أساسي للحفاظ على استقرار العمال و المنظمة في ظل التحديات التي يعرفها العالم المتغير باستمرار، اذن و من خلال هذا السياق يظهر أن موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث و الدراسة بين الفترة و الأخرى عند القادة و مشرفي الادارات و المهتمين بالتطوير الاداري في العمل.

ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل، و تتعرف الادارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الايجابيات و السلبيات التي يمكن على ضوءها ان يتم تطوير و رسم السياسات المستقبلية للإدارة و قد توصل المهتمون و الباحثون في هذا الشأن الى ان السلوك الانساني داخل المؤسسات يمثل اهتماما مشتركا بين علوم الادارة من ناحية و العلوم الانسانية من ناحية اخرى، و أصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الانساني و معرفة مدى الرضا الوظيفي، و اذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت و مازالت تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية ان تكون اكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع و تطوره.

و يعد رضا الفرد عن مهنته الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله وعن مكوناته البيئية و علاقة الفرد مع زملائه، ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته و تحقيق التلاؤم والتكيف لظروف و مطالب العمل و لكل التغيرات التي تحدث نتيجة العوامل المحيطة به في مكان العمل. كما أن التوافق المهني يتضمن الرضا عن العمل و ارضاء الآخرين فيه، و الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة و اقناع شخصي و الاستعداد علما وتدريباً للدخول فيها، و الصلاحية المهنية و الكفاءة و الانتاج و الشعور بالنجاح.

و يضيف بوعطيط سفيان (2016)، أن رضا الفرد عن عمله هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد ودوافعها لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، وهذا ما قامت عليه نظرية التكيف الوظيفي التي قام كل من جراي و دويس GRAE & DUEWIS (1968)، بعرضها وتم تطويرها باستخدام استفتاء مينيسوتا

للرضا الوظيفي، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل و بيئة العمل نفسه واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل كما يتضح ذلك في شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة.

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة، فبعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته، و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء، و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث تشير معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال حسب وصال توفيق الخليلي(2013)، بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، وإلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين، و إلى أساليب إدارية غير ملائمة، و زيادة حجم العمل و عدم الرضا عن المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء و التغيرات التي تطرأ على التنظيم كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء التوافق في العمل.

كما أضاف فيرايه و برالدا Prahallada & Veeraiah (2014)، في دراسة بعنوان تقييم التوافق المهني بين مدرسي المدرسة الثانوية و أثره على المتغيرات السكانية المنتقاة، وكان الهدف من الدراسة تقييم التوافق المهني بين مدرسي المدارس الثانوية وأثرها على الرضا المهني، بالإضافة إلى معرفة أثر الجنس، مستوى الدخل ونوع المدرسة على التوافق المهني. و تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في وجود علاقة طردية بين التوافق المهني و الرضا عن العمل. الأساتذة الذكور أكثر

توافقاً ورضا عن العمل من الأساتذة الإناث. الأساتذة الذين يعملون في المدارس الحكومية سجلوا مستويات أعلى من التوافق والرضا المهني من الأساتذة الذين يعملون في المدارس الخاصة. الأساتذة الذين يعملون في المناطق الريفية سجلوا مستويات أعلى من التوافق والرضا المهني من الأساتذة الذين يعملون في المناطق الحضرية.

مما سبق يظهر لنا مدى تعقد مرحلة التغيير التنظيمي، حيث أن المؤسسة تنتظر من العامل أن يكيف سلوكه حسب المتطلبات الجديدة و في المقابل فان العامل ينتظر من المؤسسة أن تحافظ على مكتسباته و محاولة تنمية قدراته، كما تظهر أهمية دراسة ادراك العامل للتغيير التنظيمي على أنه مصدر تهديد أو تحدي حتى نستطيع التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر عنه أثناء التغيير (مقاومة التغيير) و مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي و التوافق المهني.

انطلاقاً من هذه الخلفية النظرية و الانبريقية فان الدراسة الحالية تبحث في طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي و التوافق المهني و عليه نطرح التساؤلات التالية:

1. كيف تدرك الإطارات التغيير التنظيمي؟
2. هل يمكن تحديد بعض المتغيرات الفردية (الجنس) والمهنية (المنصب) المؤثرة في إدراك التغيير التنظيمي؟
3. هل توجد فروق دالة احصائياً بين الاطارات التي تدرك التغيير كتحدي والإطارات التي تدرك التغيير كتهديد في مستوى الرضا الوظيفي والتوافق المهني ؟
4. ما طبيعة العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي والتوافق المهني؟

5. ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني؟
6. هل يعدل الرضا الوظيفي العلاقة بين إدراك التغيير و التوافق المهني؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة فإننا نضع الفرضيات التالية:

1. تدرك الإطارات التغيير التنظيمي كتحدٍ أكثر منه تهديداً.
2. توجد فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب.
3. توجد فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.
4. توجد فروق دالة بين الإطارات التي تدرك التغيير التنظيمي كتحدٍ والإطارات التي تدركه تهديداً في الرضا الوظيفي والتوافق المهني.
5. يوجد ارتباط موجب ودال بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي.
6. يوجد ارتباط موجب ودال بين إدراك التغيير والتوافق المهني.
7. يوجد ارتباط موجب ودال بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني.
8. الرضا الوظيفي يعدل العلاقة بين إدراك التغيير والتوافق المهني.

3. أهداف الدراسة

انطلاقاً من تساؤلات و فرضيات الدراسة فإن الأهداف الإجرائية تتمثل في:

- تحديد الأسباب التي أدت الى التغيير في المؤسسة و معرفة موقف الاطارات من هذا التغيير.

- معرفة طرق ادراك الاطارات للتغيير التنظيمي في المؤسسة.
- معرفة الأسباب التي تجعل الفرد يدرك التغيير على انه مصدر تهديد.
- معرفة العوامل التي من شأنها تجنب الاطارات الوقوع في مطبات مقاوم التغيير.
- تقدير العلاقة الموجودة بين ادراك التغيير التنظيمي كمتغير معرفي و الرضا الوظيفي و التوافق المهني.
- تقدير العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و التوافق المهني.
- التعرف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الاطارات في المؤسسة .
- التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي و مؤشرات التوافق المهني لدى اطارات ميناء الجزائر.

4. أهمية و أسباب اختيار الموضوع

لقد أصبح التغيير باتفاق الباحثين و المفكرين من أبرز سمات العصر الحديث وأصبحت حاجة المنظمات اليه ضرورة ملحة و أمرا لا مفر منه، خاصة في عالم تسوده التحديات و التقلبات التي أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم و ازدادت وتيرة الحياة سرعة و فرضت علينا قيما جديدة لا تسمح بالاستقرار و الخمول. خاصة دول العالم الثالث من بينها الجزائر و التي تعمل على اصلاح مختلف مؤسساتها حتى تتكيف و تستجيب بفعالية لمتطلبات الأوضاع الجديدة وفي ظل هذه الاصلاحات تم اهمال المورد البشري للتنظيمات والذي يعتبر من أهم العناصر المساهمة لبقاء و تطور التنظيم حيث تركز اهتمام المسؤولين أو واضعي برنامج التغيير على الجانب المادي و التقني فقط. يتوقف التغيير و مدى تحقيق

الأهداف المرجوة منه بالدرجة الاولى على مدى قبول الأفراد له و قناعتهم، و هذه القناعة لا تأتي الا من خلال وضع لوائح و قوانين تنظم ذلك، بل هي مرتبطة الى حد بعيد بالرضا الوظيفي و التوافق المهني للأفراد.

و بالرغم من أن بداية الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي من طرف الباحثين والمفكرين ترجع الى فترات زمنية طويلة، فان دراسته على مستوى المؤسسات الاقتصادية يكتسي دوما أهمية بالغة و يبقى موضوع بحث و دراسة متجددين لأن التغيير كظاهرة غير ثابت بل انه دائم الحدوث، بما يستوجب الاهتمام به و احداثه وحسن ادارته. غير أن هذه الدراسات اهتمت بالجوانب التنظيمية و التقنية المحضة ولم تعر الاهتمام للعنصر البشري بكل ما يتميز من خصائص نفسية و اجتماعية والتي تلعب دورا هاما في بلورة ادراك الفرد للتغيير، فقد يدركه الافراد على انه فرصة رفع التحدي فيستغلونها لرفع درجة كفاءتهم و التمكن من فرض الذات و تطويرها و اما يتشكل لديهم نوع من الادراك بالتهديد لمصالحهم و مكانتهم في المؤسسة.

من خلال ما سبق و بصفتنا دارسين لعلم النفس العمل و التنظيم الذي يهتم بالجانب النفسي المهني و الاجتماعي للعامل خاصة في مرحلة التغيير التي تعتبر من أخطر المراحل و أصعبها و التي تحتاج الى طاقة أفراد التنظيم و قدراتهم لمواجهة متطلبات و تحديات المحيط، و لا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف الا اذا كان المورد البشري يتمتع بصحة نفسية و جسدية و اجتماعية تمكنه من المحافظة على أدائه وتطويره و تكيف أهدافه مع أهداف التنظيم. كل هذا دفع بنا لدراسة الجانب النفسي الاجتماعي للعمال أثناء عملية التغيير خاصة فئة الاطارات.

و هنا تكمن أهمية هذه الدراسة حيث تم تسليط الضوء على التغيير التنظيمي في المؤسسة و طرق ادراك العمال لهذا التغيير و كيف يؤثر هذا الأخير على الرضا الوظيفي و التوافق المهني. بالإضافة الى أن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها على مؤسسة ميناء الجزائر EPAL، التي نحاول من خلالها أيضا الكشف عن المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة و التي أدت الى التغيير. كما يمكن مساهمة هذا البحث في تحسيس مُسيري المنظمات حول أثر التغيير التنظيمي على الجانب السلوكي و النفسي للعمال، و الخروج بتوصيات و اقتراحات.

5. تحديد المفاهيم الاجرائية

يستوجب على الباحث تحديد المفاهيم الاجرائية للدراسة بكل دقة و انتباه، بغرض تبيان و توضيح المعنى، و تحديد الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة، و الذي يمكن القارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم، و من خلال الاطلاع على التعاريف و الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن تحديد المفاهيم الأساسية.

1.5 التغيير التنظيمي

هو عملية تحويل جذري أو جزئي تسمح بالانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف الذي يتوافق مع متطلبات المناخ و البيئة الداخلية و الخارجية و الذي يحمل متطلبات جديدة من شأنها أن تؤثر على ادراكات و انفعالات و اتجاهات الأفراد لتعديل سلوكهم الموجه نحو تحسين و تطوير الأداء.

2.5 الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، و التي تعبر عن مدى الاشباع الذي حققه العمل بالنسبة للفرد.

و ما يشكل بالنسبة الينا اضافة الى تعريفنا الاجرائي للرضا الوظيفي، تعريف عويد سلطان المشعان(1993) الذي يرى أن الرضا هو درجة اشباع حاجات الفرد و يتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها ما يتصل بالعمل ذاته، و منها ما يتصل بالبيئة ، و منها ما يتصل بالفرد و تلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضيا عن عمله محققا لطموحاته و رغباته و تطلعاته و ميوله المهنية، و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

3.5 التوافق المهني

يمكن تعريف التوافق المهني بأنه تلك العملية المستمرة التي يحاول العامل من خلالها التكيف و الانسجام بينه و بين بيئته المهنية، و علاقته مع زملائه و نمط الاشراف و مدعمات العمل الاقتصادية و الاجتماعية، ومع خصائصه الذاتية وميوله ومع مطالب العمل وظروفه المتغيرة، بالإضافة الى الشعور بالأمن والاستقرار في العمل، والقدرة على التقدم في العمل و تحسين مهاراته، و شعوره بالرضا و الارضاء في عمله.

الجانب

النظري للدراسة

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

تمهيد

I. التغيير التنظيمي

1. مفهومه
 2. التغيير التنظيمي كما جاء في نظريات المنظمة
 3. أسباب التغيير التنظيمي
 4. أنواع و مجالات التغيير التنظيمي
 5. مداخل التغيير التنظيمي
 6. نماذج التغيير التنظيمي
- #### II. قيادة التغيير التنظيمي

1. مفهومها
 2. مهارات قائد التغيير
 3. أهداف قيادة التغيير
 4. نماذج قيادة التغيير
- #### III. مقاومة التغيير التنظيمي

1. مفهومها
2. أسباب مقاومة التغيير
3. أشكال مقاومة التغيير
4. آليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة

تمهيد

لقي موضوع التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين و خبراء تطوير المنظمات في عالم تجتاحه تغييرات و تحولات على كل المستويات : ثقافية ، سياسية واجتماعية، معرفية، مناخية...، فبعد أن كان الثبات هو القاعدة و التغيير هو الاستثناء، تبدلت تلك الحالة اليوم فأصبح التغيير هو القاعدة، و الجمود هو الاستثناء. خاصة في ظل التحديات والمتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والعلمية، وما رافقها من انفجار معرفي جعل العالم يمر بتغيير هائل متعدد الجوانب و معقد الخصائص. فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة و لأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها، وكذا لأجل ضمان البقاء والاستمرار في هذه البيئة المعقدة المضطربة ولتهيئة الظروف المواتية للنجاح في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها والتي تبنتها العديد من المنظمات في العالم كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها، و اذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة أو الاختلالات الداخلية أو الطموح لتحقيق التميز، فإن ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، بسبب عدم إعطاء الأهمية اللازمة للظروف التي يتم فيها التغيير ولكيفية إحداثه وإدارته و اقتصار هذه الظاهرة التنظيمية على النواحي الهيكلية وتحديث التكنولوجيا مهمة الى حد بعيد التركيبية البشرية، مما يؤدي الى ظهور المقاومة العلنية و المستترة من قبل المعنيين و المتأثرين بالتغيير.

مما تقدم يتضح جليا أن الخوض في معالجة موضوع التغيير التنظيمي و الالمام بكل جوانبه أمر ليس من السهل تحقيقه، بل يستلزم وجود قيادة قادرة على ادارة عملية التغيير بكل كفاءة، و فعالية، للعبور بتلك المؤسسات الى التطوير و التميز، و العمل

المخطط الذي تحقق تلك المنظمات في اطاره أهدافها، و مخططاتها و تلبى من خلاله احتياجات المتعاملين معها.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل الى التغيير التنظيمي، و الذي تم تقسيمه الى ثلاث أجزاء، الجزء الأول تكلمنا فيه عن مفهوم التغيير التنظيمي و نظرياته، أسبابه و أنواعه، مجالاته، مداخل و نماذج التغيير التنظيمي. أما الجزء الثاني فنتناولنا فيه قيادة التغيير التنظيمي بمفهومها و أهدافها و نماذجها، اضافة الى مهارات قائد التغيير، ثم يأتي الجزء الثالث و الأخير الذي تضمن مقاومة التغيير التنظيمي بمفهومها و أسبابها، أشكالها و آليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير.

1. التغيير التنظيمي

1. مفهومه

لم يتفق الباحثون و الكتاب الذين عالجوا موضوع التغيير التنظيمي على مفهوم محدد لهذه الظاهرة التنظيمية، اذ يرجع ذلك الى اتساع مجال تواجدها على مستوى مختلف المنظمات و تداخل عواملها و تأثيرها على متغيرات أخرى، بالإضافة الى اختلاف تخصص الباحثون و تنوع أهدافهم و كذلك اختلاف الزاوية التي ينظر منها الى التغيير. فمنهم من يربط مفهوم التغيير بأسباب ظهوره، و هناك من يربطه بنوع التنظيم الذي يطراً عليه التغيير، و قد يذهب البعض الى الاستدلال به من خلال نوعه و أهدافه و أساليبه و مجالاته و كذلك نتائجه على التنظيم و أفرادهِ. و من خلال اطلاعنا على مختلف المفاهيم التي ذكرت في بعض الكتب و الدراسات التي عالجت موضوع التغيير التنظيمي يتضح حالياً أنه من الضروري التطرق الى التفريق بين مفهومين أساسيين و هما التغير و التغيير التنظيمي. فالتغيير حسب حريم (2009) يحدث بصورة مقصودة و جهود واعية من قبل جهة معينة، أما التغير فانه يحدث طوعاً و تلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة. و يرى كل من هوج و أنطوني وليام HODGE B.J& ANTONY WILLIAM (1988) أن التغير يختلف عن التغيير، اذ يشير المفهوم الأول الى التحولات التي تحصل في المهام و الأفراد و الأساليب المستخدمة و التكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات و بالمجتمع، أما الثاني فهو عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، لذلك يصف البعض التغيير بأنه عملية مخططة و هادفة، بينما يوصف التغير بأنه فعل تلقائي أو عشوائي و لا ارادي.

و في نفس السياق تطرق عبد الغني الطجم (1995)، الى الفرق الموجود بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي، حيث ربط التغيير بالطابع العشوائي الذي يتميز به فأطلق عليه اسم التغيير العشوائي، و هو ذلك التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد و انما يرجع الى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية والتكنولوجية أو الديموغرافية، و بالتالي فهو يحدث بدون خطة مرسومة. أما بالنسبة الى التغيير فيري هيت HIT (2000)، أن معنى التغيير يقترب من مصطلح التطوير طالما أن الانسان هو الذي يخطط و يتدخل لإحداثه و يحدد معالم الوضع الذي يراد الانتقال اليه باعتباره هو الأفضل من الحالة الراهنة، أما اذا كان التغيير يراد منه الرجوع أو يترتب عليه (دون قصد) تردي الأوضاع و احداث الخلل و الاضطراب فعنده يقترب من التخريب و الهدم، و اذا كان البعض يطرح هذه الأيام مصطلح الهدم الخلاق (CONSTRUCTIVE DESTRUCTION) الذي يراد منه القضاء على كل ما هو قديم و موروث كمرحلة لإقامة البديل الجديد و البدء من نقطة الصفر.

أما التغيير التنظيمي حسب جمال بن زروق (2010)، فهو انتقال المؤسسة من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية وقد عرف بأنه اختلاف حجم المنظمة من وقت لآخر و تباين بنائها عبر الزمن، و تغيير أهدافها ووظائفها، و قد يتغير حجم المشاركين فيها عبر الزمن و تتغير و تتباين أهدافهم و خصائصهم و أساليب الاتصال و أنساقه و تنوع الاختصاصات و تعقد العمل. وقد تبدل المنظمة بأهدافها أهدافا أخرى و تلزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئتها و هكذا. و يشير علي السلمي (1997)، الى التغيير التنظيمي على أنه عملية احداث التعديلات في الأهداف، الهياكل، الأنشطة و في أساليب عمل الادارة و نشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم و ذلك بغرض احداث تناسق و توافق بين التنظيم و بين الظروف البيئية التي يعمل فيها، و ثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية

وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكانة و عوائد أكبر.

و في نفس السياق يعرف جمال بن زروق (2010)، التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة و تطورها، و يعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة الى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء، و يمكن أن يكون التغيير شاملا، بحيث تمس عملياته المنظمة كلها مثل نشاطها و هيكلها و ثقافتها و تكنولوجيتها و جانبها النفسي الاجتماعي أو قد تمس جزء أو جانبا من هذه الجوانب فقط. و هذا ما يرمي اليه كل من تعريف عبد الحسين صالح كاظم (1991) حيث يرى أن التغيير هو أي عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو اضافة مقصودة في بعض أهداف و سياسات المنشآت أو قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات أو في الامكانيات و الموارد المتاحة لها أو في الأساليب و طرق العمل و وسائله و كفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشأة لغرض زيادة فعاليتها و تحقيق كفايتها. كذلك حسين حريم (2003) يؤكد من نفس المنطلق أن التغيير التنظيمي هو تغيير مخطط و واعي و ليس فقط رد فعل و استجابة لمعالجة مشكلة معينة، و انما يمكن أن يتضمن رصد و توقع أي تغييرات بيئية محتملة أو العمل على احداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغييرات المتوقعة فعليا. وأشار العميان (2008)، بأن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واعي يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. و أما بالنسبة الى مصطفى محمود أبوبكر (2003) فيرى أن التغيير التنظيمي يتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة. يرى عبد الله محمد جمال (2015)، أن 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 سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

و حسب كلورات و زملائه COLLERETTE & AL (1997)، فالتغيير التنظيمي هو كل تعديل دائم نسبيا و يمس الأنظمة الفرعية للمنظمة، شريطة أن يكون هذا التغيير مدرك و ملاحظ من قبل الأشخاص الذين يعينهم.

انطلاقا من ما سبق، يتضح لنا أن التغيير التنظيمي بمفهومه العام و الشامل هو ذلك الأسلوب الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والسريع ، أو أن يكون التغيير خيارا استراتيجيا تعتمد المؤسسة لتحقيق التميز و الريادة. كما يمكن أن نستنتج من خلال التعاريف السابقة وجود عنصرين أساسيين، الأول يتعلق بأشكال التغيير التنظيمي و كيف يستجيب لها الأفراد الذين يعيشونه في بيئة المنظمة المعنية بهذا التغيير و العنصر الثاني يتعلق بهدف التغيير الذي يرتبط بادراك الفرد و حكمه عليه.

2. التغيير التنظيمي كما جاء في نظريات المنظمة

ظل التغيير التنظيمي بعيدا عن اهتمام الباحثين و العلماء لفترات طويلة من الزمن نظرا لميل المنظمات في تلك الحقبة للاهتمام بقضايا معينة و المرتبطة بالتوازن و التكامل، و مع ظهور عناصر جديدة في المحيط غيرت من واقع المؤسسات الحديثة أصبح الباحثون يولون اهتماما خاصا بالمظاهر التنظيمية التي واكبت الفترة المعاصرة من بينها التغيير التنظيمي. و تعد التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات واتساع نشاط الحركة النقابية من خلال الاضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي وكذا نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراعات التي تعبر عن

ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي أو استبداله بواقع تنظيمي أكثر استجابة لطموحات الطبقة العاملة، من بين أهم الأسباب التي وجهت الباحثين نحو تحليل التنظيمات تحليلاً يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته. و لقد تطرقت نظريات المنظمة الى التغيير كعامل ساهم بشكل كبير في بلورة الأفكار المتعلقة بتطور المنظمات فرضتها قوى خارجية و أخرى داخلية التي ساهمت و لا زالت تساهم في تفعيل الأطر و المقاربات النظرية و كذلك التصورات من أجل تحليل و فهم التغيير التنظيمي.

وفيما يلي أهم المقاربات والنظريات التي ساهمت في انتشار مفهوم التغيير التنظيمي و التي لخصها كل من الباحثين بلكير بومدين (2006) و زلافي وهيبه (2009):

1.2 المقاربة الماركسية للتغيير التنظيمي

انطلق كارل ماركس Karl Marx من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات، أين تم استغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بشكل أيقض صراع المصالح بين الفئتين مما أدى إلى تغيير جذري وعميق ، خاصة مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات.

2.2 المقاربة الراديكالية

حاولت هذه المقاربة تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالاستناد إلى الفكر الماركسي. و اقترح أتباع هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الفرد وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية وهي خطوة تمهيدية نحو التغيير الاجتماعي.

3.2 المقاربات الإمبيرقية للتغيير في التنظيمات

بحثت هذه المقاربات عن التغييرات التي تؤدي، حسب تصوراتهم، إلى أداء تنظيمي أحسن (المدرسة الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، النظم المفتوحة):

- حركة الإدارة العلمية

لمواجهة ضعف الإنتاج الصناعي الأمريكي، بسبب أساليب العمل الموروثة وغير المخططة، التي تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، قام فريدريك تايلور Frederick Taylor بإدخال جملة من التغييرات على طرق وأساليب العمل، كالتخصص، تبسيط وتقسيم العمل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء.

- حركة العلاقات الإنسانية

أجرى التون مايو Elton Mayo تجارب لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال، وتوصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد و اتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم و تغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كأجراء.

- نظرية النظم

اهتمت بعلاقة المنظمة مع محيطها، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه، تؤثر فيه وتتأثر به، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والاضطراب، وبالتالي شدة التعقيد.

بالإضافة إلى هذه المقاربات، والتي كان لها بعض الاهتمام بالتغيير داخل المنظمة، فقد قسم زيد منير عبودي (2007) النظريات التي اهتمت بالتغيير التنظيمي إلى جيلين، وهي بمثابة مصادر ارتكز عليها التغيير التنظيمي:

أ- الجيل الأول للتغيير التنظيمي

يمثل الجيل الأول أربع مدارس رئيسية هي :

- حركة التدريب المعلمي

هي مجموعات من الأفراد متفاعلة فيما بينها، تهدف من خلال المناقشات المفتوحة إلى فهم مشكلة تكون موضوع الدراسة والتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية وبناء مهارات إنسانية في شتى مجالات السلوك، مثل: الإدراك والتعلم، الدافعية، العمل الجماعي، حل الصراعات. ومن أهم رواد هذه الحركة روبرت بلاك Robert Black.

- بحوث المسح وأساليب الاسترجاع

يهدف البحث المسحي إلى التعرف على اتجاهات العاملين وآرائهم في القضايا التي تهمهم كالرضا الوظيفي. و قد قدم ليكرت Likert أسلوبه في قياس الاتجاهات ذو الخمس درجات، يستخدم في قياس كافة خطوات التغيير التنظيمي من التشخيص إلى التنفيذ والتقييم. أما التغذية العكسية فتزود المسؤولين عن التغيير التنظيمي بالمعلومات والنتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

و حسب أحمد ماهر (2006)، فإنه إضافة إلى المدارس الثلاث السابقة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهر في إنجلترا اتجاه مماثل يفكر بنفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل الإدارة و العمال

و التكنولوجيا، البيئة الداخلية والخارجية. هذا الاتجاه يتمثل في نظرية التقنية الاجتماعية، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع. وقد كانت أهم ملامحها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والاهتمام بتدريب العاملين.

من خلال ما سبق ذكره، يتضح لنا أن أكبر اهتمامات الجيل الأول للتغيير التنظيمي هو سلوك العاملين بصفتهم العنصر الأساسي الذي ساهم في بروز و تغذية مفهوم التطوير التنظيمي، لهذا توجد بعض الكتب والرسائل الجامعية تتناول هذه النظريات على أنها أحد محطات تطور مفهوم التطوير و التغيير التنظيمي .

ب- الجيل الثاني للتغيير التنظيمي

إن أهم ما جاء به الجيل الثاني للتغيير التنظيمي حسب احمد ماهر (2006) يتمثل أساسا في :

- جودة حياة العمل

فرضت نقابات العمال ضغوطا على المنظمات، ودفعت بها إلى البحث عن كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة والجماعات، ساعات العمل... إلخ، بحيث تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل مواقع عملهم وهو ما يدفعهم لتقديم أقصى ما لديهم أثناء عملهم.

- إدارة الجودة الشاملة

ترى هذه المدرسة أن الالتزام بالجودة هو الطريق إلى تحقيق التغيير التنظيمي وما يحمله من إيجابيات.

- مدرسة الاستراتيجيات

ترى هذه المدرسة أن استخدام الإدارة الاستراتيجية هو سبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها، مع تحليل البيئة الداخلية أي نقاط القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية أي الفرص والتهديدات.

- المنظمات المتعلمة

ظهرت لكي تضيف بعدا جديدا للتغيير التنظيمي، حيث تنظر إلى المنظمة ككائن حي يمكنه أن يتعلم، وهو ما يجعل التغيير عملية حيوية.

ويعتبر التغيير التنظيمي في الأجهزة ومنظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمديرين والمشرفين فهمها وإدراكها وتوضيحها وذلك لضمان استمراريتها، وتتبع أهمية التطوير والتغيير نتيجة للتغيرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة الخارجية والعالم فحسب بل على بيئة المنظمة الإدارية في شتى نواحيها. كما أن التغيير التنظيمي حسب ريم زيد Rim Zid (2006) سينجم عنه عدة مظاهر مختلفة باعتبار أن خصوصية كل منظمة هي التي ستحدد نوع و شكل ومجال التغيير بكل ما يحمله من أبعاد و أهداف. لكن بالرغم من ذلك فإن الباحثين والمهتمين بهذا الميدان يجمعون على أن هناك أسباب مشتركة تدفع بالمنظمات الى تبني سياسات التغيير التنظيمي و التي تترجم عادة بأسباب خارجية و أسباب داخلية. لذا بات من الضروري التطرق الى الأسباب التي تؤدي بالتنظيمات، مهما كانت طبيعتها الى التغيير.

3. أسباب التغيير التنظيمي

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة للتغيير نجد أن من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير و حدثه، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان الاستقرار و الاستمرار. حيث أن بقاء التنظيمات بات مرهونا بمدى تكيفها و سرعتها في رد الفعل لتختلف القوى و المتغيرات التي يفرضها المحيط. فالمنظمات تعيش في محيط متغير و ديناميكي و هي تستطيع أن تسبب التغيير كما أنها قد تتأثر به من خلال قوى محيطها، فهي بحاجة دائمة للتغيير فالتنظيمات باعتبارها أنساق مفتوحة ذات درجات متفاوتة من التعقيد أصبحت تتأثر بمجموع القوى المختلفة الموجودة في المحيط، و هي ليست محمية من تأثير مختلف العوامل و المتغيرات. و عليه هناك عدة أسباب و قوى تدفع المؤسسة الى احداث التغيير، حيث يمكن أن يكون ذلك من أجل اقتناص فرص و الاستفادة منها أو توقع مشكلة ما أو الاستجابة لتهديد. ويؤكد ناصر العديلى (1995) أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر خارجية وداخلية، لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمي، حتى تكون بمقدرتهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية. ويشير حسين حريم (2006) أن مصادر التغيير قد تكون داخلية نابعة من داخلية المنظمة، أو خارجية من خارج المنظمة. لذا فقد حاول العديد من الباحثين والكتاب تحديد و تصنيف أهم مسببات التغيير التنظيمي، و اتفق معظمهم على مجموعتين من مسببات و دوافع التغيير، و يمكن تصنيفها في أسباب خارجية و أخرى داخلية.

1.3 الأسباب الداخلية

قد ينشأ التغيير حسب كل من حسين رحيم و عبد الفتاح علاوي (2010) من مصادر داخلية و التي تنتج من القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة والصراع، الاضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، و معدل الدوران العالي، ماهي الا بعض العوامل التي تعطي اشارة للمنظمة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وامكانيات و قدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. و من القوى و المسببات الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1.1.3 وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2.1.3 انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3.1.3 عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.

4.1.3 تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5.1.3 إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة و قدرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة و وظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل و الأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدًا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل و أدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، و تشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

ومن جهته يحدد هلفر وزملاؤه Helfer & ALL (2013)، مجموعة العوامل الداخلية المتسببة في إحداث التغيير التنظيمي في كل من الأفراد و نتائج المؤسسة والتغيرات التكنولوجية، حيث أن القيادات الإدارية هي التي تكون أحيانا المتسبب في إحداث تغيير على مستوى استراتيجية المؤسسة من خلال ادراكها للتغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى بيئة أعمالها، ورغبتها في التميز عن المنافسين.

أما موستن و جوارد Meston & Gouard (1998)، فقد تطرقا لأسباب الداخلية للتنظيم من خلال ربطها بحجم هذا الأخير، اذ يعتبران أن المنظمات عندما تنمو فهي بحاجة الى تغيير، حيث يبدأ حجم نشاطاتها في الازدياد و بالتالي فان تفسير منتجاتها يستلزم كذلك جهودا اضافية و استراتيجيات جديدة تفرضها معطيات السوق و المنافسة، و تعتبر نظرة المسيرين مصدرا من مصادر التغيير حيث يلجأ بعضهم الى تعديل الوضعية الحالية من أجل تحسين صورة المنظمة و منتجاتها و ذلك بتحسين نوعية المنتج و جلب كفاءات جديدة للرفع من فعالية المنظمة لفرض وجودها على الساحة الاقتصادية.

2.3 الأسباب الخارجية

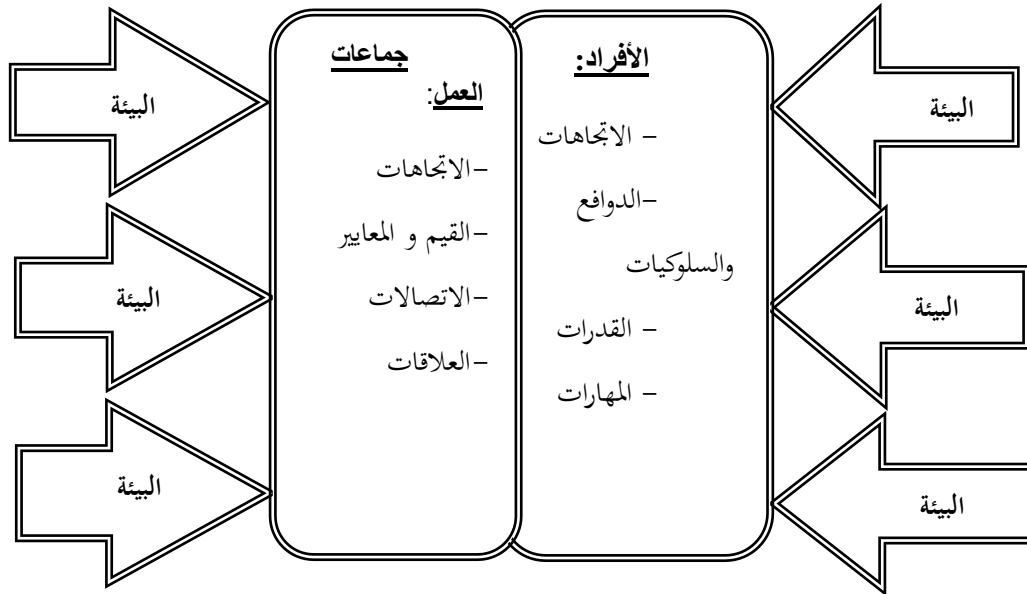
تعيش المنظمات و تنمو وسط متغيرات بيئية متعددة تتفاوت درجات تأثيرها عليها من عامل الى آخر، خاصة و أن البيئة الحديثة في حالة تغيير مستمر، فقد تتراوح الأبعاد البيئية بين الاستقرار و الاضطراب كالأبعاد الاقتصادية، السياسية والاجتماعية و حتى الديموغرافية منها و القانونية محلية كانت أم دولية. و بما أن المنظمة تربطها علاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي معرضة للتأثر بمختلف القوى و التغيرات التي تحدث في تلك البيئة. فعلى الرغم من وجود أسباب داخلية تدفع بالمؤسسات إلى إحداث التغيير، فإن اغلب الكتابات تؤكد على الدوافع الخارجية التي

تتسبب فيها البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي عادة ما تكون بمثابة ضغوطات تفرض إحداث تغيير لضمان التكيف معها، وهذا ما يجعلنا نركز أكثر على الدوافع الخارجية للتغيير. حيث يرى حسين حريم (2006)، أن الاعتقاد السائد بين معظم الكتاب والمفكرين المهتمين بالتغيير والتطوير التنظيمي، هو أن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المشاركة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا فلقد وجه الكتاب والباحثون اهتماماً كبيراً لهذه القوى والمسببات. كما يشير في هذا الصدد Desreumaux (1992)، و هو من أصحاب التوجه القطعي أن للبيئة الخارجية ثقل جد مهم في تأثيرها على اختيار المنظمات للتوجيهات اللازمة في اطار التغيير التنظيمي و يعطي هذا التوجه دور فرعي للفرد الذي يعتبره غير مؤثر في تحديد هذه التوجهات.

ان البيئة الخارجية بمتغيراتها العديدة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية لم تعد كما كانت عليه منذ عقدين أو ثلاثة من حيث طبيعتها وخصائصها بل أنها أصبحت أكثر تغييرا وتعقيدا، إذ أن من مظاهر التغيير هو التحولات العديدة و أحيانا المتسارعة التي أصبحت تميز المتغيرات البيئية وتمارس ضغوطا كبيرة على المؤسسات و تجبرها على اجراء تغييرات في استراتيجيتها وتنظيمها وأهدافها وثقافتها.

لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، فحسب حسين رحيم و عبد الفتاح علاوي (2010)

تتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص326

1.2.3 البيئة الاقتصادية

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية. و عن حسين حريم (2003) يرى كل من روبين و لوثنان Luthan & Robbins (1990)، أن أهم القوى الخارجية التي

تدعو للتغيير التنظيمي هي التنافس الحاد بين المنظمات و الأوضاع الاقتصادية باعتبارها القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير، بالإضافة الى ظاهرة العولمة و اصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة، و ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة كالاتحادات و النقابات المهنية العمالية، بالإضافة الى التغييرات السريعة التي تطرأ على مستوى أسعار المواد الخام، و حدوث أزمات خارجية طارئة، و كذلك التغييرات في الأسواق و معطياتها نظرا للمنافسة الشديدة، زد الى ذلك التغييرات التقنية التي صاحبت الثورة المعرفية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

2.2.3 البيئة السياسية والقانونية

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تقعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول. ولتوضيح هذا التأثير تطرق سميث Smith (2000)، الى الأسباب السياسية والقانونية

التي تؤثر على مجال تسيير المنظمات و دفعها الى تغيير سياساتها حتى تستطيع التكيف مع المعطيات التشريعية الجديدة، فقد أشار كذلك الى أن هذه القوى تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي و اللجوء الى الانسحاب من بعض الأنشطة و تنظيم البعض الآخر، و نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المنظمات فيدفعها الى تغيير أهدافها و سياساتها مثل اصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة كقانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي.

3.2.3 البيئة التكنولوجية

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). و نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

حيث يشير في هذا الصدد ناصر محمد العديلي (1998)، أن الاكتشافات والاختراعات التقنية و أجهزة الاعلام الألي ووسائل الاتصال الحديثة، البريد الالكتروني، والأنترنت من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل، مهامه و عملياته، مما يتطلب احداث تغييرات في الهياكل التنظيمية و مشاعر العاملين و سلوكهم، حاجاتهم و توقعاتهم.

4.2.3 البيئة الاجتماعية

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

5.2.3 البيئة الثقافية

حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

إن التغييرات الحادثة في المنظمات وخارجها تفرض على المنظمات التغيير من أجل التكيف معها أو مواجهة الجمود في المنظمات التي هي ليست قادرة على التصدي والتصرف مع هذه التغييرات المحيطة، وعلى الرغم من أن البيئة الخارجية هي التي تكون في الغالب العنصر المهم في دفع معظم المؤسسات للقيام بالتغيير فإن

درجة ادراك تهديدات ومخاطر هذه البيئة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وأنه بالتبعية تختلف درجة استجابتها لتغييراتها، كما أن بعض المؤسسات لا تتبنى التغيير إلا شعاراً.

يتفق العديد من المهتمين بالتغيير التنظيمي أنه مهما تعددت أسباب هذه الظاهرة فإنها لا محالة تهدف الى التأثير في مجال أو مستوى معين من مستويات المنظمة أو على عدة مجالات في نفس الوقت التي قد تفرضها الظروف و العوامل الخارجية أو الداخلية للنسق، و هذا ما يلزم التنظيم اللجوء الى نوع من أنواع التغيير كاستجابة لوضع جديد.

4. أنواع و مجالات التغيير التنظيمي

1.4 أنواع التغيير التنظيمي

يرى برياش توفيق (2016) أنه حتى يمكن استيعاب كيفية تنفيذ التغيير والمواقف التي تتحكم فيه انطلاقاً من واقع المؤسسات، لجأ بعض الباحثين إلى المزاوجة بين معيارين لتحديد أنواع التغيير، بما أدى إلى ظهور أنواع أخرى في شكل مصفوفة، ومن هؤلاء Scholes وزملائه (2000) الذين اخذوا بعين الاعتبار كل من الدافع للتغيير (وميزوا بين سلوكي رد الفعل والاستباق) وسرعة تنفيذه (و ميزوا بين التغيير التطوري والجذري).

ويمكن تقديم شرح موجز لهذه الأنواع من التغيير فيما يلي:

تحول مخطط برمجة تغيير جذري من خلال الاستباق باستعمال تقنيات التحليل الاستراتيجي و دعم القرار.	التعديل تحديد مسبق للحاجة للتغيير من خلال عملية استباقية في تعديل الممارسات الحالية.	تغيير استباقي
تحول مفروض (الزامي) اعادة النظر في طرق التفكير بعد اظهار عناصر الاختلال	التكيف التفاعل مع ضغوطات البيئة التنافسية لتكيف الممارسات التنظيمية الحالية و تجنب عدم التواء مع البيئة.	تغيير استجابي
تغيير جذري	تغيير تطوري	

الجدول رقم (01) أنواع التغيير حسب Scholes و زملائه

Source: Autissier D. & Derumez I. V. (2004) Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire 4 juin-dans les projets de changement, 13eme conférence de l'AIMS, Normandie, vallée de seine, 2

- التعديل

يأخذ هذا النوع من التغيير شكل التحول خطوة بخطوة، ويتم تبنيه بعيدا عن الضغوط البيئية، ويأخذ التنفيذ صفة التدرج لأنه يحدث من خلال تغيرات ثانوية تأخذ

شكل التجارب على مستوى مكونات المؤسسة من ادارات و أقسام وورشات إنتاج، بما يؤدي إلى التعلم من هذه التجارب وبالنهاية إلى تحول المؤسسة.

في هذا النوع من التغيير تكون مشاركة الجميع وفي مختلف المستويات، حيث يطلب من كل فرد مهما كان المستوى الذي يشغله، أن يكون مقترحا ومجربا لأفكار وطرق جديدة تؤدي شيئا فشيئا إلى تحول المؤسسة نحو الأفضل. إن دور المدير ينحصر في وضع الإطار العام لمستقبل المؤسسة، ويترك كفاءات تحقيق ذلك إلى العمال في مختلف المستويات ويبقى موجهها لهم في سبيل تحقيق المنتظر من الأهداف.

- التكيف

يشير التكيف إلى التغيير التطوري ولكنه على عكس التعديل، فهو يتم تحت ضغط البيئة و لا يكون نابعا من ادارة المؤسسة أو مديرها. وتتم عمليات التكيف التدريجية من خلال السعي لضمان ومواكبة التحولات والتطورات ، حيث أن ما يقوم به كل نظام فرعي داخل المؤسسة إنما يكون بهدف مستجدات حدثت على مستواه، ومن خلال عمليات التكيف الجزئية تحقق المؤسسة ككل توافقا مع البيئة الخارجية.

وإذا كان التغيير من خلال التعديل يتم داخل المؤسسة وبواسطة مسؤوليها وعمالها بغرض تحقيق أهداف معينة، فإن ما يميز التغيير من خلال التكيف هو أنه يتم تحت سلطة وتأثير البيئة الخارجية، وهو ما ذهب إليه منظرو ايكولوجيا المجموعات وأنصار النظرية الموقفية، الذين يرون بأن المؤسسة عنصر مسلوب الادارة وغير مهتم بالتغيير إلا بدافع العوامل الخارجية التي لديها سلطة فرض إحداث التغيير على المؤسسة و الا ألت للانقراض.

إن ما يميز النوعين السابقين للتغيير هو أنهما لا يهدفان إلى تغيير واستبدال جوهر التنظيم أو الاستراتيجيات والأهداف والسياسات المعتمدة من قبل المؤسسة، بل إلى إحداث تعديل وتصحيح فيها فقط، وهذا خلافاً لنوعي التغيير التالين والذين يؤديان أحياناً إلى محو ما هو قائم واستبداله بإطار تنظيمي جديد وهو ما يحدث في غالبية التغييرات الجذرية الكبيرة.

- التغيير المخطط

التغيير المخطط هو تغيير جذري يكون مصدره الأساسي رغبة الإدارة أو المدير في تغيير وتحويل استراتيجية المؤسسة الحالية وإحلال محلها استراتيجية أخرى تكون مختلفة عنها، وينطوي ضمن هذا النوع من التغيير مدرسة التخطيط الاستراتيجي ونظرية الخيارات الاستراتيجية ونظرية القائد صاحب الرؤية (الرؤيوي).

إن من أهم خصائص التحول المخطط أنه مُهدمٌ للواقع القائم، وأنه غالباً ما يكون سريعاً ولا يتم خطوة خطوة، لذلك نجد أن مصدره الرئيسي هو فكرة المدير ويدار من جانبه أو من جانب الإدارة العليا، ويصيب المؤسسة ككل وليس جزءاً منها فقط كما هو عليه الحال في التغيير التعديلي أو التكيفي، حيث يغطي مجال الهيكلية والتنظيم والاستراتيجية والثقافة والسلوك الإنساني.

- التغيير المفروض

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التغيير في حالة معاناة المؤسسة من أزمة حادة لا يمكن تجاوزها إلا من خلال تغيير جذري شامل، فحسب ديمرز Demers (1999) فإنه يمس كل مكونات التنظيم و عادة ما يكون سريع و لا يخضع لمراحل كي يتجسد وهذا بعد أن يكتشف القائد أن محاولات إصلاح الوضع المختل بواسطة تعديلات جزئية وثنائية وفي مجالات معينة وعلى فترات زمنية متقاربة هي كلها محاولات دون

جدوى ولن تتجح في علاج الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة. أن للبيئة الخارجية ثقل جد مهم تأثيرها على اختيار المنظمات للتوجيهات اللازمة في اطار التغيير التنظيمي و يعطي هذا التوجه دور فرعي للفرد الذي يعتبره غير مؤثر في تحديد هذه التوجهات.

وعادة ما يرافق قرار القيام بهذا النوع من التحول تغيير فريق الإدارة بفريق آخر يكون مطالباً بتصميم وصياغة رؤية جديدة تعيد النظر في أساسيات المؤسسة من استراتيجية وثقافة وتنظيم. حيث يرى جونسن Johson (1966)، أن التغيير الجذري هو ذلك التغيير الذي يمس نظام قيم التنظيم.

كما صنف محسن أحمد الخضيرى (1992)، أنواع التغيير التنظيمي معتمداً في ذلك على الأسس العلمية التالية :

➤ **تصنيف التغيير حسب المدة المستغرقة :** وفقاً لهذا الأساس يمكن تصنيف التغيير الى الأنواع التالية:

أ- **تغيير سريع قصير الأجل:** يتم هذا النوع من التغييرات بسرعة، و هو تغيير اجرائى أكثر ما هو تغييراً هيكلياً، كما يطلق عليه اسم التغيير التكتيكي لأنه يرتبط بالموقف الحظي الذي يواجهه متخذ القرار في المنظمة، كما أنه يكون تغييراً تكيفياً من أجل استجابة ناجعة لمتطلبات الموقف العاجل الذي تواجهه المنظمة.

ب- **تغيير متوسط الأجل:** يتصل هذا التغيير بسياسات المنظمة بشكل أكبر مثل سياسات الانتاج و التمويل و التسويق و تسيير الموارد البشرية.

ج- **تغيير طويل الأجل:** يحتاج هذا التغيير الى مدة طويلة تمتد لعقدين من الزمن أو أكثر و سبب ذلك أنه متصل باستراتيجيات المنظمة و عمليات اعادة الهيكلة. ويلاحظ محسن أحمد الخضيرى (1992)، من خلال الأنواع الثلاثة السابقة أنها

تتداخل مع بعضها البعض، فالتغيير طويل الأجل يحتوي على التغييرات متوسطة الأجل التي بدورها تحتوي على التغييرات قصيرة الأجل.

➤ تصنيف التغيير حسب مرحلة التنفيذ:

أ- **تغييرات أولية:** هي ذات طابع ابتدائي تهدف الى تمهيد المناخ المناسب لإجراء التغييرات الأساسية. لذلك فان التغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية لأنه هو الذي يتولى مهمة اعداد المناخ المستقبلي للتغيير.

ب- **تغييرات ثانوية:** و هي ذات طابع تكميلي، بمعنى أنه يكمل ما تم بناؤه من أفكار و مبادئ و قيم في مرحلة التغيير الأولية، بل يضيف اليها سياسات و اجراءات تكميلية و وضع الهياكل الرئيسية.

ج- **تغييرات نهائية:** هذا النوع من التغيير يأتي لاستكمال أي قصور حدث أثناء اجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر، و بالتالي فان مهمة هذا النوع من التغيير هي مهمة كمالية و معالجة النقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.

➤ تصنيف التغيير حسب عمقه: و يقسم التغيير حسب هذا التصنيف الى الأنواع التالية:

أ- **تغيير هيكل عميق المضمون:** ينفذ هذا التغيير الى الجذور و القواعد الأساسية للكيان الاداري المستهدف تغييره، و بالتالي فانه يحتاج الى جهود جبارة و تكاليف عالية و يستنفذ وقتا طويلا لتنفيذه، و هذا التغيير يكون تأثيره عميقا لأنه يتعدى تغيير السلوك الى الوصول للأفكار و الاتجاهات السائدة في المنظمة.

ب- **تغيير شكلي عميق:** يكون الهدف منه اجرائيا ، و هو تغيير ظرفي يتطلبه حدث معين و بالتالي يبقى على سطح الأحداث و لا ينفذ الى أعماقها.

➤ **تصنيف التغيير حسب درجة التعقيد:** و على هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التغيير كما يلي:

أ- **تغيير معقد:** عوامله متداخلة بحيث تتداخل الأسباب و المحفزات و تختلط بالنتائج المرحلية و الافرازات و الآثار الجانبية، و نتيجة لذلك يصعب على غير المتخصص التفرقة بينهما، و هذا النوع من التغيير يحتاج الى خبرة و دراية خاصة.

ب- **تغيير بسيط:** يرتبط هذا النوع من التغييرات بعامل واحد فقط أو بعدد محدود جداً من العوامل، و في الوقت نفسه يكون واضحاً و غير واضحاً و غير غامض، و هذا النوع بسيط جداً حيث يستطيع القائد الإداري بمفرده القيام به دون مساعدة من أحد. ويشير كل من موستن و جرورد Meston و Grouard (1998)، أنه في معظم الحالات، تكون التغييرات التنظيمية بطيئة، كما يكون هذا البطء على مستوى الوعي بضرورة التغيير، و اتخاذ القرارات اللازمة للخوض في عملية التغيير.

و نجد محمد قاسم القريوتي (1993) قد حدد أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير و هي كالتالي:

- **التغيير على مستوى المنظمة :** ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية.

- **التغيير على أساس التفاعل بين الفرد والتنظيم :** ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وإتباع نمط الإدارة بالأهداف.

- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال

نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

- **التغيير في العلاقات الشخصية :** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري وجماعات المواجهة.

على غرار ما سبق يمكننا استخلاص أن الأنواع المختلفة من التغيير التنظيمي تختلف فيما بينها من حيث الأسباب أو المصادر الدافعة للتغيير من خلال ما تقدم وكذلك من جانب أدوار المستويات الإدارية داخل المؤسسة، حيث يلاحظ دور البيئة الخارجية في الدفع إلى القيام بكل من عمليات التكيف والتحول المفروض في حين ينتقل هذا الدور إلى إدارة المؤسسة في كل من عمليات التعديل والتحول المخطط. كما يتضح لنا أن نوع التغيير التنظيمي يعتمد تحديده على عدة عناصر، ففي بعض الحالات يكون التغيير قصير المدة، و في بعض الحالات يتطلب وقت كبير نظرا لعمقه و اتساع مجالاته، و عادة ما يكون سريعا و عنيفا في نفس الوقت. غير أنه مهما تعددت أشكال التغيير و أنواعه، فإن ادراك الفرد للتغيير يكون مختلفا نسبيا من نوع آخر، فحسب صلاح الدين قريد (2016) فإن فرد التنظيم سيضخم صورة التغيير أو يصغرها، و ذلك قد يعود لخبراته الادراكية لهذه الظاهرة التنظيمية و توقعاته، والى مدى توافر المعلومات بتغيير المطلوب، و كذلك الى عدة عوامل متداخلة التي تحيط بالمنظمة و الجماعة و الفرد. فمن العوامل المتعلقة بالمنظمة نجد أن المجال الذي سيطرأ عليه عملية التنظيم يعتبر من العوامل الأساسية التي قد تؤثر على ادراك و تصور الفرد لحالته و مدى تغير مكانته المهنية و موقعه على مستوى التنظيم في المستقبل لذا فمن المهم التطرق الى مختلف المجالات التي يمكن أن يطرأ عليها تغيير

معين حتى نستطيع تصور موقع الفرد و مدى تأثره وسط مجال من القوى و المتغيرات التنظيمية المحيطة به و كذلك مدى و كيفية استجابته لها.

2.4 مجالات التغيير التنظيمي

تلجأ المؤسسات الى احداث تغيير تنظيمي رغبة منها في تصحيح الاختلالات الداخلية و تحسين مستوى أدائها، و سعيا منها للتكيف مع بيئتها الخارجية دائمة التغيير و متزايدة التعقيد، حيث أجمع معظم المهتمين بهذا الميدان على أن المنظمات الحديثة أضحت ملزمة على وضع برامج للتغيير ناجعة و محكمة التخطيط و انتهاج استراتيجيات و سياسات مرنة في مجالات متعددة للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية التنظيمية. و لقد ربط مينتزبرج Mintzberg (1990) مجالات التغيير التنظيمي بمصطلح التغيير الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاث عناصر و هي المحتوى و العملية بكل مراحلها و كذلك السياق، ويرى حفصي وزملاؤه Hafsi et al (2002)، أن التغيير الاستراتيجي يعمل على تغيير أداء المنظمة بتغيير محتوى الاستراتيجية أو العملية، كما أن محتوى الاستراتيجية يتكون من مجموعة أهداف و كذلك العناصر المدركة من طرف المنظمة من حيث مكونات البيئة التي تتواجد بها و الموارد التي تتمتع بها.

و يشير كل من زيمر و كرسنكاوي Zimmer et krasnsky (2006)، إلى القول بأن المؤسسة إذا ما أرادت أن تعالج المشاكل والاختلالات، فإنها غالبا ما تلجأ إلى إحداث التغيير في التكنولوجيا و الاستراتيجية والثقافة والسلطة والتنظيم. وإذا نظرنا الى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الافراد على انجاز المهام داخل بيئة النشاط، لذا فقد حرص العديد من الباحثين و المختصين في مجال التغيير التنظيمي على دراسة

مختلف الجوانب التي يتم تغييرها و تطويرها في المنظمة، و نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال فقد أشار صالح الدين عبد الباقي (2003) أن من أهم الجوانب التي يمسه التغيير هي:

1.2.4 الأفراد

يشكل الأفراد أهم عناصر التغيير التنظيمي و كذلك التطوير لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصرها على الاطلاق، و يمكن تغيير و تطوير أفراد المنظمة في تفهم و ادراك سلوكهم و شخصياتهم، و من ثم العمل على تطويرها و تغييرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة، و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة، أن تغيير و تطوير الموظفين أو العمال الى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب. و على المنظمات أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير أفرادها و تغييرهم الى الأحسن، مثل أنماط شخصياتهم ودوافعهم ، قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات و حل المشكلات، فإيجاد الانسجام و التناغم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم وقدراتهم و فرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة و نجاحها. و يشير جمال الدين لعويسات (2003) الى عدم اختلاف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل تختلف الدافعية المتوفرة لديهم و تعرف الدوافع بأنها الحاجات والرغبات و الغرائز الداخلية للفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان بوعي تام أو لا شعوريا فالدوافع هي الحسيات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، فهي محركات داخلية للسلوك و بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر خارجية. كما يرى مصطفى عشوي (1982) أن تقديم المعلومات الصحيحة و توضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي الى احداث تغيير في سلوك الأفراد، و ذلك كالتوقف عن

الاضراب مثلا و لكن تقديم المعلومات بطريقة عمودية و خاصة بالاعتماد على الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب.

2.2.4 جماعات العمل

يأتي الاهتمام بتطوير و تغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، بعد تطوير الأفراد كأفراد. و هنا يكون التطوير و التغيير للأفراد كجماعات، و هو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا و تغييرا فعالا للأفراد أنفسهم. و التغيير هنا يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها و معاييرها و تطوير أهدافها و تماسك الجماعة، و ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، و الأساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة و توثيق أدائها.

و حسب مصطفى عشوي (1982) فقد وجد موضوع دراسة جماعات العمل في المنظمات العناية من طرف الباحثين السيكولوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الانسانية الذين أشاروا أساسا، الى دور الجماعات المحلية اللارسمية في تعيين كمية الانتاج و في وضع معايير سلوكية جماعية قد تضر بالتنظيم الرسمي للعمل، و من أهم الباحثين الذين أشاروا الى أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك كورت ليفين kurt lewin (1947)، و ذلك باعتماد و مناقشة المواضيع في اطار جماعي و الوصول الى قرار معين بصفة جماعية و قد أجرى باحثون آخرون مثل كوش و فرانتش kuch & frunch (1948)، تجارب لتأكيد هذا التطور و ادخال التغيير في طرق أداء العمل في المصنع و قد استخدم في ذلك تقنيتي التدريب الجماعي و التقنية العكسية الجماعية. فالتقنية الأولى تتمثل في لقاء جماعة من

الأشخاص الغرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار و المسؤوليات لهؤلاء الأفراد بل يلتقون كأقران متساوين في المكانة و الدور، و الهدف من تنظيم هذا النوع هو تدريب الأفراد في اطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم و عن الآخرين و عن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد في الآخرين. ان التفاعل الذي يحدث بين الأفراد هذا النوع من الجماعات يهدف أساسا الى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس الآخرين و عواطفهم بعد فهم الفرد لأحاسيسه و عواطفه، و مدى تأثير هذه العواطف في توجيه سلوكه و تفاعله مع الآخرين. ان هذا النوع من التدريب يهدف الى التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير و الادارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشتغلون معهم مما يؤدي الى تغيير في سلوك هؤلاء، و في ايقاع نشاط المنظمة تبعا لذلك. أما فيما يخص تقنية التغذية العكسية الجماعية فتعتمد هذه الأخيرة على تصميم استبيان لاستطلاع آراء الأفراد و جماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة، و ظروف العمل و الرضا عن العمل والعلاقات بين الأفراد و غير ذلك من المواضيع التي تهتم المنظمة، و بعد توزيع والاستبيان و جمع و المعلومات بغرض المناقشة الجماعية، ذلك لأن مشاركة الافراد في مناقشة جماعية تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم و آراءهم حول مختلف المواضيع التي شغلها الاستبيان تعطيهم احساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الادارة للمعلومات الواردة في هذه الجماعات و هذا الاحساس الايجابي لا يمكن الا أن يؤدي الى حماس أكبر في عملية تطبيق البرنامج الجديد للمنظمة.

3.2.4 التنظيم

يعتبر التنظيم حسب كامل محمد المغربي(2007)، عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع و التوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة و المتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع. فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال، لذا يعتبر

عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع و العناصر الانتاجية العاملة فيه فهو يعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية التي تدور حول أداء العمل، و تخفيض النفقات و رفع الروح المعنوية و قد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة، بل يحتاج الى مساعدة و نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه و بين مساعديه و بين علاقاتهم ببعضهم البعض و يحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة. ويشير موسى الخليل (2002)، أن ادارة المؤسسة تحتاج الى خريطة تنظيمية أو وضع هيكل تنظيمي ليمثل بياناً بنية المؤسسة، و يمثل أيضاً صورة تشكيلية عن كافة العلاقات بين الأقسام الادارية و الأشخاص القائمين عليها و الكيفية التي يمكن أن تسير بها تلك في كافة اتجاهاتها، كما تعتمد الهيكل التنظيمية على مجموعة عناصر رئيسية يساعد في تحديدها المديرون على تبيان الخطوط المركزية في تتابع و تداخل الأنشطة و الفعاليات و بالتالي مسار القرارات و الأوامر و التعليمات في كافة المستويات الادارية للمؤسسة. و تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية، و يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملاءمته مع التغيرات الجديدة.

يرى مصطفى أبو بكر (2003) أن التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات يفرض ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المنظمة ككل، و قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة

عمل المنظمة احداث تغيير و تطوير نظم العمل بالمنظمة، و ذلك من خلال تبسيط وتطوير اجراءات و مسؤوليات العمل و الصلاحيات و السلطات، و أنظمة المتابعة وتقييم الأداء، و نظم التحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، و زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

يعتبر التخصص الوظيفي أساس عملية التغيير في الهيكل التنظيمي و نعني بذلك تقسيم و توزيع المهام و الأنشطة على مجموعة الاختصاصات الملائمة والمنسجمة معها من حيث الكفاءة و مستلزمات الانجاز و قد يشمل التغيير انتقال العاملين بين الوظائف أو الأنشطة حسب مقتضاه أو ظروف انجاز العمل أو المهمة المطلوبة و ليس تبديل الوظائف و ذلك بهدف انجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة و هذا ما يسمى أحيانا بالتدريب المتدرج الذي يؤدي الى زيادة قدرات العاملين على استيعاب أكبر عدد من المهمات و المسؤوليات، كما قد يكلف الموظف بأكبر عدد من المهمات اللازمة لإنجاز العمل خلال فترة عمله المخططة. وهذا ما يطلق عليه التوسع الوظيفي الذي يحرر العامل من شعور الروتين و الملل الوظيفي.

و يشير مصطفى أبوبكر (2003) في هذا الصدد أنه يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة الى ظهور الحاجة الى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات و قدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير و تطوير مهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم و بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

أما بالنسبة لصلاح بن فالح عبد الله البلوي (2004) فيرى أن مجالات التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية:

- أ- **المجال الوظيفي:** يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:
 - **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل.
 - **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بالحق وظائف جديدة للمنظمة أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.
 - **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
 - **استراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة .

ب- **المجال الإنساني:** يعد الموظفين جوهر المنظمات و أهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته.

ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

- **المهارات والأداء:** يستخدم لذلك عدة طرق:
 - الإحلال وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.
 - التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.
 - تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة.
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح التنمية الادارية.
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

ج- المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه "إعادة التنظيم" يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.

د- المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

5. مداخل التغيير التنظيمي

تقوم الكثير من المؤسسات الانتاجية والخدماتية بإحداث تغييرات تنظيمية تصيب واحدا أو أكثر من المجالات التي تم ذكرها سابقا وبدرجات متفاوتة، وتأخذ عمليات التغيير هذه على مستوى واقع المؤسسات اشكالا مختلفة تسمى بمداخل التغيير. وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع. ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها انتشارا وتداولاً في أوساط الباحثين والممارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة. يشير جين هيلمز Jean Helms (2004) الى وجود دراسة استقصائية لعام 1993 تبين أن أكثر من 73 % من شركات الإلكترونيات لديها برامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن 70 % من كبريات الشركات الأمريكية خضعت لعملية إعادة الهندسة. لذلك سنتناول بإيجاز بعض هذه المداخل الأكثر استعمالاً من جانب المؤسسات فيما يلي:

1.5 إدارة الجودة الشاملة

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى مواجهة شدة المنافسة من خلال الاستماع الجيد للزبائن والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ومن بين الأساليب المستعملة في ذلك ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت بدايات تجارب المؤسسات مع هذا الاتجاه في الجودة المرتبطة بالمنتج، لتنتقل بعد ذلك إلى المفهوم الموسع ليشمل جودة كل ما تقوم به المؤسسة كما لم تعد الجودة مسؤولية قسم الإنتاج فقط بل مسؤولية كل الأفراد وفي مختلف الأقسام والمستويات. و حسب فريدريك لوкас Frédéric Lucas (1993) فقد كان للإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينغ Deming Edward الفضل في تنافسية المنتجات اليابانية من خلال إتباعهم أساليب الجودة التي نادى بها منذ 1950، وهو ما دفع العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي سعياً منها للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية. و يرى رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي (2005)، أنها تعد من أحدث المفاهيم الإدارية، ومحمور اهتمام أساسي لكثير من المنظمات، حيث وصفها الكثير على أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. لذا طرحت عدة تعاريف لهذا المفهوم فلقد عرفها تايلور Taylor بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الطرق الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ ايجابي للعلاقات بين العاملين وبين الزبائن الآخرين. ويرى أوكلاند Okland في رعد عبدالله الطائي (2008)، أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة. وعن دبون عبد القادر (2008)، يعرفها معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute على أنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء. وتسير كثير من التعريفات اليابانية في اتجاه واحد رافعة شعار التحسين المستمر حيث ترى بأن: إدارة الجودة الشاملة مبنية على التحسين التدريجي ومفادها أنه لا يجب أن يمر يوم دون أن تقدم الجديد مهما كان بسيطاً وهذا في أي جزء من المنظمة أو في

علاقتها مع المتعاملين معها. و يرى Robbins (2012) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارة مكرسة للتحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء.

و عن موسى اللوزي (1999) يشير كل من ستيفن كوهن ورونالد براند kouhen & Ronald Bran Steven بأن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

و في نفس الصدد عرف عمر وصفي العقيلي (2001) إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، السلوك والقيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء ...، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.

ويمكن الاستناد إلى ما قال به جابلونسكي Jablonski بخصوص المراحل التي يستوجب المرور بها لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، و التي أشار إليها أحمد بن عيشاوي (2006)، وهي خمسة:

- **مرحلة الإعداد :** وتتضمن وجود اتجاهات ايجابية تجاه هذا المسعى واخذ قرار بتبنيه، ثم صياغة رؤية تتضمن هذا الاتجاه، ثم تدريب المديرين على نظام إدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التخطيط:** وتتضمن اختيار أعضاء لجنة الجودة، وضمان تدريبهم والموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- **مرحلة التقييم:** وتشمل اجراء تقييم ذاتي لمدى ادراك أهمية إدارة الجودة الشاملة من جانب العاملين، وتقييم تنظيمي، والتعرف على آراء الزبائن في المشروع بالإضافة إلى تقييم تكاليف التنفيذ.
- **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن اعداد برامج لتدريب العمال وتأهيلهم في جمع المعلومات وأدوات وتقنيات الجودة، ومهارات بناء الفريق، والاتصال وطرق حل المشاكل المرتبطة بالجودة.
- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وتتضمن تبادل وتقاسم الخبرات وعرض نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدعوة للتحسين المستمر .

1.1.5 أهداف ادارة الجودة الشاملة

إن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب خضير كاظم محمود (2000)، هو تطوير جودة المنتجات والخدمات، مع تخفيض التكاليف و التقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية

توقعاتهم أو حتى تجاوزها. ولقد قامت بوطرفة صورية (2010) بتحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي :

أ- تحقيق رضا المستهلك: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، و ذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ومرورا بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع، والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن عن طريق امتلاك المؤسسة لأفضل قنوات التوزيع التي تساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

ب- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق : إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة معيارا يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكلفة المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة. وقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات بشكل كبير حيث صرحت مؤسسة Motorola بأنها خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية بحوالي 2 800 مليون دولار خلال الفترة التي طبقت فيها هذا البرنامج بين عامي 1992-1993.

ج- زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بهم.

2.5 اعادة الهندسة

منذ بداية الثورة الصناعية لم تعد مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة حيث أصبح على الإدارة في الوقت الراهن تغيير تلك المبادئ والأساليب و الانطلاق في عملية إعادة بناء كاملة للمنظمة يتناسب مع معطيات العصر الحالي وكذا التطورات المستقبلية هذا البناء المتكامل اصطلح عليه اسم أو لفظ إعادة الهندسة والتي من أساسياتها نبذ المفاهيم والقواعد والفرص التي تبني الإدارة قراراتها دون تمحيص، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تتناسب مع العصر كذلك تركز اعادة الهندسة على مفهوم العملية والتي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة عند المستهلك في النهاية.

بدأ مصطلح إعادة الهندسة في الظهور على مستوى الكتابات الإدارية منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما نشر هامر Hammer مقالة في مجلة هارفارد الاميركية سنة 1990، وازداد هذا المصطلح انتشارا بعد ثلاث سنوات عندما أصدر نفس الباحث بمعية زميله شامبي Champy كتابا بعنوان اعادة الهندسة. و قد عرف الكاتبان hammer و champy (1993)، إعادة الهندسة بأنها إعادة النظر بشكل رئيسي وإعادة تصميم بشكل جذري للسيرورات العملية للحصول على نتائج مثيرة (كبيرة) في الأداءات الحرجة التي تتمثل في التكاليف والجودة او الخدمة والسرعة. أما اعادة الهندسة حسب سعيد يس عامر(1998)، فهي بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة، من خلال بناء رؤية جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة، تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات. و يرى سلطان غالب الديحاني(2009) اعادة الهندسة على أنها مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل

وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. و حسب بوحنية قوي(2007)، فهي تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة فهي أساس الثورة الإدارية.

و تتميز أنظمة العمل التي تمت إعادة هندستها حسب مجموعة من الخصائص تتميز بينها عن غيرها من الأنظمة، والتي من بينها ما يلي:

- دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل للأنشطة والعمليات، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وسلسلة الأوامر الطويلة ونطاق الإشراف الضيق، إلى التنظيم الأفقي.
- التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وإنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
- إسناد العمليات أفقياً و رأسياً إلى الموظفين مع منحهم سلطة اتخاذ بعض القرارات.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، من خلال إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً أساليب الرقابة الكلية بدل الخطوات الرقابية الصارمة، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.
- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها إعادة الهندسة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

1.2.5 أهداف إعادة الهندسة

تستهدف إعادة الهندسة حسب بن لحبيب بشير (2016) ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم واختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية و قدم Daniel et Pitrouzou خمسة أهداف عملية تساعد المؤسسة على تطبيق منهج إعادة الهندسة وهذه الأهداف هي:

أ- **تخفيض تكلفة القيام بالعمل** : حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة ، ويمكن تدنية التكاليف من خلال الحد من:

- العمليات المتكررة وغير المفيدة.
- اللوائح والتنظيمات المعيقة لعمل .
- دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً.
- المصاريف الإدارية الإضافية.

ب- **زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات**: ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات و الخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الانتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن.

ت- **استمرارية عمليات التحسين**: ان عملية التحسين ليست اجراء يتم عمله مرة واحدة، و انما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين لاحتياجات السوق و الوصول الى جودة المنتجات، و نتيجة لذلك فان عمل اعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقاً أن نكف عن عملية التحسين.

ث- وجود قيادة متفتحة و واعية: ان الهدف من اعادة الهندسة هو ايجاد مديرين أكثر ادراكا لمسؤولياتهم و محيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية و المتعلمة لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي اعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جدريّة و ثوريّة و مدير مبتكر و صبور .

6. نماذج التغيير التنظيمي

عن صلاح الدين قريد (2016) تشير zabeth Raftery (2009)، أنه في دراسة أجرتها شركة اي بي أم IBM عام 2008 تبين أن 61 % من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، و هو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، و الذي قد يعود الى عدم قدرة هذه المنظمات على ادارة التغيير بفعالية. و تعد ادارة التغيير أحد أهم و أبرز مجالات انشغال الباحثين و المختصين في حقل العلوم الادارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح. و لقد طرح العديد من الباحثين المهتمين بإدارة التغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل و خطوات التغيير التنظيمي في المنظمة و فيما يلي استعراض لأهم النماذج:

1.6 نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

كثيرا ما ينظر الى التغيير على أنه ضرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها الى وضعية أحسن و أفضل، و لكن كيرت لوين Kurt Lewin يرى أن المفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة لتحولات و متطلبات البيئة، فحسب Gérard Roth et Michal Kurtyka (2007) يعتبر كيرت لوين من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف

في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. اذ يقترح لوين أن أي تغيير مخطط و واع هو عملية تمر عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، تتمثل هذه المراحل في:

أ. اذابة الجليد

تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و الغاء الاتجاهات و القيم و العادات والممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار و اتجاهات و ممارسات جديدة، ينبغي أن تخنقي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، و مما يسهل على اذابة الجليد(اختفاء السلوك الحالي). و تهدف هذه العملية حسب كوك Cook (1998)، إلى زيادة إدراك الأفراد إلى أن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية و مجدية من جهة وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير التنظيمي من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى. و يضيف حسين حريم(2003)، أن كثير من الكتاب والباحثين يعتبرون أن هذه المرحلة هامة جدًا وتلعب دورًا كبيرًا في نجاح عملية التغيير التنظيمي وأنه كثيرًا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف، والمهارات، والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ. كما يعتقد Schein عن حسين حريم (2003) بأنه يمكن اذابة الجليد بإيجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل، و ايجاد شعور لدى العاملين بعدم

الرضا عنها، و يؤكد على أهمية دور الادارة في هذه المرحلة، و ضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

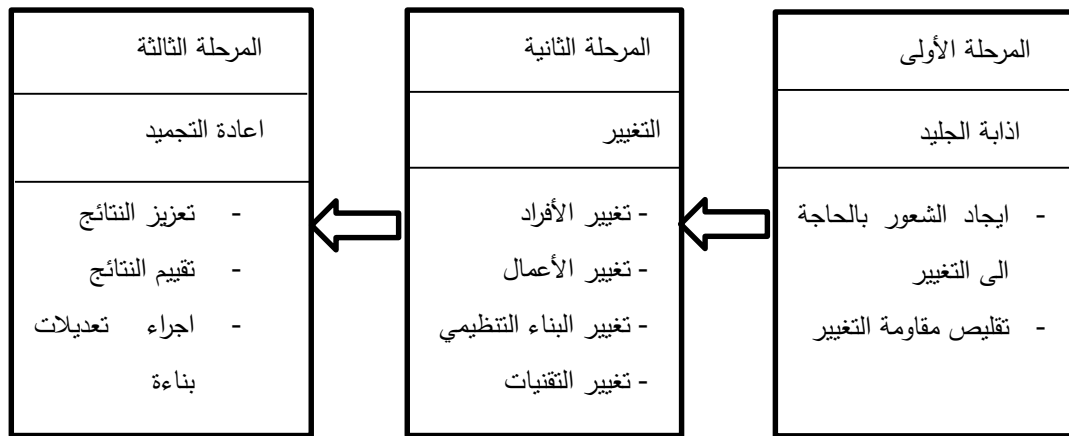
ب. التغيير

حسب حسين ابراهيم بلوط (2005) في هذه المرحلة يتم التخلي عن الأساليب القديمة في العمل وتبني سلوكيات جديدة وهي مرحلة إجراء و تنفيذ التغيير، وتعتبر مرحلة صعبة لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير أو تطيح به وهذا يتطلب إدخال المديرين تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة وتبنيها للتغيير بعد تحديد أعراض و دلالات التغيير فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها: الهيكلية، الأفراد والثقافة ، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة، إلا أن التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامن وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير التنظيمي ومقاومتها. و يشير Schein عن حسين حريم (2003)، أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و تقمص دور وسيط التغيير و أن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير. هذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

ج. اعادة التجميد

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة و القواعد، الممارسات و السلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك و المحافظة على ما تم تحقيقه و انجازه و اكتسابه في مرحلة التغيير. حيث يرى حسين حريم (2003)، أن اعادة التجميد تعني حماية و صيانة التغييرات التي تم احداثها و الحفاظ على المكاسب و المزايا الناتجة عن ذلك، و يمكن أن يتم

ذلك من خلال اتاحة فرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير التنظيمي على مرور الوقت. فحالة اعادة التجميد حسب راوية حسن (2001) هي حالة نسبية و مؤقتة، لذا فيجب على خبراء التغيير الأخذ بعين الاعتبار الجانب السلوكي النفسي لأفراد التنظيم حتى يكون هناك استقرار و ثبات و ان كان نسبيا.



الشكل رقم (02) : نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي

المصدر: قيس المؤمن وآخرون :التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

1997، ص161

من النماذج التي اهتمت بتحديد مراحل التغيير التنظيمي بشكل من التدقيق، نموذج Ivancevitch & al (1989)، حيث يعتبر هذا الأخير أن ادارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي.

2.6 نموذج ايفانزفيتش Ivancevitch

عن حسين حريم (2003) يعتبر Ivancevitch و زملاؤه التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي و تتمثل هذه الخطوات أو المراحل فيما يلي:

أ. قوى التغيير

وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية و التي أشرنا اليها مسبقا.

ب. الاعتراف بالحاجة الى التغيير

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير التنظيمي من خلال التقارير والإحصاءات، والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين... وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ج. تشخيص المشكلة

يهدف التشخيص الى تعريف المشكلة و تحديدها، قبل تبني أي اجراء، و قد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، و في نهاية مرحلة التشخيص يجب تحديد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الادارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير و تقييم نتائجه. هذا و يمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط التغيير من داخل المنظمة أو خارجها ، للمساعدة في هذه المرحلة و المراحل اللاحقة ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة و وسيط التغيير، و دوره في عملية التغيير، بصورة واضحة، كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير. و في حالات أخرى تلجأ المنظمة لوكلاء أو مستشارين خارجيين، حيث يتميز هؤلاء الخبراء بالنظرة الموضوعية و الاستقلالية في ابداء الرأي

بعملية التشخيص. و يمكن الحصول على المعلومات اللازمة للتشخيص، من خلال كل من الملاحظة، و المقابلة الشخصية، و قوائم الاستقصاء، و السجلات، و أيضا ملاحظات ووجهة نظر العملاء. كما ترى درة عبد الباري (1981) أن التشخيص السليم للمشكلات التي تواجهها المنظمة سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بأساليب العمل أو التكنولوجيا أو الروح المعنوية للموظفين أو نسبة الغياب أو الدوران بينهم أو المركزية في اتخاذ القرارات تساعد كثيرا في ايجاد الحل المناسب للتغلب على هذه المشكلات.

د. تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير

تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، و تدور حول ثلاث استراتيجيات حددها Ivancevitch و هي:

- **تغيير البناء التنظيمي:** يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل و تغيير البناء التنظيمي الرسمي، و تصميم الوظائف، وعلاقات السلطات.
- **تغيير الأفراد:** تستخدم الادارة عدة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين والرفع من معارفهم، و يشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين و معارفهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم في مجالات معينة، إذا ما أرادت المؤسسة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيرة، و من بين الوسائل المستخدمة والتدريب و بناء الفريق، و تدريب الحساسة.
- **تغيير التقنيات:** و يتضمن استخدام اليات حديثة وأساليب و معدات جديدة، فالتغيير التقني والتحديث أصبح مطلبا رئيسا لضمان استمرارية المنافسة.

هـ. تعريف المحددات أو الظروف المقيدة

يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي

وثقافة المنظمة. فمن جهة يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، و من جهة أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

و. مقاومة التغيير

على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

ي. تنفيذ التغيير و متابعته

حسب Ivancevitch تتضمن هذه المرحلة عنصرين هما، التوقيت و النطاق. فالتوقيت يعني معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، و هو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المؤسسة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال و يكيفهم مع الآليات الجديدة، و يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، و يفضل أن ينفذ في فترة ركود العمل، أما اذا كان خيار التغيير حيويًا لبقاء المؤسسة، فلا خيار أمامها الا التنفيذ الفوري. أما النطاق فيتوقف على استراتيجية التغيير و يشير الى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

3.6 نموذج هوس HUSE

قدم هوس في 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين، وتتمثل هذه المراحل حسب بوطرفة سورية (2010) في الآتي:

أ. الاستكشاف

يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير التنظيمي لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

ب. الدخول

يقترّب مسؤولو المنظمة و المستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

ج. التشخيص

يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

د. التخطيط

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.

هـ. خطة العمل

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

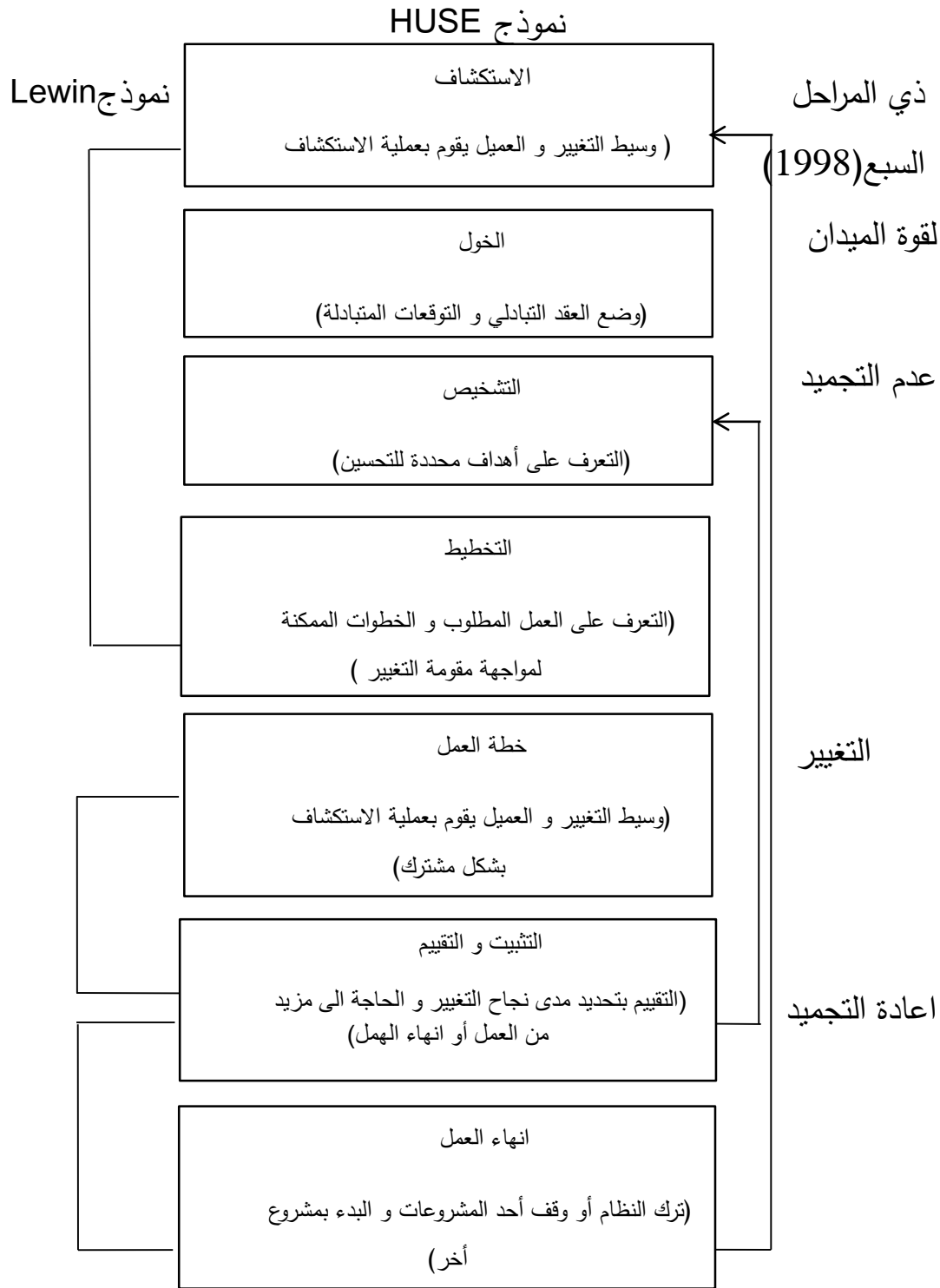
و. التثبيت والتقييم

إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين LEWIN يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج هوس HUSE وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

ي. إنهاء العمل

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

و فيما يلي سيتم عرض نموذج للتغيير المخطط في المنظمة حسب HUSE.



الشكل رقم (03): نموذج HUSE للتغيير المخطط في المنظمة

المصدر: نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار

والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 262

4.6 نموذج كوتر (Kotter 1995)

يعتبر John Kotter الأستاذ بجامعة هارفارد منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، من بين أشهر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة من خلال ما نشره في هذا المجال من كتب عديدة ومقالات كثيرة خاصة في دورية هارفارد للأعمال. حيث أن تجربته في مجال التغيير التنظيمي التي امتدت لفترة طويلة و ما تزال مستمرة، جعلته يكتشف جملة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل كلي أو جزئي في مشاريع التغيير في المؤسسات التي كانت تطلب استشارته و مرافقته لها في ذلك. وبناء على تجربته الطويلة في الاشراف على مشاريع التغيير حدد Kotter خطة للتغيير الناجح تمر عبر مراحل أساسية مرتبة بشكل منطقي، كل منها تتم ضمن فترة زمنية معينة ونجاحها يحدد نجاح المرحلة التي تليها مباشرة وكذلك المراحل الأخرى.

عن حسين حريم (2003) يقترح كوتر ثماني خطوات للتغيير الناجح، و هي كالآتي:

- **ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير:** يتعين على الإدارة في هذه المرحلة إيجاد أو خلق الشعور بالحاجة الماسة للتغيير، وجعل العمال يدركون بأنه أصبح ضروريا لهم ولمؤسستهم، و تتضمن رصد الحقائق التنافسية، و الأزمات الحالية و الفرص المحتملة وهو ما يدفعهم إلى قبول التغيير والعمل على تحقيقه.
- **تشكيل تحالف موجه للتغيير:** ان جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، تهدف هذه المرحلة الثانية الى إعداد فرق التوجيه التي ينبغي أن تتوفر في أعضائها الكفاءة والمصداقية و الالتزام والتعهد بتوجيه المؤسسة خلال عملية التغيير، وأن يكونوا ممثلين لمختلف الجماعات والادارات ، و يرى Cohein إلى أنه يستحسن ألا يزيد عدد فريق التوجيه عن اثني عشر شخصا.

كما يشير كوتر kotter (2002) إلى خاصيتين تميزان فريق التوجيه القوي powerful guiding group هما أن يكون مشكلا من الأفراد المناسبين ممن لديهم المهارات والقدرة على القيادة والتأثير أو المصداقية التنظيمية والرغبة في العمل الجماعي.

• **تطوير رؤية و استراتيجية التغيير:** يشير كوتر (1996)، إلى مفهوم الرؤية بالقول أنها تعبر عن التصور المستقبلي للمؤسسة وتشير الى ما ينبغي أن يقوم به الأفراد لتحقيق هذا التصور، ويضيف بأن أهمية إعداد وتصميم الرؤية الجيدة والواضحة تكمن في الأهداف التي تحققها ومن بينها تحقيق الاتجاه العام للتغيير، وتحديد الاجراءات والسلوكيات اللازمة وضمان تنسيق مختلف أنشطة الأفراد و زيادة دافعيتهم اتجاه التغيير والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. حيث أن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير و الاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

• **ايصال رؤية التغيير:** أن القائد الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة و استراتيجيات تحقيقها. حيث يؤكد كوتر (1996) على أهمية تبليغ رؤية التغيير إلى من هم مكلفين بتنفيذها من خلال قوله إن القوة الحقيقية لأية رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط ما إلى فهم مشترك لأهدافه ومساره. كما أشار الى أهمية الاتصال خلال عملية التغيير تقاديا لحالة الفشل التي عرفتتها العديد من محاولات التغيير بسبب عدم وضوح الرؤية أو سوء تبليغها إلى الأفراد.

• **تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:** تتطلب جهود التغيير ازالة المعوقات، و تغيير العمليات و الهياكل التي تعيق التغيير، و تشجيع الطرق الغير تقليدية لإنجاز التغيير والحرص على جعل كل ما تقتضيه عملية التغيير متناغما ومتناسقا مع كل ما يحيط الأفراد من ظروف مادية واجتماعية وتنظيمية.

• **تحقيق مكاسب قصيرة المدى:** يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها قيمة وفي وقت محدد، و ذلك لإظهار أنه ثمة تقدما يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره. وقد حذر كوتر في كتاباته العديدة من عدم تحقيق ممثل هذه الانتصارات في المدى القصير خشية أن تضعف ارادة العمال ويفتر حماسهم، بل إن تحقيقها سيدعم دافعية الأفراد المؤيدين و يرفع من معنوياتهم من جهة، ومن جهة أخرى سيبدد مخاوف المقاومين ويسهل التحاقهم بمشروع التغيير، مما يعطي فرصا أكبر لاستكمال بنجاح. وقد أشار Cohein أن الهدف من اجتياز هذه المرحلة بنجاح هو زيادة الشعور بالمزيد من الثقة والمصادقية، وأن المكاسب المحققة هي الدليل المادي على أن ما تم بذله من جهد قد بدأ يُثمر.

• **تكريس المكاسب و تحقيق مزيد من التغيير:** و مع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب اضافية و مزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر. فحسب كوتر (2002) فإن القادة الناجحين هم الذين يستغلون هذه الفترة لجعل رؤيتهم حقيقية من خلال الحفاظ على عدم فتور الحاجة إلى التغيير، وضعف ادراك الاستعجالية، والشعور بالتعب، أو الإعلان المبكر عن الفوز والنجاح، وأن القادة البارزين هم من بدلا من الإعلان عن تحقيق النصر و التفوق وسيقومون بإطلاق العشرات من مشاريع التغيير المطلوبة غالبا في المرحلة السابعة من عملية التحول، وسوف يأخذون من الوقت ما يسمح لهم بالتأكد من أن الممارسات الجديدة قد تأصلت جيدا في ثقافة المنظمة.

• **ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:** ان قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة و نجاح المنظمة، و تسعى لاتخاذ الاجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، و ليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى و ان كان

القائد. و يشير كوتر (1996) أن ثقافة المنظمة هي من أصعب الأمور قابلية للتغيير، وأن أية محاولات تغيير تستهدف جماعة أو قسم أو المؤسسة ككل ستكون عديمة الفائدة حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغيرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وأن يتم ترسيخها في سلوكيات الأفراد.

5.6 نماذج أخرى للتغيير التنظيمي

تلعب نماذج التغيير دورا مهما في فهم و تحليل هذه الظاهرة، فقد اهتم العديد من الباحثين منهم (لورنس و لورش و أحمد علي العبيد، كيلمان و كولورات و مجموعة من الباحثين، ابراهيم الغمري) بدراسة التغيير التنظيمي و محاولة وضع قواعد و أسس من أجل انجاح كل مرحلة من مراحل التغيير التي تمر بها المنظمات خلال هذه الفترة الحرجة من دورة حياتها. فقد حدد كل من لورنس و لورش حسب الصيرفي (2006) أربعة مراحل أساسية لتنفيذ عملية التغيير حيث تنطلق عملية التغيير من مرحلة التشخيص و التي تعتبر مرحلة تفصيلية للوضع الحالي و ما مدى حاجة المؤسسة لإحداث التغيير و ما هو الهدف منه، تليها مرحلة التخطيط بحيث يتم تحضير كل مستلزمات التغيير من موارد بشرية و مادية و خطط و برامج، ليتم الانتقال فينا بعد الى مرحلة التنفيذ و ذلك بتطبيق و تسخير ما تم تحضيره في المرحلة السابقة في الميدان، و في آخر مرحلة نجد مرحل التقييم أين يتم التأكد أن الهدف الذي تم تسطيره في مرحلة التشخيص تم بلوغه أم لا، و لقد أضاف الباحثين عنصرا مهما و هو التغذية الراجعة Feed Back بحيث و في حالة عدم الوصول الى الهدف المسطر يتم اعادة التشخيص و معالجة الخلل. في حين ذكر أحمد علي العبيد (1980) خمسة مراحل للتغيير و هي تحديد الأهداف ، و وضع معايير لقياس فعالية نتائج التغيير، الاهتمام بالنواحي الانسانية و اشراك العاملين في عملية التغيير، الاستفادة من الخبرات السابقة و من الموارد المكتوبة حول المنظمة في التغيير، و اعداد جدول

زمني بمراحل التغيير. و لقد أوضح كيلمان حسب عثمان (2005) مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم انشاء برامج التغيير، تليها مرحلة جدولة المسارات و تطبيقها، و في المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. و لقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم و المنظمة) و ذكر كذلك أنه و لإحداث أي تغيير لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين تتمثل الأولى في الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الايجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية و روح الفريق و الإبداع و غيرها من العوامل أما النقطة الثانية فهي تشير الى ضرورة توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعال. و قدمت كولورات و مجموعة من الباحثين الاخرين نموذج جديد سنة (1970) يتكون من أربعة مراحل أساسية حسب Zid (2006) و تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة النهضة حيث يحاول المسؤولون تحديد أهم الضغوط الموجودة و المشاكل التي تعيق سيرورة المؤسسة و ذلك من خلال فرزها و تصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها على عمليات المؤسسة، تليها مرحلة التفكير حيث يتم في هذه المرحلة تحديد أهم الجوانب التي تعتبر غير مناسبة لنظام المؤسسة في الواقع و استبعادها والحد من استعمالها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة إعادة البناء حيث يتم البحث عن معاني جديدة و مهام أخرى تتوافق مع التوجه الجديد، و يجب أن تكون مرضية لجميع الأطراف، و في الأخير تتأتي مرحلة الدمج أين يتم دمج العناصر الجديدة مع بقية العناصر القديمة التي لم يتم التخلي عنها كالقيم وخصائص التنظيم ومميزاته. ولقد اقترح ابراهيم الغمري(1985) نموذجاً آخرًا للتغيير التنظيمي، يشمل على عدد من المراحل العلمية، على اعتبار أن التغيير التنظيمي يؤكد على النظرة

الشمولية للمنظمة بصفاتها نظاما كلياً أو كيانا متكاملًا يتمون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة. فالمرحلة الأولى حسب إبراهيم الغمري مرحلة الشعور بالحاجة الذاتية و من داخل المنظمة الى أحداث التغيير، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة بداية عمل خبير التغيير و الذي تتمثل مهمته أساسا فسم مساعدة المنظمة على تعلم طرق جديدة وليس اعطاء حلول جاهزة، ثم تليها المرحلة الثالثة و التي يتم فيها توضيح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة، و من خلالها تبنى الثقة و التعاون، و يتم تحديد دور كل منهما، حيث يهتم الخبير بالأسلوب و الطريقة التي تعمل بها المنظمة، و تركز المنظمة على المضمون الفعلي و الأداء و على مسؤوليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير في مساعدة المنظمة على استخدام طاقتها و امكانياتها المتوفرة بأعلى درجة من الفعالية وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها و اقتراح الحلول اللازمة و متابعة تنفيذها. أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل حيث يقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما هو ، ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم في الواقع ، و نسمى هذه العملية، بعملية ارجاع الأثر. و يركز الخبير في هذه المرحلة على المعلومات ذات الأهمية للتغيير التنظيمي، سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة أو بالأجزاء غير الظاهرة، التي تساهم في اعاقه سير العمل في المنظمة، بمعنى آخر خبير التغيير بنوعية المعلومات و ليس بكميتها ويركز الخبير في هذه المرحلة على جمع المعلومات بالتعاون مع أعضاء المنظمة، من أجزاء المنظمة الظاهرة و الأجزاء غير الظاهرة.

المكونات الظاهرة (التنظيم الرسمي)	المكونات غير الظاهرة (التنظيم غير الرسمي)
- الوظائف و توصيفها - الهيكل التنظيمي و المستويات الوظيفية - نطاق الاشراف و المستويات الوظيفية - أهداف المنظمة - الانتاج و الكفاءة و مقاييس الأداء (هذه المكونات معلنه للجميع و تبنى على أسس منطقية و ترتبط بالأنظمة الهيكلية)	- القوة و أنماط التأثير - أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات - درجة الثقة و الانفتاح المتوفرة - الادراك الخاص بالأدوار الفردية - القيم السائدة - نوعية الحاجات الانسانية السائدة - علاقة الرؤساء بالمرؤوسين - الرضا الوظيفي و الروح المعنوية - القيادة الرسمية و الاتصال (هذه المكونات مخفية و لها تأثير كبير في الأداء و ترتبط بالجوانب الاجتماعية و النفسية و السلوكية)

الجدول رقم (02): أنواع المعلومات داخل التنظيم حسب نموذج ابراهيم

الغمري للتطوير التنظيمي (1985)

المصدر: ابراهيم الغمري: التطوير التنظيمي (نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول

النامية)- مجلة الادارة العامة- العدد(48)-الرياض(1995)

بعد مرحلة جمع المعلومات تأتي المرحلة الخامسة و هي مرحلة التشخيص وتحديد المشكلات حيث تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التغيير التنظيمي، حيث يقوم خبير التغيير بالتعاون مع المنظمة بتحليل المعلومات و التعرف على مناطق المشكلات و نوعيتها و الآثار المترتبة عليها، و في هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية و خطورة و دقة المعلومات، الا أن التشخيص الخاطئ يترتب عليه

نماذج خاطئة كما يترتب عليه اضافة للجهد و الوقت و المال، و تتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما: الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل الادارات و الأقسام و المنتجات، و العلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية، و الأساليب و العمليات كالاتصالات و أسلوب حل المشكلات في جماعات و وضع القرارات و أنماط القيادة و صورة السلطة، و أساليب التخطيط و تحديد الأهداف، و أساليب ادارة الصراع و التنافس. أما المرحلة السادسة فهي مرحلة استخدام استراتيجيات و برامج العمل أو المداخلات التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها و التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة و هذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا بها التغيير التنظيمي مثل تدريب الحساسية و برامج القيادة الادارية و برامج الادارة بالأهداف و النتائج و عمليات بناء الفريق، و التي تتعامل مع الأسباب التي أدت الى ظهور المشكلات، و يؤكد الغمري على أن مراحل التغيير التنظيمي مراحل متداخلة، قد يتقدم بعضها على البعض الآخر و ليست متسلسلة بالضرورة، بل تتكامل بطريقة مستمرة. في حين تشكل المرحلة السابعة مرحلة مراجعة و متابعة النتائج و تثبيت التغيير المرغوب فيه، ثم تأتي المرحلة الثامنة و الأخيرة و هي مرحلة انتهاء برنامج التغيير التنظيمي، و هي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة الخبير بالمنظمة.

II. قيادة التغيير التنظيمي

يعد البقاء و الاستمرارية في محيط أعمال متغير هو التحدي الأساسي للمنشأة في ظل القدرة التنافسية، و مدى تحقيق النجاح المطلوب، حيث يشير حسين حريم (2013) أنه وسط كل هذه المتغيرات المتسارعة من حيث النوع و الكم الذي امتد الى جميع الأنشطة و المجالات، هذا كله يضع تحديات و متطلبات كبيرة أمام مديري هذه المؤسسات، لذا أصبحت عملية التغيير من أهم المهام التي يقوم بها المدير في العصر

الحديث. و هذا ما أكده قول "كريس أرجريس بأن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الامل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح. و ترى سارة سليمان(2014) أن القيادة في الادارة الحديثة و خاصة في المستويات العليا، أصبحت مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، و عليه أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهامه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في احداث التغيير، وعن سليمان(2014) يؤكد غلبون و خالد أنه على القائد الاداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري و مفيد لهم و للمنظمة، و تزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد اذا أسهم المرؤوسين في التخطيط لهذا التغيير.

1. مفهومها

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين و الكتاب حول مفهوم القيادة، حيث يقول ستوغديل Stogdill نقلا عن سوفي نبيل (2011) أنه يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم. فحسب عمر وصفي العقيلي(2007)، القيادة هي صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم. و عرفها صلاح الدين عبد الباقي(2003) على أنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الأنية لهم، و في نفس السياق يشير ليكرت Likert في حسين حريم (1998) للقيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم، و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ويرى القيروتي (2000)، بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما الزام قانوني و وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة

القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد.

انطلاقا من ما سبق يتضح لنا أن موضوع القيادة يعد من أهم الموضوعات اثارة في علم الادارة، حيث أنها أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح المؤسسة، و القيادة هي صفات معينة تتوفر في فرد معين يسمى القائد، و هي مجموعة من السلوكات التي يقوم بها القائد للتأثير على مرؤوسيه و توجيه نشاطهم نحو هدف مشترك و لتحقيق التوازن بين المصالح الفردية و المصالح الجماعية. غير أن هذه التعاريف اهتمت بنتائج التأثير الذي يمارسه القائد لتحقيق أهداف الجماعة و أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير.

أما قيادة التغيير فظهرت الحاجة الى تعزيزها بسبب قوة المقاومة لعملية التغيير التي تواجهها كل مؤسسة و التي تحتاج الى وجود قيادة فعالة تستطيع احداث تلك العملية بكل نجاح، حيث تعرفها منى عماد الدين(2004) بأنها قيادة الجهد المخطط و المنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و الامكانيات المادية و الفنية المتاحة المؤسسة. أما بلال خلف السكارنة (2001) فيرى أن وظيفة قائد التغيير التنظيمي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال اقناع الأفراد بالحاجة الى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل، و لذا فلا بد من اختيار نموذج للتغيير و مساره، ووضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد. و يعرفها موسى اللوزي (2000) على أنها عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية و الخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير و تتطور بشكل مستمر.

و يشير كنعان في سارة سليمان (2014) الى أن عملية التغيير تتطلب من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، و يقسم بعض الباحثين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الى نمطين هما: القائد ذو المرونة العالية، و هو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة و تحملها و بعقلية متفتحة تجعله مستعدا لسماع وجهات نظر جديدة و الاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة ازاء رأي معين، بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، و يدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، و يعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه. و القائد ذو المرونة المنخفضة، يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذو المرونة العالية، أهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة و يكون منغلِق الذهن و يؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

2. مهارات قائد التغيير

عن البدارين رقية (2013) أن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بامتلاك قائد التغيير لمهارات أساسية حتى يتمكن من قيادة التغيير بشكل فاعل، و التي تساعد على اختيار الاستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير و التي يمكن تصنيفها الى:

- **المهارة الفنية:** وتمثل القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه، وبما يسهم في تطوير مجالات العمل.
- **المهارة التنظيمية:** وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من أجزاء تشد بعضها بعضًا، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة
- **المهارة الإنسانية:** وهي القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحاتهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم.

- **المهارة الفكرية:** وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات، والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها.

أما العتيبي (2009) ، فقد صنف المهارات قيادة التغيير الى مهارات تساعد قائد التغيير على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، و على منحهم التفويض الملائم لهم، و كذا امتلاك حصيلة من مهارات الاتصال، والقدرة على البناء و تقدير مناخ العمل الايجابي الذي يساند عملية التغيير، اضافة الى مهارات مواجهة حالات الفشل والاحباط و العقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة و اصرار، البراعة في التخطيط الزمني و استثمار الوقت لأقصى قدر ممكن مع مراعاة كافة الظروف والطوارئ و العوامل المؤثرة في ذلك، التواصل مع الافراد و الاستماع الى حاجات واهتمامات فريق التغيير و المستهدفين بالتغيير، الاعتراف المستمر بجهود فريق التغيير و انجازاتهم، و تحفيزهم عند كل نجاح يتحقق.

على نحو مختلف، يرى براون و هارفي Brown & Harvey نقلا عن رقية (2013) أن مهارات قائد أو خبير التغيير يجب أن تتضمن مهارات في القيادة، وإدارة المشاريع، والاتصال، وحل المشاكل، وبناء العلاقات، وتطوير الفرق والأفراد. ويستوجب على قادة أو مستشاري التغيير أن يمارسوا مجموعة من الأدوار التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية ورفع معنويات العاملين مثل دور المثبت الذي يسعى إلى تحقيق استمرارية المنظمة والتقيد بتوجيهات الإدارة، ودور المشجع الذي يسعى إلى تحقيق رضا العاملين، ودور المحلل الذي يقوم بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات كحل المشاكل، وتحسين الخدمة، وتحقيق رضا العاملين ، وتحسين مستوى الكفاءة، ودور المقنع الذي يركز على بعدي الفاعلية والروح المعنوية للعاملين، ودور المرشد الذي من

شأنه تحسين أقصى درجات الفاعلية والرضا الوظيفي، ومساعدة المنظمة في التركيز على القضايا الحرجة.

3. أهداف قيادة التغيير

لقد حدد D. Auttissier نقلا عن بوطرفة صورية (2016) أهم الأهداف التي يسعى قائد التغيير الى تحقيقها و قسمها الى ثلاثة أهداف رئيسية:

1.3 تحقيق الدعم: ان الهدف الأول لقيادة التغيير هو ضمان الدعم و الانخراط من قبل الجهات الفاعلة الرئيسية في مشروع التغيير، و بالتالي فان دورها يتمثل في فهم توقعات مختلف الأطراف المعنية بالتغيير و اقتراح طرق الاتصال و التدريب الملائمة، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم، و كذا رغباتهم اضافة الى الأمور التي تقلقهم و تخيفهم، و هذا الدعم و الانخراط هو بمثابة شكل من أشكال التسويق الداخلي لمشروع التغيير، لأنه دون دعم سوف يحكم على مشروع التغيير بالفشل.

2.3 التحويل: يعتمد هذا الهدف بدرجة كبيرة على الهدف الاول، حيث أنه عند انضمام الافراد و دعمهم لمشروع التغيير، يصبحون أكثر فعالية و كذا أكثر انتاجية، و أكثر تطلع لوضع أفضل و بالتالي يبنون تشخيص للوضع الحالي، يقدمون حلول و يقترحون ابتكارات لتغييره و تطويره. كل هذا يتجسد في الواقع العملي على شكل تغييرات في العمليات، الهياكل، الممارسات و المهارات، هذه المرحلة ضرورية جدا لمشروع التغيير و لا يجب أن تقتصر فقط على عدد قليل من الخطب و النوايا الحسنة، حيث يعد تنفيذ عملية التحويل على الأرجح الأكثر صعوبة لأنه يجبر كل الأطراف المعنية على التساؤل حول وضعهم الحالي، و كذا مستقبلهم و اتخاذ الاجراءات التي من شأنها أن تساعد على التمتع و الدفاع عن مواقفه.

3.3 التطوير: و هو عبارة عن نتيجة لعملية التحويل داخل المؤسسة و ما ينجم عنها من طرق جديدة في العمل و أحيانا في التفكير على المدى المتوسط و الطويل، ففي أي مشروع للتغيير لدينا عموما أكثر من مستوى للنتائج المتوقعة، و هدف التطوير يتعلق بالخصوص بالنوع الأخير من النتائج، حيث أن مشروع التغيير ليس سوى ذريعة لتطوير المؤسسة، و هو عبارة عن وسيلة لوضعها في حلقة تجريبية تسمح لها باكتساب سلوكيات و مهارات جديدة. غير أنه من الصعب جدا تغيير ثقافة المؤسسات والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك في احداث تغييرات مختلفة على الأدوات، التنظيم والاستراتيجية ليكتسب الافراد في كل مرة قيم ثقافية جديدة، و لذلك قد يستغرق وقتا طويلا يدوم لسنوات.

4. نماذج قيادة التغيير التنظيمي

ان قائد التغيير هو باعث التغيير و المحرك لسلوكيات الأفراد أو المجموعات بهدف انجاز ما ينبغي تغييره من أماكن و مناخات مختلفة تعمل بها مؤسسته، و يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير اذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتصب في هدف المؤسسة و يقسم حسن ابراهيم بلوط (2005) القيادة التغييرية الى نوعين: التغيير القيادي من الأعلى الى الأسفل و التغيير القيادي من الأسفل الى الأعلى:

أ. التغيير القيادي من الأعلى الى الأسفل

هو نموذج عن القيادة الاستراتيجية التي تشدد على التغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، و التي تهدف الى التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي تزيد في حصص المساهمين و ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة، و يدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية و التي

تدعو قادة و مديري المؤسسة الى الدخول في استثمارات اقتصادية حافزة و ادخال تغييرات ادارية جديدة على نظم، و منظومات المؤسسة و منها اعادة الهيكلة الادارية و تحجيم المؤسسة و التي تؤدي و بحسب النظرية الى تحسين الأداء الحالي للمؤسسة.

ب. التغيير القيادي من الأسفل الى الاعلى

و هنا تكون المبادرة الى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين و بدعم من جميع المستويات الادارية الأخرى العاملة، و يعد هذا التغيير من أبرز القواعد الرئيسية التي ينطلق منها الابداع المؤسساتي، بحيث يقوم على الابداع والمبادرات الفردية التي تسعى الى تحسين الاوضاع العملية و العلاقات الاجتماعية والتي تقود الى تحسين الأداء، و يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة و التي تدعو قادة ومديري المؤسسة الى تعظيم قدرات الأداء و التركيز على الثقافة و تطوير العناصر البشرية و مشاركة القاعدة في القرارات.

III. مقاومة التغيير التنظيمي

1. مفهومها

تشير معظم الدراسات و الأبحاث الى أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه خبير التغيير أو واضعي و مخططي هذه العملية، و التي قد تؤدي الى فشل مشروع التغيير في المؤسسة أو الى تصحيح مساره و تعديل اجراءاته. فالمقاومة هي ناتجة عن عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين اعتقاداً منهم أنه يهدد استقرارهم و مصالحهم. هذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير، فحسب دان كوهين فان أغلب القادة من واقع خبراتهم العملية يرون أن

سبب فشل التغيير في أي مؤسسة هو عدم تهيئة العاملين لهذا التغيير و اعدادهم له بالشكل المناسب، و عدم القدرة على جعلهم شركاء حقيقين في هذا التغيير. و اذا كان اجماع الباحثين على اعتبار المقاومة رد فعل من جانب المتأثرين بالتغيير، فقد اختلفوا حول طبيعة رد الفعل، حيث يعتبره كريماديز Crémadez (2005) سلوك حتمي لا يمكن تفاديه، أما عبد المعطي (1999) فيعتبره أمر طبيعي، في حين يشير فاز Vas (2006) الى انه فعل شرعي، أو ظاهرة طبيعية و معروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير حسب بلال السكارنة (2009)، أو كما وصفه بونفيل وجروسجين Bonneville L. Grosjean S (2007) على أنه مرض يتطلب علاجاً. و لم يتفق الباحثون على تعريف و مفهوم واحد للمقاومة و هذا راجع لمنظور تحليل كل باحث و فهمه للظاهرة، فهناك من ينظر اليه من الجانب التنظيمي، و آخر من الجانب الانساني السلوكي أو الجانب التكنولوجي، و هناك من يعتمد في تعريفه لمقاومة التغيير على تحديد أسبابها النفسية و الاجتماعية المهنية.

فحسب السكارنة (2009) تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، و يضيف أن الانسان بطبعه وفطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول الى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من ارباك و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد. و عرفت راوية حسن (2001) من المنظور السلوكي، بأنها فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمهم لجهود التغيير، كما تشير الى أن الأفراد يميلون الى مقاومة التغيير في مرحلة حل الجمود و كذلك مرحلة التغيير و هذا حسب نموذج كيرت ليفين. و يعرفها العميان (2005) على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

و لقد اقترح دولان وآخرون Dolan & al (1994) مفهوما لمقاومة التغيير أنها الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلبي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم. كما تشير كلورات و آخرون Collette et al (1997) أن مقاومة التغيير يمثل تعبير ضمنى أو صريح يترجم بردود فعل دفاعية من قبل الأشخاص الذين يدركون التغيير التنظيمي على أنه مصدر تهديد، و في نفس السياق يضيف كل من باريل و سافو Bareil et savoie (1999) أن هذه الردود الفعلية تتسم بالسلبية بالنسبة لتجسيد برامج التغيير التنظيمي خاصة تلك التي تهدف الى تغيير العادات و اكتساب مهارات جديدة. و في نفس السياق يرى المرسى (2006) أن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون مباشرا أو غير مباشر. و يرى داوي و شتاتة (2010) نقلا عن مخلوفي عبد السلام أن مقاومة التغيير استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

يتفق معظم الباحثين المهتمين بدراسة التغيير التنظيمي أن مقاومة أفراد التنظيم للتغيير أمرا حتميا لا مناص منه. فالإنسان بطبعه يميل الى مقاومة التغيير لسبب بسيط، و هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى و لو كان سيء، و من منطلق أن التغيير هو انتقال من وضع يعتبره الأفراد حالة توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حالة عدم توازن لارتباطها بمواقف جديدة ومتطلبات عمل غير تلك التي اعتادوا عليها ولما تولده من حيرة وقلق وعدم ارتياح. لذا فقد أجمع المهتمين بهذا الموضوع على ضرورة دراسة ظاهرة مقاومة التغيير من خلال تحليل الأسباب و العوامل التي تدفع بالفرد الى مقاومة التغيير التنظيمي، من منطلق أن فهم هذه الأسباب يمثل دافعا لإنجاح عملية التغيير، في حين يركز آخرون على كيفية مواجهتها (مواجهة مقاومة التغيير).

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

بما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه فمقاومة الأفراد للتغيير أمر متوقع، فالإنسان بطبعه يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من ارباك و ازعاج و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد. نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه و التي قد تكون حسب ادراكه ضارة لرغباته و حاجاته. و لو أردنا تحديد المشكلة الحقيقية في برامج التغيير لوجدناها تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، و لكنهم يتعمدون و يصرون على مقاومة ما يطلبه قادة التغيير، اذن فمقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. واذا كانت بعض الأبحاث والدراسات تجعل من موضوع مواجهة المقاومة أساس بحثها من منطلق أنها تمثل عائقا في سبيل تحقيق التغيير المنشود، فإن دراسات وأبحاث أخرى تركز أكثر على أسباب ودوافع مقاومة الأفراد للتغيير من منطلق أن فهم هذه الأسباب يمثل دافعا لإنجاح التغيير.

حيث يشير كل من ديفالي اريك و وايس ديميتري Delavallée Eric et Weiss Dimitri (1996) أن هناك صنفين من الأسباب. أولها ذات طابع سيكولوجي حيث أن مقاومة التغيير ترتبط بالخوف من المجهول و تغيير الوضع الحالي لأن الطبيعة الانسانية تميل الى حب الاستقرار و الاحساس بالأمن، باعتباره حاجة حيوية ترتبط بحب البقاء. أما الصنف الثاني فهو ذا طابع ثقافي و يرجع الى تاريخ و ارث الفرد الذي ورثه من عاداته المكتسبة من الوضع السابق و الذي جعل درجة التحفظ لديه تكون عالية. و يشير شرمرهورن و زملاؤه Shermerhorn (1999) الى أهم مصادر مقاومة التغيير و الممثلة في الخوف من المجهول و الحاجة للأمان و الاستقرار و عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير، تهديد مصالح و مزايا مكتسبة و تفسيرات متباينة ، توقيت سيء و كذلك الافتقار للموارد.

أما سينج Singh (2001) فقد قدم حوصلة حول أسباب المقاومة و المتمثلة في عدم ميل الفرد للتغيير و الخوف من المجهول، و أن مناخ العمل تسوده عدم الثقة والخوف من الفشل و كذلك فقدان المكانة و الاستقرار الوظيفي، كما يشير الى أن ضغوط الزملاء و التوقيت السيء من مابين مسببات المقاومة، اضافة الى ارباك التقاليد الثقافية و العلاقات الاجتماعية و كذا صراع الشخصيات، و عدم وجود نظم عوائد تعزز التغيير.

و حسب الأعرجي (1995) فقد أشار كل من schlesinger and kotter أن هناك أربع أسبابا رئيسية للمقاومة و هي المصالح الذاتية الضيقة و سوء الفهم ومحدودية الثقة و الاختلاف في تقديرات النتائج و التخوف من عدم المقدرة على تبني التغيير. كما يضيف الأعرجي الى وجود أسباب شخصية لمقاومة التغيير تتمثل في الميل الذاتي عند الأفراد الى استقرار و الرتابة، و الاعتياد على نمط من العمل في المنظمة و قناعة الفرد بأسلوب عمل معين سبق أن تذوق نجاحه و كذلك ميله الفكري فيما يتعلق بأساليب العمل المفضلة في المنظمة و التأثير بسلوكيات سابقة في مواقف مطابق أو مشابهة و تأثير القوى اللاشعورية عند الفرد و التي تجسم الانعكاسات لتقاليد و لقيم عمل و تعامل متوارثة، و من الأسباب المرتبطة بشخصية الفرد يضيف الأعرجي عنصر التشكيك الذاتي من قبل الفرد بدوافعه الذاتية و ميله نحو الحصول على الاطمئنان النفسي عن طريق التمسك بأنماط و سلوكيات العمل السابقة و المجربة في المنظمة بدلا من الولوج الى سلوكيات و أنماط عمل جديد.

وعن عباس سمير (2017) صنف حسين حريم (2004) أسباب و عوامل مقاومة التغيير الى أسباب ناتجة عن الفرد ذاته و بعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها، و هناك عوامل و أسباب مصدرها المنظمة ذاتها و قد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات و الرغبات و الأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل و فرق

العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب و تتباعد حسب مستوى التغيير و أهدافه و نوعه و الاستراتيجية المتبعة في تنفيذه. فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من John W. Newstrom, Keith Davis على التميز بين ثلاثة عوامل للمقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير و تتمثل في عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني و العلم و المعرفة، عوامل نفسية تعتمد على العواطف و المشاعر و الاتجاهات، و أخرى اجتماعية تعتمد على مصالح و قيم الجماعة. أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل و تكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن، و يشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة و المعايير الاجتماعية و المشاركة في صنع القرار و استقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي و عقد النية، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتل أن ينظر اليه باعتباره تهديداً محققاً للوضع الراهن لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدراً محدوداً من قوة التأثير على عملية التغيير. أما على مستوى المنظمة فحسب نيجل كنج ونيل أندرسون (2003) تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها البعض تسهم معا في حدوث المقاومة، و تكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت و الأخرى تبدو مختلفة تماماً اعتماداً على الفرصة المواتية للشخص و من بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة و المناخ الذي تعمل في ظله و الثقافة و الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسناريوهات مقاومة التغيير، و حتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة و الجماعة و الفرد تؤدي الى

تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي.

و في خضم نفس السياق عن بديسي فهيمة (2011) يشير منير عبوي (2006) الى وجود عدة أسباب تدفع الأفراد و الجماعات الى مقاومة مخططات التغيير التنظيمي و على مستويات عدة و التي يوردها الباحثين الى الفرد و المنظمة.

1- على مستوى الفرد:

فعلى مستوى التحليل الفردي، هناك العديد من العوامل والأسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، و المتمثلة في :

أ. الإدراك الاختياري : تعد عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد، وقد تزيّفها، فسوء إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير.

ب. الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة: يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظرا لأنه ينطوي على عدم التأكد، لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له. فالخوف من المجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة مثلا، أو تخفيض في مستوى الدخل، تشديد الرقابة أو فقدان بعض الامتيازات... الخ.

ج. الرغبة في الأمن والاستقرار: من طبيعة النفس البشرية حب الاستقرار، حيث يسعى الفرد جاهدا إلى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة مكتسباته.

2- على مستوى المنظمة

لا شك أن المنظمة تدرك تماما أهمية وحتمية التغيير التنظيمي غير أنها، وفي الوقت الذي تحاول فيه التأقلم مع بيئتها، قد تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الانغلاق نتيجة عدة عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها، التي تسهم معا في حدوث المقاومة، ومن هذه العوامل ما يلي:

- أ- **الاستقرار وعدم وجود الحاجة للتغيير**: حيث تفضل معظم المنظمات خاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك يساعدها على التنبؤ وتحسين الأداء. كما أن وضعيتها المريحة قد تحول دون التغيير والمغامرة.
- ب- **تعاقبات والتزامات سابقة**: مع أن لها رغبة جامحة للتغيير إلا أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها مقيدة بالتزامات معينة، كالتزامات مع وزارة العمل والنقابات... وغيرهم. وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.
- ج- **عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير**: قد تتطلع المنظمة وأعضاؤها إلى التغيير لكن أحيانا تصطدم رغبتهم بواقع الإمكانيات المتاحة من وقت وموارد ومهارات، وهو ما يحول دون ذلك.
- د- **الفشل السابق من جهود التغيير**: تخاف بعض المنظمات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال، أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

أما كمال نور الله (1992) نقلا عن صلاح الدين قريد (2016) فيرجع مقاومة التغيير لعديد من العوامل، و من أهمها ما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية

تتمثل بتخوف العاملين من تقليص الوظائف عددا و أهمية، بسبب ادخال التكنولوجيا الجديدة، مما قد يؤدي الى تسريح عدد منهم، و حرمانهم من مصادر رزقهم، أو بالحذر من عدم القدرة على التواءم مع الأساليب الجديدة، مما قد يستدعي انسحابهم تلقائيا من العمل، حتى و ان لم يستغن عن خدماتهم.

ب- العوامل الشخصية

تتمثل في الدوافع الشخصية للفرد الظاهرة و الخفية، اذ تظل المحرك الأساسي لسلوكه. و ما دامت هناك أسباب تجعله قلقا على مستقبله الشخصي، فانه سيرى نفسه مدفوعا الى مقاومة كل تغيير يتوهم أنه يهدد هذا المستقبل و في طليعة الأسباب التي تثير القلق حسب نور الله (1992) يذكر ما يلي:

- **الخوف من التغيير:** فالإنسان يميل عادة الى المحافظة على الأوضاع السائدة التي تحقق له نصيبا من الاستقرار المادي و النفسي و لا سيما بعد أن يألف هذه الأوضاع و يتكيف معها، فهو في ظلها ينظم حياته و معاشه و يضع خطته لمجابهة المستقبل، فضلا عن أنها توجه علاقاته مع الآخرين ، فتحدد توقعاته منهم و توقعاتهم منه و هي في النتيجة تخلق نوعا من التوازن بين الفرد و نفسه من جهة و بينه و بين المجتمع من جهة ثانية، و هذا التوازن يجعله يحس بأن تصرفاته و توقعاته و ردود فعله معروفة و منظمة في ظل الواقع الذي يتكون من مجموعة من الحقائق الثابتة، مما يبعث في نفسه الرضا و الاطمئنان. أما التغيير فانه يواجه الفرد بوضع جديد غير مألوف، فيه كثير من العناصر المجهولة، مما قد يؤثر على تنظيم حياته

و تطلعاته المستقبلية و يؤدي الى الاخلال بتوازنه مع نفسه و مع الآخرين و الشعور بالقلق و عدم الاطمئنان، و هو يمثل بذلك نتيجة طبيعية.

• **الاخلال بالعادات:** لكل فرد عادات تشكل أنماطا من السلوك، تحدد طريقة تصرفه اتجاه مواقف مختلفة و استجابته لها، و مادام يسير وفق هذه العادات، فانه يشعر بالارتياح لأنه يرى أن لديه قرارا جاهزا في كل موقف يتصرف من خلاله دون عناء، و كثيرا ما يكون ذلك دون محاكمة جدية أو تفكير عميق . أما في حالة التغيير، فانه يضطر الى التخلي عن عاداته و أنماط سلوكه، مما يلزمه بالتفكير الجدي و الصعب في كل موقف و بالتالي بذل طاقة بدنية و نفسية و عقلية حتى يستطيع اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع الأوضاع الجديدة. و سيمر ذلك حتى يتم استيعاب التغيير بتكوين عادات و أنماط سلوكية جديدة. فلإنسان بطبيعته لا يميل الى تبديد طاقاته الجسمية و العقلية حين يشعر أنه لا حاجة اليه خاصة عندما يكون الأمر متوقفا على ارادته.

• **عدم ادراك أهداف التغيير:** ان عدم توافر المعلومات التي تبرز الحاجة الى التغيير من خلال معرفة نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم ادراك المزايا و جوانب القومة التي يحققها الوضع الجديد، تؤدي الى خلق مقاومة تلقائية للتغيير. و حتى عند توافر المعلومات و البيانات التي توضح هذه الأمور، فان الحكم على التغيير مرتبط بمستوى التكوين العلمي و الفكري و النفسي لدى الفرد.

• **الخوف على المركز:** ان الموظف أو العامل الكفاء في ظل نظام ما قد ينقلب الى موظف غير كفاء في ظل نظام آخر، مما قد يؤثر على قيمته الأدبية، و ان لم يؤثر على موارده الاقتصادية كما أنه قد يصاب الفرد الذي يشغل وظيفة معينة ذات نفوذ، فيتم تنصيبه في وظيفة أخرى ذات نفوذ أقل، بإحباط كبير فتتأثر معنوياته و بالتالي سوف يتبنى موقفا مقاوما للتغيير نظرا لخوفه من فقدان السلطة و النفوذ.

• **العوامل الاجتماعية:** الجماعات شأنها شأن الفرد، تتخوف من التغيير، لأنها تحس بأن معاييرها و قيمها قد يهدده الوضع الجديد فضلا عن أنه قد يؤدي الى انفصام العرى التي تربط بين المنتمين اليها و تجعلهم يحسون بعدم الانسجام والتجانس و اضطراب العمل المشترك بينهم مما قد يؤثر على مصالحهم المشتركة خاصة اذا كان التغيير قد يفرق بينهم و يجعلهم مضطرين الى الدخول في جماعات جديدة لا يعرفون عنها شيئا، فهذه الحالة من شأنها أن تثير الخوف و الحذر و تعزيز المقاومة الفردية و الجماعية للتغيير.

كما يتفق كل من عياصرة و مروان محمد (2008) مع الباحثين الذين تطرقوا لأسباب مقاومة التغيير حيث يرى أن من أهم هذه الأسباب، هناك أسباب مرتبطة بالاعتبار الذاتي بحيث يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار و في هذه الحالة فان غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط وكذلك الشعور بالقلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة والغير مألوفة، و القسوة التنظيمية العائدة للرقابة الغير مرنة وللأنظمة والقواعد وإجراءات العمل، ضف الى أن التغيير يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة، فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كان يقوم بها مسؤولون متخصصون في مجال آخر، كما قد يؤدي التغيير الى تهديد علاقات السلطة القائمة، قلة الفهم و الثقة حيث يميل الناس الى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف و ميكانيزمات التغيير المسطر، و كذلك عند انعدام الثقة بين الأطراف المتورطة في تقديم المشروع، اختلاف التقييمات بحيث تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف و الأرباح الناتجة عن التغيير المقترح.

و يعتقد krietner & kinicki (1992) بأن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب و شدة المقاومة له، فان كان التغيير المطلوب مألوفاً فان المقاومة تكون

بسيطة، و تزداد شدتها في حالة التغيير الابداعي أي ادخال أسلوب جديد في العمل، و تبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الابداعي الجذري .

بالرغم من ما تسببه مقاومة التغيير من عدم نجاح التغيير، الا أن هناك من الباحثين من يعتقد أنه ليست كل أنواع المقاومة سيئة أو سلبية فخلافا لذلك باتت النظريات والدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير و تدعو الى وجوب الاعتراف و الاقرار بوجوده و السعي الى توظيفه طالما وجد. ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير التنظيمي حسب عامر خضير الكبيسي (1998) ، تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب و الوسائل والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعمق الفهم و يثري المعلومات ويكشف عن الخبرات و الاتجاهات و يمهّد لاستقطاب القوى الفاعلية و احتوائها في عملية التغيير ليمون لها دور ايجابي و مشاركة فاعلة ف يطرح الآراء و البدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين. كما تسهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس واثارة الصراع الايجابي على مستوى الأفراد و الحداث و اظهار الطاقات و القدرات وتوسيع أساليب التفكير و طرح البدائل و بالتالي تجنب المنظمات الخسائر أو المطبات التي قد تنجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبئ كل الجهود و الامكانيات المتاحة.

و يشير الحلواني (1994) في هذا الصدد أن المقاومة تجبر المنظمة على توضيح هدف التغيير و النتائج المتوقعة منه بشكل أدق و هذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة و أهداف التغيير و تساعد أيضا المعارضة في الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال داخل التنظيم و عن مدى توافر المعلومات الواجب توافرها، كما تساعد مقاومة التغيير في ابراز نقاط الضعف في العمليات الادارية و معالجة المشكلات المتعلقة بذلك. كما يشير حسين حريم (2003) في هذا الصدد أن مقاومة

التغيير يمكن أن تحقق نتائج ايجابية من بينها، تشجيع الادارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، كما يمكن أن تساعد المقاومة على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشكلات و الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، و كذلك تزويد الادارة بالمعلومات حول حدة و شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة.

3. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يتبنى مقاومي التغيير عدة أنماط سلوكية بصفة فردية أو جماعية، في شكل علني أو مستتر، تعبيرا عن عدم رضاهم و قبولهم للتغيير، حيث تكون المقاومة فردية إذا ما صدرت من كل فرد على حدى، وقد يعبر كل فرد بشكل من الأشكال التي تتخذها المقاومة. و تكون المقاومة جماعية إذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو أكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير، ومن دون شك أن هذا المستوى من المقاومة يكون أكثر تأثيرا على إنجاح التغيير، و يشير محمد العطيات (2006) الى أن مقاومة التغيير تظهر في شكل سلوكين، سلوك دفاعي علني و الذي يتمثل في الاضطرابات أو تباطئ الانتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء الى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة و قد تنتهي بالاستقالة و ترك العمل، و سلوك دفاعي ضمني وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة و فقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير و التأجيل، اضافة الى التتاسي و الانسحاب، و كذلك الاستسلام دون مناقشة للقيم و المهارات الجديدة و هذا يتطلب زيادة و قت التعلم و التدريب، التمارض و عدم الرضا بشكل عام.

أما دانيال بيمارتان pemartin Daniel (1987) فيرى أنه من بين هذه السلوكات المقاومة للتغيير، كثرة النزاعات و الصراعات بين الأفراد و الجماعات و

حتى المصالح، بالإضافة الى ارتفاع نسبة الشكاوي و التعليقات السلبية فيما يخص اجراءات التغيير، و قد تمس كذلك الاجراءات السابقة نظرا للوضع النفسي الغير متزن والضغط الذي يعيشه فرد التنظيم، و اضطراب العلاقات الانسانية بين الأفراد، و بطء أو امتناع العمال على تنفيذ المهام الجديدة، و كذلك تعطيل أو منع انتقال المعلومات اللازمة لسير التغيير و تنفيذه حسب البرنامج المسطر له، و يلجأ بعض أفراد المنظمة الى رفض الدورات التكوينية تعبيراً على رفضهم و عدم قبولهم لتغيير اجراءات العمل ومكوناته. و حسب حجاج (2009) يمكن ان تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكره معينه و عدم التعاون و عدم حضور الاجتماعات و الصمت وعدم التفاعل و حجب المعلومات و تأخير وصولها و استخدام الصوت المرتفع و اشارات اليد و الانتقادات و الجدل و التهديد. و عن حسين حريم (2004) يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة، وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير. فحسب محمد قاسم القريوتي (1993) تأخذ مقاومة التغيير عدة صور منها تخفيض متواصل للإنتاجية و عدم استقرار الكوادر الادارية، البطء في العمل بالإضافة الى الصراعات المكشوفة و الاغتراب التنظيمي.

و عن صلاح الدين قريد (2016) يرى الاعرجي (1995) أن مقاومة التغيير تأخذ عدة أشكال أهمها محاولة افشال خطة التغيير و ذلك بعدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير أو الاستجابة بصورة مضللة أثناء مرحلة الاعداد، أو الامتناع عن تنفيذ كل أو بعض فقرات الخطة أثناء مرحلة التطبيق، و قيام بعض المدراء المقاومين للتغيير بتكليف موظفيهم التابعين لهم و المكلفين من قبل الادارات

العليا بواجبات تخص اعداد و تنفيذ الخطة بواجبات اضافية أو نقلهم أو حرمانهم من بعض المزايا و الضغط عليهم بقصد التأثير على عملية اعداد و تنفيذ الخطة بطريقة غير مباشرة، و شروع بعض الرؤساء المقاومين للتغيير حال سماعهم بأخبار خطة التغيير من قبل قيادات أعلى بإعداد و تنفيذ برامج تغيير خاصة بهم و ذلك بقصد صرف الأفكار عن الخطة الأصلية و امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها أو خلق ازدواجية و تشويش في عملية التغيير و تقديم مغريات و امتيازات خاصة من قبل بعض الرؤساء الاداريين المقاومين للتغيير الى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير من قبل قيادات أعلى لتشجيعهم على ترك واجباتهم هذه و قبول مناصب وظيفية أخرى، كل ذلك بقصد اعاقا عملية التغيير المقصودة.

من خلال ما سبق ذكره من صور و أشكال و أنماط التي تترجم مدى رفض أفراد التنظيم للتغيير عن طريق تبني بعض السلوكيات، فرية أو جماعية، سرية كانت أم علنية و التي تعتبر كمؤشر لسلوك الفرد أثناء فترة التغيير، و التي تمكنا من معرفة مدى ادراك العامل من حيث اعتبار التغيير التنظيمي كمصدر للتهديد أو للتحدي و كذلك مدى تأثر الرضا الوظيفي للعامل الذي يبحث عن التوافق المهني و في نفس الوقت المحافظة على وظيفته و اشباع حاجاته المادية و النفسية الاجتماعية. وباعتبار مقاومة التغيير أحد المشاكل الإدارية والتنظيمية المعيقة لتطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، و التي يصعب القضاء عليها نظرا لتعدد أسبابها ومظاهرها، بات من المهم وضع استراتيجيات و استعمال بعض التقنيات و الوسائل التي من شأنها أن تضع حدا لظاهرة المقاومة أو ازلتها نهائيا.

4. آليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

حسب منير زيد عبوي (2006) يمكن للقائم على التغيير التقليل من مقاومته من خلال عدة أساليب، كتجنب المفاجآت بتوفير المعلومات عن نوع التغيير، أدواته وأهدافه وتوقيته ميزانيته ومزاياه، لتقليل حدة التوتر والخوف لدى الأفراد وضمان تقبلهم له، وقد يكون هذا من خلال الاجتماعات والحوار قصد شرح مضامين العملية للموظفين. أو من خلال وضع حوافز متنوعة، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء هذه العملية لبناء جو من الثقة، عبر إشراك الموظفين واستشارتهم أثناء مراحل تنفيذ التغيير مع الاستعانة بقيادة التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه. و هنا على المنظمة أن تعمل على تطبيق التغيير على مراحل، لأن التطبيق التدريجي يسهل عملية التأقلم معه و امتصاص تأثيراته واستيعابه للوقوف على مزاياه الايجابية و السلبية. و يضيف محمد عبد الباقي (2003) أن استخدام أسلوب المناورة يساعد على التقليل من المقاومة، أي استخدام أساليب غير مباشرة و ملتوية لإقناع الآخرين أن التغيير في مصلحتهم، و هناك اعتبارات أخلاقية طبعاً ضد هذا الأسلوب، بالإضافة الى استخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح أي بمعنى تهديد العاملين مثلاً بفقد الوظيفة، أو اسناد مهام متواضعة لهم ، و ذلك للحصول على موافقتهم.

كما أشار حاتم سماتي (2018) الى ست أساليب عامة للتقليل من مقاومة

التغيير:

أ. التعليم و الاتصال

و تتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين، تساعد هذه الاستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل

مناقشات و مذكرات و لقاءات فردية أو جماعية ،و يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها و فهمها.

و يرى العميان (2005) أنه من أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

ب. المشاركة

من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن اشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في تخطيط و تصميم التغيير و تنفيذه و تقديم مقترحاتهم و أفكارهم و صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

ج. التسهيل و التدعيم

و تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم الدعم الاجتماعي و العاطفي لتقليل المقاومة، فالإصغاء بعناية للمشكلات و التذمر، و تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية و وقت طويل لتنفيذها.

د. التفاوض و الاتفاق

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف، من خلال تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير واجراء بعض المساومات، و تقديم مزايا خاصة للحصول على تعهد بعدم اعاقا التغيير، و ما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية و الخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة.

هـ. التحكم و استغلال الأعضاء

من خلال هذه الطريقة يتم اختيار احد الأعضاء المقاومين و خاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة ولاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، و من أهم ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة نوعاً ما، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير الى صفر.

و. الاكراه الضمني و الصريح

يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، تعتبر من أصعب و أخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير و ذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقية.

و يضيف عامر الكبيسي (1998) وسيلة أخرى من وسائل التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير و هي طريقة تدريب الحساسية و هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف الى احداث تغيير في عادات و مهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد عبر تفاعلات غير مخططة و برامج غير معدة في خطواتها و مضامينها، و لكنها واضحة في هدفها و في المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث تتم زيادة حساسية العاملين نحو سلوكهم الذاتي و نحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج و زيادة مرونتهم

وقدراتهم نحو التغيير الذاتي من خلال تعلم أنماط السلوك الايجابي أو استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين.

أما كورت ليفين Kurt Lewin و بطريقة علمية، فقد توصل الى وسيلة أكثر موضوعية لتحديد عوامل مقاومة التغيير و استغلالها للتقليل من المقاومة، و ذلك تحليل القوى الكابحة و الدافعة للتغيير، و أطلق على هذا النموذج من التحليل اسم تحليل قوى المجال (Force Field Analysis).

من خلال ما سبق نرى أن المنظمة كي تنجح عملية التغيير و التقليل من حدة مقاومته، يمكن أن تلجأ لعدة أساليب اما عن طريق الاعلام و الاتصال و ذلك لتجنب المفاجآت و للتقليل من حدة التوتر و الخوف لدى الأفراد، أو من خلال أسلوب التحفيز، وكذا اشراك الموظفين و استشارتهم أثناء مراحل تنفيذ التغيير. كما يمكن للقائمين على التغيير استخدام الحيل في الاقناع أو فن التأثير على الموظفين ، و في حال فشل الطرق السابقة تلجأ المنظمة الى استخدام القوة في فرض التغيير التنظيمي مستخدمة في ذلك أسلوب التهديد و العقاب و هذا ما قد يجعل الفرد يقع فريسة القلق والضغط النفسي، و تعدد القوى المتصارعة بين قبول التغيير و المشاركة في انجابه أو مقاومته بشتى الوسائل. و يشير قريد (2016) الى أن تحليل هذه القوى يسمح بتحديد العوامل التي يراها الفرد أنها تهدد أمنه و توافقه المهني و النفسي أثناء فترة التغيير. وهذا ما يساعد كذلك في توضيح ادراك و رؤية العامل للتغيير من حيث أنه منبع للتهديد أو التحدي.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا اليه، من الواضح، أن التغيير التنظيمي كظاهرة اصبح ضرورة حتمية على المنظمة و التي يفرضها عليها التغييرات و التطورات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، و الذي تسعى المنظمة من خلاله المحافظة على مكانتها في بيئة متغيرة يصعب تحديد عواملها الفعالة. أن حتمية التغيير التنظيمي تنجر عليها حتمية أخرى، هي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، و التي عادة ما تلازم كل مشاريع التغيير ، لذلك يتعين على الإدارة أن تدرك بأن المقاومة رد فعل طبيعي وحتمي يتطلب حسن ادارته، لأن نجاح التغيير مرهون بما توفره الإدارة من ظروف ملائمة تساعد على التقليل من حدة هذه المقاومة. و لقد أجمعت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن التحليل الدقيق لمقاومة التغيير و تحديد عناصره يساعد قادة المنظمات و خبراء التغيير على تطبيق برامج التغيير بكل أريحية. فمن خلال دراسة مقاومة التغيير التي تعتبر كمؤشر لسلوك الفرد أثناء فترة التغيير معرفة مدى ادراك العامل من حيث اعتبار التغيير كمصدر تهديد أو تحدي و كذلك مدى تأثير الرضا الوظيفي للعامل الذي يبحث عن التوافق المهني و في نفس الوقت المحافظة على وظيفته و اشباع حاجاه المادية و النفسية الاجتماعية.

و من هنا و باعتبار أن فرد التنظيم العنصر الأساسي في تركيبة المنظمة، حيث أن فهمه لأهداف التغيير و المشاركة فيه يعتبر أولى خطوات نجاح برنامج التغيير، برزت أهمية دراسة الجانب النفسي للفرد من خلال عاملين أساسيين هما الرضا الوظيفي و التوافق المهني و هذا ما دفعنا الى الخوض في دراستهما في الفصلين المواليين بداية بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
4. نظريات الرضا الوظيفي
5. قياس الرضا الوظيفي
6. آثار الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها و يقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك المنظمة و تصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة و الدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، و هو مظهر و مؤشر للنشاط و الحياة فيها، أن انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه و تفاعله مع باقي زملائه في العمل و مع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر حول هذا العمل و هذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل و الذي حظي موضوع باهتمام الباحثين في الادارة والاجتماع و علم النفس و السلوك التنظيمي و العلوم الأخرى، و أصبح مجالا خصبا لكثير من الدراسات و البحوث التي ظهرت على المستوى العالمي و ذاك لما له من أثر كبير على العمل و العاملين و انجازاتهم، و قد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل و علاقته بمختلف المتغيرات و العوامل الموجودة في بيئة العمل و كذلك أثر الرضا و عدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات.

من خلال اطلعنا على بعض البحوث و الدراسات السابقة التي تطرقت للرضا عن العمل، رأينا أن هذا المتغير يرتبط بشكل كبير بإشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية، و أن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية ادراكه للجزاء الذي يتلقاه، و من خلال هذه العلاقة تتضح أهمية ادراج دراسة هذا المتغير في مرحلة التغيير كمتغير تابع يتأثر بمدى تزعزع اتجاهات و ادراك الأفراد للتغيير، خاصة منها الاطارات، و كذلك مدى تخوفهم أو تهديد اشباع حاجاتهم. فدراسة الرضا عن العمل كمتغير تابع قد يحدد لنا مدى التوافق النفسي المهني للفرد مع متطلبات الموقف الجديد. و على هذا الأساس سوف نتناول في هذا الفصل أهم التعريفات و الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد و المنظمة، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في

الرضا الوظيفي التنظيمية و منها الشخصية ، نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و أخيرا أثار الرضا الوظيفي.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث حول الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات و العوامل الموجودة في بيئة العمل و كذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، و رغم كثرت هذه الدراسات الا أن الاجماع على مفهوم موحد للرضا عن العمل أمرا في غاية الصعوبة، نظرا لاختلاف نظرة كل باحث و منطلقاته العلمية و اختلاف الظروف البيئية، المعتقدات والقيم و الاتجاهات التي تركز على الشعور و الاحساس الشخصي، و أحيانا على طبيعة العمل و موقفه البيئي. و كذلك ارتباطه بالجانب النفسي للفرد باعتبار الرضا حالة نفسية لا يمكن ملاحظتها. كما أن للإنسان القدرة على اخفاء مشاعره وأحاسيسه مما يصعب تحديد الرضا لديه، ويؤكد وجهة النظر هذه (المالكي) المشار إليها في صالح الرفاعي(2005) الذي يرى في بحثه أنه لا يوجد هنالك اتفاقا محدد حول معنى الرضا الوظيفي إلا أن هناك اتفاقا حول إشباع الحاجات و التوقعات الإنسانية، كما ان السبب في عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود للتباين بين الأفراد في حاجاتهم و توقعاتهم و أن تلك الحاجات و التوقعات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر و ذلك يعود لتغير البيئة و الظروف المحيطة بالعامل. أن تعقد مفهوم الرضا عن العمل و صعوبة تحديده لم يمنع الباحثين و العلماء من الخوض في دراسات أبحاث تمكنهم من تحديد مفهوم الرضا عن العمل، و ذلك لأهمية هذا

العامل في رفع مستوى الأداء و الانتاجية و كذلك توفير التوافق النفسي المهني الذي يعتبر من أهم شروط استمرار و بقاء الفرد و المنظمة على حد سواء.

يشير عبد الخالق (1982) الى أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معها، و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم و كذلك المنشأة (المنظمة) و البيئة التي يعمل فيها، و طبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف. و يذكر العبري (2008) مجموعة من التعريفات أهمها تعريف عالم النفس هوبك (hoppech) بأن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق. انني راض في وظيفتي. و يرى فروم (vroom) أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج قيم ايجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ. بينما يرى كاتزل (kazi) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعليا و ما يطمح في تحقيقه.

و يشير لولر و فيري (LOLER & FIRY) حسب ناصر محمد العديلي (1999) أن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما كان يريد، يجعله أكثر قناعة و رضا. بينما اتفق كل من ماسلو و بورتير حسب محمد سعيد سلطان (2002) على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكلوجية. أما لاندر LANDER (2009) فقد أشار الى مفهوم الرضا يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل ايجابا أو سلبا اتجاه عمله، أي تقديرا لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

وبيضيف روستان (ROSTEN) حسب منصورى مصطفى (2010) أن الرضا المهني هو نتيجة مجموع ما ينتظره العامل من عمله وماذا حصل عليه و هذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا المهني.

و يعرفه علي عباس (2008) بأنه: مدى رضا الفرد عن عمله، حيث أن إشباع الحاجات الفردية، وتحقيق الطموح والآمال، ظروف العمل، والمعاملة الحسنة هي التي تحدد الرضا من خلال التواصل والتفاعل مع العمل الجماعي، وهناك عوامل وظيفية أخرى مثل العلاقات مع الموظفين، الأجور، الحوافز والسياسات المتبعة في العمل.

في نفس المنظور يعطي بدر (1983) تعريفًا للرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من قياسه بأداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها و ذلك من خلال عمله ووظيفة و ما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات الفرد بالعمل، وهذه النظرة مبنية على نظرية التوقع و المقارنة التي يجر بها الفرد بين ما كان يتوقعه من عمله وما يحصل عليه بالفعل مقارنة بغيره من الزملاء في العمل. من خلال التعريفات السابقة التي تطرقنا إليها يتضح لنا أن الرضا عن العمل هو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية بحيث يكون ممثلًا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية، حيث يؤدي الرضا الى شعور الفرد بالسعادة و يؤدي عدم الرضا الى نقص الرغبة في العمل. و هو شعور ثابت نسبيا و قد يتغير تبعا لتغير الظروف و العوامل المؤثرة فيه، و لا بد من الإشارة هنا الى وجود فرق بين الرضا العام للموظف و الرضا بأحد المكونات

والأبعاد لهذا الرضا، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا، و لكن راض بصفة عامة عن عمله و العكس صحيح أيضا.

و يمكن الاهتمام بالرضا عن العمل في هذا البحث باتخاذ كمؤشر من مؤشرات الصحة النفسية التي تعتبر أساس التوافق النفسي المهني خاصة في مرحلة التغيير التنظيمي، اذ ننظر الى الرضا الوظيفي في هذا البحث من خلال ادراك الفرد للتغيير كتهديد قد يغير درجة اشباع مختلف حاجاته المادية و المعنوية و كذلك توقعاته لمدى تأثير التغيير على توافقه النفسي المهني.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة اذ لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها و يحركها. لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوه و ارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية و النفسية و نوعية الحياة داخل بيئة العمل و خارجها. فحسب الهيبتي (2003) فان اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على اعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة و ستكون ذات ولاء عالي لأعمالها و على درجة عالية و قدرة فائقة في الابداع و الابتكار. ان تفهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم الوظيفي يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها و أهداف العاملين و شعورهم بالرضا و التغلب على شعور السخط و الاستياء و التهديد. كما أن

دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الانسانية السعيدة في مختلف الأعمال و تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية و التي تتطلب رضا العامل و قناعته حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية ، كما يؤدي الرضا الى الابداع و العمل الخلاق و التجديد.

ويعد الرضا الوظيفي كما ذكر البديوي (2006) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل. هذا ما دفعنا الى دراسة الرضا عن العمل خلال فترة التغير، و كيف يتأثر الرضا من خلال عوامله المرتبطة بالفرد والعمل نفسه. و محاولة معرفة مشاعر الأفراد أثناء هذه الفترة و التي قد تعتبر فترة اختلال التوازن و التوافق النفسي الاجتماعي في الوسط المهني و حتى الأسري بالنسبة للفرد العامل، لذا من الضروري تحديد عوامل الرضا عن العمل حسب أهميتها بالنسبة للفرد في وسط متغير، لتجنب شعور الفرد بأن مكانته و استقراره مهدد، و بتحديد درجة أهمية كل عامل فان المنظمة تستطيع المحافظة على دافعية أفرادها أثناء التغير و ذلك بالتركيز على توفير الرضا لمختلف العوامل الفردية، خاصة منها التنظيمية أو المرتبطة ببيئة العمل مباشرة و التي لها أهميتها الخاصة بالنسبة للفرد، حتى يكون هناك مناخاً تنظيمياً متزاناً و شبه خال من الصراعات.

3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

ان الاهتمام بالرضا الوظيفي لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابله من الحوافز والمكافآت القادرة على اثارة الرغبة الذاتية للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل و سبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء من خلال رضاه عن العمل و شعوره بجوانب تلك الرغبة فيه.

اختلفت و تعددت آراء الباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل، لكنها تدور حول محاور أساسية و لكنها تختلف من بحث لآخر و من دراسة لأخرى من حيث تقسيمها الى مجموعات كعوامل اجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا، حيث يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على رضا الأفراد عن مهنتهم حسب كل من محمد سعيد أنور سلطان (2004)، أحمد صقر عاشور (1983) و صقر عاشور (1982)، عبد الباقي (2003) الى مجموعات و هي كالتالي:

1.3 المسببات و العوامل التنظيمية

باعتبار أن المنظمة هي البيئة المحيطة بالفرد لذا فان العوامل و السلوكات التنظيمية لها أثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها :

1.1.3 نظام الأرباح (العوائد)

تعرف العوائد حسب محمد سعيد أنور سلطان (2004) بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل اشباع حاجاته المادية والمعنوية، و يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب.

و تتمثل هذه العوائد في الأجر و الحوافز و المكافآت و الترقية و التي سنعرضها بإيجاز فيما يلي:

أ. الأجر النقدي

يتوقف رضا العامل و مدى شعوره بالتقدير و كذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي و المعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، على مدى فورية العائد و ملائمة توقيته، و لعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية. و تعتبر الأجور من العوامل الوقائية و ليست من العوامل الدافعة، و لذلك فهي تقدم لكافة العاملين و غير مرهونة بمستوى أداء متميز، مع ذلك فانه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور و التعويضات سيؤدي استياء العاملين، و يضيف القيروتي (1990) أنه مهما كان نظام الأجر المتبع فان المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل، لأن من شأن ذلك أن لا يشعر العامل بالإجحاف و العلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي الى نتائج سيئة كالتغيب و تدني الانتاجية بما قد يؤدي الى عرقلة عمل الغير، و قد ينتهي الأمر الى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد.

ب. الحوافز

التحفيز هو أسلوب معين يهدف الى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس ايجابا على الكفاية الانتاجية لهم كما و نوعا، و يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها.

و حسب راوية حسن محمد (2000) هناك عدة عوامل للتحفيز نذكر منها:

- **الحوافز المادية:** مثل الزيادات في الأجر و العلاوات، و توفر ظروف عمل مناسبة.
- **الحوافز المعنوية الايجابية:** مثل تدريب و تطوير العاملين، منح أو سمة شكر و تقدير العاملين، المبدعين، تمكين العاملين، منح المزيد من الحرية.
- **الحوافز المعنوية السلبية:** تتمثل في معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا أو معنويا، اذ يختلف الأفراد سلوكياتهم و تكوينهم النفسي و العقلي، فهناك من يستجيب للحفز الايجابي، و هناك من يستجيب للحفز الايجابي كالحصم من الأجر أو تحويل مكان العمل.

يؤثر نظام الحوافز و المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا و بالإضافة الى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فاذا تقرر منح مكافئة لكل فرد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازا مميزا في عملهم، أما اذا تم منح المكافئة بنسب متفاوتة و ذلك حسب الانجاز فان كل فرد سيشعر بمقدار المكافئة الممنوحة له.

ت. فرص الترقية

تشير معظم الدراسات الى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، فهي تقدم ترقيا هاما لكل من الفرد و المنظمة ، فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى، و تحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، و تحصل على أداء و رضا العاملين. و يرى فروم vroom عن صقر عاشور (1982) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو الطموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات

الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل. و عليه فان أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، و بالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية و كان توقعه للترقية كبيرا فان ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. و يجدر القول أن الترقية تعني تقدير الادارة لمجهوداته و مكافأته ماديا (زيادة الراتب) و معنويا (زيادة الاحترام و التقدير).

2.1.3 نمط الاشراف

يعتبر الاشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، و يتمثل ذلك في ايجاد علاقات طيبة و خلف جو من الثقة و الاحترام و التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه. حيث يرى محمد سعيد أنور سلطان (2004) ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، و الأمر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

وحسب يوسف محمد القبلان (1981) تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الى وجود علاقة بين نمط الاشراف و رضا المرؤوسين عن العمل. وهذا ما أثبتته دراسات كل من بريسيندين و فرانكل BRISSENDEN AND FRANKEL (1922)، و كورنهاوز و شارب KORN Houser AND HARP (1932)، و هوبوك HOPPCK (1935)، حيث توصلت الى أن نوع الاشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه، من جانب آخر توصل هرزبرغ HERZBERG (1952) الى أن عامل الاشراف يأتي في المرتبة السادسة في الأهمية بعد الشعور بالاطمئنان و الأجور، و الخصائص الذاتية للوظيفة.

و يضيف الصحن و المصري (1997) أنه اتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من الشركات أن انخفاض الانتاجية والانجاز يصاحبه اشراف عن قرب، بينما الانتاجية المرتفعة صاحبتها نوع من الاشراف العام، حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب انجازها، و يعطى للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في انجاز العمل.

3.1.3 العلاقة مع الزملاء

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته، و اندماجه في العمل، حيث يرى العلاق (1999) أن المؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين، و توفير فرص الصداقة و التعاون فيما بينهم و كذلك توافر علاقات طيبة بينهم و بين الادارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة، الى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، و تعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة.

حيث يرى أحمد صقر عاشور (1983) أنه من العوامل التي تدفع الى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي هو التعاون في اطار جماعات العمل العفوية لغير رسمية. لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال و التفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أمل التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، و هذا يحقق لهم سعادة مهنية و درجة من الرضا.

4.1.3 سياسات المنظمة

و المتمثلة حسب أنور سلطان (2004) في وجود أنظمة و قواعد تنظيم العمل

وتوضح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه، لذا فان وضوح سياسة المنظمة و توفر المعلومات الكافية و شرح برامج و خطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي الى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي و تزيد من شعورهم.

5.1.3 ظروف العمل

تتعلق هذه العوامل بظروف العمل داخل المنظمة الذي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء و التهوية و الرطوبة و الأتربة و نظام فترات العمل و الراحة فحسب أحمد صقر عاشور (1983) فقد شغلت متغيرات ظروف العمل ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل و أمراض المهنة المتصلة بأدائه اهتمام الباحثين في بداية القرن الماضي، و كان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الانتاجي للأفراد، و لقد اتجهت الدراسات فيما بعد الى اختبار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين و على رضاهم عن العمل، و تشير نتائج هذه الدراسات الى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، كما أن عوامل العمل المادية يمكن للمنظمة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية.

2.3 المسببات و العوامل الشخصية

ان العوامل المادية و التنظيمية وحدها غير كافية في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، و ذلك لاعتبارات تخص الفرد في حد ذاته. و التي أشار اليها عبد الخالق (1982) في تصنيفه للعوامل الشخصية الى مجموعتين، حيث تتعلق المجموعة الأولى بقدرات و مهارات العاملين أنفسهم و التي يمكن قياسها و عرفت عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة للعاملين مثل السن و التعليم و المستوى الوظيفي.

فحسب عبد الباقي (2003) فقد أظهرت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل، و قد يكون السبب في ذلك طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي تكون مرتفعة و بالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، اذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم رضائه الوظيفي، و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. وبالنسبة لتأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث حسب شاويز (2000) الى أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضاء عن العمل من العامل الأقل تعلما، و قد يرجع السبب في ذلك الى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة، و الأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة و هي في العادة مرتفعة اداريا، و هذا قد لا يجده في عمله و بالتالي تقل درجة رضائه مقارنة بالعامل الأقل تعلما أما عن تأثير الوظيفة أو مركز العمل عن الرضا الوظيفي فنجد أن أصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الاداري.

و قد أشارت الدراسات التجريبية التي قام بها بورتير و لاولر LAWER AND PORTER (1955)، وانجلاند و ستاين ENGLAND AND STEIN (1961) وفروم VROOM (1964) حسب عاشور (1982) بأن مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد، و يمكن تفسير ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور و حوافز مرتفعة و اشراف أكثر ديمقراطية و مركز اجتماعي أعلى وظروف عمل أفضل و محتوى عمل أكثر اثارة و تحدي. أما فيما يخص المجموعة الثانية من العوامل الشخصية فهي تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد و مدى تأثير

دوافع العمل لدى الفرد. و يشير سلطان(2004) الى أن قوة دافعية الفرد للأداء تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو انجاز ما يحاول عمله أو أدائه وإذا ما استطاع ذلك من تقديم مكافأة ملائمة أو مناسبة و التي تؤدي الى الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق هدفه.

ان تعاريف الرضا عن العمل و تفسيره و تحديد عوامله ماهي الا نتائج للدراسات و البحوث التي عالجت هذا المتغير الهام و الذي كانت مطلقاتها نظرية قبل ان تصبح تطبيقية. لذا فقد تعددت النظريات و تطورت و نجد البعض منها تعرض الى النقد بسبب ضيق مجال البحث أو لاعتبارات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بشخصية الباحث و منطلقاته و أهدافه العلمية و العوامل التي حددها و تطرق اليها.

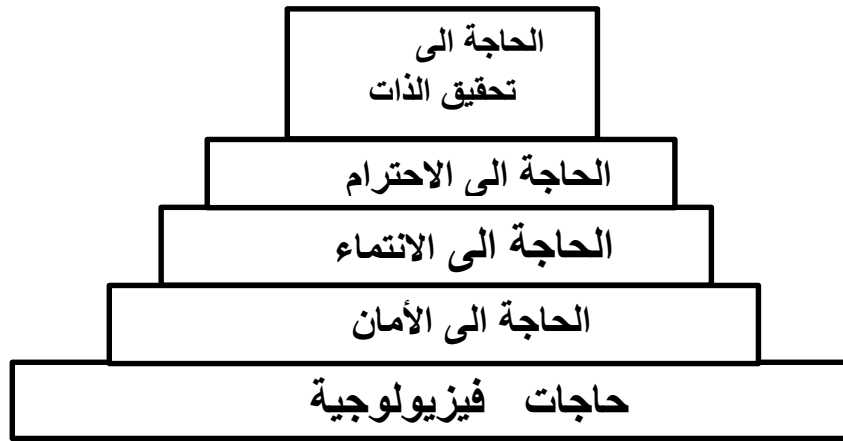
4. نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و هذه النظريات تنطلق كلها من أسس اقتصادية و سياسية و تنظيمية و سلوكية و نفسية و غيرها. ونظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1.4 نظرية تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو (Abraham maslow)

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م ومن ثم نشرها في عام 1945م، عمد نشر أبراهم ماسلو كتابه "الحافز و الشخصية"، حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ذلك

الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا ما، وان الحاجات التي لم يتم اشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك. أما الحاجات التي تم اشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج الشكل التالي:



الشكل رقم (04): هرم سلم الحاجات لماسلو

سالم تيسير الشرايدة(2008)، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع-عمان

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبراهم ماسلو حسب احسان دهش جلاب (2001) كالاتي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)** : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة من الحاجات الضرورية لبقاء.

ب- **حاجات الأمن و السلامة**: و تتمثل حاجات الأمن و السلامة في حاجة الفرد الى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته

أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات: الحاجة الى الأمن الوظيفي في المدى القصير (انهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الاصابات و الحوادث في العمل.

ت- الحاجات الاجتماعية (الانتماء): و تعرف أيضا بالحاجة الى الانتماء وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، و الحاجة الى الصداقة و الحب ومثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد الى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية الى المنظمة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

ث- الحاجة الى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة والاستقلالية، القوة، الثقة، بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

ج- الحاجة الى تحقيق الذات: و هي من أصعب أنواع الحاجات و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، و التعبير الى أقصى حد عن مهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العلمي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم و المسار الوظيفي.

و حسب مصطفى عطية (2000) فان هذه النظرة قد تعرضت للعديد من الاعتراضات، حيث اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في اشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية الى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فان الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، و بالتالي فان اشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة و هي حاجة التقدير و الاحترام. كما أن هذه النظرية تفترض أن الانسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، و لا ينتقل الى اشباع الحاجات العليا الا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى الى الحصول على العمل و في نفس الوقت يسعى الى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و الحصول على التقدير و الاحترام.

كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن و لكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل و الظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه الى اعادة لتوافق مع الظروف الجديدة المحيطة به.

2.4 نظرية ذات العاملين لهيرزبرج

عن عبد الباري ابراهيم ذرة و زهير نعيم الصبغ (2008)، قدم فريدريك هيرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين و منذ ذلك التاريخ و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر الى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية الى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي. وتعد هذه النظرية محاولة

للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة لدى هيرزبيرج. و لقد أشار سليمان و سوسن (2011) أن نظرية هيرزبيرج من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الانتاجية. حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، و حسب أحمد ماهر فقد توصل الى التفريق بين مجموعتين من العوامل و هي :

- **العوامل الدافعة:** و هي التي تؤدي الى خلق قوة دفع للسلوك و تسبب الرضا الوظيفي، و تدفع العاملين الى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل و كيانه و تصميم الوظيفة، و من بين هذه العوامل الانجاز و أداء العمل، مسؤوليات الفرد عن عمله و عمل الآخرين، و الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم. فرص التقدم و النمو في العمل، و كذلك أداء عمل ذي أهمية و قيمة للمنظمة.

- **العوامل الوقائية:** و هي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم

الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين.

و يمكن أن نلخص محتوى نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج في الشكل التالي:



الشكل رقم (05) محتوى نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج

المصدر: صالح محسن العامري، ص 464

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات فحسب طويل كريمة (2008)، فإن الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته، كما رأى البعض أن حجم العينة عند هيرزبيرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس، التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما العلاقة سببية متبادلة. كما أنه من بين الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية هي افتراض هيرزبيرج أن

العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين هيرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

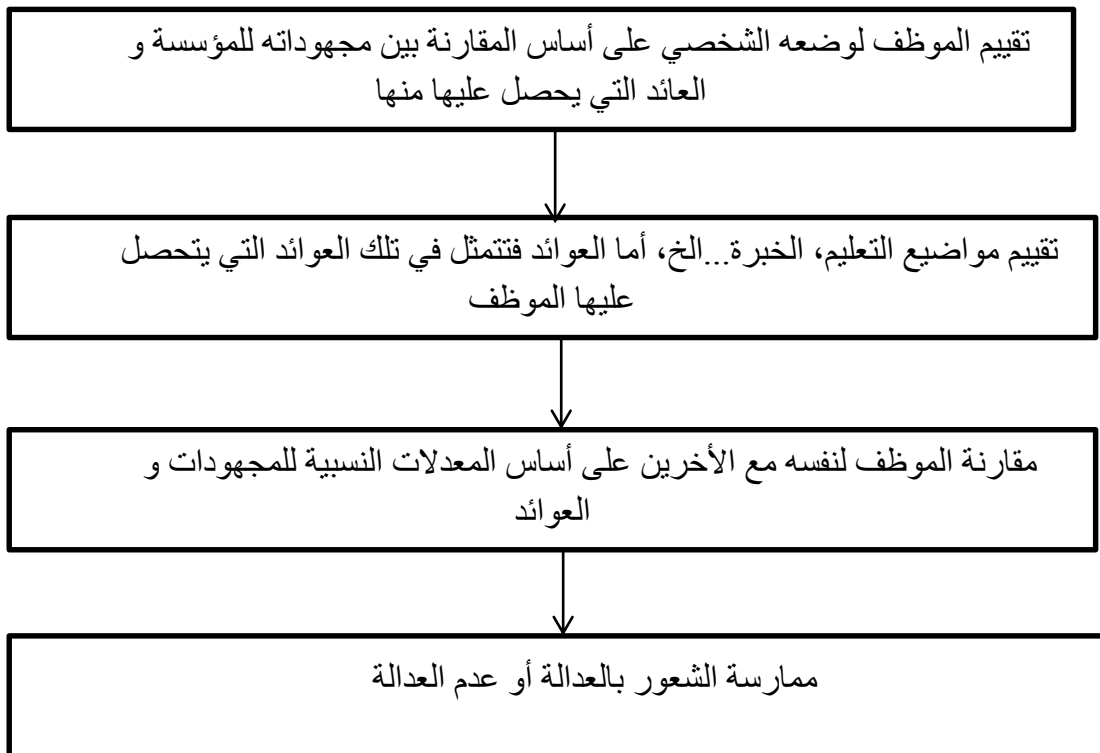
3.4 نظرية العدالة لأدامز (ADAMS)

تقوم نظرية العدالة التي وضعها أدامز (Adams) عام 1963 على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. فعن الكندي (2001)، تتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة، كالراتب والاعتراف و التقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم، و تعتمد نظريته على فكري المدخلات و العوائد بالنسبة للفرد. فالمدخلات تعني جدارة الشخص، مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، و مقدار الجهد المبذول في العمل، أما العوائد فهي المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب و المميزات الأخرى و الاعتراف والتقدير و الترقية، و لكي يتم تحديد ما اذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلاً، فإن الموظف يقارن نسبة ما يحصل عليه من مكافآت مع زميله، فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً. و عن محسن علي الكتبي (2005)، حسب أدامز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضاً بين المجهودات التي يقدمها الآخرين و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح. كما يضيف مصطفى عشوي (1992) بهذا

الصدق، أن الفرد اذا أدرك بعد المقارنة بأن معاملته من طرف المنظمة تتسم بالإنصاف فانه يكون في حالة توازن نفسي أما اذا أدرك بأنه لم ينصف من طرف المنظمة، فان حالة من عدم التوازن و الضغط النفسي تنشأ لديه، مما يدفعه الى العمل على التخفيف من هذا الضغط و على اعادة التوازن.

و تتشكل عملية ادراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل

التالي:



الشكل رقم (06): خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة

المصدر: غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 2007.

نستنتج من خلال هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، و كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي

سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة. و هذا ما يجب الاهتمام به خاصة في مرحلة التغيير، حتى لا يشعر فرد التنظيم بأن نتائج التغيير سوف لن تتصفه، من خلال اعطاءه حقوقه و توفير جو عادل بين الجميع الأفراد و على كل مستويات.

و لقد وجهت بعض الانتقادات لهذه النظرية كغيرها من النظريات حيث أشار العميان (2005) البعض منها كميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة .

4.4 نظرية التوقع لفروم Vroom

تعتبر نظرية فروم (1962)، من النظريات الحديثة في الدوافع اذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وأثارها على الدافعية في الأداء، إذ أن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي الى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها. فحسب أحمد ماهر (2002)، تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

إن التوقع يعد من بين العناصر المهمة لعناصر الدافعية ويقصد به تقدير الفرد لاحتمال الحصول على فوائد، نتيجة قيامه بعمل معين وبطبيعة الحال فإن درجة التوقع يحددها الفرد بناء على خبراته السابقة ، وعن مدى ارتباط الفوائد بقيامه بأداء العمل. و في هذا الصدد يرى محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن (1998) أن نظرية التوقع ترتكز على ثلاثة ركائز مهمة و هي:

- **الجاذبية للمنفعة:** و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.
- **الارتباط بين الأداء و المكافأة:** و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي الى تحقيق الأداء.
- **الارتباط بين الجهد و الأداء:** و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الأداء.

و يرى الناعبي (2010)، أن بموجب هذه النظرية فإن الفرد ما يتجه غالبا لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال، و يمكن القول أن نظرية فروم أشارت بشكل واضح الى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل.

5.4 نظرية الانجاز لماكيلاند Mckliland

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (DAVID MCCLELLAND) عام 1967 ويعود أساسها الى علم النفس العيادي و الى نظرية الشخصية. و قد جرى تطبيقها في مجال الادارة و التنمية الاقتصادية. و قد أجرى مكلياند و جماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، ايطاليا ،بولندا و الهند.

وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الانجاز، القوة و الانتماء. فعن ناصر محمد العديلي (1981)، يشير ماكليند أن هناك ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها، و هذه الحاجات تعتبر الدافعة الدافعة و المحركة للسلوك الانساني و هي الحاجة للقوة كالسلطة والمركز الوظيفي، و فرص الكسب، و كذلك الحاجة الى الانتماء أو الألفة كعلاقات الصداقة و المودة و التقدير، أما الحاجة الثالثة و الأخيرة فهي الحاجة الى الانجاز حتى يشعر الفرد بأنه منتج و متقن للعمل. فالحاجة الى القوة حسب العديلي تعني وجود بعض الأفراد من لديهم رغبة في اشباع هذه الحاجات من خلال الوصول الى مركز السلطة في المنظمة، و الحاجة الى الاندماج تعني أن بعض الأفراد لديهم ميل الى الانتماء و تكوين العلاقات الشخصية و يجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي الى التفاعل مع زملاء العمل، أما الحاجة الى الانجاز فتعني أن بعض الأفراد يرغبون في اشباع حاجاتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق و هؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات و الرغبة في تحمل المسؤولية و غيرها.

6.4 نظرية القيمة

حسب محمد سعيد سلطان (2003)، تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك (Eduin loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.

ويرى العديلي (1981) أن هذه النظرية تفترض أن للرضا عناصر متعددة وأن كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد وتتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد ويختلف هذا التدرج من فرد إلى آخر أي أن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد آخر، فالقيمة إذا تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية أما الحاجات فهي موجودة. بمعنى أنه كلما استطاعت المنظمة توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وإن هذه العوائد هي التي يرغبها الفرد نفسه وهي ليست بالضرورة أن تطابق رغبة فرد آخر.

و حسب أحمد ماهر (2002) و انطلاقا من هذه النظرية فإن رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره تحكمها ثلاثة أشياء:

- مقدار ما يأمل الفرد الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ما يعاب على هذه النظرية حسب جيرالد جرينج و روبرت بارون (2004) أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد و ما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، و يقول ادوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فانه يؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي.

7.4 نظرية بورتر و لولر

اعتمادا على نظرية فروم للتوقع، بنى كل من بورتر و لولر عام 1986 نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين. فحسب الحريري و محمد سرور (2012) افتراضا الباحثان بأن الأداء أو الانجاز تنتج عوائد و مكافآت داخلية و خارجية. و هذه العوائد الداخلية و الخارجية تقود الى الرضا عن العمل. فالعوائد الخارجية أو الذاتية، و هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات و أهمية ترضي رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل بالأجر و الأمان و الحاجات الاجتماعية، كما تضمن النموذج عنصرا آخر يؤثر على رضا الأفراد و دوافعهم نحو العمل و هو ادراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، و لذلك فان النموذج أوضح بأن هناك فرق بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن فعلا و من العوامل التي يكون مدخلات العمل، المهارات، الخبرات و الجهود و مستوى التعليم. حيث أن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوائد التي يستلمونها، حيث كلما زادت هذه المدخلات يتوقع الأفراد زيادة في العوائد المستلمة من قبلهم. و عن سليمان و سوسن (2001)، توضح النظرية أن الجهد (الضغوط و الدوافع) لا تقود مباشرة الى أداء لأنها متوسطة بالقدرات أو السمات الشخصية و ادراكات الدور، ان الشيء المهم في النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي أي المكافآت التي تتبعها، لأن طريقة ادراكها تحدد الرضا و هذا يعني أن الأداء في رأيهم يقود الى الرضا الوظيفي. كما يرى سليمان و سوسن أن بورتر و لولر في هذه النظرية يتفقان مع فروم (Vroom) في نظريته للدوافع بأن الدوافع عملية توقع تعتمد أساسا على مفاهيم مثل : التقويم، التكافؤ و الادراك

و يمكن توضيح هذه النظرية في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي بدراسة أبعاده الأربعة و هي: الجهد و الأداء، المكافآت، و الرضا.

8.4 نظرية تحديد الهدف

تعتبر نظرية الهدف حسب ما أشار اليه الحريري و محمد سرور (2012)، من النظريات التي حاولت تفسير الدافع و التي طورت من قبل لوك، حيث أوضح هذا الأخير بأن الدافع و الأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الافراد أهدافهم و عندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة و بشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات و مستويات أداء الأفراد. كما يضيف محمد قاسم القريوتي (1989) بهذا الصدد، على أن مبعث دافعية الأفراد هي الأهداف و الغايات و ما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد في غالب الأحيان تحدده الأهداف التي يسعى اليها و ما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة و مقبولة لدى الفرد كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر و كذلك فان للمعلومات التي يتلقاها عن مستوى أدائه وانجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل ويرى الناعبي (2010) أنه يتوجب على الادارة التي ترغب في زيادة دوافع الافراد نحو العمل و رفع أدائهم أن توفر لهم ما يلي:

- تحديد الأهداف و المهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.
- أن تكون المهام و العناصر التي تتضمنها الأهداف مقبول من قبل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.

و ما يمكن الاشارة اليه هو أن نظرية الهدف تنظر الى الرضا بأنه حالة عاطفية تنتج عن ادراك فرد التنظيم بمدى تحقيقه للأهداف التي يعتبرها ذات قيمة بالنسبة له و تناسب حاجاته و توقعاته، كما تشير نظرية الهدف الى اختلاف

مستوى الرضا و الدوافع بين الأفراد و ذلك حسب أهدافهم و طموحهم و قدراتهم المختلفة. كما يمكن الإشارة الى الجانب الذي يربط نظرية تحديد الهدف ببحثنا هذا فبمجرد توظيف أو استغلال هذه النظرية في بيئة متغيرة فان وضوح أهداف التغيير يعتبر من أسس نجاح برنامج، ومن الطرق الفعالة للحد من مقاومة الأفراد وخاصة اذا تقاربت أهداف التغيير مع الأهداف الشخصية للفرد و المشبعة لحاجاته و طموحاته.

من خلال ما استعرضناه من النظريات لاحظنا أن هناك اتجاهين: اتجاه معرفي وآخر سلوكي، إلا أن هذه النظريات لم تخلو من الانتقادات الموجهة إليها فأهم الانتقادات التي وجهت للاتجاه السلوكي عدم صحة الافتراض القائل باستحالة الانتقال الى درجة معينة من السلم قبل تلبية الحاجة الموجودة في التسلسل الهرمي التي قبلها كذلك لم يعطي الاعتبار اللازم للعوامل المحيطة في العمل، وأن هذا الاتجاه لم يوفق في البرهنة على أن كل انسان في حاجة الى تحقيق ذاته، أما بالنسبة للاتجاه المعرفي يبقى التوازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وما يحصل عليه راجع الى نظام الأجور الغير عادل، أو أن المؤسسة لا تهتم بجهد العامل أي أن التوازن ليس معيارا مثلما اتفق الدفر و ماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم. الا أن جميع النظريات تحاول تفسير السلوك الانساني ودافعيته و رضاه و طرق تحفيزه للوصول الى أداء سليم و انتاجية مرضية ويمكن القول بشكل عام، أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة، و التي نتج عنها تعدد وتنوع طرق قياس الرضا الوظيفي.

5. قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل هدفا هاما من أهداف برامج و سياسات القوى العاملة، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج و السياسات في تحقيق الهدف. حيث يرى الغامدي (2006)، أنه بالرغم من وجود صعوبة في معرفة اتجاهات الناس حول العمل، بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، و صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد، إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي أو ما يعرف بالمقاييس الغير مباشرة حيث يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد التي تفيد التنبه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، و ذلك بالاعتماد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف و شعوره و أحاسيسه اتجاه عمله و المنظمة التي يعمل بها، و من أهم هذه الظواهر معدل دوران العمل و التغيب و التمارض و كثرة الأخطاء و غيرها من الظواهر. فقد أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة غيابهم قليلة مقارنة بالآخرين، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم. وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا. أما النوع الثاني من المقاييس هي المقاييس الذاتية أو المباشرة، فهي تقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة من للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاته وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم

الرضا، وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا الوظيفي.

و من أهم المقاييس الشائعة الاستعمال نجد:

1.5 طريقة التدرج التجميعي ليكارت (LIKERT)

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي "Likert Rensis" عام 1954، فحسب فاتح العبودي (2008)، تحاول هذه الطريقة تقادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إذ أن المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير الخصائص الايجابية للعمل، و يطلب من كل فرد اختيار عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها و بالتالي اختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
------------	-------	-----------	----------	---------------

وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

وعن محمد عمر العلنوبي (1999) فقد سجلت مجموعة من الملاحظات على هذا المقياس مثل ان هذه الطريقة تعتبر سهلة نظرا لأنها لا تحتاج الى محكمين خبراء في الميدان ،كما أن هذه الطريقة تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة. كما أن الفرد

في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات المفحوص.

2.5 طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود (OSGOOD) وزملائه

يتكون مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة حسب احمد صقر عاشور (1979) من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس من قطبين صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي و المثال الآتي: يمثل مجموعة المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد العامل وفقا لطريقة الفروق ذات الدلالة.

مثير ممل

--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

مشبع مسبب

--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

مهم تافه

--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

و لقد أشار العياشي بن زروق (2008)، أن المقياس يتكون من مقاييس جزئية يعالج كل منها جانبا من جوانب العمل مثل محتوى العمل، الإشراف والظروف الفيزيائية، الأجر. بحيث يتم تكوين سلالمة تدريجية ذات قطبين يحملان صفتين متناقضتين لكل جانب من جوانب العمل المعنية بالدراسة، وتجمع مجموع الدرجات الذي أشار عليهما المفحوص لتمثل لمستوى الرضا العام لديه، في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل الجزئية مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب، هذا شريطة أن يخضع المقياس لدراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الجزئية والمقياس الكلي، بحيث تحذف كل العبارات التي يكون ارتباطها بالمقياس الكلي ضعيفا.

3.5 طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج

حسب عبد الخالق (1982)، تنتسب هذه الطريقة الى العالم النفسي فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg و زملاؤه الذين أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الادارة الوسطى، و تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها و كذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، و انعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها ايجابا أو سلبا.

و من أهم ما توصلت اليه هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها ايجابا الى الرضا الوظيفي و تنمية مشاعره لدى العاملين، و لا يؤدي غيابها (سلبا) الى الاستياء أو عدم الرضا و أطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة أو المحفزة، و بالمثل

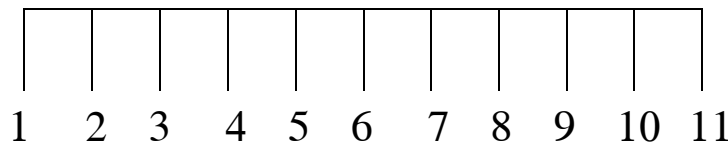
فان العوامل التي يؤدي وجودها الى الاستياء و عدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة الى جود الرضا الوظيفي و أطلق عليها بالعوامل الوقائية أو المحافظة.

اقترح أحمد صقر عاشور (1983)، أسلوباً آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هيرزبيرج لها، وفي هذه الطريقة يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء بنفس أسلوب السؤالين السابقين من طريقة هيرزبيرج وبعد تجمع هذه الوقائع يتم تحليلها وفرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل أو مشاعر الاستياء منه ولا ترتبط بها. وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة قائمة تشتمل على مجموعات من هذه الوقائع يتعلق كل مجموعة منها بجانب معين من جوانب العمل (الأجر، محتوى العمل، الإشراف، الزملاء، الترقية) وتصاغ الوقائع في هذه القائمة، بحيث تحتوي على وصف تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة أو مشاعر الاستياء وفق ما أسفر عليه الفرز والتحليل السابق للوقائع، ويطلب من الفرد المراد قياس مشاعره أن يحدد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة، أو درجة انطباقها على عمله.

4.5 طريقة ثرستون Thurstone

تقوم هذه الطريقة حسب العياشي بن زروق (2008)، على أساس اختيار عبارات يدور محتواها حول صفات العمل، أو الأهداف التي يحققها العامل من عمله، لتعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة، ويتم في الأخير إلغاء العبارات الجد متباينة، والاحتفاظ بالعبارات التي وقع عليها الاختيار. أي ذات التباين القليل، ويؤخذ متوسط التقييم لمختلف العبارات كدليل على درجة الرضا المشار إليها بناء على الدرجات التي منحت من طرف

الحكام. وبضيف محمودية شهيرة (2001) أن الباحث قد كان الباحث من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى 11 (قسما) أو فئة، بحيث توضع، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات نأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



معارض

محايد

مؤيد

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.

5.5 استبيان مينسوتا The Minnesota Satisfaction Questionnaire

عن أحمد صقر عاشور (1983)، لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، و قد طور من طرف فريق من الباحثين منهم لوفكوبيست (Lofquist)، انغلند (England)، داوس (Dawis)، من جامعة مينسوتا في سنة 1967. يتكون هذا الاستبيان من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل مثل الأجر و فرص الترقية و العلاقات الانسانية من جانب رؤساء وسياسات العمل و غيرها من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. وهو النموذج الأكبر وهناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة، مع

ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي. تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.

6.5 مقياس وصف الخدمة (JDI) The Job Descriptive Index

حسب أحمد شفيق (2009) تم تطوير هذا المقياس في أواخر الستينات من طرف سميت Smith، كاندال Kendall وهيلين Hulin. وقد لاقى هذا المقياس رواجا كبيرا، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة و محيط العمل حيث يقيس الرضا استنادا إلى خمسة أبعاد هي الأجر، الترقيات أو فرص الترقية وزملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته و يضيف أحمد حلمي (2003) في هذا الصدد، أنه ضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي. وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد أو وجه. ويمكن أيضا جمع القيم الرقمية للأبعاد الخمسة لتعطينا قيمة رقمية عامة لمستوى الرضا المهني العام ، ومنذ تطوير هذا المقياس في الستينات من هذا القرن ، فقد تم استخدامه على نطاق واسع جدا في مجال بحوث علم النفس الصناعي و التنظيمي فقد تم استخدامه على نطاق واسع جدا في مجال بحوث علم النفس الصناعي والتنظيمي. وأخيرا تم تطوير هذا المقياس، وإجراء تعديلات عليه لتحسينه وذلك بتبديل بعض فقرات المقياس القديمة بفقرات أفضل و أحدث.

ومن محاسن هذا المقياس حسب بوخمخ نقلا عن عبد الرحمان عزيزو (2015)، أنه إذا أراد باحث أو استشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من العمال، سيكون بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة إذا كان مسيرو الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة، وعليه فانه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس، إلى درجة أن (Spector) 1997 قال " أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطورا وصحة".

6. آثار الرضا الوظيفي

نحن نميل عن الافصاح عن رضانا عن أعمالنا مما نكنه فعلا أي أن السلوك الظاهري لرضانا يظهر براق أكثر من الحقيقي، فاذا سألنا الشخص عن رضانا عن العمل فإننا نكبت الحقائق. و بالتالي فان نواتج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها على عدة مؤشرات منها معدل الغياب، التأخر، الإهمال، الدوران في العمل، حوادث العمل. كما تظهر أثره على الصحة الجسمية و العقلية للعامل.

و سنعرض فيما يلي أبرز الآثار المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي:

1.6 الغياب

ويقصد به نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، و لاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والاجازات السنوية و نقص الانتاجية، بالإضافة الى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل فروم

Vroom و هيرزبرج Herzberg ، كروكيت Crockett و برايفيلد Brayfield ، وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي و التغيب والتسرب. فغياب الموظفين يرتبط بشكل مباشر على إدراكهم بعدم وجود عدالة، وعليه فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاماً إدارياً مفيداً لتخفيض الغياب.

و لقد قسم كل من بودوين و جارديلي jardillier & baudwin في عبد الرحمان عزيزو (2015) عوامل الغياب الى عوامل شخصية و أخرى مهنية:

أ. **العوامل الشخصية:** وتشمل السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية والمستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

ب. **العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج ومستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الاجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة و الاشراف وجماعة العمل.

و عليه و بصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد عدم الرضا بالعمل، و إن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

2.6 ترك العمل (الدوران)

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، و يشير محمد الحريري (2012) الى أن هذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الاحلال، التدريب، التعيين و التي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة الى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة

(التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، و تعظم التكاليف أكثر اذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الخبرات العالية.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي، فبسبب ظروف اقتصادية لا يتخيل الأشخاص أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في العمل بمؤسستهم بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا و العكس يحدث عندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، و تنخفض البطالة إجمالاً فيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك العمل)، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في مؤسسات أخرى، وقد يحدث هذا حتى في حالات وجود درجة عالية أو مقبولة من الرضا الوظيفي.

و عليه يتضح أن علاقة الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالباً، وهي أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب. و هي علاقة متينة حسب العديد من الدراسات، إلا أن هذه العلاقة هي علاقة غير مباشرة يتوسطها الانسحاب المادي.

3.6 الانتاجية

يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا و السعادة في العمل هم الأكثر انتاجية، إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية، مثل الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً. كما يمكن ارجاع السبب الى أن مستوى الانتاجية في بعض الأعمال يكون محددا بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى

للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً، أو مرتبط بأداء الألة ففي مثل تلك الحالات يكون الانتاج مقيدا لا يسمح بحدوث أية تغيرات فيه.

كما أوضح بورتر ولولر Porter & Loler في الحيدر (2005) هذه العلاقة كما يلي: اذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا ،وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت ،إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة.

4.6 المرض و التمارض

يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسمي النفسي والعقلي للعامل كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري ، ضغط الدم ...) كما أن لهم اتجاهات ايجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم أقل عرضة لنوبات الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية، وانه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا.

أما فيما يخص التمارض أو ادعاء المرض فهي ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، و ذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، و يلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

5.6 الاصابات (حوادث العمل)

ان الحوادث الصناعية و الاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، و انما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي، و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا الأسا يميل الباحثون الى افتراض

علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الاصابات في العمل، و تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب الى الاصابة، اذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فورم يرجح الرأي القائل بأن الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي و ليس العكس.

خلاصة

من خلال ما استعرضناه، يتضح أن موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالموارد البشرية و السلوك التنظيمي يشغل اهتمام العديد من الباحثين، و خاصة عن كيفية حدوثه و العوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه. و انطلاقا من الأهمية التي يكتسبها موضوع الرضا الوظيفي يستوجب على المنظمة أن تحافظ الحد الأدنى من الرضا وهذا بتوفير فرص الترقية، و تحسين نمط الاشراف و مستوى الأجور و توفير الأمن وكذا تحسين الظروف الفيزيائية، فالشعور بالرضا الوظيفي ينمي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة و الذي سيشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة خاصة في اطار انجاح برنامج التغيير التنظيمي، و ذلك لأنه ينمي لدى العمال الشعور بالالتزام و المشاركة نظرا لشعورهم أن مصيرهم مرتبط بمصير واستمرارية المنظمة التي ينتمون اليها. و لقد تم الاهتمام بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة باتخاذ كمؤشر من مؤشرات الصحة النفسية التي تعتبر أساس التوافق النفسي المهني خاصة في مرحلة التغيير التنظيمي، و ذلك من خلال ادراك الفرد العامل للتغيير كتهديد قد يغير درجة اشباع مختلف حاجاته المادية و المعنوية وكذا تأثير التغيير على توافقه النفسي المهني.

لدى سنتطرق في الفصل الموالي للتوافق المهني و الذي قد يتأثر بطبيعة ادراك العمال بصفة عامة و الاطارات بصفة خاصة للتغيير في المنظمة.

الفصل الرابع

التوافق المهني

تمهيد

I. التوافق العام

1. مفهومه
2. مجالات التوافق
3. معايير التوافق
4. نظريات التوافق
5. خصائص التوافق

II. التوافق المهني

1. مفهومه
2. علاقة التوافق المهني ببعض المصطلحات المشابهة
3. مظاهر التوافق المهني
4. سوء التوافق المهني
5. عوامل و أسباب سوء التوافق المهني
6. مظاهر سوء التوافق المهني
7. العوامل المؤثرة في التوافق المهني
8. قياس التوافق المهني
9. أليات و طرق تحقيق التوافق المهني

خلاصة

تمهيد

يعتبر التوافق المهني مجالاً من مجالات التوافق العام و مظهرها و فرعاً من فروعه المتعلقة بمجال العمل، حيث يعتبر ميدان العمل من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق الفرد فيها قدراً من التوافق المهني و النفسي، و ذلك من خلال حصول الشخص على عمل يناسب قدراته وامكانياته، ويرضي ميوله وطموحه، ويشعره بالنجاح والتفوق، ويدرك من خلاله القبول والتقدير، كما يعتبر التوافق المهني مؤشر الفعال للحكم على أي مهنة بالنجاح أو الفشل، و مؤشراً عن قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية و المهنية حتى يحقق الرضا والإرضاء في عمله، الأمر الذي يسهم إسهاماً فعالاً لتحقيق التوافق بوجه عام، والذي يؤدي إلى استقرار و اتزان الفرد في حياته.

و على هذا الأساس كان من الضروري في هذا الفصل قبل الخوض في مفهوم التوافق المهني التطرق إلى مدخل مفاهيمي لسيكولوجية التوافق العام و مجالاته التي ترتبط بمعايير و خصائص من شأنها أن تزيد من الفهم الصحيح لسبل تحقيق رضا الموظفين بالإضافة إلى نظريات التوافق، ثم انتقلنا إلى التوافق المهني بمفهومه وعلاقته ببعض المفاهيم و المصطلحات المشابهة له، و مظاهر التوافق المهني المتمثلة في الرضا و الإرضاء، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه و ما يترتب عنها من سوء التوافق المهني، بعوامله و أسبابه و مظاهره، و في الأخير تناولنا طرق قياس التوافق المهني، و آليات و طرق تحقيق التوافق المهني.

1. التوافق العام

1. مفهومه

يعد مفهوم التوافق حسب أحمد (1999) من أكثر المفاهيم شيوعاً في علم النفس، ذلك أنه يساعد على تقييم جانب من السلوك الانساني، الذي يمتاز بالتعقيد والغموض في غالب الأحيان. و يشار الى علم النفس على أنه "علم سلوك الانسان و توافقه مع البيئة" لذلك كانت دراسته لا تنصب على السلوك ذاته أو على التوافق نفسه، بل تدور حول كيفية الوصول الى التوافق و طبيعة العمليات التي يتم بواسطتها التوافق أو عدم التوافق. و لقد عرف مفهوم التوافق كغيره من المفاهيم النفسية الأخرى تطوراً واضحاً و ارتبط ارتباطاً كبيراً بعلم الأحياء ليصبح فيما بعد ذا طابع نفسي خاص به، حيث يشير لطيريري (1994) الى أن الشخص المتوافق هو الذي يستغل جميع امكانياته الجسمية و النفسية و الاجتماعية و الانفعالية الى أقصى درجة ممكنة في مواجهة مشكلاته حتى يحقق الصحة النفسية المرغوبة في أي مرحلة يعيشها، وما استخدام الاختراعات العلمية الحديثة إلا نوع من التوافق مع الظروف الطبيعية. فالتوافق حسب راجح (1982) هو حالة من التواءم والانسجام بين الفرد وبيئته تبدو في قدرته على إرضاء أغلب حاجاته وتصرفه تصرفاً مرضياً إزاء مطالب البيئة المادية والاجتماعية، ويتضمن التوافق قدرة الفرد على تغيير سلوكه وعاداته عندما يواجه موقفاً جديداً أو مشكلة مادية أو اجتماعية أو خلقية أو صراعاً نفسياً، تغييراً يناسب هذه الظروف الجديدة. و في نفس الاتجاه يعرف مصطفى فهمي (1979) التوافق على أنه العملية الديناميكية التي يعبر بها الفرد عن سلوكه ليحدث علاقة بينه وبين البيئة، و عن الخالدي (2009) ينظر مك كيني Mc Kinney إلى الحياة من خلال مفهومه للتوافق ويصفها بأنها سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف

المركب الناتج عن حاجاته من ناحية وقدرته على إشباع هذه الحاجات من ناحية ثانية، ويرى بأن الإنسان كي يكون سويًا ينبغي أن يكون توافقه مرنا وأن يمتلك القدرة على تقديم استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتتجح في تحقيق دوافعه وأن سلوك الفرد ما هو إلا محاولة لأن يحتفظ بتوازنه الذي يكفل به تحقيق مطالبه. أما عبد المنعم المليجي (1973) فيعرف التوافق على أنه الأسلوب الذي بواسطته يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة. و في تعريف انتصار يونس (1999) ذكرت بأن التوافق بمعناه العام هو "حالة التوازن، والتوافق بين الفرد و بيئته، أو بين العمليات و الوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض التوتر الناتج عن حاجته، أو الدافع دون الوقوع في الصراع، أما كارل روجرز في القذافي (1998) فيرى أن التوافق هو قدرة الشخص على تقبل الأمور التي يدركها بما فيها ذاته ثم العمل من بعد ذلك على تبنيها في تنظيم شخصيته. و يشير مدحت عبد الحميد (1990) الى التوافق بأنه الشعور النسبي بالرضا، والإشباع الناتج عن الحل الناجح لصراعات الفرد في محاولته للتوفيق بين رغباته و ظروفه المحيطة. و في نفس السياق ترى عطية (2001) أن التوافق هو قدرة الفرد التي تؤهله إلى الشعور بالرضا والتقبل لذاته من خلال المبادئ والقيم والأهداف التي ارتضاها لذاته بالإضافة إلى الشعور بالرضا الاجتماعي وتقبل الجماعة التي يعيش بداخلها. ويعرف الدسوقي (1974) التوافق بأنه تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية في مجالات مشكلات حياته مع الآخرين والتي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخلقية. في حين يلخص Super نقلا عن الخالدي (2009) مفهوم للتوافق بأنه المحصلة الكلية أو التركيبية المكونة من الأنواع أو الجوانب الخاصة للتكيف الذي يتخذ مظهرين هما التوافق الذاتي الذي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي للفرد والتوافق الاجتماعي و يعني بالعلاقات بين الذات

والآخرين. أما عن سوء التوافق فيرى طه (1983) أن سوء التوافق يمثل حالة عجز من جانب الفرد في تحقيق حلا مناسبة لمشاكله و إرضاء موفقا لحاجاته و من ثم يفشل في خفض توتراته بدرجة مرضية.

نستنتج من التعريفات السابقة أن التوافق هو عملية تعديل و تغيير الفرد لسلوكه وفق متطلبات البيئة، لأنه قادر على التغيير لتحقيق الموائمة و من ثم تحقيق توافقه الشخصي و الاجتماعي و بالتالي الشعور بالرضا. كما نلاحظ أن مجمل التعريفات اتفقت على أن التوافق يشمل عنصرين أساسيين هما: التوافق مع الذات و التوافق مع المحيط أو البيئة، وذلك مرتبط بتعدد مجالات الحياة، حيث نجد من التوافق ما يهتم و يختص بوجوده و بقاءه، و هناك ما يتصل بنفسه، و هناك ما يتصل بالعلاقات مع الآخرين كما في الدراسة و في المهنة و غيرها.

2. مجالات التوافق

إن مجالات التوافق مرتبطة مع بعضها البعض بل ومتداخلة ومن الصعب فصلها، حيث يشير الشافعي (2002) الى أن التوافق الذاتي هو المؤشر الأول وهو المنطلق للتوافق العام، لأن الشخص السليم هو الشخص المتوافق ذاتياً و اجتماعياً وعقلياً، ودينياً، وسياسياً، ومدرسياً، وأيضاً متوافق مع بيئته وعمله، وبالتالي لا يمكن فهم سيكولوجية التوافق المهني إلا بعد معرفة سيكولوجية التوافق العام. و لقد أشار عروة الشافعي (2002) الى أبرز مجالات التوافق :

1.2 التوافق الشخصي

ويقصد به قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة، أي القدرة على حسم هذه الصراعات و التحكم فيها بصورة مرضية، ويتضمن السعادة مع النفس والرضا عن النفس وإشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية الفطرية والعضوية والسيكولوجية والثانوية والمكتسبة ويتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو المختلفة.

ويرى سميث Smith أن الأحداث النفسية تعمل على استبعاد حالات التوتر وإعادة الفرد إلى مستوى معين وهو المستوى المناسب لحياته في البيئة التي يعيش فيها، فالفرد يكون سلوكه مدفوعاً بدافع معين نحو الهدف الذي يشبع ذلك الدافع وعندما تعترضه عقبة فإنه يقوم بأفعال و استجابات مختلفة حتى يجد أنه باستجابة معينة قد تغلب على هاته العقبة ووصل إلى هدفه و أشبع حاجاته و دوافعه. و في هذا الاتجاه يضيف أحمد (1999) الى أن الصحة النفسية لا تعني الخلو من الصراعات النفسية، اذ لا بد من تواجدها، و انما الصحة النفسية هي حسم هذه الصراعات و التحكم فيها بصورة مرضية مع القدرة على حل الأزمات النفسية بصورة ايجابية بدلا من الهروب منها في شكل أعراض مرضية.

2.2 التوافق الاجتماعي

ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغير الاجتماعي ، والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة ، والسعادة الزوجية، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية. و يشير خير الله الى أن احساس الفرد بالأمن الاجتماعي يتمثل خاصة في معرفته للمستويات الاجتماعية و المهارات الاجتماعية و التحرر من الميول المضادة و بناء علاقات سليمة مع الأسرة و المدرسة و البيئة المحلية. و حسب أحمد (1999) فان مجالات الحياة التي تفرع إليها علم النفس يمكن النظر إليها من زاوية التوافق أو عدم التوافق فهناك التوافق الحسي الحركي وتوافق عالمي العقل والواقع، حيث لكل مواقف الحياة في جميع مجالاتها التي تثير سلوكنا تتطلب منا التوافق وشخصياتنا هي نتاج خبراتنا بهذه المواقف هي التي تدرك و تستجيب بتوافق أو عدم توافق.

3.2 التوافق العقلي

عناصر التوافق العقلي هي: الإدراك الحسي و التعلم و التذكر و التفكير والذكاء و الاستعدادات، و بقيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملا و متعاوننا مع بقية العناصر يتحقق التوافق العقلي.

4.2 التوافق الديني

الجانب الديني جزء من التركيب النفسي للفرد، ولا شك أن التوافق الديني إنما يتحقق بالإيمان الصادق، ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس ذو أثر عميق في تكامل الشخصية واتزانها، فهو يرضي حاجة الإنسان إلى الأمن، وذلك بإشعاره بأنه يستند إلى قوة خارقة تتعدى حدود القدرة البشرية المحددة، فيزيد هذا من ثقته بنفسه ويمنحه الجرأة في مواجهة الحياة، ويدرك أنه الملاذ الوحيد حين تتأزم الأمور. والدين يحقق للإنسان العيش في زحمة الحياة عيشة راضية بما قسمه الله في حدود قدراته وبذلك يتحقق له حسن التوافق، أما إذا فشل الإنسان في التمسك بالدين ساء توافقه واضطربت نفسه وأصبح نهبا للقلق.

5.2 التوافق السياسي

يتحقق التوافق السياسي عندما يعتنق الفرد المبادئ الأساسية التي تتماشى مع تلك التي يعتنقها المجتمع أو يوافق عليها، أي عندما يساير معايير الجماعة التي يعيش فيها، وهو إذا خالف هذا فإنه سيتعرض ولا شك لكثير من الضغوط المادية والنفسية التي تسبب له التوتر والقلق فيسعي لإعادة استقراره بأن يساير المعايير أو يغير جماعته أو يوازن ويوفق بين مبادئه ومبادئ الجماعة التي يعيش معها.

6.2 التوافق الجنسي

يلعب الجنس دورا بالغ الأهمية في حياة الفرد، لما له من أثر في سلوكه وعلى صحته النفسية. ذلك أن النشاط الجنسي يشبع كلا من الحاجات البيولوجية

والسيكولوجية، وهو من وجهة النظر البيولوجية يعمل على تجنب التوتر الفسيولوجي، كما أنه من وجهة النظر السيكولوجية هام في إشباع الكثير من الحاجات الشخصية والاجتماعية، وإحباطه إنما هو مصدر للصراع والتوتر الشديدين. و تختلف الطريقة التي تشبع بها الحاجات الجنسية ودرجة هذا الإشباع اختلافا واسعا باختلاف ظروف الحياة، وباختلاف خبرات تعلم الفرد التي تلعب دورا هاما في تحديدها. والمحك الوحيد للتوافق الجنسي هو ما يحققه شخص ما من إشباع معظم الوقت. كما ينبغي أن نكون على علم بأن العوامل التي تعوق التوافق الجنسي هي النوم الفيزيقي المتأخر، والقيود الشديدة من جانب الوالدين والشعور العام بالعجز.

7.2 التوافق الاقتصادي

التغير المفاجئ بالارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية يحدث اضطرابا في أساليب توافقه الشخصية مع المجتمع، ذلك أن الانخفاض يتطلب من الفرد تكوين عادات ورغبات جديدة، بينما الارتفاع لا يقتضي من الفرد هذا ولا يتطلبه، وأن كان يزيد من قدرته الشرائية، وزيادة إحساسه بالإحباط إذا لم يجد السلع التي يرغبها، وبذلك تمنع بعض الحاجات عنده من أن تشبع، ويلعب حد الإشباع دورا بالغ الأهمية في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط، وذلك عن طريق تعيينه للنسبة بين الحاجات التي لقيت الإشباع، وتلك التي لم تلق الإشباع، فإذا غلب على الشخص الشعور بالحرمان والإحباط، فذلك نتيجة لكون حد الإشباع عنده منخفضا، أما إذا غلب عليه الشعور بالرضا، فذلك نتيجة لكون حد الإشباع عنده مرتفعا، وبهذا يتحقق التوافق الاقتصادي.

8.2 التوافق المدرسي

حالة تبدو في العملية الدينامية المستمرة والتي يقوم بها الطالب لاستيعاب مواد الدراسة والنجاح فيها، وتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة الدراسية ومكوناتها الأساسية. فالتوافق الدراسي هو قدرة مركبة يقوم الى بعدين أساسيين، بعد عقلي، وبعد اجتماعي، هو إذن يتوقف على كفاية إنتاجية، وعلاقات إنسانية. كما أن قدرة الطالب على تحقيق التلاؤم بينه وبين أساتذته وزملائه، إنما يساعد عليه توافقه الذاتي وسماته الشخصية والانفعالية، وتمكنه من عقد صلات مثمرة بينه وبينهم واشتراكه في النشاط الاجتماعي والثقافي للحياة الدراسية إنما يحقق توافقه الدراسي بل ويحقق هدفه من الدراسة.

9.2 التوافق الترويحي

يقوم التوافق الترويحي في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتا من أعباء العمل، ومسئوليته، أو التفكير فيه خارج مكان العمل، والتصرف في الوقت بحرية وممارسة السلوك الحر التلقائي الذي يحقق فيه الفرد فرديته ويمارس فيه هواياته رياضية كانت أم عقلية أو ترويحية ويتحقق بذلك الاستجمام. وهناك من تطاردهم أعمالهم أثناء الليل وطول النهار بل وفي الأماكن التي يذهبون إليها للترويح أو قضاء إجازة، وهؤلاء يتعرضون لسوء التوافق الترويحي، فيعودون إلى أعمالهم دون رغبة فيها ولا بالحيوية المرتجاة، فيعوق ذلك توافقهم المهني وغيره من أنواع التوافق الأخرى نظرا لأهمية العمل في حياة الفرد.

10.2 التوافق المهني

هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم ويتضمن أيضا الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد لها علما وتدريباً لها والدخول فيها والإنجاز

والكفاءة والإنتاج والشعور بالرضا والنجاح فإذا دخل الفرد في عمل ورضي به واستقر في ذلك العمل وقبل بالدخل المادي فإنه يعيش سعيداً، ويستطيع إذا واجهته مشكلات في العمل أو خارجه أن يتغلب إلى هذه المشكلات سواء بقدراته الذاتية أم بمساعدة المرشد المهني المختص.

3. معايير التوافق

يحاول كل انسان جاهدا في سلوكه أن يحقق أكبر قدر من التوافق يمكنه تحقيقه، فكل منهم حاجاته و دوافعه التي يحاول ارضاءها سواء بيولوجية أو نفسية، مع مراعاة الظروف الاجتماعية و المادية التي تحيط به. حيث يرى فرويد Freud (1961) أن الفرد قد يحسن التوافق في حياته، عندما يتمتع بالأنا القوية القادرة على تحقيق الانسجام بين المكونات الشخصية و بين الواقع الخارجي، فتكون قادرة على تحقيق حدة الدوافع، و تفكر تفكيراً موضوعياً معتدلاً متماشياً مع الأوضاع الاجتماعية المتعارف عليها. فالتوافق هو عملية مستمرة تحدث في فترات و مواقف عدة، تتحكم فيها مجموعة من العوامل بعضها مرتبط بالفرد ذاته و الأخرى بالبيئة التي يعيش فيها، حيث يمكن أن نصنف شخص ما بأنه يتمتع بسلوك سوي في حال كان له صفات معينة مقبولة اجتماعياً، أما الشخص الا سوي أو الغير متوافق فهو الانسان المخالف لقوانين جماعته و لقد عرض مكناسي محمد (2007) مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على توافق الفرد من عدم توافقه:

1.3 المعيار الإحصائي

يعتبر هذا الاتجاه الفرد متوافقاً، إذا كان لا يختلف كثيراً عن المتوسط الحسابي لمجموع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه، سواء في الصفات الإيجابية أو السلبية و في ضوء هذا المفهوم الإحصائي للتوافق لا نحكم على الفرد حكماً أخلاقياً و إنما

نقرر انه يختلف أو يتفق مع متوسط الجماعة. و المفهوم الإحصائي بذلك لا يضع في الاعتبار أن التوافق عند الشخص ينبغي أن يكون مصحوبا بالرضا وبتوافقه مع نفسه.

2.3 المعيار المرضى

إن الحكم على أن الفرد متوافق وفق هذا المعيار، حين يكون الفرد خاليا من كل الأمراض فالسواء يتحدد على أساس غياب الأعراض و الخلو من مظاهر المرض. أما اللاسواء فيتحدد بوجود أعراض المرض ووجود اضطرابات نفسية وبالتالي فإن هذا المعيار يعتمد في تحديده للتوافق على تحديد مفهوم الشخصية المعتدلة نفسيا ، فالشخصيات الشاذة تتسم بأعراض مرضية معينة كالمخاوف والوسواس، ارتفاع مستوى القلق. لكن التوافق بهذا المعنى يعتبر مفهوما مضللا وضيقا، فلا يكفي أن يخلو الفرد من الأعراض لكي نعتبره متوافقا. و يعاب على هذا المعيار أنه يعجز عن تحديد الدرجة التي يمكن اعتبار من يصل إليها منحرفا عن السواء أو اللاسواء.

3.3 المعيار المثالي

يرى أن السوي هو الكمال المثالي أو ما يقرب منه، و هذا ما يقصد به أن يكون الفرد ممثلا لقيم المجتمع و معايير و نظمه و مبادئه، و إذا خالفها أو رفضها يعد سيء التوافق، إن هذا المعيار قد لا يكون له وجود على الإطلاق.

4.3 المعيار الاجتماعي

يستخدم أصحاب هذا المعيار مفهوم التوافق لوصف مدى اتفاق السلوك مع المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك السائدة في المجتمع و الأساليب أو المعاني التي تحدد التصرف السليم في المجتمع، وكيف يكون سلوكنا مقبولا بالنسبة لأنفسنا وللآخرين، ومن هذا يتخذ هذا المعيار أن السوي هو المتوافق اجتماعيا واللاسوي

هو غير المتوافق اجتماعيا. و يعاب على هذا المعيار هو عزل قدرات الفرد التي قد تفوق ما يحتويه المجتمع من قيم وعادات، وهذا التفوق لدى الأفراد يعتبر أحد أسباب التغيير التي تسود المجتمع حيث يعمل هؤلاء الأفراد على رسم أهداف تفوق ما يمليه المجتمع، ويتمكنون من تحقيقها وبالتالي يستطيعون تغيير مسار مجتمعاتهم.

5.3 المعيار القانوني

يرى بأن الأشخاص المتوافقين هم أولئك الذين يستطيعون تحقيق اشباعاتهم وفق ما تمليه عليهم النصوص القانونية، و الشخص غير المتوافق هو ذلك الشخص الذي يعمل على تحقيق رغباته و فق ما يتصادم مع النصوص القانونية. وما يعاب على هذا المعيار هو عدم شموليته لكل الأفراد و الظروف و المجتمعات فهو رأي نسبي يتوقف على طبيعة الظروف و المواقف كما أن تجريم السلوك أمر يتوقف على ثقافة المجتمع.

6.3 المعيار التكاملي

يرى أصحاب هذا المعيار بأن الحكم على الشخص فيما إذا كان متوافقا أم لا، لا يرجع لعامل ذاتي أو بيئي واحد، و إنما لعدة عوامل متفاعلة ذاتية جسمية، نفسية، عقلية، و بيئية مادية و اقتصادية و اجتماعية مع اختلاف الأهمية بالنسبة لكل عامل في كل حالة، فالعامل الذاتي يؤثر في العامل البيئي و العكس صحيح، و العامل البيولوجي يؤثر في العامل النفسي فكل العوامل متداخلة تؤثر في بعضها البعض و لا يمكن اعتماد عامل واحد أثناء حكمنا على توافق الفرد من عدم توافقه.

و يضيف محمد علي و أشرف شريت (2004) معيار آخر و هو المعيار النظري و الذي يحدد مفهوم التوافق من إطار مرجعي نظري، يستند إلى تصور

خاص .فنظرية التحليل النفسي ترى أن خلو الشخص من الكبت، دليل على التوافق. في حين المدرسة السلوكية تقول بأنه قد يكون نقص التعلم وليس الكبت هو المسؤول عن السلوك المضاد أو الشعور بعدم السعادة أو الضيق واليأس.

4. نظريات التوافق

تعددت الأطر النظرية المفسرة للسلوك الفرد داخل المنظمة، فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، فبعضها يركز على خصائص العامل و مدى تطابقها مع بيئة العمل، و بعضها يركز على مدى اشباع حاجات العامل نتيجة قيامه بالعمل، و بعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل و بين واقع العمل، الا أن جميع نظريات التوافق المهني اهتمت بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل، و سوف نحاول في ما يلي استعراض بعض نظريات التوافق المهني :

1.4 نظرية التحليل النفسي

يرى فرويد (Freud) أن عملية التوافق غالبا ما تكون لاشعورية، أي أن الفرد لا يعي الأسباب الحقيقية للكثير من سلوكياته. فالشخص المتوافق هو من يستطيع اشباع متطلبات الهو بوسائل مقبولة اجتماعيا، و ما يعانيه الفرد من مشكلات هو شكل من أشكال سوء التوافق. و حسب بوعطيط سفيان (2007) يرى فرويد أن الشخصية فرضيا تتكون من ثلاث منظومات الهو، الأنا و الأنا الأعلى، حيث يمثل الهو اللذة و الذي يظهر مع ولادة الانسان ووظيفته اشباع الغرائز، و يمثل الانا الأعلى مبدأ المثل و القيم و التي يكتبها الفرد من خلال التنشئة ووظيفتها اشباع الجانب القيمي و الأخلاقي لدى الفرد بأعلى درجة، في حين يمثل الأنا مبدأ الواقع ووظيفته حماية الفرد و هو ما يوازن بين الهو و الأنا و الأنا الأعلى و يحاول اشباعهما بشكل متوازن.

يعتمد التوافق لدى فرويد على الأنا، فالأنا تجعل من الفرد متوافقاً أو غير متوافقاً، فالأنا القوية التي تسيطر على الهو و الأنا الأعلى و تحدث توازناً بينهما وبين الواقع، أما الأنا الضعيفة فتضعف أمام الهو فتسيطر على الشخصية فتكون شخصية شهوانية تحاول إشباع غرائزها دون مراعاة الواقع أو المثل مما تؤدي صاحبها إلى الانحراف و عدم مراعاة الواقع ينعكس عليها سلباً ومن ثم إلى الاضطراب، أما سيطرة الأنا الأعلى فتجعل الشخصية متشددة بالمثل إلى درجة عدم المرونة و تكون بكبت الرغبات و الغرائز الطبيعية أو تشعر بالذنب المبالغ فيه و تؤدي إلى الاضطراب النفسي و سوء التوافق.

يرى فرويد أن الفرد المتمتع بالتوافق هو القادر على الحب والعمل المنتج، وأن الإنسان بطبيعته عرضة لصراعات داخلية، لأن سلوكه مدفوع بدوافع لا شعورية وأنه في صراع دائم بين دوافع لا يقبلها المجتمع، ومطالب ونواهي يقر بها المجتمع. إن الشخص القلق غير متوافق اجتماعياً، وتوجد لديه اتجاهات ملتوية تجاه عمله وعلاقاته الاجتماعية.

أما يونغ (jung) اعتقد أن مفتاح التوافق يكمن في استمرار النمو الشخصي دون توقف و أكد على أهمية اكتشاف الذات الحقيقية، و أقر أن التوافق يتطلب التوازن بين الميول الانطوائية و الميول الانبساطية، كما أكد على ضرورة تكامل العمليات الأربع الأساسية و هي الاحساس، الإدراك، المشاعر، التفكير.

في حين يرى أدلر (Adler) حسب الخيكاني (2017)، أن أصعب ما يفعله الإنسان هو أن يعرف نفسه و يسعى لتغييرها، و لكن الإنسان أكثر من مجرد كائن حي لديه استعدادات تخضع لماضيه الوراثي و أكثر من كونه نتاج البيئة التي يعيش فيها، بل انه مفسر الحياة و مترجمها، وينمي ذاته من خلال ماضيه الموروث و يترجم انطباعات حياته اليومية، و يبحث عن خبرات جديدة لإشباع حاجاته نحو

تحقيق الذات أو حمايتها وهذا هو الهدف الأول الذي يندرج تحته كل أنماط السلوك الإنساني. و يضيف أدلر أن الطبيعة الانسانية تعد أساسا أنانية، غير أن بعض الأفراد ينمون من خلال عمليات التربية و لديهم اهتمام اجتماعي قوي ينتج عنه رؤية الآخرين مشجعين لرغباتهم و مسيطرين على الدافع الأساسي للمنافسة دون مبرر ضد الآخرين طلبا للسلطة أو السيطرة.

2.4 النظرية السلوكية

تعتبر المدرسة السلوكية من أهم مدارس علم النفس الحديث، و قد ظهرت كرد فعل على آراء المدرسة السابقة التحليل النفسي، و يعتبر كل من واطسون و سكينر من أشهر روادها، تدور النظرية حسب المطيري(2005)، حول أن السلوك الانساني الذي يصدر عن الفرد هو استجابة حدثت نتيجة وجود مثير حفز الفرد على الاستجابة، و أن هذا السلوك يمكن ضبطه و التحكم فيه و أن فشل الفرد يعتبر عاملا أساسيا في اختلال الصحة النفسية، و ترى أيضا أن السلوك الصادر عن الفرد هو سلوك متعلم بأكمله سواء كانت هذه السلوكات سوية أو مرضية أي أن للبيئة أثر واضح في تكوين شخصية الفرد. فالنظرية السلوكية ترى أن أنماط التوافق و سوء التوافق يعد متعلما أو مكتسبا و ذلك من خلال الخبرات التي يتعرض لها الفرد، و السلوك التوافقي يشتمل على الخبرات تشير الى كيفية الاستجابة لتحديات الحياة التي سوف تقابل بالتعزيز أو التدعيم، و أن التوافق هو بمثابة كفاية وسيطرة على الذات.

أما السلوكيون المعرفيون أمثال باندورا (Bandura) و ماهوني (Mahoney) استبعدوا تفسير توافق الفرد أنه يحدث بطريقة آلية تبعده عن الطبيعة البشرية واعتبروا أن كثيرا من الوظائف البشرية تتم و الفرد على درجة عالية من الوعي والادراك.

3.4 النظرية الانسانية

ظهر هذا الاتجاه كرد فعل للنظريتين الأساسيتين في علم النفس نظرية التحليلي النفسي و النظرية السلوكية، حيث رفض أصحاب هذا المذهب تصور الانسان كجهاز طاقة يبحث عن حالة التوازن من حيث توزيع الطاقة على أجزائه المختلفة، كما يرفض تصور الانسان جهازا أليا اذا أثر أي جزء منه تحتم عليه أن يقوم بسلوك معين و التنبؤ بهذا السلوك. و من رواد هذا الاتجاه كارل روجرز (Carl Rogers)، ماسلو (Maslow)، بيرلز (Perls).

حيث عرف كارل روجرز سوء التوافق بأنه تلك الحالة التي يحاول الفرد فيها الاحتفاظ ببعض الخبرات بعيدا عن الادراك أو الوعي، و في الواقع ان عدم قبول الفرد لذاته دليل على سوء توافقه، و هذا ما يولد فيه التوتر و الأسى. فالبشر كأفراد لديهم امكانية أن يعاشوا و يخبروا عن وعي تلك العوامل التي تسهم في عدم توافقه كما أن لديهم الامكانية و الميل الى الابتعاد عن حالة عدم التوافق والاقتراب من حالة التوافق النفسي، فالميل الى التوافق هو الميل نحو تحقيق الذات. أما ماسلو حسب الحجار (2003) فقد أكد على أهمية تحقيق الذات في تحقيق التوافق السوي الجيد حيث قام بوضع معايير للتوافق تتمثل في : الادراك الفعال للواقع، قبول الذات التلقائية، التمرکز الصحيح للذات، و هي كلها تؤدي بالفرد الى التوافق بصفة ايجابية مع نفسه و مع الآخرين.

كما أكد بيرلز في مدحت عبد الحميد (1990) على أهمية التنظيم أو التوجيه وعلى أن يحيا الأفراد هنا و الان دون خوف من المستقبل لأن هذا سيفقد الأفراد شعورهم الفعلي بالرضا، كما أكد على أهمية الوعي بالذات لتقبله، و التحرر النسبي من القواعد الخارجية، و أن الشخص المتوافق هو من يتقبل المسؤوليات و يتحملها على عاتقه دون القذف بها الى الآخرين.

4.4 النظرية الاجتماعية

يرى أصحاب هذه النظرية كما جاء في صالح سفيان (2004)، أن الفرد السوي هو المتوافق مع مجتمعه، أي من استطاع مسايرة معايير و ثقافة مجتمعه، حيث يقر منظور هذه النظرية بوجود علاقة بين الثقافة و أنماط التوافق فلقد أثبت أن هناك اختلافات في الاتجاه نحو الخمر بين اليابانيين والأمريكيين، كما ظهر اختلاف في الأعراض الاكلينيكية و الأعراض العقلية بين الأمريكيين و الايطاليين و بين الأمريكيين و الايرلنديين. و يوضح أصحاب هذه النظرية أن الطبقات الاجتماعية في المجتمع تؤثر في التوافق و من أشهر أصحاب هذه النظرية فريزر، دفهام، هولنجهيد، رديك و غيرهم.

5. خصائص التوافق

يعتبر التوافق عملية دينامية وظيفية تتضمن مجموعة من العمليات التي تمثل خصائص العملية التوافقية. فحسب فحجان (2010)، تتضمن خصائص التوافق حياة الفرد كلها بكافة جوانبها و ليست جانبا واحدا، فالفرد قد يكون متوافقا في فترة من فترات حياته و غير متوافقا في فترة أخرى فليس هناك ما يسمى بالتوافق التام وإنما التوافق عملية كلية و شاملة حيث يعتبر التوازن و الاعتدال هدفان أساسيان في التوافق يؤديان بالفرد إلى الصحة النفسية السليمة بدل من الصراع و الإحباط. ولقد أشار عبد الله يوسف (2009) الى خصائص التوافق فيما يلي:

1.5 التوافق عملية كلية

تتضمن تلك العملية في وحدتها الكلية الدينامية والوظيفية معا، حيث أن التوافق يشير إلى الدلالة الوظيفية لعلاقة الإنسان باعتباره كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة بكيانه كله، وبعد التوافق بناء على تلك الخاصية المميزة لهذه العلاقة الكلية فالإنسان بين عنصرين لا يعد توافقا، كما أن قصر التوافق على

السلوك الخارجي مع إغفاله تجاربه الشعورية لا يعد توافقاً، بل إن التوافق هو التفاعل الكلي والشمولي بين الإنسان والبيئة المحيطة به.

2.5 التوافق عملية دينامية

ان عملية التوافق لا تتم مرة واحدة وبصفة نهائية بل تستمر طوال الحياة التي تتضمن سلسلة من الحاجات المتغيرة لإشباعها. و التوافق يمثل المحصلة أو تلك النتائج التي تتضمن عنها صراع القوى المختلفة، و التي تهدد اتزان الكائن بالضياع و من تم تكون محاولة الفرد لإزالة هذه التوترات و اعادة الاتزان من جديد.

3.5 التوافق عملية وظيفية

و يقصد به أن التوافق سويًا كان أو مرضيًا ينطوي على وظيفة إعادة الاتزان أو تحقيق الاتزان من جديد الناشئ عن صراع القوى بين الذات والموضوع والإنسان. شعاره الدائم أنا موجود في حالتي الصحة والمرض والتوافق وسوء التوافق على السواء. و يضيف حشمت باهي (2006) أنه هناك مستويات متباينة من الاتزان حيث يفرق البعض بين التلاؤم (Adaptation) وهو مجرد تكيف فيزيائي وبين التوافق (Adjustment) بمعنى الكلمة في شموليته و كليته.

4.5 التوافق عملية ارتقائية

ويقصد به حاجات الفرد ودوافعه في مراحل نموه المختلفة فكل مرحلة متطلباته و حاجاتها، فالنمو الإنساني ليس إلا سلسلة من الواجبات و التي تقوم على ثلاث أسس بيولوجية، اجتماعية، نفسية و التي يجب أن تؤدي إلى رضا المجتمع عنه ورضاه عن نفسه، بينما يؤدي عدم تعلمه لها أو فشله في تعلمها إلى تعاسته وسخط المجتمع عليه وهذا بدوره يشعره بعدم التوافق مع نفسه من جهة ومع المجتمع من جهة أخرى.

5.5 التوافق عملية اقتصادية

عن هشام زروقة (2017) تتوقف نتيجة الصراع على كمية الطاقة المستثمرة فكمية الطاقة عند فرد ما تعتبر ثابتة، بالتالي اذا كانت كمية الطاقة الضائعة في المكونات و الدفاعات كبيرة تكون الطاقة المتبقية تحت تصرف الجانب الشعوري في الأنا و من هنا تكون الأنا عاجزة على أن تواجه متطلبات السهر أو لأنا العليا في مواجهتها لمواقف الحالة الخارجية وذلك هو المعنى الحقيقي للشخصية الضعيفة.

6.5 التوافق عملية نسبية

تعتبر عملية التوافق عملية نسبية حيث يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية وأنه يتوقف على عاملي الزمان والمكان، حيث يمكن القول بأن التوافق مستويات متعددة فالحياة ما هي إلا سلسلة من عمليات التوافق، فالإنسان يقوم بتعديل سلوكه ويغير أنماطه واستجابته للمواقف حينما يشعر الفرد بأنه بحاجة للإشباع، والفرد السوي هو الذي يتصف بالمرونة والقدرة على تغيير استجابته حتى تلائم المواقف البيئية المتغيرة، ويصل للإشباع عن طريق سلوك توافقي مع تلك المواقف.

II. التوافق المهني

1. مفهومه

يعتبر التوافق المهني أحد فروع التوافق العام المتعلقة و المتخصصة بمجال العمل، و الذي يعد من أهم المجالات التي ينبغي على الفرد أن يحقق فيها أكبر قدر من التوافق، والذي يعكس رضا الفرد الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد و بالتالي إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته. وعن الشافعي (2002) يوضح عوض أنه لا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق فرد لواجبات عمله المحددة، ذلك أن التوافق المهني يعني توافق الفرد لبيئة

العمل، وهذا يتضمن توافقه لكل العوامل البيئية المحيطة به في عمله، ولكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترات الزمن، كما يتضمن توافقه لكل خصائصه الذاتية، أي أنه يتوافق مع صاحب العمل، ومع رئيسه في العمل، ومع متطلبات العمل نفسه، ومع الظروف الاقتصادية للعمل، كما يتوافق أيضا مع استعداداته الذاتية، ومع ميوله ومزاجه. وبالرغم من اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال علم النفس الصناعي بموضوع التوافق المهني، الا أنه اختلفت الآراء والتفسيرات حول ايجاد تعريف محدد له، أو الاتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم. حيث يعرف سكوت Scott في عثمان (2002) التوافق المهني بأنه توافق الفرد في عمله يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على فترات من الزمن وكذا توافقه لخصائصه الذاتية، و في نفس الاتجاه يرى طه (1980) أن التوافق المهني يعني توافق الفرد لدنيا عمله وهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، و توافقه لخصائصه الذاتية، وتوافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومزاجه. و تعرفه زكية عبدالقادر (2000) أنه مقدرة الفرد أن يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه. كما يتضمن قدرة الفرد على الانسجام مع بيئة العمل. أما لازاروس و ليني (Lasarus & Lunier) نقلا عن بوتوتة (2015)، فقد عرفا التوافق المهني بأنه مجموعة من القوى المعرفية و السلوكية مخصصة للسيطرة على المتطلبات الداخلية و الخارجية التي تهدد القدرات الشخصية للفرد.

و يشير مهنا (2001) الى التوافق المهني بأنه شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل، ورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق

له ما يريده كأهداف شخصية، بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه ورؤسائه ومروسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته، وأخيراً شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل.

ويرى محمود القاسم (2001) بأنه توافق الفرد مع جميع متغيرات العمل مما يبعث على الرضا الوظيفي ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل ويتضمن توافق الفرد مع محيط العمل توافقه مع العوامل البيئية والطبيعية والاجتماعية وما يطرأ على ذلك من تغير من وقت لآخر. و عرفه الداھري (2005) بأنه حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى، وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا. وحسب الشمري (2000) فهو عملية ديناميكية مستمرة في تفاعل الشخص مع الآخرون حيث يتضمن الفهم الكلي للذات والنضج المهني بما يؤدي إلى الانسجام مع الرؤساء، الزملاء وظروف العمل لتحقيق الرضا و الكفاية و النجاح.

أما مرسى ابراهيم (1988) فيشير الى التوافق المهني بأنه حصول الشخص على عمل يناسب قدراته وإمكاناته ويرضي ميوله وطموحاته، ويشعر بالنجاح والتفوق، ويدرك فيه رضا المشرفين والزملاء عنه وعن إنتاجه، فإذا فقد العامل مشاعر الرضا والإرضاء في العمل ساء توافقه في عمله مع نفسه ومع الناس.

انطلاقاً مما سبق عرضه يظهر لنا تعدد التعاريف التي تناولت موضوع التوافق المهني و اختلافها، فهناك من ركزت على مظاهر التوافق المتمثلة في الرضا و الارضاء بصفة عامة، و هناك من ذهب الى الاهتمام بقدرات الفرد

وحاجاته في توجيه السلوك بهدف تحقيق درجة معينة من التوافق المهني. و يمكن الإشارة الى التوافق المهني بأنه عملية مستمرة تتميز بالديناميكية تتضمن العديد من المحددات التي تتصل بالعامل و بيئة العمل المحيطة به مع جميع متغيرات العمل، و هو يعبر عن مدى التلاؤم و الانسجام بين الفرد وبيئته المهنية الفعلية. والذي يظهر في إعطاء استجابات متنوعة تلاؤم المواقف المختلفة بما يخلق لديه حالة من الرضا عن نفسه وعن بيئته الاجتماعية و المادية و المهنية. وفي حالة فشله في عدم تحقيق هذا التوافق، فإنه يكون عرضة للضغوط والتوترات النفسية والصحية، وبالتالي يصبح سيئ التوافق. و يعرف سوء التوافق المهني حسب سعد رياض (2005) بأنه الوجه السلبي لعملية التوافق المهني وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العامل عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية أو الشخصية أو لهم جميعاً، و لما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات وينشأ هذا العجز إما لنقص في اجتهاد العامل أو استعداده، أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل، أو أن يكون نتيجة لهذين العاملين معاً.

2. علاقة التوافق المهني ببعض المصطلحات المشابهة

1.2 التوافق المهني و الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، و التي تعبر عن مدى الاشباع الذي حققه العمل بالنسبة الى الفرد. حيث عرفه نايف سليمان (2001)، بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر التوافق المهني، فالتوافق يعني الرضا والرضا لا يعني التوافق، وبالتالي فالتوافق المهني أشمل من الرضا الوظيفي. بالتالي فالرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيًا لا يكون متوافقًا إلا إذا بلغ مستوى عال من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح، إذ ليس بالضرورة أن يكون العامل الراضي عن جانب أو جوانب معينة من العمل معناه أن العامل يتمتع بالتوافق عن المهني أو حتى الرضا الإجمالي عن العمل.

2.2 التوافق المهني و التكيف المهني

التكيف بمعناه العام هو العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما. و يعتبر التكيف المهني أحد فروع التكيف العامل في مجال العمل. و التوافق و التكيف هما عمليتان مستمرتان تسيران في خطين متوازيين نحو تحقيق التواء بين الفرد و بيئته المهنية، لأن تكيف الفرد العمل يحصل عبر العلاقة الانسجامية المستمرة بينه وبين محيط العمل، أي ملائمة العامل للمهنة و ملائمة المهنة للعامل. كما أن دوافع الفرد و محيطه هو أساس دوافع السلوك الانساني، اضافة الى أن بيئة العمل تشكل أهم البيئات في حياة الفرد و بالتالي فالتوافق عملية داخلية و خارجية أما التكيف فهو خارجي فقط. و هذا ما ذهب اليه انجلش نقلا عن كمال دسوقي(1974) أن مصطلح التوافق أعم و أشمل من التكيف لأنه يستهدف تحقيق الغرض و اشباع الحاجات، اما بالتغيير الذي يقصد به اعادة تنظيم الخبرة الشخصية، أو بالتغيير الذي يعني اعادة تنظيم عناصر بيئة العمل.

3.2 التوافق المهني و المواءمة المهنية

يعرفها العتيبي(2018) على أنها تلك العملية التي من شأنها أن تؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و استثمار ما لدى الفرد من امكانيات و قدرات و مهارات خاصة، بقصد تحقيق أهداف و منافع و مصالح الفرد العامل من جهة و أهداف و مصالح المنظمة من جهة أخرى. و يشير ربيع (2006)، أن العمل ليس وسيلة لكسب الرزق فقط بل وسيلة لإرضاء العديد من الدوافع و الحاجات، لذلك تسعى المواءمة المهنية الى محاولة التوفيق بين الفرد والعمل انطلاقا من عملية الاختيار المهني و التي تعني اختيار الأصلح من المتقدمين الى الوظيفة، و بالتالي اذا وجدنا الشخص المناسب في المكان المناسب يعني هذا أن العمل يؤدي أثاره النفسية لأنه يعود على الانضباط الذاتي و الالتزام بالتعليمات و تأدية الواجبات، كما تعمل على التخطيط على حسن أداء العمل.

4.2 التوافق المهني و الصحة النفسية

هي حالة انفعالية ايجابية مستقرة نسبيا، تعبر عن تكامل طاقات الفرد ووظائفه المختلفة، و توازن القوى الداخلية و الخارجية الموجهة لسلوكه في المجتمع. حيث يعرفها محمد قاسم عبد الله (2001)، بأنها التوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة، مع القدرة على مواجهة الأزمات و الصعوبات العادية المحيطة بالإنسان والاحساس الايجابي بالنشاط و السعادة.

وحسب بطرس(2008)، يجمع معظم الباحثين في علم النفس على ضرورة التوحيد بين الصحة النفسية و حسن التوافق، حيث يرون أن دراسة الصحة النفسية ما هي الا دراسة للتوافق و ان حالات عدم التوافق ما هي الا مؤشرا عن اختلال الصحة النفسية، كما أن مستوى الصحة النفسية التي يتمتع بها الفرد تساعده على

النجاح في عمله و مهنته، لأن الشخص المتمتع بالصحة النفسية يسعى دائما الى تحديد مستوى الطموح الذي يتناسب مع قدراته و امكاناته و استعداداته. وعليه يمكن القول أن الصحة النفسية و التوافق المهني يسيران في خطين متوازيين فنقول أن الشخص الذي يحقق حاجاته أنه متوافق مع نفسه و مع بيئته أو أنه يتمتع بصحة نفسية حسنة.

3. مظاهر التوافق المهني

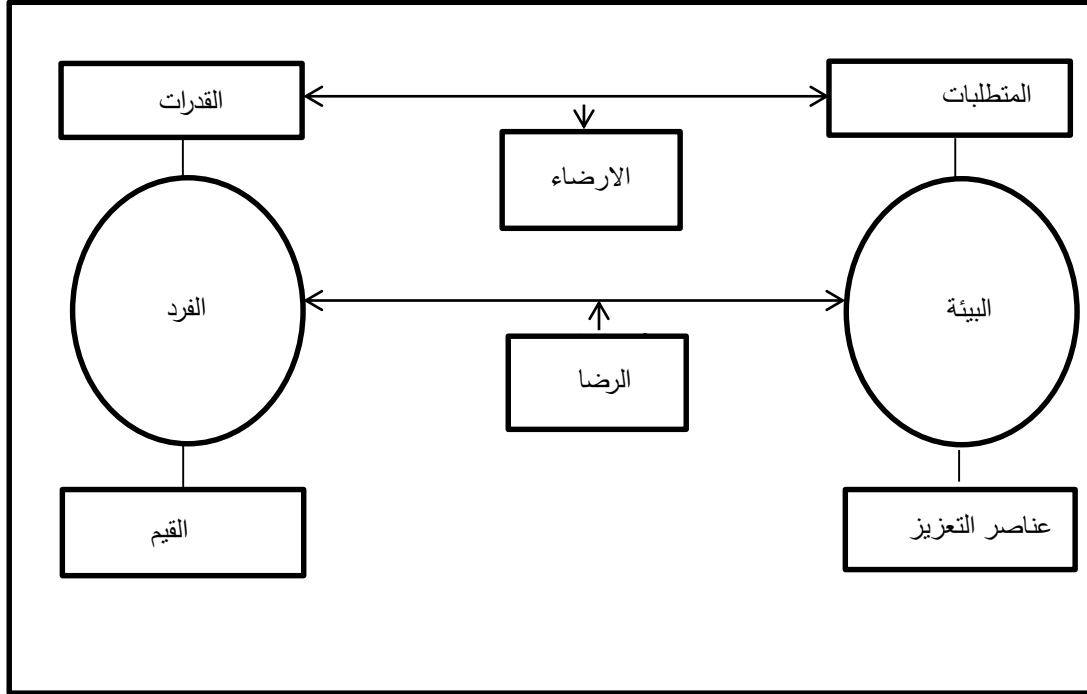
يعد التوافق المهني حالة من الانسجام و التلاؤم بين العامل و عمله، بحيث تجعله راضيا عن عمله و مرضيا عنه. و يرى عوض (1987) بأن للتوافق مظاهر أول مظاهره الرضا عن العمل، حيث أن الرضا يعكس رضا العامل عن العمل وعن مكونات بيئة العمل و يصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل ووجهة نظره في رؤسائه أو المشرفين عليه، و أجرته و حساسيته لمركزه في البناء الاجتماعي للعمل ووجهة نظره في الظروف المحيطة بعمله.

و لقد أجمع الباحثين أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال محكين أساسيين و التي أشار إليها طه (1983) في زروقة (2017) و المتمثلة في:

1.3 الرضا (Satisfaction): ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفيه، زملائه، والمؤسسة التي يعمل بها، ساعات العمل، وأجره، نوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته وكذا ميول معظم الناس (الناجحين) الذين يعملون في مهنته.

2.3 الإرضاء (Satisfactionness): ويتضح من إنتاجيته وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إلى مشرفيه وزملائه في المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبا من خلال غيابه وتأخره ومن الإصابات التي تتكون له ومن عدم القدرة على البقاء

في العمل لمدة مرضية من الزمن ،ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل.



الشكل رقم (07) أبعاد التوافق

Source: Winter, David 2013, "Theory of Work Adjustment", the Careers Group, University of London, Retrieved from www.Careers.lon.Ac.UK

يتضح مما سبق أن المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الأوجه، و ذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل لكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل، ويأتي الرضا في العمل نتيجة التوفيق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته، وتكيفه مع ظروفه من جهة وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزءا من تحقيق لذاته. ويضيف عوض (2006) أنه يمكن للرضا و الارضاء أن يتفاوتا بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام، و كذا فقد تكون هناك دورات من الاشباع و عدم الاشباع

ودورات من الارضاء و عدم الارضاء في التاريخ المهني للفرد و ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث من خلاله التوافق المهني للفرد. و قد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة الى أخرى، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحركات نفسها من مهنة الى أخرى. ويتحقق التوافق بين الفرد وبيئة عمله حسب السماري (2006)، عندما تواكب إمكانات الفرد ومهاراته وقدراته أعباء العمل من ناحية، وعندما تشبع بيئة العمل حاجات الفرد ومتطلباته من ناحية أخرى. وعندما لا يتحقق ذلك التوافق بينهما فإن الفرد يكون عرضة للضغوط والتوتر، والشعور بالإحباط، وما يترتب عليها من آثار نفسية وصحية واجتماعية، وبالتالي يصبح سيئ التوافق.

4. سوء التوافق المهني

يعبر سوء التوافق بمعناه العام في عجز الفرد العامل عن التكيف السليم لمختلف الظروف المتواجدة في محيط عمله سواءا كانت مادية أو اجتماعية، بما يجعله غير راض عنها، و غير مرض عنه منها. فحسب طه (1992) فانه ينشأ عندما تكون الأهداف ليست سهلة في تحقيقها ، أو عندما تحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع. وكثير من جوانب سوء التوافق لا تحقق إشباعا بالكلية وعلى أي حال، فإن خفض التوتر غير المرضي للحاجات يتضمن سوء التوافق.

ويعرف سعد رياض(2005) سوء التوافق المهني بأنها الوجه السلبي لعملية التوافق المهني وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العامل عن التكيف السليم عن ظروف عمله المادية و الاجتماعية أو الشخصية أو لهم جميعا، و لما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات، وينشأ هذا العجز إما لنقص في اجتهاد العامل أو استعداداه أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل أو أن يكون نتيجة لهدين العاملين معا. ويضيف عبيد (2012) بأنه عجز

الموظف عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية، الأمر الذي يجعله راض عن عمله وغير مرضي عنه، وبأنه فشل الفرد في التكيف مع المناخ المهني الذي يتواجد فيه الموظف نظرا لظروف داخلية نابعة من الفرد. ويشير راجح (1982) إن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في المجالات الأخرى، فالإنسان وحدة جسمية نفسية اجتماعية وان اضطرب جانب منها اضطربت له سائر جوانبها. لذا غالبا ما تجتمع ضروب سوء التوافق لدى الشخص على اختلاف في شدتها وظهورها من مجال إلى آخر. وتتنوع أسباب عدم القدرة على التكيف السليم، فقد يرجع بعض الأسباب لنقص قدرات الموظف، أو قلة تدريبه، أو مشكلات متعلقة بعلاقاته الاجتماعية في بيئة العمل، أو إهمال أي ناحية أخرى من النواحي المهمة للعمل، وغيرها من الأسباب التي تجعله غير متوافق في عمله، ونتيجة لتلك الأسباب تظهر عليهم مظاهر سوء التوافق المهني.

5. عوامل و أسباب سوء التوافق المهني

ينشأ سوء التوافق المهني حسب الشافعي في الفحجان (2010) من عوامل شخصية ترجع الى العامل نفسه، كنقص في اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية و البيئة الاجتماعية، و غالبا ما ينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية و الخارجية. و يضيف الزبيدي نقلا عن الفحجان (2010) أن هناك سببا آخر لسوء التوافق المهني و هو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث يؤدي الى ضعف الاتصال بين العاملين و نقص احساسهم بالتعاون، و هذا يؤدي بهم لأن يكونوا غير سعداء و غير مستأنسين بزملائهم و بالتالي تظهر عليهم أعراض الاغتراب النفسي. في حين يرى عوض (1996) أنه من أبرز عوامل سوء التوافق وعدم

الرضا نظام العمل، وذلك أنه يصعب على العامل أن يعمل في عمل رتيب ممل، لا يتفق مع قدراته وميوله. كما وينتج سوء التوافق حسب طه (2006) عندما يشعر الفرد أن انجازه لا يقود إلى نتيجة أو لا يعود عليه بالفائدة.

أما لندجرن LINDERGREN عن محمد مكناسي (2007)، فانه يبرز بعض عوامل التوافق المهني في قوله أن هناك نوعين من الأجواء النفسية يؤديان الى بعث التوترات في مواقف العمل هما جو التسلط و جو المنافسة فهذان الجوان الاداريان و الانفعاليان يمكنهما أن يحدثا سوء التوافق في العمل. ففي ظروف التسلط يكون الاتصال بين الإدارة و العمال بأقل قدر ممكن فالعمال عليهم طاعة الأوامر بدون مناقشة و يكون الاهتمام منصب على النظام و الانصياع و ليس على التعبير الذاتي و الابتكار، مما يشعر العامل بالاستياء لأنه لا يستطيع إيصال شكواه للإدارة، أو لأنه يدرك أن عمله لا يهتم به أحد أو قد يشعر بالاستياء لأنه يحس أن لديه فكرة تساعد في عملية الإنتاج، و لكنه لا يستطيع أن يناقش مع أي مسؤول. أما في ظروف المنافسة فإن الاهتمام يكون منصبا على قدرة العامل على أن يتفوق على الآخرين الذين يتصارعون لنفس الهدف، و هذا ما يؤدي إلى موقف يجعل هناك حوافز أقوى لدى الأفراد للإنتاج والابتكار.

و لقد تطرق عبد الهادي (1ص991) في بوتونة لامية (2015) الى أسباب و عوامل سوء التوافق المهني و سنشير اليها فيما يلي:

1.5 العامل المشكل

وهي عبارة عن أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة و الخوف، و الانهاك و القصور الادراكي و الإكثار من الخطأ والحوادث، التمرد و الاسراف في الشكوى. حيث يمكن أن نتطرق الى مجموعة من

العوامل الذاتية و العوامل البيئية المؤدية لسوء التوافق المهني و المتمثلة في:

1.1.5 العوامل الذاتية

تعد العوامل الذاتية أو الشخصية من الأسباب الهامة التي تسبب ظاهرة سوء التوافق المهني ومن العوامل التي تندرج تحتها نجد العوامل: الجسدية(الجسمية) والنفسية، العقلية.

فالعوامل الجسمية لها أثر على سوء التوافق لدى العامل في مركز عمله فالمرض مثلا الذي يشمل ضعف النظر أو العاهة أو ضعف السمع كل ذلك قد يسبب اضطراب نفسي مما يجعله غير قادرا على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير الغياب، مستهدفا للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة فسوء التوافق المهني بسبب العوامل الجسمية يجعل العامل أكثر عرضة لأخطار العمل.

أما العوامل النفسية فلها تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية والتي تسبب في معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح وملفت للانتباه مما قد يسبب له العديد من المشاكل الأخرى، ومن هذه المؤشرات نذكر: القلق، الشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل، فنجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية.

و تعتبر العوامل العقلية من العوامل المسببة لسوء التوافق المهني فلها ارتباط كبير بحوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت الباحثون المتخصصون أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، كذلك نفس الشيء عن تأثير عدم القدرة بحيث أن النتائج التي توصل إليها يونغ young من خلال

دراسته، بينت أن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يسبب مشكلات كثيرة بينه وبين العاملين في التنظيم الصناعي.

2.1.5 العوامل البيئية

إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته من بين الأسباب المؤدية إلى ظاهرة سوء التوافق، فالعوامل البيئية والتي قد تتمثل في الأسرة ولما يحدث داخلها من تفكك أو انهيار أو اضطراب قد يسبب للعامل عدم التوافق الذاتي والاجتماعي، وكذلك العوامل البيئية المهنية تحتوي على الكثير من العوامل منها: العلاقة مع الزملاء والمشرفين والإدارة، الآلات، كلها لها صلة وثيقة بسوء التوافق المهني.

و سوء التوافق المهني لا يقتصر فقط على العمال و الموظفين بل يتجاوزه الى الرؤساء و المديرين، فاذا كان هناك عمال يعتبرون مصدر المشاكل فان هناك أيضا مصدر آخر يسمى الرؤساء.

2.5 الرئيس المشكل

يعتبر المرض النفسي الذي يسمى العصاب من أكبر العوائق التي تحول دون الشخص أن يكون رئيسا أو مديرا ناجحا، ذلك لأن العصاب يجعله عاجزا على أن يضع نفسه موضع ثقة مرؤوسيه و أن يفهم حالاتهم النفسية و مشاعرهم و حاجاتهم ومتاعبهم و ألامهم. و من ثم يعجز عن تعديل سلوكه ازائهم و أن يجيبهم في مطالبهم أو يعينهم على حل مشاكلهم أو يستمع الى شكاواهم بروح العدل و الحياد وسعة الصدر. فنجده يتهاون حين يجب التشدد، و يقسوا و يتشدد لأخطاء وهفوات تافهة و يعزوا أخطائه الى مرؤوسيه، و يكثر من الشكوى، السخرية والتأنيب، عدم ثبات في معاملاته.

6. مظاهر سوء التوافق المهني

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق، حيث يعبر عنه بأنه عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية، أو لظروفه الاجتماعية أو لكلاهما، بما يجعله غير راض عنها، وغير مرضي عنه منها. حيث يرى كاي kai المشار اليه في المكناسي (2007)، أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد و بالتالي فإن العامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه فالغياب أو الشكاوي أو الإصابات أو الخصوصية أو غيرها فقط من السلوكات غير المرغوب فيها في محيط العمل، بل أنه يمارس الكثير منه أو كله. و قد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل و التي تعتبر مظاهرا لسوء التوافق المهني فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيرا فقط، و لكن قد تكون له إصابات أكثر و مشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل.

فحسب طه (1992) لسوء التوافق مظاهر شتى ودرجات تختلف شدة وعنفها وأزمنا واستعصاء على الإصلاح أو العلاج. فقد يبدو في صورة انحراف خفيف أو سلوك مغرب لا يكاد يوصف بالشذوذ، أو في صورة مشكلة سلوكية، كقضم الأظافر أو النرفزة أو العناد أو السرقة أو الكذب أو التمرد أو الانطواء. وقد يبدو في صورة أشد عنفا كالأمرض النفسية Neuroses والأمراض النفسية المهنية، والأمراض النفسية الجسمية والانحرافات الجنسية والإجرام. وأخطر ضروب سوء التوافق هو الأمراض العقلية Psychoses التي تسمى في اللغة الدارجة بالجنون، تلك الأمراض التي تجعل الفرد غريبا عن نفسه وعن الناس، خطرا على نفسه وعلى الناس، مما يقعده عن العمل ، ويتطلب من المجتمع عزله والإشراف عليه وعلاجه.

و لقد أسفرت بعض الدراسات السيكولوجية عن عدة نتائج يعكس بعضها بعضا مظاهر سوء التوافق المهني لدى العاملين في المهن المختلفة والتي تشكل خطرا على المؤسسة وسلامتها و التي لخصها هشام زروقة (2017) فيما يلي:

1.6 دوران العمل : عادة ما يبرز سوء التوافق المهني في شعور العامل بوحده داخل التنظيم، و الذي يدفعه في غالب الأحيان الى ترك عمله و البحث عن عمل آخر يوفر له الأمن و الانتماء، وتنتشر هذه المظاهر خاصة لدى طائفة الإداريين والعاملين المهرة كما تتكرر في الصناعات التجميعية لأسباب تتعلق بظروف المؤسسة وعدم تطابق أهداف التنظيم مع مطالب العاملين وخاصة لدى العاملين قليلي الرضا والباحثين عن الأعمال المليئة لغرض المبادرة والتجديد.

2.6 التغيب : وهو غياب إرادي دون عذر أو مبرر وتعتبر عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل ، باعتبارها من آثار عدم الرضا لدى العاملين والمتعلقة بطبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة ونوع الاشراف والحوادث وأزمة المواصلات. تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل من أبرز المشاكل التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في كل المجتمعات ولقد تعرضوا إليها من جميع جوانبها وبكل أنواعها وأنماطها المتميزة لكونه مؤشرا هاما لظواهر عديدة منها سوء التوافق المهني.

3.6 الشكاوي أو التظلمات: يدل تكرار معدلات تظلمات العاملين على عموم الاستياء وعدم الاستقرار وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة ومن بين العوامل الرئيسية لتعدد الشكاوي في المنظمة، وجود العامل المشكل التي تدفعه الأعراض العصبية و الذهانية إلى الإتيان بسلوك عدواني يتميز بالحساسية المفرطة وسرعة الغضب ولما كانت أسباب بعض الشكايات تتجاوز المظاهر السلوكية الظاهرية فإن الأمر يتطلب الاهتمام بالبناء الاجتماعي داخل المؤسسة، والاعتناء بتحسين ظروف العمل وعدالة الأجور وتلبية مطامع العاملين والاستعانة بخبير نفسي ل يتم تشخيص

حالة العاملين المستأين إكلينيكيًا، للتعرف عن الدوافع الحقيقية الدقيقة وذلك تحقيقًا لتكامل الأهداف.

4.6 الأمراض السيكوسوماتية المهنية: إنها أمراض نفسية ترجع إلى عوامل نفسية سببها مواقف انفعالية تثيرها ظروف اجتماعية وسببها الظروف الاقتصادية، القلق، البطالة... ومن هذه الأمراض ضغط الدم الجوهري.

5.6 الأمراض النفسية المهنية: المرض النفسي أو العصاب هو اضطراب في الشخصية، يبدو في صورة أعراض نفسية و جسمية مختلفة منها : القلق ، الوسواس والشكوك و الأفكار المتسلطة، المخاوف الشاذة الأفعال القسرية التي يجد المريض نفسه مضطرا إلى أدائها. و من الأرباح التي يجنيها الهستيرى من مرضه هي تلك التعويضات التي تعطى للعمال اثر حوادث العمل، و قد يعفى العامل من عمل لا يحبه لكن مضطرا اليه. ومن علامات الصحة النفسية قدرة الفرد على الإنتاج في حدود ذكائه و حيويته و استعداداته إذ كثيرا ما يكون الكسل و الخمول دلائل على شخصيات هدها الكبت و الصراعات النفسية و التعب السريع الذي يعتبر سمة العصاب.

6.6 حوادث العمل و الإصابات: إن حادثة العمل حسب حمدي (1959) هي إصابة يتعرض لها العامل مما يؤدي لتعطل النشاط المبذول، وما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمؤسسة على حد سواء. و يربط فروم Vroom حوادث العمل بسوء الرضا بحيث يتعرض المستأون للحوادث أكثر من غيرهم من العاملين، لما يثيره الجو النفسي المتوتر الكئيب الذي يتميز بقلّة الجاذبية نحو العمل والنفور من مواقف العمل غير السارة. و تتكرر الإصابات لدى العاملين الشواذ وخاصة منهم الاندفاعيون والانفعاليون حيث تنقصهم الخبرة وعدم مطابقة الاهتمامات المهنية والقدرات البدنية والعقلية لمتطلبات العمل.

7.6 الاضرابات: من مظاهر استياء العاملين عن وظائفهم ظاهرة الاضراب وآثاره السلبية على العمل والإدارة والاقتصاد الوطني.

8.6 مشاكل الانضباط: تبرز مشاكل عدم الانضباط عند استياء العاملين من عملهم وقد تكون استجابة لمواقف الإحباط كسلوك موجه لبعض الأفعال الظاهرة ضد البيئة المحيطة وتظهر أشكال الصراع والتعدي في عدم الاكتراث للتعليمات والإخلال بالعمل.

9.6 المرض والتمارض: و ترتبط بكفاءة التنظيم حيث تقل أو تختفي عند تحقيق الكفاءة، وتتمثل أسباب المرض العضوي في نوع العمل وبيئته وظروفه الفيزيائية وسوء الأحوال الصحية وسوء التغذية ونمط التنظيم الاجتماعي في المؤسسة، ومدى تقبل الجماعة للفرد والتكوين الجسمي والنفسي للفرد.

يتضح مما سبق تعدد مظاهر سوء التوافق المهني و ارتباطها ببعضها البعض، و يرى دويدار في بوتوتة (2015) أن الفرد العامل الذي تظهر عليه هذه الأعراض يعتبر عامل يعجز عن التكيف و الانسجام لبيئته الاجتماعية في عمله فتكون مصدر تعب و قلق لزملائه و رؤسائه، و مرؤوسيه. و يضيف طه (1980) أن سوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد وهكذا فالعامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكوى أو الإصابات فقط من السلوك غير المرغوب فيه في العمل بل قد يمارس منه الكثير أو كله.

7. العوامل المؤثرة في التوافق المهني

لقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة في توافق الأفراد مع ظروف عملهم، فتجعلهم يشعرون بالرضا أو الارضاء أو الاثنين معا. حيث نجد منها ما يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته

والبعض الآخر يتعلق بالتقدم التكنولوجي و الحضاري، و لقد حددها كل من عوض (2006) زروقة (2017) روايحية(2016) العطاس(2009) الى:

1.7 عوامل حضارية و تكنولوجية

يشير عوض(2006) أن التوافق المهني للفرد يتأثر بما تعثره حياته اليومية من تغيرات حضارية وتكنولوجية، تزعزع أمنه واستقراره النفسي وتجعله يتردى بين الأمل واليأس، والرضا والقنوط ، كما أنها تحبط حاجاته الأساسية، وتخفق شخصيته وتشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف أنواعه. فالتكنولوجيا أحدثت تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلّة الحاجة الى العمل اليدوي، مع تطور الآلة ومنافستها القوية للإنسان و احتلال مكانته في كثير من الأعمال. كما صاحب التطور التكنولوجي تحول المجتمعات الريفية الى مجتمعات صناعية تعتمد على التخصص في العمل، بالتالي فإنها تتطلب قدرات عقلية عالية لاعتمادا على الآلة مما يسبب قلقا مستمرا و تهديدا دائما للموظف. و يضيف عوض (1996) أن موقع الفرد قد تأثر نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا، حيث أصبح يشعر أنه منبوذ ومستغل، و انقطعت الصلة بينه و بين صاحب العمل، وصاحب ذلك خروج المرأة للعمل، وظهور العمال الفنيين المتخصصين، وتغير النظام الطبقي للمجتمع والتغيير السريع للعادات والقيم والاتجاهات، وتفكك الروابط الأسرية وكثرة الطلاق تلك كلها نتاج التكنولوجيا الحديثة، أو هي خصال بارزة للمجتمع الصناعي.

2.7 العوامل الشخصية

إن تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط لتعطيل التقدم والنجاح، بل إنما يساعدان على سوء التوافق الفردي والذي يبدو في أشكال مختلفة كالتعاسة والكفاية في العمل والإسراف في ترك العمل والمشكلات الاجتماعية الكبيرة، وينبغي أن يكون واضحا أنه أحيانا يكون سوء التوافق المهني عرضا

لاضطراب عميق في الشخصية. و هناك عدة عوامل شخصية تتطافر معا فتؤثر في التوافق المهني نذكر منها:

1.2.7 الحالة الصحية: والتي ترجع الى أساس فسيولوجي، ذلك أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي الى خلل في وظائفها، وليس من شك في أن الخلل كلما كان كبيرا، كان تأثيره أعمق وأوسع مدى، إذ يمتد الى الوظائف النفسية المختلفة وذلك أن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين النفسي، بل أنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك لأن الإنسان وحدة جسمية نفسية.

2.2.7 السمات الشخصية: و تتمثل في استعداد الفرد للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية. و أشار فهمي (1979) الى ان السمات الشخصية تعتبر قدرة الفرد على معاملة الناس و قدرته على مسايرة المعايير الاجتماعية و الخلقية و قدرته على ضبط نفسه و منها أسلوبه في الحياة ومستوى طموحه و نضجه الانفعالي و ما يتصف به من مرح أو اكتئاب انطواء أو انبساط، مثابرة، تخاذل أو سيطرة. كذلك فان مزاج الفرد من المقومات الهامة الشخصية و يقصد به مجموع الصفات الانفعالية المميزة للفرد كعمق انفعالاته أو ثباتها أو تقلبها، تناسبها أو عدم تناسبها.

3.2.7 الحالة النفسية أو المزاجية، الاضطرابات الانفعالية و النفسية و الصراع والقلق والإحباط.

4.2.7 الذكاء: يعتبر الأفراد الأكثر ذكاءهم الأكثر حكمة في اختيار المهن الملائمة لهم، حيث يتضح أن الذكاء يلعب دورا هاما في تحديد العمل الذي يختاره الفرد و في التوافق المهني من حيث أنه يكون عاملا مساعدا على التكيف اذا كان الذكاء غير متناسبا مع العمل. في حين أن الأقل ذكاء تكون اختياراتهم غير واقعية، اما بحثا عن شهرة أو سمعة عالية دون أن يكونوا مؤهلين لها، كما أن

الميل له تأثير في الاختيار المهني، و كلما كان المرء أكثر استمتاعا بعمله كان أكثر نجاحا فيه.

5.2.7 المرونة: و تعني حسب الزهار و آخرون في رواحية (2016) استجابة الفرد للمؤثرات البيئية الجديدة استجابات ملائمة تحقق التكيف والتلاؤم بينه وبين البيئة الجديدة، ويغير أسلوب العمل الذي مارسه وأصبح جزء منه، بحيث يحقق التجديد، وبيتعد عن الروتين والملل، فكلما كان الشخص مرنا كان توافقه أسهل وسريعا في تقبل التغيرات التي تطرأ على حياته وذاته وعمله ومنظّمته.

3.7 عوامل داخل بيئة العمل

وهي العوامل التنظيمية التي تختص بالتنظيم الذي يعمل فيه، حيث يشير عوض (2006) الى أن العامل يؤدي دورا بالغ الأهمية في عمله، فزيادة الانتاج يتطلب منه مجهودات تتسم بالسرعة و الدقة في الانتاج، و هذا على حساب راحته وسعادته. لذلك فقد أصبح العامل أكثر حاجة الى العمل من ذي قبل و ذلك بالعمل مع من يحترمه و يقدر شعوره و تربطه معهم علاقات جيدة لكي يحقق التوافق المهني. الفرد أو بيئة العمل التي يعيش فيها، و من أهم هذه العوامل:

1.3.7 علاقة العامل بعمله

يرى زروقة (2017) أن التوجيه الفرد للعمل الذي يتناسب مع قدرته واستعداده و ميوله و سماته الشخصية، و الذي يحقق له أكبر قدر ممكن من التوافق المهني ليس سهلا كما يعتقد البعض، فقد يؤدي عدم الاختيار السليم و عدم التوجيه المهني الى ترك العاملين للعمل لعجزهم عن التوافق المهني و الذي يترتب عليه فصله من العمل نظرا لانخفاض كفاءته الانتاجية.

2.3.7 علاقة العامل بنظام المؤسسة

ان الفرد العامل كلما شعر بالارتياح النفسي و الأمن زادت قدرته الانتاجية وارتفعت شدة دوافعه للعمل و ازداد ولاءه و الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها و التوحد معها ذلك أن التوافق النفسي لعامل مع عمله و ظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة و نظامها، فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام و الهيئات الادارية للمؤسسة. وقد يلاحظ أن المؤسسة تكون أحيانا مصدرا للتأزم و ذلك بفرضها نظم صارمة أو عقوبات من كل نوع أو مناهضة التشريعات العمالية التقدمية و مقاومة نقابات العمل.

3.3.7 علاقة العامل بظروف عمله

قد يكون اختيار العامل لعمله ملائما أي أنه مطابق لقدراته واستعداداته وميوله وسماته الشخصية، و أن يدرب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته على أحسن وجه لصالحه و صالح المؤسسة. ومع هذا قد يكون العامل غير متوافق وذلك بسبب ظروف البيئة مثل: التهوية، الحرارة، الإضاءة والضوضاء، فلا شك أن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العامل لها أهمية كبيرة في تحقيق توافقه المهني، ويجب على المنظمات أن تولي هذه العوامل اهتماماً كبيراً، لكي يشعر العامل أن المؤسسة تهتم به كإنسان لتجنب الآثار السلبية لهذه العوامل. كما أن الدافعية و الروح المعنوية و عدد ساعات العمل في اليوم و الأسبوع، و فترات الراحة تؤثر على عملية الانتاج ، لذا ينبغي على المؤسسة أن توفر بيئة عمل مناسبة للعامل تساعد على التوافق و رفع معدلات الانتاج و زيادة رضاه عن عمله.

4.3.7 علاقة العامل بزملائه

يمثل مكان العمل موقفا اجتماعيا ينتمي اليه الزملاء و يمثلون ما يمثله الاخوة في الأسرة الواحدة، فكلما كان الفرد أكثر انتماء لهذه الجماعة زادت فرصة كسبه تقدير الآخرين و فرصة تحقيقه لأهدافه الشخصية، و تتحدد علاقة العامل مع زملائه من خلال التعاون والمنافسة، فأكثر المنظمات والمؤسسات تعمل على تشجيع العملية الثنائية لكن الافراط في هذه العملية قد يكون له نتائج ضارة، حيث أن ذلك يعمل على زيادة الكراهية والعداوة بين العاملين مما يسبب عدم توافق العاملين. و عليه يمكن القول أن علاقة العامل بزملائه عامل هام و فعال في تحقيق التوافق و سوء التوافق المهني. و هذا ما أكدته غالي و بسيسو (2009) على أن العلاقة الحسنة بين العاملين تشعر الفرد بالارتياح في عمله و الرضا عنه و بالتالي يتحقق له التوافق الجيد مع عمله، حيث أن هناك العديد من المميزات السلوكية التي توفر علاقة جيدة بين الرئيس و المرؤوسين، و تشجع روح الثقة المتبادلة بينهم ومنها تقدير المرؤوسين و احترامهم و استخدام المرونة في تطبيق اللوائح.

4.7 عوامل خارج بيئة العمل

يرى عطاش (2009) أن الموظف لا يعيش بمعزل عن مجتمعه، فهناك مجموعة من الأسباب مرتبطة بالبيئة الخارجية تجعله يشعر بمشاعر سلبية، كما أن الموظف مرتبط بجماعات كثيرة ومتنوعة الأهداف، وهو يحتاج إلى توافق نفسي مع كل تلك الجماعات. و يضيف العطاس (2009) أن مركز الفرد يختلف من جماعة لأخرى ففي كل جماعة تتأرجح شخصيته بين السيطرة والخضوع، وكل ما يحصل له من مشاكل وصعوبات ينعكس على توافقه في بيئة العمل ومن ثم يتضح أن المشاكل مع الأصدقاء والمشاكل الأسرية تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل في عمله

سلبيا أو إيجابيا. و بقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل براحة نفسية عامة تنعكس على المظاهر المختلفة لحياته أهمها العمل.

و لقد حدد حرز الله (2010) العوامل المسؤولة عن شعور العامل بالتوافق المهني و المتمثلة في:

أ. **عوامل ذاتية:** تشمل قدرات الفرد وحالته الصحية والمزاجية وسنه ورغباته وتوقعاته والأمراض والصراعات اللاشعورية التي قد يعاني منها.

ب. **عوامل تخص حياته:** ولكنها بعيدة عن عمله كظروفه العائلية، فرص الترقية و نشاطات اتحاد العوامل الثقافية والرياضية والدورات.

ت. **عوامل تخص المهنة:** وتشمل الأجور، قدرته على الكسب، مدى ثبات الوظيفة، الإشراف والتدريب، نوع العمل، فرص الترقى، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل.

8. قياس التوافق المهني

يعد التوافق المهني عملية ديناميكية مستمرة، يقوم بها الفرد لتحقيق التكيف والانسجام بينه و بين البيئة المهنية التي يعمل فيها. وهي عبارة عن مشاعر واحساسات تنبعث من معايير و سلوكيات و تصرفات العامل في المؤسسة وغالبا ما تكون هذه العملية لا شعورية، أي أن الأفراد لا يدركون الأسباب الحقيقية لكثير من سلوكياتهم، و هي عملية صعبة، معقدة، غير ثابتة و مركبة تتداخل فيها عدة عوامل، لكنه نظرا لتعدد العوامل المكونة لها تعددت و اختلفت طرق القياس، فقد يقاس التوافق المهني من خلال متطلباته (القدرات و الاستعدادات) أو من خلال مظاهره (الروح المعنوية و العلاقات الاجتماعية و الصحة النفسية) و قد يقاس من خلال الرضا بين العامل و عمله عن طريق أحد المقاييس أو الأدوات حسب ما يستدعيه الموقف.

1.8 قياس الرضا الوظيفي

والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة واحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيائية. وخاصة وأن الرضا حالة وجدانية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حين يشبع حاجاته الأساسية أو يحقق نجاحا في عمله أو في أدائه أو شيء يرغب فيه.

2.8 قياس الروح المعنوية

تشير الروح المعنوية الى اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسات التي يعملون فيها.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن هناك عملية ربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية و مدى إشباع هذه الحاجات، و على مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، فهذه النظرة ترتبط أيضا بالروح المعنوية للفرد و بالرضا الذي يشعر به في عمله.

و في هذا الصدد يضيف منصور فهمي(1983) بأن الروح المعنوية تصف

مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعوره بالرضا لهذا العمل.

بمعنى آخر فإن الروح المعنوية تعتبر أحد المؤشرات التي يمكن اعتمادها

للحكم على توافق العامل في بيئة عمله، فارتفاعها يكون مرتبطا بمدى إشباعه

لحاجاته و انخفاضها يكون سببه عدم الإشباع لهذه الحاجات.

3.8 قياس الطموح

لقد تم تعريف الطموح في معجم السلوك (1973) على أنه المستوى المتوقع للأداء المقبل. و يعرفه معجم علم النفس و التحليل النفسي على أنه المستوى الذي يطمح الفرد أن يصل إليه أو يتوقعه لنفسه سواء في تحصيله الدراسي أو إنجازه العلمي أو في مهنته و يعتمد على تقدير لذاته و لإمكانياته و لظروفه .

و يضيف السيد عبد العالي أن مستوى الطموح يضع الفرد في إطاره أهدافه المرحلية البعيدة في الحياة و يتوقع الوصول إليها عن طريق سعيه المتواصل في ضوء خبراته و قدراته الراهنة. و عليه يعتبر مستوى الطموح معيارا يقيس به الفرد مدى نجاحه وفشله، ففشل الفرد في تحقيق مجموعة من الاشباكات قد ولد له شعورا مستمرا بالإخفاق بما له من آثار خطيرة على التوافق المهني

4.8 قياس الاستعدادات و القدرات

يقصد بالاستعدادات و القدرات تلك العوامل الاستعدادية، فيها الجسيمة والعقلية (كالصحة الجسدية، و الذكاء، و التحصيل التي تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحقق التوافق في محيطه المهني، فتطابق القدرات و الاستعدادات مع متطلبات المهنة و كذلك الاحتياجات التي يرغب الفرد في إشباعها كفيل بأن يؤكد لنا بأن عملية التوافق ممكنة التحقيق، بمعنى آخر فإن تطابق هذه القدرات مع متطلبات العمل يدل على وجود توافق مهني، و عدم تطابقها يدل على عدم وجود التوافق.

9. آليات و طرق تحقيق التوافق المهني

ان تحقيق التوافق المهني يتطلب العمل على تحسين توافق العامل و علاقته مع كل مكونات بيئته و الذي يؤدي الى تحقيق التوافق المطلوب له في عمله.

و لقد لخص كل من ياسين، عسكر، الموسوي(1999) و طه (2008) طرق تحقيق التوافق المهني فيما يلي :

1.9 وضع العامل المناسب في المكان المناسب : لا يتم ذلك الا من خلال عمليتي الاختيار و التوجيه المهنيين، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها، حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي تجنيها الشركات.

و نجد أنه من الضروري وضع العامل المناسب في العمل الذي يتناسب مع امكاناته وقدراته المهنية العامة، و أن يكون قائما على اختيار مهني و توجيه مهني سليمين، وأن أي فشل في تحقيق ذلك سيتسبب في ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم الى غيره، فالعامل الذي ينتقل من مهنة الى أخرى في أوقات القصيرة ويعجز عن الاستقرار في مهنة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، و يشعر باليأس و الخيبة، و ينتج عن ذلك تحول سلوكه الى سلوك عدواني في علاقاته مع زملائه، و مع المؤسسة التي يعمل فيها، و مع نفسه، و هو دائما بحاجة الى لإعادة التوافق مع البيئات و الأعمال و الظروف الجديدة، بالإضافة إلى ما يعود على المؤسسة من نفع كبير ان هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث يزيد إنتاج العامل ويحسن توافقه مع العمل.

2.9 تقوية علاقة العامل بنظام المؤسسة: فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة. ولعل الخبير بشكاوي العمال وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم، فالعامل الذي لا يجد الرضا النفسي يرضا بتزعم المتمردين والقائمين بالاضطرابات داخل المؤسسة، وبذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه ويرضي اعتباره لذاته. لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية

التي تؤدي الى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول جادة العمل على إزالتها.

3.9 تقوية علاقة العامل بالرؤساء: وإذا أردنا أن نحقق توافقاً نفسياً مهنياً للعامل فعلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمروءوس، وذلك بأن تعمل المؤسسة على غرس روح التعاون التي تخلق علاقة نفسية صحية جيدة بين المشرف و المروءوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، وأن تحرص العدالة على تطبيق قوانين المؤسسة و لوائحها عليهم تطبيقاً مرناً، فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه والتدريب و الابتعاد عن التهديد، كما يقوم على إتاحة الفرصة للمروءوسين للمبادرة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء.

4.9 تقوية علاقة العامل بزملائه: و يعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني النفسي، و يتم من خلال تنقية أجواء العمل من السلبية والمنافسة المدمومة، حيث لابد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين و هما التعاون والمنافسة فضلاً عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة و لن يتم ذلك إلا من خلال تعدد الأنشطة و إثرائها.

5.9 خلق الانسجام بين العامل و ظروف العمل: من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل، وتحسين ظروف العمل متضمنة جميع الظروف الفيزيائية الجيدة، والاهتمام بالمستوى الاقتصادي للموظفين، وإشباع حاجاتهم الأساسية، وشعورهم بالأمن والاستقرار النفسي، وتمكين الموظفين من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم و تنميتها وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن أعمالهم، وعن المؤسسة التي يعملون بها، كل ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق التوافق المهني لدى الموظفين.

6.9 خلق الموائمة بين العامل والآلة : يكفل لنا أمانا صناعيا ونفسيا جيدا كما يعمل على تقوية التوافق المهني، إن تعامل الفرد مع الآلة في المؤسسة يحتاج إلى تدريب جيد حتى يضمن التقليل من الحوادث والإصابات.

خلاصة

مما سبق يتضح أن موضوع التوافق المهني و الذي يعتبر أحد فروع التوافق العام من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، حيث يمكن وصف التوافق المهني، على أنه تلك العملية المستمرة التي من خلالها يركز الفرد على بناء ذاته نفسيا و اشباع حاجاته ورغباته داخل المنظمة التي ينتمي اليها. و هو يعكس رضا الفرد عن عمله، و عن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، و كذا نمط الاشراف و الحوافز المادية .

كما يمكن استنتاج أن التوافق المهني يظهر في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه، كما أنه عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية كثيرة، وعلى هذا الأساس فإن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلا محاولة جادة منه لكي يحقق ذلك التوافق، خاصة أثناء عملية التغيير التي تتبعها المنظمة قصد التكيف مع البيئة و الظروف المحيطة للحفاظ على وجودها ، حيث لا يمكن للفرد أن يكون متوافقا مع بيئة مهنية ينتابها نوع من التوتر و الضغط و عدم الرضا، لدى يتوجب معالجة كافة مصادر سوء التوافق لتمكين العاملين من تحقيق الاتزان و الاستقرار الوظيفي في ظل هذه التغييرات المستمرة التي تطرأ على المنظمة.

الجانب

التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. ميدان البحث

2. اجراءات التطبيق الميداني

3. عينة الدراسة

1.3 الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

4. أدوات القياس

1.4 وصف مقياس ادراك التغيير

2.4 وصف مقياس التوافق المهني

3.4 وصف مقياس الرضا الوظيفي

5. منهج الدراسة

6. أسلوب التحليل و المعالجة الاحصائية للبيانات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث إذ نعرض فيه تصميم البحث ميدان البحث وخصائص عينة البحث التي بلغ عددها 206 إطارا من الجنسين. كما يتضمن هذا الفصل عرضا لأدوات البحث التي استخدمت لقياس متغيرات البحث المتمثلة في التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي، و التوافق المهني. كما قامت الباحثة بالتأكد من جودة الخصائص السيكمترية لهذه الأدوات بحساب الصدق والثبات لكل مقياس من المقاييس الثلاثة.

1. ميدان البحث

تمت الدراسة الحالية بمؤسسة ميناء الجزائر EPAL، و هي مؤسسة عمومية اقتصادية، أنشأت سنة 1982، بإدماج الديوان الوطني للموانئ و الشركة الوطنية للمناولة و بعد ذلك التحقت بهما وحدة القطر التي كانت تحت وصاية الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة وذلك بالمرسوم 286/82 المؤرخ في 14 أوت 1982 الذي ينص على تأسيس مؤسسة ميناء الجزائر و التي استقلت ماديا في ديسمبر 1989م و أصبحت شركة ذات أسهم، و يقدر رأس مالها بـ 10 ملايين و 500 مليون دينار جزائري في سنة 2015 وملكا للدولة الجزائرية بصفة كلية و في نفس الوقت هي تابعة لمجمع الخدمات المينائية (SERPORTS) و تابعة لوزارة الأشغال العمومية و النقل.

يعتبر ميناء الجزائر من أهم المؤسسات الاقتصادية في البلاد، باعتباره أول ميناء للتجارة في كامل القطر الجزائري، كما لها دور في تسيير ميناء دلس وتوظف قرابة 4000 عاملا يشغلون عدة مهن، من بينها 1600 عامل على مستوى نشاط المناولة الذي يتكفل بالشحن وتفريغ السفن لأكثر من 2200 باخرة في السنة بحجم متوسط الحركة الذي يقدر بـ 06 ملايين طن من البضائع العامة، كذلك يعبر الميناء أزيد من ثلث (3/1) الحركة المينائية الوطنية باستثناء المحروقات.

إن مهام ونشاطات مؤسسة ميناء الجزائر محددة وفقا للمرسوم التأسيسي واللائحة التنظيمية المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 82-286، وعليه فإنه من السهل إدراك دور الميناء الذي يقع على عاتقه تسيير مؤسسة ميناء الجزائر التي تقوم بتأمين عبور الأشخاص والبضائع في أحسن الظروف الاقتصادية. بالإضافة الى تسيير استغلال وتنمية كل ما يتعلق بها، تنفيذ عمليات الشحن، الإنزال و المناولة المينائية، تقوم بعمليات القيادة، الجر، وإرشاد السفن، تتكفل بعمليات الأمن للمنشآت وشبكة الطرقات استصلاح وإنشاء الهياكل المينائية، بالإضافة الى نشاطات تجارية المناوبة وتخزين البضائع والتي هي مفتوحة للمنافسة.

مؤسسة ميناء الجزائر مكونة من مجلس إدارة الذي يحدد برئيس المدير العام والذي بدوره لديه مدير عام مساعد إداري، و مدير عام مساعد عملياتي. و تتكون المؤسسة من 13 مديرية مقسمة تقسيما متسلسلا ومنظما، حيث أن التنظيم يحدد

ويوزع مسؤولياتها التي بها تستطيع المؤسسة توزيع نشاطاتها على العمال، سواء كانوا منفذين أو مشرفين. وهذه المديرية تنفرع إلى مديريات وظيفية و المتمثلة في (مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الإعلام والتخطيط ، مديرية الاستغلال والتنظيم، مديرية التنظيم ومراقبة التسيير، مديرية الشؤون القانونية والمنازعات) و مديريات عملية و المتمثلة في (مديرية قيادة الميناء، مديرية المناولة، مديرية الحاويات، مديرية التثوين، مديرية الأشغال والتنمية، مديرية القطر، المديرية المركزية للعتاد).

2. اجراءات التطبيق الميداني

لقد قامت الباحثة بتجميع المقاييس الثلاث في أداة واحدة، و التي قمنا بتوزيعها على الاطارات و الاطارات السامية و المسيرة، على 13 مديرية بميناء الجزائر، كان التوزيع مباشر بين الباحثة و المستجوبين في كل من مديرية الموارد البشرية و المديرية العامة لميناء الجزائر، أما باقي المديريات فقد تعذر علينا دخولها، بسبب جائحة كورونا covid 19 و الذي منعنا من الحصول على رخصة الدخول الى الميناء بعد الأزمة الصحية التي تعرضت لها البلاد و الخوف من انتشار الوباء، لذا تم توزيع باقي الاستبيانات من طرف مسؤول قسم التكوين و يجدر الإشارة الى أن الباحثة تركت الحرية التامة لأفراد العينة فيما يخص وقت استرجاع الاستبيانات، لأن البعض كان يرى بأنها تتوفر على عدد كبير من البنود و هي تتطلب التركيز ، و لهذا كانوا يفضلون اعادتها بعد مدة معينة غير أن

البعض منها لم يسترجع كليا، حيث كانت الدراسة الميدانية متزامنة مع العطلة الاستثنائية التي استفاد منها حوالي 50 % من العمال منهم من يعانون من أمراض مزمنة و أمهات و التي تم اعفائهم من العمل بمرسوم رئاسي حفاظا عليهم من الاصابة بالعدوى في ظل جائحة كورونا.

3. خصائص عينة الدراسة

بلغ العدد الاجمالي لعمال مؤسسة ميناء الجزائر 3276 عاملا و باعتبار أن الدراسة الحالية تدرس التغيير التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي و التوافق المهني على فئة الاطارات، فكان مجتمع الدراسة هم اطارات المؤسسة و الذي بلغ عددهم 520 موزعين على ثلاثة عشر مديرية وظيفية و عملية. حيث قمنا بتوزيع 340 استبيان بطريقة عشوائية على مختلف الاطارات بمختلف المديريات و لم نسترجع سوى 267 و بعد الدراسة و التقرير اتضح لنا أن البعض منها كانت ناقصة و أخرى فارغة، فاحتفظنا ب 206 استبيان قابلة للدراسة و التحليل فأصبحت عينة البحث الميداني هي 206 إطارا أجابوا كلهم على الاستبيان المعد لقياس متغيرات البحث. لم نراع في تكوين هذه العينة سوى شرطا واحد وهو أن يعمل الفرد كإطار، وفيما يلي بعض خصائص العينة المكونة لهذا البحث.

1.3 الخصائص الوصفية للعينة

1.1.3 الخصائص الوصفية لمتغير الجنس

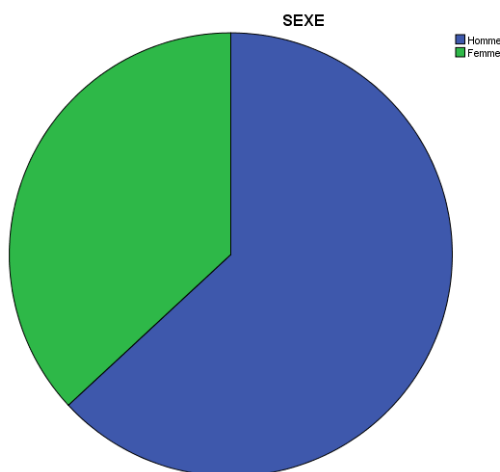
من حيث متغير الجنس احتوت العينة على أفراد من الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور 130 ذكراً بنسبة 63,1% من حجم العينة، وبلغ عدد الإناث 76 أنثى بنسبة 36,9% من حجم العينة، أنظر الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
الإناث	76	36,9	36,9
الذكور	130	63,1	100,0
المجموع	206	100%	

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (8) بأن مجموعة الذكور تفوق مجموعة الإناث وهذه النسبة توافق توزع الجنسين في المجتمع العام للإطارات الذي يظهر فيه تفوق واضح للذكور على الإناث.

شكل رقم (8) : توزيع أفراد العينة على متغير الجنس



من الخصائص الأخرى لعينة البحث متغير السن، حيث تم توزيع أفراد العينة على أربع فئات عمرية كما هو موضح في الجدول رقم (04).

2.1.3 الخصائص الوصفية لمتغير السن

تظهر نتائج خصائص العينة لمتغير السن المدونة في الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي فئة من 31 سنة إلى 40 الذين بلغ عددهم 86 فردا بنسبة 41,7% من حجم العينة، في حين بلغ الأفراد بسن من 41 إلى 50 سنة 52 فردا بنسبة 25,2%. وكما يظهر من نتائج الجدول رقم (04) أن فئة الإطارات الشابة بين 20 و 30 سنة تحتل المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد أفرادها 38 إطارا بما يمثل نسبة 18,4% من أفراد عينة البحث. أخيرا فإن فئة الإطارات التي

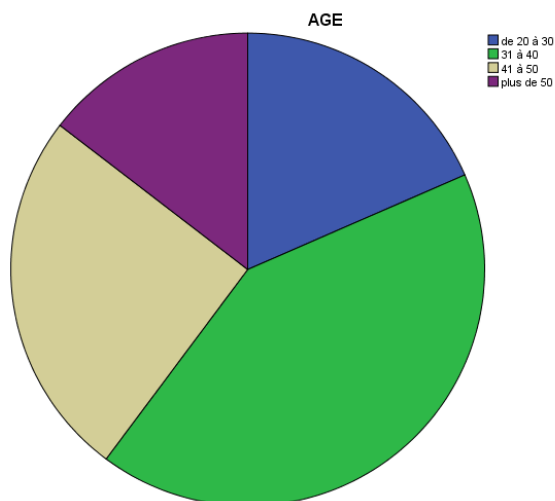
يمكن اعتبارها مسنة أكثر من 50 سنة فهي أيضا تمثل نسبة معتبرة من أفراد العينة حيث بلغ عدد أفرادها 30 إطارا بما يمثل نسبة 14,6% من حجم العينة.

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة على متغير السن

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
من 20 إلى 30 سنة	38	18,4	18,4
من 31 إلى 40 سنة	86	41,7	60,2
من 41 إلى 50 سنة	52	25,2	85,4
أكثر من 50 سنة	30	14,6	100,0
المجموع	206	100,0	

يتبين من الجدول رقم (04) والشكل رقم (09) بأن أغلبية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 31 و 50 سنة، وهذا الأمر يبدو منطقيا وفي توزيع قريب إلى الاعتدال.

شكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة على متغير متغير السن.



كذلك من الخصائص التي يبدو من المهم ذكرها بالنسبة لعينة البحث الحالي المستوى التنظيمي أو المركز فمن حيث هذا المتغير تم توزيع أفراد العينة على ثلاثة فئات تنظيمية كما هو مبين في الجدول رقم (05).

3.1.3 الخصائص الوصفية لمتغير المنصب

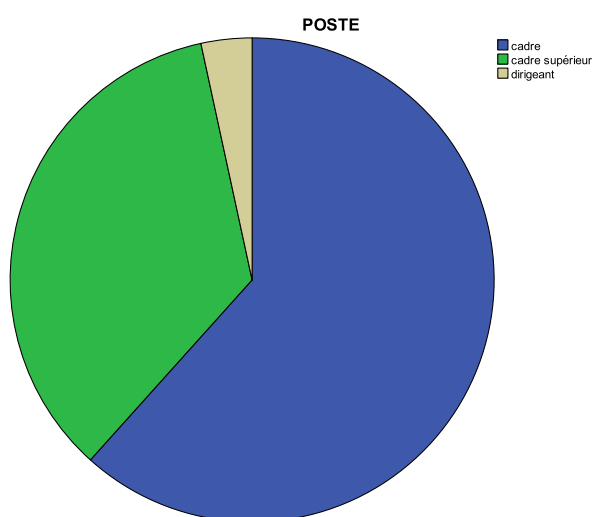
بالنسبة لمتغير المنصب يظهر من نتائج الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة هم من الإطارات حيث بلغ عدد أفرادها 127 إطارا بما يمثل نسبة 61,7 % وإن فئة الإطارات الوسطى فقد بلغ عدد أفرادها 72 فردا بما يمثل نسبة 35,0 % من حجم العينة. أخيرا فإن فئة الإطارات المسيرة فقد بلغ عدد أفرادها 7 أفراد فقط بما يمثل نسبة 3,4 % وهذه النسب تبدو منطقية وممثلة لفئة الإطارات في الواقع الاقتصادي.

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة على المراكز التنظيمية

النسبة النسبة المئوية المتراكمة	النسبة النسبة المئوية	الحجم	المركز
61,7	61,7	127	إطار
96,6	35,0	72	إطار سامي
100,0	3,4	7	إطار مسير
	100,0	206	المجموع

يظهر الاختلاف في المراكز التنظيمية بوضوح في الشكل رقم (10) حيث تظهر فئة الإطارات الأكثر تمثيلاً.

شكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة على المراكز التنظيمية



اعتباراً لهذه الخصائص يمكن القول بأن العينة تسمح بإجراء التحاليل الإحصائية لاختبار فرضيات البحث، أضف إلى ذلك أن العينة بحكم مركز عمل أفرادها تعتبر متجانسة في المستوى الاقتصادي والاجتماعي إلى حد بعيد.

4. أدوات القياس

لأغراض البحث ولاختبار فرضياته فقد تم تطبيق عدة مقاييس بهدف قياس متغيرات البحث المتمثلة في إدراك التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي وأخيراً التوافق المهني، هذا بالإضافة إلى بعض البنود لتحديد المجالات التنظيمية التي مسها التغيير وهي تسع مجالات متداولة في أغلب البحوث العلمية. كما تم قياس بعض المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية في المؤسسة، والأقدمية في المركز. وفي فيما يلي وصفا لهذه المقاييس.

1.4 مقياس ادراك التغيير التنظيمي

• وصف المقياس

صمم هذا المقياس من طرف صلاح الدين قريد (2016)، و هو عبارة عن مقياس ادراك التغيير ويتكون من جزئين. يشمل الجزء الأول طبيعة التغييرات التي يكون المستجوب قد تعرض لها خلال السنة أو السنتين الماضيتين. أما الجزء الثاني فيتكون من 15 بندا تقيس بعدين لإدراك التغيير هما: ادراك التغيير كتحدٍ وادراك التغيير كتهديد. يتضمن المقياس ثلاثة بنود معكوسة وهي البنود التي تحمل الأرقام

التالية في السلم: 26، 18، 29. وفيما يخص التقييط فقد تم اتباع طريقة التدرج التجميعي لليكارت Likert. حيث يتكون هذا السلم من خمسة اجابات تتراوح بين موافق جدا وغير موافق جدا، و طريقة التقييط هي: 5 موافق جدا، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق ، 1 غير موافق جدا، هذا بالنسبة للعبارات الموجبة، أما العبارات السالبة فتتقط كما يلي: 1 موافق جدا، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق ، 5 غير موافق جدا. تدل الدرجة العالية على ادراك المجيب للتغيير التنظيمي كتحدي في حين تشير الدرجة المنخفضة على أن التغيير يدرك كتهديد.

• الخصائص السيكمترية

تم تطبيق المقياس ثم التأكد من خصائصه السيكمترية بحساب الصدق الداخلي والثبات بطريقة الاتساق الداخلي وحساب معامل ألفا كرونباخ.

• صدق المقياس

كما تم اختبار صدق مقياس ادراك التغيير التنظيمي بطريقة الصدق الداخلي بحيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجات بنوده وعددها 15 بندا. يتبين من نتائج الجدول رقم (06) بأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجات بنوده كانت تتراوح بين 0,49 و 0,83 وهي معاملات دالة إحصائيا عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$. تؤكد هذه النتائج الصدق الداخلي لمقياس ادراك التغيير التنظيمي.

جدول رقم (06) : معاملات الارتباط لمقياس إدراك التغيير

إدراك التغيير	
692**	ارتباط بيرسن
000	الدلالة
206	البند 1 (بمخرجين)
	الحجم
498**	البند 2
706**	البند 3
731**	البند 4
618**	البند 5
825**	البند 6
791**	البند 7
762**	البند 8
755**	البند 9
624**	البند 10
832**	البند 11
759**	البند 12
794**	البند 13
797**	البند 14
712**	البند 15
1	إدراك التغيير

تؤكد هذه النتائج الصدق الداخلي لمقياس إدراك التغيير التنظيمي، وهو ما يجعلنا نحفظ بجميع بنود المقياس الأصلي كما أخذناه عن معده.

• ثبات المقياس

تم التأكد من ثبات مقياس إدراك التغيير التنظيمي في الدراسة الحالية بطريقة معامل ألفا كرونباخ وهذا بالنسبة للمقياس.

لقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,936 الذي احتفظ بكل بنوده وعددها 15 بندا حيث لم تظهر الحاجة لحذف أحدها لرفع قيمة هذا المعامل كما هو مبين في الجدول رقم (07).

جدول رقم (07) : معاملات الثبات لمقياس إدراك التغيير

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ			
15	,936			
البنود	متوسطات لمقياس في حالة حذف بند	تباين المقياس في حالة حذف بند	الارتباطات بين البنود	معامل ألفا في حالة حذف بند
البند 1	49,9951	124,376	,636	,933
البند 2	49,7913	130,703	,427	,938
البند 3	49,9563	123,818	,651	,932
البند 4	50,0243	123,116	,680	,931
البند 5	50,0049	127,019	,556	,935
البند 6	50,5146	122,690	,794	,928

جدول رقم (07) : معاملات الثبات لمقياس إدراك التغيير

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ			
15	,936			
البنود	متوسطات لمقياس في حالة حذف بند	تباين المقياس في حالة حذف بند	الارتباطات بين البنود	معامل ألفا في حالة حذف بند
البند 7	50,4466	122,775	,753	,929
البند 8	50,3883	124,346	,722	,930
البند 9	50,4806	124,202	,713	,930
البند 10	50,4951	127,237	,564	,934
البند 11	50,4078	122,740	,802	,928
البند 12	50,4660	123,157	,714	,930
البند 13	50,4078	121,765	,755	,929
البند 14	50,1893	122,740	,760	,929
البند 15	50,2573	124,143	,661	,932

تدل هذه المعاملات المرتفعة أن أبعاد مقياس إدراك التغيير التنظيمي تتميز بثبات علي يجعله أداة صالحة لاختبار فرضيات البحث.

2.4 مقياس التوافق المهني

• وصف المقياس

صمم هذا المقياس من طرف الدكتورة بشرى اسماعيل (2004) بمصر و الذي يقيس التوافق المهني، يحتوي في الأصل على 80 بند (عبارة) و التي تم

صياغتها بطريقة التقرير الذاتي ، حيث كانت قصيرة وسهلة و واضحة ولا تحمل أكثر من معنى ، وهي موزعة على أبعاد التوافق المهني العشرة كالتالي:

- مدعمات العمل الاقتصادية: 1، 11، 21، 31، 41، 51، 61، 71.
- مدعمات العمل الاجتماعية: 2، 12، 22، 32، 42، 52، 62، 72.
- ظروف العمل: 3، 13، 23، 33، 43، 53، 63، 73.
- العلاقة مع الزملاء: 4، 14، 24، 34، 44، 54، 64، 74.
- الاشراف : 5، 15، 25، 35، 45، 55، 65، 75.
- الادارة : 6، 16، 26، 36، 46، 56، 66، 76.
- ظروف العمل المتغيرة و الخاصة بالعمل: 7، 17، 27، 37، 47، 57، 67، 77.
- نوع العمل: 8، 18، 28، 38، 48، 58، 68، 78.
- قيمة العمل: 9، 19، 29، 39، 49، 59، 69، 79.
- المسؤولية عن العمل: 10، 20، 30، 40، 50، 60، 70، 80.

يتضمن المقياس 22 بندا سالب (معكوس) وهي البنود التي تحمل الأرقام التالية:

5، 11، 12، 14، 15، 18، 22، 29، 31، 32، 33، 42، 48، 49، 50، 51، 64، 65، 77، 79، 1، 2

و فيما يخص التنقيط يتكون هذا السلم من ثلاث اجابات تتمثل في :

نعم ، لا ، لا أدري. و طريقة التنقيط هي: نعم(02) ، لا(01) ، لا أدري(0) هذا فيما يخص العبارات الموجبة.

أما العبارات السالبة فتتقط كما يلي: نعم (01) ، لا (02) ، لا أدري (0).

ان أقصى درجة يمكن أن يتحصل عليها المستجيب في المقياس كله 160 درجة و هي ما تسمى بسقف الاختبار، و أقل درجة يمكن أن يعطيها المقياس للمفحوص هي (80) درجة وتسمى بأرضية الاختبار. و تشير الدرجة المرتفعة على الاستبيان التوافق المهني الى توافق الفرد في عمله، أما الدرجة المنخفضة فإنها تشير الى عدم توافقه في عمله.

• صدق مقياس

قامت الباحثة بدراسة أولية بحساب صدق المقياس بطريقة الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البنود المكونة له. وكانت الارتباطات قوية ودالة بين الدرجة الكلية ودرجات البنود إذ تراوحت بين 0,14 و 0,74، وهي كلها دالة عند أحد المستويين $\alpha = 0,05$ و $\alpha = 0,001$. غير أن هذا التحليل الأولي بين وجود ارتباط ضعيف جدا بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البند رقم 45 حيث بلغ هذا الارتباط 0,025. وقد بين تحليل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الارتباطات السالبة لهذا البند مع بقية بنود مقياس التوافق المهني حيث بلغ معامل الارتباط الكلي - 0,004. أمام هذا الوضع كان علينا حذف البند رقم 45 للحفاظ على التناسق الداخلي للمقياس. أعيد إذن حساب صدق مقياس التوافق المهني باستخدام نفس الطريقة وكانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البنود المكونة له مرضية حيث جاءت كلها موجبة

قوية ودالة كما هو موضح في الجدول رقم (08)، إذ تراوحت بين 0,14 و 0,74 وهي كلها دالة عند أحد المستوى $\alpha = 0,001$. كما تمت في هذه الخطوة تعويض بعض البيانات المفقودة في البند رقم 75 باستخدام تعليمة "تعويض البيانات المفقودة" في برنامج Spss.

• ثبات المقياس

قامت الباحثة بدراسة أولية لثبات مقياس التوافق المهني بجميع بنوده (80) بنداً، وذلك بحساب معامل (الفا) على عينة البحث، وقد بلغ هذا المعامل 0,96 غير أن نتائج التحليل تظهر ارتباطاً عاماً سالباً بين البند رقم 45 وبقية بنود المقياس بلغ - 0,004 وهو ما يؤكد ضرورة التخلي عن هذا البند للحفاظ على التناسق العام للمقياس.

جدول رقم (8) : معامل الثبات لمقياس التوافق المهني

Statistiques de fiabilité	
عدد العناصر	معامل Alpha de Cronbach
80	,969

أعيد إذن حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد حذف هذا البند، بحيث جاء هذا المعامل مرضياً جداً قدره 0,97 ولم تظهر نتائج

التحليل الأخير أي ارتباطات سالبة بين بنود المقياس حيث تراوحت هذه الأخيرة بين 0,14 و 0,73 . اعتبارا لهذه النتيجة فسوف تحسب الدرجة النهائية للتوافق المهني بالمقياس ولكن من 79 بندا بعد تأكد عدم صلاحية البند رقم 45.

3.4 مقياس الرضا الوظيفي

• وصف المقياس

وضع هذا المقياس سميث و كاندال و هلين سنة 1969 في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يقيس الرضا الوظيفي في أبعاده الخمسة، العمل، الإشراف، الزملاء، الأجر، و الترقية. ولقد لاقى هذا المقياس رواجا كبيرا، و هو عبارة عن عينة من مكونات مؤشر وصف الخدمة و تم تكيف المقياس للواقع و البيئة الجزائرية في دراسة مقارنة بين رضا العمال الجزائريين و العمال الأمريكيين للأستاذ طيب محي الدين سنة 1982، و تبين أنه يتسم بالصدق و الثبات. و يتكون الاستبيان الخاص بتقييم الرضا الوظيفي من 64 بندا موزعة على خمسة محاور وهي :

- الرضا عن العمل و يشمل 15 بندا (من البند 1 الى البند 15) .
- الرضا عن الزملاء و يشمل 16 بندا (من البند 16 الى البند 31) .
- الرضا عن الإشراف و يشمل 16 بندا (من البند 32 الى البند 47) .
- الرضا عن الأجر و يشمل 08 بنود (من البند 48 الى البند 55) .

- الرضا عن الترقية و يشمل 09 بنود (من البند 56 الى البند 64).

أما فيما يخص تنقيط الاستبيان، فإنه يشمل على عبارات ايجابية و أخرى سلبية:

- تنقيط العبارات الايجابية : نعم=03، لا=01، لا ادري=02

- تنقيط العبارات السلبية: نعم=01، لا = 03، لا ادري=02

• صدق المقياس

قامت الباحثة بتحليل أولي للخصائص السيكمترية لمقياس الرضا الوظيفي بحساب معاملات الصدق والثبات. أظهرت نتائج التحليل الأولي لصدق المقياس باستخدام الصدق الداخلي أن المقياس يتمتع فعلا بمستوى صدق جيد غير أنه تبين وجود ارتباطات سالبة أو ضعيفة بين الدرجة الكلية للمقياس وبعض بنوده. فقد بلغ معامل الارتباط -0,04 بين الدرجة الكلية للمقياس والبند 4 وكان يساوي -0,01 بين الدرجة الكلية للمقياس والبند رقم 21 وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والبند 29 قيمة 0,006 أخيرا فإن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والبند 62 بلغ -0,23. أكدت نتائج تحليل الثبات عدم صلاحية هذه البنود الأربعة التي أظهرت ارتباطات عامة ضعيفة مع بقية بنود مقياس الرضا الوظيفي.

أعيد إذن حساب صدق مقياس التوافق المهني باستخدام نفس الطريقة وكانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البنود المتبقية - بعد حذف البنود 4 و 21 و 29 و 62، مرضية حيث جاءت كلها موجبة قوية ودالة كما هو موضح في الجدول رقم (09)، إذ تراوحت بين 0,15 و 0,75، وهي كلها دالة عند المستوى $\alpha = 0,001$.

• ثبات المقياس

تم حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد حذف البنود الأربعة التي أخلت بالتناسق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي، و جاءت قيمة هذا المعامل مرضيا جدا قدرها 0,95 .

جدول رقم (9) : معامل الثبات لمقياس الرضا الوظيفي

عدد العناصر	Alpha de Cronbach معامل
60	,951

ولم تظهر نتائج التحليل الأخير أي ارتباطات سالبة بين بنود المقياس حيث تراوحت هذه الأخيرة بين 0,12 و 0,72. اعتبارا لهذه النتيجة فسوف تحسب الدرجة النهائية للتوافق المهني بالمقياس ولكن من دون البنود الأربعة التي تأكد عدم صلاحية.

يمكن القول على ضوء نتائج الصدق البنائي والصدق الداخلي بأن مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في البحث الحالي يتمتع بدرجة صدق عالية ويمكن استخدامه لاختبار فرضيات البحث الحالي.

5. منهج الدراسة

يعد تحديد المنهج المتبع من أهم الخطوات في البحث العلمي، و لقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية و التي تهدف الى الكشف على أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي التوافق المهني، على المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ، و ذلك لارتباطه بدراسة الموضوعات ذات العلاقة بمجال العلوم الانسانية

6. أسلوب التحليل و المعالجة الاحصائية للبيانات

استعانة الباحثة في تحليل البيانات على الاحصاء بنوعيه الوصفي والاستدلالي، حيث قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وكذا النسب المئوية، كما اعتمدنا على الاحصاء الاستدلالي لحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما قمنا كذلك بحساب اختبار T لعينتين مستقلتين و تحليل التباين. و ذلك بالاستعانة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

الفصل السادس

عرض تحليل و مناقشة النتائج

ا. عرض النتائج واختبار الفرضيات

1. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الأولى

2. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثانية

3. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة

4. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة

5. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الخامسة

6. عرض النتائج المتعلقة الفرضية السادسة

7. عرض النتائج المتعلقة الفرضية السابعة

8. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثامنة

II. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وتصفيته من البنود التي كانت تخل بتناسقها العام، نقدم فيما يلي عرضاً تحليلياً للنتائج على ضوء الفرضيات المقدمة في إشكالية البحث.

I. عرض النتائج واختبار الفرضيات

سوف يتم عرض وتحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة وهذا بدأ بالإحصاءات الوصفية ثم الإحصاءات الاستدلالية مع تحديد مستويات الدلالة لكل دالة اختبار ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار بشأن الفرضيات واحدة بواحدة.

1. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الأولى

في بداية اختبار فرضيات البحث يتعين علينا معرفة نظرة الإطارات نحو التغير التنظيمي وكيف يدركون هذا التغير. توقعنا في الفرضية الأولى أن الإطارات تدرك التغير التنظيمي كتحدٍ أكثر منه تهديداً واختبار هذه الفرضية كان علينا أولاً إحصاء عدد الإطارات التي تدرك التغير كتحدٍ وتلك التي تدركه كتهديد ثم اختبار حسن المطابقة باستخدام اختبار كاف مربع . تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (10) أن الإطارات على العموم تنظر إلى التغير التنظيمي كتحدٍ إذ أن 154 منهم يعتبرونه تحدياً فيما يرى البقية وعددهم 52 بأن التغير التنظيمي يمثل تهديداً لهم. كما يظهر من ذات الجدول أن الفرق بين المجموعتين فرق دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $\chi^2_{50,50}$ وهي دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

الجدول رقم (10) : إدراك الإطارات للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	التكرارات الملاحظة	قيمة مربع ك	الدلالة الإحصائية
تهديد	52	50,505	,000
تحدي	154		
المجموع	206		

نقبل على أساس هذه النتيجة الفرضية الأولى التي توقعنا فيها أن تدرك الإطارات التغيير التنظيمي كتحدٍ أكثر منه كتهديد.

2. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثانية

توقعنا في الفرضية الثانية وجود فروق بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب، واختبار هذه الفرضية كان يجب مقارنة متوسطات فئات الإطارات وعددها ثلاث في متغير إدراك التغيير التنظيمي من خلال تحليل التباين الأحادي ANOVA. للعلم فإن الفئة الأولى وهي فئة الإطارات تضم 127 فرداً وأن فئة الإطارات العليا تضم 72 فرداً وأخيراً فئة المسيرين تضم 7 أفراد.

يتبين من نتائج الجدول رقم (11) عدم وجود فروق دالة بين المجموعات الثلاثة في إدراك التغيير التنظيمي حيث كانت القيمة الفائية $F = 1,187$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول رقم (11) : تحليل التباين الأحادي لإدراك التغيير التنظيمي

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
بين المجموعات		26,918	3	80,753	بين المجموعات
داخل المجموعات		143,774	202	29042,276	داخل المجموعات
المجموع			205	29123,029	المجموع

على ضوء هذه النتائج يمكن القول بأن متغير المنصب لا يميز بين أفراد العينة في إدراك التغيير التنظيمي وعليه فإننا نتخلى عن الفرضية الثانية التي توقعنا فيها وجود فرق بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب.

3. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة

توقعنا في الفرضية الثالثة وجود فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، واختبار هذه الفرضية كان يجب مقارنة متوسطات فئة الإطارات الذكور وفئة الإطارات الإناث في متغير إدراك التغيير التنظيمي من خلال اختبار دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين "ت" T test .

يتبين من نتائج الجدول رقم (12) أن عدد الذكور قد بلغ 130 إطاراً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس إدراك التغيير التنظيمي 55,12 بانحراف معياري قدره

12,37 في حين بلغ عدد الإناث 76 إطاراً، وقد بلغ متوسطهن الحسابي على مقياس إدراك التغيير التنظيمي 51,65 بانحراف معياري قدره 12,37.

جدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للجنسين في إدراك التغيير

الجنس	الحجم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
ادراك التغيير الذكور	130	55,1231	11,50195	1,00879
الإناث	76	51,6579	12,37261	1,41924

يظهر أن هناك فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 3,46. تظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم (13) أن قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 2,02 بدرجات حرية تساوي 204، وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,05$ ، ويعنى هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق دال إحصائياً. وبما أن متوسط الذكور هو أعلى من متوسط الإناث فيمكن القول بأن يدركون التغيير التنظيمي كتحدٍ أكثر من بزميلاتهم.

جدول رقم (13) : اختبار العينات المستقلة في إدراك التغيير

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار تساوي المتوسطات		اختبار ليفين لتجانس التباينات		
		T	متوسط الفرق	Sig.	F	
,044	204	2,029	3,46518	,474	,516	إدراك التغيير
,048	147,97	1,990	3,46518			فرضية تجانس التباينات
						فرضية عدم تجانس التباينات

نقبل على هذا الأساس جزئياً الفرضية الثالثة للبحث و التي توقعنا فيها وجود فرق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور .

4. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة

توقعنا في الفرضية الرابعة وجود فروق دالة بين الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدٍ والإطارات التي تعتبره تهديداً في الرضا الوظيفي والتوافق المهني. لاختبار هذه الفرضية تمت مقارنة متوسطات أفراد العينة على متغيرات الرضا الوظيفي والتوافق المهني وحساب دلالة الفرق بين متوسطات مجموعة الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدٍ والإطارات التي تعتبره تهديداً باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين.

يتبين من نتائج الجدول رقم (14) أن عدد الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدٍ قد بلغ 154 إطاراً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 139,89 بانحراف معياري قدره 21,23 في حين بلغ عدد الإطارات التي تعتبر

التغيير التنظيمي تهديدا 52 إطارا، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس 111,98 بانحراف معياري قدره 26,57.

جدول رقم (14) : الإحصاءات الوصفية في ادراك التغيير لمتغيري الرضا

الوظيفي و التوافق المهني

التغيير التنظيمي	الحجم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
الرضا	تهديد	52	111,9808	26,57028
الوظيفي	تحدى	154	139,8954	21,23712
التوافق	تهديد	52	108,4158	28,42021
المهني	تحدى	154	131,4066	24,41425

يظهر أن هناك فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 27,91-. تظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم 6 أن قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 6,86 بدرجات حرية تساوي 420، وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ، ويعنى هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين في الرضا الوظيفي هو فرق دال إحصائيا. وبما أن متوسط مجموعة الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدى أكبر من متوسط مجموعة الإطارات التي تعتبره كتهديد فيمكن القول بأن الفرق لصالح المجموعة الأولى وهي الأكثر رضا وظيفي.

جدول رقم (15) : اختبار دلالة الفرق بين العينات المستقلة في الرضا الوظيفي والتوافق المهني

اختبار ليفين لتجانس التباينات		اختبار تساوي المتوسطات				
	F	Sig.	الفرق بين متوسطات	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	9,021	,003	-27,91466	-7,662	204	,000
فرضية تجانس التباينات			-27,91466	-6,867	74,375	,000
فرضية عدم تجانس التباينات			-22,99082	-5,627	204	,000
التوافق المهني	,524	,470	-22,99082	-5,219	77,969	,000
فرضية تجانس التباينات						
فرضية عدم تجانس التباينات						

أما فيما يخص الفروق بين المجموعتين في التوافق المهني فينتبين من نتائج الجدول رقم (14) أن متوسط الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدي قد بلغ 131,4066 بانحراف معياري قدره 24,41 في حين بلغ متوسط الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي تهديدا 108,41، بانحراف معياري قدره 28,42.

يظهر أن هناك فرق بين متوسط المجموعتين في التوافق المهني، وأن هذا الفرق كما هو مبين في الجدول رقم (15) يساوي -22,99 . تظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في نفس الجدول أن قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت -5,62 بدرجات حرية تساوي 204، وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ويعنى هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين في التوافق المهني هو فرق دال إحصائيا. وبما أن متوسط مجموعة الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدي أكبر من متوسط مجموعة الإطارات التي تعتبره كتهديد فيمكن القول بأن الفرق لصالح المجموعة الأولى وهي الأكثر توافقا مهنيا.

اعتباراً لهذه النتيجة فإننا نقبل الفرضية الرابعة التي توقعنا فيها وجود فروق دالة بين الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدٍ والإطارات التي تعتبره تهديداً في الرضا الوظيفي والتوافق المهني.

5. عرض النتائج المتعلقة الفرضية الخامسة

توقعنا في الفرضية الخامسة وجود ارتباط موجب ودال بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسن بين المتغيرين. يتبين من نتائج الجدول رقم (16) وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين إدراك التغيير و الرضا الوظيفي بلغ $r = ,455$ وهو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

الجدول رقم (16) : العلاقة بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	إدراك التغيير	
$,455^{**}$,000 205	1 205	إدراك التغيير ارتباط بيرسن الدالة بمخرجين الحجم
1 205	$,455^{**}$,000 205	الرضا الوظيفي ارتباط بيرسن الدالة بمخرجين الحجم
** الارتباط دال عند المستوى 0.01 (بمخرجين)		

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية الخامسة التي توقعنا فيها وجود ارتباط موجب ودال بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي.

6. عرض النتائج المتعلقة الفرضية السادسة

توقعنا في الفرضية السادسة وجود ارتباط موجب ودال بين إدراك التغيير والتوافق المهني، وكما كان الحال مع الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسن

بين المتغيرين. يتبين من نتائج الجدول رقم (17) وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين ادراك التغيير والتوافق المهني بلغ $r = ,422$ وهو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

الجدول رقم (17): العلاقة بين إدراك التغيير والتوافق المهني

التوافق الوظيفي	إدراك التغيير	
$,422^{**}$ $,000$ 206	1 206	إدراك التغيير ارتباط بيرسن الدلالة بمخرجين الحجم
1 206	$,422^{**}$ $,000$ 206	التوافق المهني ارتباط بيرسن الدلالة بمخرجين الحجم
** الارتباط دال عند المستوى 0.01 (بمخرجين)		

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية السادسة التي توقعنا فيها وجود ارتباط موجب ودال بين ادراك التغيير و التوافق المهني.

7. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

توقعنا في الفرضية السابعة وجود ارتباط موجب ودال بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني، وكما كان الحال مع الفرضيات السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسن بين المتغيرين. يتبين من نتائج الجدول رقم (18) وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني بلغ $r = ,321$ وهو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

الجدول رقم (18) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني

التوافق المهني	الرضا الوظيفي	
الرضا الوظيفي	ارتباط بيرسن الدلالة بمخرجين الحجم	1 205
التوافق المهني	ارتباط بيرسن الدلالة بمخرجين الحجم	1 206
** الارتباط دال عند المستوى 0.01 (بمخرجين)		

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية السابعة التي توقعنا فيها وجود ارتباط موجب ودال بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني.

8. عرض نتائج الفرضية الثامنة

توقعنا في الفرضية الثامنة أن يكون للرضا الوظيفي دورا معدلا للعلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني. وقد تم اختبار العلاقة بين المتغيرين الأخيرين بحساب معامل الارتباط بيرسن، حيث نتبين وجود ارتباط موجب قوي ودال بينها في ارتباط بسيط بلغ $r = 0,321$ وكان دالا عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$. لتحديد أثر الرضا الوظيفي في هذه العلاقة تم إعادة حساب الارتباط بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني ولكن بعزل تأثير متغير الرضا الوظيفي وهذا بحساب معامل الارتباط الجزئي الذي سمح بالتحكم في هذا المتغير الأخير.

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (19) أن الرضا الوظيفي قد أثر في العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني حيث تراجعت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين إلى $r = 0,326$ بعد أن كان في الحالة البسيطة يساوي $r = 0,422$.

الجدول رقم (19) : دور الرضا الوظيفي في تعديل العلاقة بين إدراك التغيير

التنظيمي و التوافق المهني

المتغيرات المراقبة	إدراك التغيير	التوافق الوظيفي
الرضا الوظيفي إدراك التغيير	ارتباط	326, 1,000
الدلالة بمخرجين		0,000 .
درجات الحرية	0	202
التوافق المهني	ارتباط	326, 1,000
الدلالة بمخرجين		0,000
درجات الحرية	202	0

يظهر إذن أن الرضا الوظيفي كان له الأثر المعدل المتوقع لشدة العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني. تدفعنا هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الثامنة التي توقعنا فيها أن يعدل الرضا الوظيفي العلاقة الموجودة بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني. بمعنى حتى وإن كان الإطار يدرك التغيير التنظيمي كتحدٍ فإن توافقه المهني يتوقف على مستوى رضاه الوظيفي (الاطارات التي تدرك التغيير التنظيمي تكون أكثر توافقا عندما يكون مستوى رضاهم مرتفعاً).

II. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

• تفسير النتائج على ضوء الفرضية الأولى

من خلال الفرضية الأولى و التي توقعنا فيها أن الاطارات تدرك التغيير كتحدٍ أكثر منه تهديداً، و بعد اختبار الفرضية و من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول رقم (10)، تبين على العموم أن مجموعة الاطارات التي تدرك التغيير كتحدٍ أكثر من التي تدركه كتهديد و بشكل دال.

و التفسير الذي يمكن أن نشير اليه بأن ادراك الفرد يتغير بتغير معطيات البيئة التي يعيش فيها، و الذي يدفعه الى تقييم ايجابيات و سلبيات النتائج المتوقعة من الوضع الجديد، خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات التغيير من جهة و طاقاته و كفاءاته وقدراته من جهة أخرى، التي تساعد على احداث التوازن و الاستقرار و التي تضمن له التكيف مع متطلبات التغيير و التي تعتبر من الأسباب التي قد تشكل لديه قابلية لإدراك التغيير كمصدر تحدي، خاصة اذا كانت الأهداف الشخصية و التنظيمية تنصب في اتجاه واحد و التي تخدم بالدرجة الأولى المصالح المشتركة بين التنظيم والفرد نفسه. و هذا ما ذهب اليه فروم vroom (1964) عن قريد (2016) أن عملية التغيير ترتبط بتوقعات الفرد و ادراكه من خلال المقارنة بين مكتسبات الوضع الراهن و تلك التي سيوفرها الوضع المستقبلي.

كما أشار كل من Mignonnac et Herrbach (2004) أن التغيير التنظيمي قد يوفر لبعض الأفراد فرصة لرفع التحدي فيستغلونها لرفع درجة كفاءتهم و تجسيد ابداعاتهم و التمكن من فرض الذات و تطويرها. فادراك الفرد للتغيير على أنه مصدر التحدي قد يساهم، في اشباع الحاجات النفسية كاعتراف الآخرين و اثبات الذات.

كما أن خلق الإدارة الحاجة الى التغيير و تحسيس أفراد التنظيم خاصة فئة الاطارات بضرورته و أهميته، و أن مشاركتهم تعتبر أساس نجاح مشاريع التغيير واستظهار نتائجها المتوقعة تقلل من حدة المقاومة. و هذا ما أكدته دراسة سامية ملال (2012) التي أظهرت أن التأثير الايجابي لكل من التحفيز من خلال قيم الادارة بتقديم تنازلات و منحهم بعض الامتيازات و الخدمات مقابل تقبل عملية التغيير، و أسلوب المشاركة و التي تتم عن طريق اشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير و القيام بتحديد مجالاته و طريقة تنفيذه و معرفة تفاصيله لتفادي

مقاومته، حيث أنه من الصعب أن يقاوم فردا قرارا قد شارك في صياغته، اضافة الى الاتصال و الذي يكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو في صورة تقارير، تسمح لأفراد التنظيم على رؤية مدى الحاجة للتغيير، و الوقوف على منطقه و تقديم معلومات حول هذه العملية و الذي يؤدي بهذه الفئة الى الاقتناع بمدى أهمية التغيير و الوقوف على احداثه. كل هذه الاستراتيجيات تستعملها الادارة للتقليل من حدة المقاومة التي يبديها الأفراد اتجاه برامج التغيير و في المقابل ضعف استراتيجية الارغام، و التي تعتبر من أخطر الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للحد من مقاومة التغيير و التي يلجأ المدراء اليها باستخدام السلطة الرسمية من أجل اجبار أفراد التنظيم على قبول التغيير، ذلك من خلال استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقيات.

أما فيما يخص الفئة التي أدركت التغيير على أنه مصدر تهديد يمكن تفسير هذه النتيجة على توقعات هذه الفئة بأن التغيير يهدد مصالحهم الشخصية من حيث التأثير على روابطهم و أساليب العمل التي اعتادوا عليها و عدم رغبتهم في التغيير و الخوف من المستقبل و الارتياح للوضع الراهن و يأتي الخوف حسب ملحم ابراهيم(2002) نتيجة عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة و ذلك من منطلق أن التغيير قد يتطلب مهارات جديدة و اكتساب معارف و قدرات لم تكن موجودة لديهم من قبل.

تفسير النتائج على ضوء الفرضية الثانية

توقعنا في الفرضية الثانية وجود فروق بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب، و بعد مقارنة متوسطات فئات الإطارات الثلاث في متغير إدراك

التغيير التنظيمي تبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (11) عدم وجود فروق دالة بين المجموعات الثلاثة في إدراك التغيير التنظيمي.

و عليه فان المنصب لا يميز بين أفراد العينة في إدراك التغيير التنظيمي، حيث أن كل من الاطارات و الاطارات السامية و الاطارات المسيرة لم تسجل أي تفاوت أو فرق في ادراك التغيير التنظيمي، و التفسير أو السبب الذي يمكن أن نشير اليه هو أن طبيعة ادراك أفراد العينة للتغيير متوقف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، و التي تعكس مجموعة الافكار و المعاني و المعارف و المعايير المشتركة بين الأفراد و المؤسسة، حيث يرى الكبيسي (1998) أنها مجموع المعاني المشتركة والتي تشمل القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة وباعتبار أن الفرد هو من يحدث و يحدث عليه التغيير، فمن غير الممكن ان نتجاهل الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في ادراك أفراد التنظيم للتغيير، حيث ان القيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أما المعتقدات النفسية فتتمثل في الأفكار حول طبيعة العمل و أهمية المشاركة في صنع القرارات و أثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية، بالإضافة الى الأعراف التنظيمية و التي تشكل المعايير التي يلتزم بها أفراد التنظيم و التي من خلالها يمكن للمنظمة الاستفادة، كل هذه المكونات تشكل الثقافة المنظمة و التي من شأنها أن تحد من مقاومة التغيير أو زيادة حدته.

ففي دراسة قام بها يوسف درويش عبد الرحمان (2000) حول العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بالمؤسسات بدولة الامارات، التي كان الهدف منها بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة معنويا في كل بعد من أبعاده، و طبيعة هذه العلاقة

مع بيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. و توصلت الدراسة الى أن التعليم الجامعي و فوق الجامعي و مدة العمل في المؤسسة و المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا موجبا و معنويا في اتجاه العاملين الادراكي نحو التغيير التنظيمي، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي و الشعور بروح الاخوة و الصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا و معنويا في اتجاهات العاملين العاطفي نحو التغيير، في حين لا يؤثر السن و الجنس و المستوى الوظيفي و بقية محاور الثقافة التنظيمية في أي محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي.

كما يمكن اسناد النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة الحالية الى أثر العدالة التنظيمية و الدعم الاجتماعي التنظيمي على ادراك الاطارات للتغيير، حيث تفترض نظرية الدعم الاجتماعي حسب ميلاد (2017) باعتباره القدر الذي تهتم في المنظمة من خلال مشرفيها برعاية و رفاهية أعضائها بعدالة ، توقع أصحاب هذه النظرية وجود علاقة تبادلية و مشاركة بين المنظمة و العاملين بها، فلا بد أن تتفاعل و تتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم و العناية برفاهيتهم، و تتضمن الموضوعات المادية و الشخصية على حد سواء.

و يضيف Viswesvaran & al (1998) أن ادراك الفرد للدعم و المساندة التي يوفرها له المحيط المهني الذي ينشط فيه و درايته بشفافية و عدالة التنظيم في تقييمه لمجهوداتهم يولد لديه الشعور بالرضا و يولد لديه ولاء تنظيميا يظهر من خلال الرفع من مستوى الاداء.

و يجدر الاشارة الى أن نتائج هذه الدراسة جاءت مخالفة للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة ادراك التغيير التنظيمي لدى الإطارات التنظيمية ففي دراسة قريد صلاح الدين (2016) حول التغيير التنظيمي و اثره على المعاش النفسي لدى الاطارات الوسطى و هدفت الى و صف المعاش النفسي للإطارات الوسطى أو السامية و معرفة الاسباب التي تجعل الفرد يدرك التغيير كتهديد و اختبار مدى تأثير جملة من المتغيرات الشخصية و النفسية و النفسية الاجتماعية المتمثلة في تقدير الذات و مركز التحكم و قلق الحالة و الدعم الاجتماعي على ادراك التغيير كمصدر تحدي أو كتهديد ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي و الضغط المهني، و من أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة الى أن الإطارات الوسطى يدركون التغيير التنظيمي كتهديد و هم الفئة الأكثر عرضة الى الضغوطات المهنية، و ذلك بحكم موقعهم على مستوى الهيكل التنظيمي، حيث أن هذه الفئة من الإطارات تبقى متخوفة من أن يقع على عاتقها مسؤولية تطبيق و تقييم و تحقيق برنامج التغيير مهما كان نوعه و أهميته و هذا الخوف من الفشل يكون السبب في زيادة مستوى الضغط المهني لديهم و انخفاض مستوى الرضا راجع الى تخوف هذه الفئة من خسارة بعض المزايا المادية و المعنوية التي تعتبرها من المزايا و المكاسب التي يجب المحافظة عليها و ظل الأوضاع الجديدة.

• تفسير النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

نصت هذه الفرضية على وجود فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، و لقد توصلت النتائج المدونة في الجدول رقم (12) الى أن الذكور يدركون التغيير التنظيمي كتحدٍ أكثر من الاناث.

و يمكن ارجاع السبب الى الفوارق بين الجنسين التي تعد من أكثر التحديات الحاحا في عالم العمل اليوم، فبالرغم من زيادة توافد النساء على سوق العمل و تشجيع المساواة في العلاقات بين الجنسين في الآونة الأخيرة في مختلف القطاعات الا أن أغلب العلاقات لا يزال فيها الفرد الذكر مهيمن حتى الآن.

فالعديد من النساء على الرغم من مؤهلاتهم و مهاراتهم فهن لا يتبعن المسار الوظيفي الذي يستحقونه، و لا يشاركن في اتخاذ القرارات و احداث التغيير في المؤسسات و يمكن ارجاع ذلك الى عدم المساواة المهنية بين الجنسين و التي ينتج عنها صعوبات و عوائق تبطئ حركة صعود النساء في مختلف المجالات التنظيمية.

هذا ما أكدته جرينبرج و بارون (2004) أنه بالرغم من التواجد النسبي للمرأة في مجالات العمل المختلفة، و تمتعها بالثقة و الاستعداد لتحمل المسؤولية، تطلعاتها للترقية و التقدم الوظيفي، الا أن الذكور يستحوذون على الغالبية العظمى تقريبا من الوظائف الادارية العليا بالمنظمة في معظم بلدان العالم، بينما يسند للمرأة ما يطلق عليه بالوظائف النسائية التي تقتصر على أنشطة أقل من حيث الأهمية و الصلاحية مثل لجان الشؤون العامة و الشؤون البيئية و ما شابه ذلك. و يمكن التعبير عن ظاهرة اللامساواة بين الجنسين بظاهرة الاسقف الزجاجية، و هي تعبير مجازي عن العوائق المرئية و الغير المرئية التي تمنع الأنثى من الوصول الى مناصب عليا تسمح لها بتحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات و احداث التغيير أو المشاركة فيه، ففي دراسة ميدانية قامت بها سارة فيليب Sarah Philippe (2013) بعنوان "السقف الزجاجي عقبة صعود المرأة في المؤسسات" و توصلت الى أن اختزال المجتمع لدور المرأة كربة منزل يعيق تطورهم و تقدمهم في المجال المهني، كما أن الاطارات النسوية بالرغم من كفاءتهم و قوة شخصيتهم و استعدادهم من أجل النجاح و التقدم و احداث التغيير

وترسيخ أنفسهم في بيئة العمل، و مشاركتهم في صنع القرارات الا أن الأسس الاجتماعية القائمة على التقسيم بين الجنسين تغير مسرى تطلعاتهم، و قد صنفته اللجنة الفيدرالية الامريكية حسب عبد المالك الحاج و نوف الناصر (2018) الحواجز الزجاجة الى ثلاث فئات و هي: الحواجز الاجتماعية و تتمثل في عادات و تقاليد المجتمع و نظرتة الى عمل المرأة، و الحواجز الهيكلية الداخلية و تتجسد في المناخ التنظيمي و ثقافة المنظمة نحو ذلك، و أخيرا الحواجز الحكومية و تشير الى منظومة التشريعات الحكومية المنظمة للعماله نحو ذلك.

وانطلاقا مما سبق يمكن اسناد نتائج هذه الفرضية و التي نصت على اقبال الذكور نحو التغيير و ادراكه كتحدٍ أكثر و بشكل دال من اقبال الاناث الى تصنيف المرأة في المجتمع بصفة عامة و في المؤسسة بصفة خاصة، و الى ثقافة التنظيم السائدة في المؤسسة و التي يغلب عليها الجنس الذكري مما ينتج عنه عدم تكيف المرأة مع التغيير لعدم مشاركتها في احداثه و منه تعتبره كمصدر تهديد لمنصبها الحالي مما ينتج عنه ظاهرة المقاومة. و جاءت نتائج هذه الدراسة مؤيدة للدراسات السابقة ففي دراسة قام بها علاء عبد المحسن الساعدي(1996)، و التي هدفت الى التعرف على أسباب تأييد أو معارضة التغيير، و ترتيب هذه الأسباب حسب الاختلافات الناتجة عن هذه الاسباب حسب اختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس والسن، الخبرة، المستوى الدراسي، مستوى الوظيفة، عدد الدورات التكوينية). و من أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، وجود مقاومة للتغيير من طرف الأفراد بشكل عام، غير ان درجة مقاومة الاناث للتغيير التنظيمي كانت اعلى من الذكور، أما فيما يخص السن فكلما كان سن العامل صغير كلما زادت مقاومته، أما بالنسبة للخبرة فكلما قلت زادت مقاومة التغيير، و الادارتين العليا و الوسطى أكثر تأييدا للتغيير من

الادارة التنفيذية، أما فيما يخص عدد الدورات التكوينية فإنها كلما زادت، زادت معها مقاومة التغيير.

• تفسير النتائج على ضوء الفرضية الرابعة

من خلال الفرضية الرابعة التي نصت على وجود فروق دالة بين الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدٍ والإطارات التي تعتبره تهديداً في الرضا الوظيفي والتوافق المهني، و توصلنا الى أن المجموعة التي تدرك التغيير كتحدٍ أكثر رضا من المجموعة التي تدركه كتهديد، و في نفس الوقت نجد أن المجموعة الأولى أكثر توافقاً من المجموعة الثانية و بشكل دال.

و بالتالي يمكن القول بأن هناك فروق في متغيري الرضا الوظيفي و التوافق المهني بين مجموعة الاطارات التي تدرك التغيير كتحدٍ و تلك التي تدركه كتهديد وبعد الاطلاع على نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (15) ، اتضح لنا أن فئة الأفراد الذين يدركون التغيير كتحدٍ يتميزون برضا مرتفع مقارنة بالتي تدركه كتهديد يمكن تفسير هذه النتيجة على بمدى فعالية عملية الاتصال داخل التنظيم و عن مدى توافر المعلومات الخاصة ببرنامج التغيير ووضوح خطته و أهدافه لتجنب المفاجآت وللتقليل من حدة التوتر و الخوف لدى الأفراد و ضمان تقبلهم للتغيير و تشجيعهم على المشاركة في تحقيق أهدافه، و استشارتهم أثناء مراحل تنفيذ برامج التغيير لتقاضي مقاومة أفراد التنظيم لهذا الأخير، فمن خلال دراسة مقاومة التغيير و التي تعتبر كمؤشر لسلوك الفرد أثناء فترة التغيير لمعرفة طبيعة ادراك العامل للوضع الجديد كمصدر تحدي أو تهديد و كذلك مدى تأثير الرضا الوظيفي للعامل الذي يبحث عن التوافق المهني في نفس الوقت للمحافظة على وظيفته و لإشباع حاجاته المادية

والنفسية الاجتماعية. و هذا ما أكدته (1996) Eric Devallées بأن ادراك الفرد يتغير بتغير معطيات البيئة التي يعيش فيها فيلجأ الى عملية التقييم المرتبطة بمتطلبات التغيير من جهة و طاقاته و قدراته و كفاءاته من جهة أخرى. كما قد يعود سبب ارتفاع الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد الى توقعاتهم الايجابية المتعلقة بمدى تحقيق أهدافهم الشخصية و المهنية خاصة اذا كانت الأهداف الشخصية و التنظيمية تصب في اتجاه واحد. في حين تبين أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضا لدى الأفراد الذين يدركون التغيير كمصدر تهديد و الذي يمكن تفسيره بإحساس التشاؤم لدى هؤلاء الأفراد و الخوف من المستقبل المهني، و الشعور بأن مصالحهم مهددة وأن التغيير سيكون عائقا أمام تحقيق أهدافهم المهنية خاصة اذا كانت هذه الأهداف لا تتماشى مع الأهداف التي يرسمها الوضع الجديد.

ويضيف Brown and harvey (2006) في ملحم ابراهيم (2008) أن الأسباب النفسية و المتضمنة عدم الشعور بالأمن و الشعور بالخوف و الخطر من التغيير ويقصد بهذه الأسباب الخوف من المجهول و ما يكشفه المستقبل حيث يميل الناس عادة الى حب المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة و معروفة ، أما فيما يخص الأسباب التنظيمية و الثقافية فهي تتضمن الخوف و عدم القدرة على تنفيذ التغيير و عدم الشعور بفوائد التغيير و زيادة عبء العمل و الخوف من فقدان السلطة، و تعني الخوف من التغيير المقترح و يؤكد ابراهيم ملحم (2008) أن المقاومة تكون قوية كلما ارتبط التغيير بتغيير قيم الناس و ثقافتهم.

أما فيما يخص التوافق المهني فقد أسفرت نتائج هذه الدراسة بوجود فروق دالة بين الاطارات التي تدرك التغيير كتهديد و التي تدركه كتحدٍ في مستوى التوافق

المهني، أي أن الأفراد الذين يدكون التغيير التنظيمي كمصدر تحدي هم أكثر توافقا مقارنة بالمجموعة التي تدركه كتهديد. يمكن تفسير هذه النتيجة أنه باعتبار الرضا الوظيفي من أهم مظاهر التوافق المهني كما سبق و تطرقنا اليه في الجانب النظري فان هذا الأخير شأنه شأن الرضا الوظيفي يلعب دورا هاما في تحديد مستوى ادراك الأفراد للتغيير. حيث يشير كل من كاتز Katzel (1961) وأدمس Adams (1963) و فروم Vroom و بورتر و لولر Porter&Lowler (1971) و لوك Locke (1970) نقلا عن قريد (2016) أنه اذا كان الرضا الوظيفي يلعب دورا هاما في خلق بيئة مهنية متزنة تجعل المنظمة مستقرة و قابلة للنمو و التطور و بسبب الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في الرفع من مستوى الأداء و الانتاجية و كذلك توفير التوافق النفسي المهني الذي يعتبر من أهم شروط استمرار الفرد و المنظمة على حد سواء فان الاهتمام بدراسته في اطار التغيير التنظيمي بات لازما، حيث أن خبراء التغيير يكادون أن يجمعوا بأن الفرد الذي ينتابه شعور بعدم الرضا لا يمكنه المشاركة بفعالية في تحقيق التغيير و قد يصبح عنصرا مقاوما له.

• تفسير النتائج على ضوء الفرضية الخامسة و السادسة

نظرا لكون الفرضية الخامسة و السادسة و التي توقعنا من خلالهما على وجود ارتباط موجب ودال بين ادراك التغيير و الرضا الوظيفي من جهة، و وجود ارتباط دال وموجب بين ادراك التغيير و التوافق المهني من جهة أخرى، و لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائيا بين ادراك التغيير والرضا الوظيفي. ونفس النتيجة بين ادراك التغيير و التوافق المهني.

لذا ارتأينا أن يكون تفسير الفرضيتين على نحو مشترك حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الرضا الوظيفي و التوافق المهني كان أعلى عند الفئة التي تدرك التغيير كتحدٍ، و هذا راجع حسب الباحثين في علم النفس الى أن التحدي يولد العزيمة و الارادة في تحقيق الأهداف، أما بالنسبة للفئة التي تدرك التغيير كتهديد فان مستوى هذان المتغيرين كان منخفض، خاصة اذا رجعنا الى مؤشرات التي تقيس مستوى الرضا عند الأفراد حيث يتضح أن كل من مؤشر الاشراف و العلاقة مع الزملاء و الترقية من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، حيث يرى محمد سعيد أنور سلطان (2004) أن ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، و الأمر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم. أما فيما يخص العلاقة مع الزملاء يرى أحمد صقر عاشور (1983) أنه من العوامل التي تدفع الى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي هو التعاون في اطار جماعات العمل العفوية الغير رسمية. لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال و التفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توترا ، و يضيف أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو الطموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل. كل هذه العوامل تؤثر في زيادة مستوى الرضا الوظيفي و الخوف من فقدانها عن طرق التغيير قد يؤدي الى خلق التوتر و الانزعاج و الخوف و الذي يترتب عنه ارتفاع مستوى الضغط المهني.

و يمكن تفسير انخفاض مستوى التوافق المهني و الرضا لدى الفئة التي تدرك التغيير كتهديد لإحساسهم بالتشاؤم و المتمثل في التوقعات و الاحتمالات السلبية التي

قد تنجم عن الأوضاع الجديدة التي تطرا على التنظيم و عدم التأكد من القدرة على التكيف معها و الخوف من المستقبل المهني و فقدانهم الثقة بالتنظيم، كما أن الفرد في هذه المرحلة يشعر بأن مصالحه مهددة، و أن التغيير ليس الا عائقا أمام تحقيق أهدافه، خاصة اذا كانت هذه الأخيرة لا تتماشى و الأهداف التنظيمية الجديدة.

أما فيما يخص الفئة التي تدرك التغيير كتحدٍ، فيمكن ارجاع السبب في ارتفاع مستوى التوافق المهني الى السمات الشخصية المتمثلة في القدرات و الكفاءات اللازمة التي تؤهلهم الى التكيف ايجابيا مع متطلبات المهنة التي يفرضها التغيير و توقعاتهم الايجابية المتعلقة بمدى تحقيق أهدافهم الشخصية و المهنية المرتبطة أساسا بمستقبلهم المهني. كما يمكن لتقدير الذات ان يلعب دورا فعالا في تحديد ادراك الفرد للتغيير، فهو مجموعة الاتجاهات و المعتقدات التي يستدعيها الفرد لمواجهة الظروف البيئية المحيطة به، و يشير Gardner & pierce (2004) في ميلاد (2017) أن الأفراد ذوي تقدير الذات المرتفع أنهم أكثر ثقة بآرائهم و أحكامهم و أكثر تقبلا للنقد ويتأثرون بالمعلومات المشجعة و المطمئنة أكثر من تأثرهم بالمعلومات المتشائمة و المهددة.

و جاءت نتائج هذه الدراسة مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة، ففي دراسة أجراها قريد صلاح الدين (2016)، بعنوان أثر ادراك التغيير التنظيمي على المعاش النفسي للإطارات الوسطى بفرع نقل الأنابيب بمجمع سوناطراك، و توصلت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط موجب بين ادراك التغيير و الضغط في مكان العمل و ارتباط سالب بين ادراك التغيير و الرضا الوظيفي، أي كلما أدرك الفرد التغيير كتهديد كلما ارتفع مستوى الضغط لديه، و كلما أدرك الفرد التغيير على انه مصدر تهديد كلما قل مستوى رضاه.

• تفسير النتائج على ضوء الفرضية السابعة و الثامنة

توقعنا في الفرضيتين السابعة و الثامنة وجود ارتباط موجب ودال بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني و أن يكون للرضا الوظيفي دورا معدلا للعلاقة بين ادراك التغيير و التوافق المهني و لقد أسفرت النتائج المبينة في الجدول رقم(18) و جود ارتباط دال و موجب بين الرضا الوظيفي و التوافق المهني حيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد التوافق المهني، أما بالنسبة للفرضية الثامنة أسفرت النتائج المدونة في الجدول (19) أن الرضا الوظيفي له أثر معدل للعلاقة بين ادراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني.

أي أن الرضا الوظيفي يعدل العلاقة بين ادراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني. بمعنى حتى و ان كان الاطار يدرك التغيير التنظيمي كتحدي فان توافقه يتوقف على مستوى رضاه الوظيفي.

و التفسير الذي يمكن أن نشير اليه أن الرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية ومنطقية للتوافق المهني، حيث يمكن الاستدلال على التوافق المهني حسب زروقة (2017) من خلال محكين أساسيين الأول الرضا و يشمل اشباع حاجات الفرد وتحقيق أوجه طموحاته و يشمل جوانب بيئة عمل الفرد(مشرفيه، زملائه، والمؤسسة التي يعمل بها، ساعات العمل، وأجره، نوع العمل الذي يشغله)، و الثاني يتمثل في الارضاء ويتضح من إنتاجيته وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إلى مشرفيه وزملائه في المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبا من خلال غيابه وتأخره ومن الإصابات التي تتكون له ومن عدم القدرة على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن ،ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن العامل لا يكون متوافقاً مهنيًا إلا إذا بلغ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح. وأشار جرين و دويز (1968) في هذا الصدد أن الرضا هو محصلة التوافق والتكيف ما بين حاجات الفرد ودوافعه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه.

و لقد جاءت نتائج هذه الدراسة مماثلة للدراسات السابقة، ففي دراسة أجراها كل من فيرايه و برالدا Prahallada & Veeraiah (2014)، وكان الهدف منها تقييم التوافق المهني بين مدرسي المدارس الثانوية وأثرها على الرضا المهني، بالإضافة إلى معرفة أثر الجنس، مستوى الدخل، ونوع المدرسة على التوافق المهني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة طردية بين التوافق المهني والرضا عن العمل، وأن الأساتذة الذكور أكثر توافقاً ورضاً عن العمل من الأساتذة الإناث، وأن الأساتذة الذين يعملون في المدارس الحكومية سجلوا مستويات أعلى من التوافق والرضا المهني من الأساتذة الذين يعملون في المدارس الخاصة. الأساتذة الذين يعملون في المناطق الريفية سجلوا مستويات أعلى من التوافق والرضا المهني من الأساتذة الذين يعملون في المناطق الحضرية.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

حاولت الباحثة من خلال الدراسة الحالية الكشف عن أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي و التوافق المهني لدى اطارات ميناء الجزائر، و محاولة الكشف عن طبيعة ادراك هذه الفئة للتغيير على انه تهديد او تحدي و استظهار بعض العوامل المؤثرة في هذا الادراك .

فبعد طرح اشكالية البحث و تحديد المفاهيم الاجرائية، و بعد الالمام بموضع الدراسة من الناحية النظرية بتقسيم البحث الى 3 فصول التي تحمل عناوين متغيرات الدراسة قامت الباحثة بجمع مقاييس تم تطبيقها في دراسات سابقة تقيس ادراك التغيير و الرضا الوظيفي و التوافق المهني، و بعد التأكد من صدق و ثبات هذه المقاييس، تم تجميعها في أداة واحدة و تطبيقها على 206 فردا من فئة الاطارات موزعين على 13 مديرية بميناء الجزائر ، بعد جمع البيانات و معالجتها احصائيا عن طريق برنامج SPSS و بعد عرضها و تحليلها و مناقشتها توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- نقبل الفرضية الأولى التي توقعنا فيها أن تدرك الاطارات التغيير كتحدي أكثر منه تهديدا، فمن خلال النتائج المتحصل عليها بعد إحصاء عدد الإطارات التي تدرك التغيير كتحدي وتلك التي تدركه كتهديد ثم اختبار حسن المطابقة باستخدام اختبار كاف مربع تبين أن الإطارات على العموم تنظر إلى التغيير التنظيمي كتحدي إذ أن 154 منهم يعتبرونه تحديا فيما يرى البقية وعددهم 52 بأن التغيير التنظيمي يمثل تهديدا لهم، كما أسفرت النتائج بأن الفرق بين المجموعتين فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة ك² 50,50 وهي دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

- نتخلى عن الفرضية الثانية التي توقعنا فيها وجود فرق بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب، حيث أن نتائج مقارنة متوسطات فئات الإطارات وعددها ثلاث (اطار، اطار سامي، اطار مسير) في متغير إدراك التغيير التنظيمي

من خلال تحليل التباين الأحادي ANOVA أثبتت أن متغير المنصب لا يميز بين أفراد العينة في إدراك التغيير التنظيمي.

- نقبل الفرضية الثالثة و التي توقعنا فيها وجود فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، حيث أظهرت نتائج مقارنة متوسطات فئة الإطارات الذكور وفئة الإطارات الإناث في متغير إدراك التغيير التنظيمي من خلال اختبار دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين "ت" T test الى أن الذكور يدركون التغيير التنظيمي كتحدي أكثر من الاناث.

- نقبل الفرضية الرابعة التي توقعنا فيها وجود فروق دالة بين الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي كتحدي والإطارات التي تعتبره تهديدا في الرضا الوظيفي والتوافق المهني. حيث أسفرت نتائج مقارنة متوسطات أفراد العينة على متغيرات الرضا الوظيفي والتوافق المهني وحساب دلالة الفرق بين متوسطات مجموعة الإطارات التي تعتبر التغيير التنظيمي و الإطارات التي تعتبره تهديدا باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين، الى وجود فرق دال احصائيا بين أفراد المجموعة التي تدرك التغيير كتحدي و المجموعة الثانية التي تدركه كتهديد في الرضا الوظيفي و التوافق المهني لصالح المجموعة الأولى.

- نقبل الفرضية الخامسة التي توقعنا فيها وجود ارتباط موجب ودال بين ادراك التغيير والرضا الوظيفي، و توصلت النتائج بعد حساب معامل الارتباط بيرسن بين المتغيرين. وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائيا بين ادراك التغيير و الرضا الوظيفي بلغ $r = 0,455$ و هو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

- نقبل الفرضية السادسة و التي توقعنا فيها وجود ارتباط بين ادراك التغيير و التوافق المهني ، و توصلت النتائج بعد حساب معامل الارتباط بيرسن بين

المتغيرين. وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين إدراك التغيير و التوافق المهني بلغ $r = ,422$ و هو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

- نقبل الفرضية السابعة التي توقعنا فيها وجود ارتباط موجب ودال بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني، و بعد حساب معامل الارتباط بيرسن بين المتغيرين. بينت النتائج وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني بلغ $r = ,321$ و هو دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$.

- نقبل الفرضية الثامنة و التي توقعنا فيها أن الرضا الوظيفي يعدل العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني و أظهرت النتائج أثر الرضا الوظيفي في هذه العلاقة بعد إعادة حساب الارتباط بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني ولكن بعزل تأثير متغير الرضا الوظيفي وهذا بحساب معامل الارتباط الجزئي الذي سمح بالتحكم في هذا المتغير الأخير. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد أثر في العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي و التوافق المهني حيث تراجعت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين إلى $r = ,326$ بعد أن كان في الحالة البسيطة يساوي $r = ,422$.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما أوردناه في بحثنا يظهر أن التغيير التنظيمي أصبح من أبرز سمات العصر، حيث بات مفروضا على المؤسسات التكيف مع متطلبات عصر السرعة ومواكبة التطورات و التحولات الاقتصادية التي تفرضها معطيات السوق العالمية الجديدة، و تحقيق الميزة التنافسية حتى تضمن بقاءها و استمرارها. و باعتبار أن تحقيق أهداف التنظيم لا يتم بمعزل عن الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الركائز التي يجب أن تعتمد عليها ادارة المؤسسات في التخطيط و الاعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير خاصة فئة الاطارات التي تعتبر المسؤولة عن رسم الأهداف و التخطيط للوصول اليها و تنفيذها ، و بالتالي فان انحرافها بلا شك سوف يؤثر على نجاح عملية التغيير و يعيق تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها، كما قد تؤدي هذه التغييرات الى تعقيد العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين بها و الذي ينتج عنه انحراف ادراك الفرد لهذه المستجدات مما يدفعه الى مقاومة التغيير. و تعتبر طبيعة ادراك التغيير كمتغير معرفي و أثاره على الصحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي و التنبؤ بسوء التوافق المهني جوهر بحثنا الحالي فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عين من اطارات مؤسسة ميناء الجزائر بهدف الكشف عن طبيعة ادراك هذه الفئة الى التغيير التنظيمي و أثاره على بعض المتغيرات النفسية منها الرضا الوظيفي و التوافق المهني، توصلنا الى أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون التغيير كمصدر تحدي أكثر منه كمصدر تهديد و ان للتغيير أثر على الرضا الوظيفي و التوافق المهني . كما توصلنا الى أن تفعيل عملية الاتصال الرسمي و تحسيس أفراد التنظيم بالحاجة إلى التغيير واشراكهم في التخطيط و التنفيذ لهذه العملية و في اتخاذ القرارات، تؤدي الى الشفافية والوضوح الذي يزيل مخاوفهم و يحد من مقاومتهم له، فمن المستبعد أن يقاوم شخصا قرارا قد شارك في اتخاذه.

الاقتراحات

انطلاقاً من النتائج التي توصلت اليها الباحثة من تحليل استجابات عينة الدراسة ، فان الباحثة توصي بما يلي:

- اشراك العاملين في عملية التغيير من خلال السماح لهم بالتعبير عن آراءهم و تقديم أفكار تخص الاعداد لبرنامج التغيير و تطبيقه و المشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة و المهمة التي تخص التنظيم خاصة في هذه الفترة الحساسة، حيث أن تبادل الأفكار و الآراء من شأنه أن يعزز العلاقات الانسانية بين أفراد التنظيم.
- ضرورة تفعيل عملية الاتصالات الرسمية داخل المنظمة و ذلك بهدف توفير المعلومات الخاصة ببرنامج التغيير من حيث أسبابه و استراتيجيات تطبيقه بغرض تحقيق أهدافه و للحد من مقاومته.
- ضرورة غرس ثقافة التغيير لدى عمال المؤسسة خاصة فئة الاطارات و تحسيسهم بضرورة التغيير التنظيمي في حياة المنظمة لضمان استمرارها و لتحقيق التميز و التقدم و ذلك من خلال التدريب و التكوين المستمر، حتى تصبح عملية التغيير مألوفة و عادية في حياة المؤسسة، و لتفادي التوقعات السلبية و مشاعر الخوف و القلق و بالتالي الحد من مقاومة التغيير.
- على ادارة المؤسسة تشخيص و تحليل العوامل التي تدفع العمال لمقاومة التغيير و ذلك من خلال اعطاء أهمية أكبر للجانب النفسي للعامل حتى نحافظ على اتزانه النفسي و الاجتماعي من خلال اقناعه بضرورة التغيير و ما سيجترتب عنه من مزايا تخدم مصالحه و مصالح المؤسسة.
- الاستعانة بخبير مختص في مجال الاعداد لبرامج التغيير و تطبيقها بكل واقعية و موضوعية.

✓ قائمة المراجع باللغة العربية

✓ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- 1) ابراهيم الغمري: التطوير التنظيمي(نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية)-مجلة الادارة العامة-العدد(48)، الرياض، السعودية (1985).
- 2) ابراهيم الغمري: التطوير التنظيمي، نموذج مقترح للتطوير التنظيمي في الدول النامية، مجلة الادارة العامة، العدد(48) الرياض، السعودية (1995)
- 3) احسان دهش جلاب : ادراة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن(2011)
- 4) أحمد بن عيشاوي : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد4 ، ص 7-17 (2006)
- 5) أحمد سهير كامل: الصحة النفسية والتوافق ، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر (1999)
- 6) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان (1983)
- 7) أحمد علي العبيد: الخطوات التنظيمية لإجراء عملية التغيير، مكتبة الادارة المجلد 08 ، العدد 02، (1980)
- 8) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات) ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر(2002)
- 9) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل الى بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر(2000)
- 10) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الاسكندرية، مصر (2003)
- 11) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر(2006)

- 12) البدارين رقية : دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن ، مجلة البلقاء للدراسات و البحوث العدد 16 (2013)
- 13) الحريري، محمد سرور: ادارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن (2012)
- 14) الحيدر عبد المحسن وبن طالب ابراهيم: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة ، بدون طبعة، بدون دار نشر، (2005)
- 15) الخالدي أديب محمد: المرجع في الصحة النفسية ، نظرية جديدة ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، (2009)
- 16) الخضير محسن أحمد: ادارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة مصر (1992)
- 17) الداهري صالح حسن: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن (2005)
- 18) الداوي الشيخ وشتاتة: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر (2010)
- 19) الرفاعي، جاسر صالح محمد: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن(2005)
- 20) الساعدي علاء عبد المحسن: أسباب تأييد و مقاومة التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية عن البنك الاسلامي الأردني، مجلة الاداري، الأردن(1996)

- (21) الشافعي ماهر عطوة: التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، مصر (2002)
- (22) الشمري كريم عبد ساجر: وعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق (2000)
- (23) الصحن محمد فريد و المصري سعيد محمد : ادراة الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية، مصر(2007).
- (24) العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي في الادارة، معهد الادارة العامة الطبعة الثانية، الرياض، السعودية (1985)
- (25) العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن مطابع معهد الادارة العامة، ، الرياض، السعودية (1995)
- (26) العطاس عبد الله أحمد محمد : فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة ،أطروحة دكتوراه ،علم النفس ، تخصص توجيه تربوي ومهني ، جامعة أم القرى، السعودية (2009)
- (27) العلاق البشير: أسس الادارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية ،عمان، الأردن (1999)
- (28) العياشي بن زروق: الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي ، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة بوزريعة ، الجزائر(2008)
- (29) الغامدي، حمدان بن سلمان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تيوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية العلوم الأمنية، السعودية (2006)

- (30) الفالح نايف بن سليمان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية (2001)
- (31) القحطاني سالم : القيادة الإدارية " التحول نحو نموذج القيادة العالمي " مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية (2001)
- (32) القريوتي محمد : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية عمان، الأردن (1993)
- (33) المؤمن قيس وآخرون : التنمية الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (1997)
- (34) الهبتي خالد عبد الرحيم مطر: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار وائل للنشر، عمان، الأردن (2003) يوسف محمد القبلان : آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، السعودية (1981)
- (35) بدرية محمد يوسف الرواحية: التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الانسانية ، جامعة نزوة عمان، الأردن (2016)
- (36) بديسي فهيمة: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزين ولاية جيجل- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر (2011)

- (37)** برباش توفيق: التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر (2016/2015)
- (38)** بشرى اسماعيل، مقياس التوافق المهني لعمال الصناعة، كلية الآداب - جامعة الزقازيق- الناشر مكتبة الأنجلو المصرية. رقم الايداع 5083. التقييم الدولي (2004) (I.S.B.N.977-05-2035-7)
- (39)** بطرس حافظ بطرس: التكيف والصحة النفسية للطفل، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن (2008)
- (40)** بكاي سعد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر (2017)
- (41)** بلال خلف السكارنة : القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الميسر للطباعة و النشر، الأردن(2010)
- (42)** بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005/ 2006
- (43)** بن لحبيب بشير، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية، مدخل إعادة هندسة العمليات ، مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 21، مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة بالأغواط - الجزائر(2016)
- (44)** بوتوتة لامية: التوافق المهني للمرضين ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة مولود معمري. تيزي وزو الجزائر (2015)

- 45)** بوحنية قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05 ص 137-145
- 46)** بوطرفة صورية: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات لاقصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر (2016)
- 47)** بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة، شركة اسمنت تبسة SCT رسالة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات جامعة تبسة الجزائر (2010)
- 48)** بوعطيط سفيان: العوامل الشخصية والتنظيمية وتأثيراتها على التوافق المهني، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، قسم علم النفس، جامعة السكيدة، العدد 9 ص 59-90 (2016)
- 49)** بومصباح نبيل و فتان الطيب: أثر الابداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر يومي 18-19/ 05 (2011)
- 50)** تركي بن كديميس العتيبي: قيادة التغيير في الجامعات السعودية، دراسة مقدمة لندوة القيادة و مسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، قسم علوم التربية، كلية التربية، جامعة الطائف (2009)
- 51)** جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر (2003)

52 جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق في انجاحه، المجلد 26 ، العدد 1 و 2 ، مجلة جامعة دمشق، سوريا ص 408-409 (2010)

53 جيرالد جرنبرج و روبرت بارون: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و اسماعيل علي سبيوني، دار المديح الرياض السعودية، (2004).

54 حاتم سماتي: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية فيظلل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، دراسة ميدانية بكل من جامعتي بسكرة و تيارت، جامعة محمد خيضر بسكرة(2018).

55 حجاج خليل: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15 ، ص 361-396 (2009)

56 حرز الله أحمد: علم النفس المهني (التربية النفسية المهنية) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن (2010)

57 حسن إبراهيم بلوط :المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص338-339 (2005)

58 حسين أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي : التوافق النفسي والتوازن الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار العالمية للنشر و التوزيع ، مصر (2006)

59 حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن (2004)

60 حسين حريم: إدارة المنظمات ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2003)

61 حسين حريم: السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن(2013)

- (62) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان الأردن(2009)
- (63) حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن (1998)
- (64) حلمي المليجي، عبد المنعم المليجي: النمو النفسي و ديناميته، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان (1973)
- (65) حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، مصر (1995)
- (66) خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن (2000)
- (67) دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي- دليل عممي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتز سيد عبد اهلل، الطبعة الاولى ، مكتبة ايتراك ،القاهرة، مصر (2009)
- (68) دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد .السادس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر(2008)
- (69) ذرة عبد الباري: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية، مركز البحوث ببغداد ، العدد 04، المجلد 09، جامعة بغداد، العراق (1981)
- (70) راجح ، أحمد عزت، أصول علم النفس ، الطبعة العاشرة ، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة (1982)
- (71) راوية حسن: السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر (2001)

- (72) راوية حسن: مدخل استراتيجي تخطيطي و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية(2001)
- (73) رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: إدارة الجودة الشاملة ، التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر(2005).
- (74) ربيع محمد شحاتة : أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر(2006)
- (75) رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه أهدافه و مداخله، عن الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12/13-05(2010)
- (76) زلاقي وهيبة: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2009)
- (77) زيد منير عبوي: ادارة التغيير و التطوير، دار الكنوز للمعرفة و النشر، دون طبعة ، عمان، الأردن (2007)
- (78) زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2006)
- (79) سارة سليمان جدوع أبو راشيد: واقع ادارة التغيير في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها و اتجاهاتهم نحوها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات و العلوم ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الأردن (2014)

- (80) سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الأردن (2008)
- (81) سامي خليل فحجان: التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين (2010)
- (82) سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (2010)
- (83) سعد رياض: الصحة النفسية للعمال، الطبعة الاولى ، دار الكلمة للنشر والتوزيع ، مصر (2005)
- (84) سعد رياض: الصحة النفسية للعمال، الطبعة الأولى، دار الكلمة للنشر والتوزيع، مصر (2005)
- (85) سعود بن غازي العتيبي: المواءمة بين الموظف و الوظيفة و أثرها على النية لترك العمل ، دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية ، مركز البحوث و الدراسات بمعهد الادارة العامة، مدينة الرياض، السعودية (2018)
- (86) سعيد يس عامر : الادارة و تحديات التغيير ، مركز وايد سرفيس لاستشارات التطوير الاداري - القاهرة (2001)
- (87) سعيد يس عامر: الادارة وآفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة مصر (1998)
- (88) سلطان غالب الديحاني : الهندرة الإدارية وامكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت (2009)

(89) سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسيير 2010-2011

(90) شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز بولاية جيجل، مذكرة ماجستير في الاقتصاد و الاستراتيجية، جامعة بومرداس (2009).

(91) صبرة محمد على ، أشرف محمد عبد الغني شريت :الصحة النفسية والتوافق النفسي، دار المعرفة الجامعية ، مصر(2004)

(92) صلاح الدين قريد : التغيير التنظيمي و أثره على المعاش النفسي عند الاطارات الوسطى في ظل بعض المتغيرات الوسطية و المعدلة ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر "02"، الجزائر (2016-2017).

(93) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الجديدة، مصر(2003)

(94) صلاح بن فالح عبد الله البلوي: إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي رسالة ماجستير، علوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2004/2005.

(95) طه فرج عبد القادر: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج ، مكتبة الخانجي ، القاهرة (1980)

(96) طویل كريمة: الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر(2008)

- 97) عاشور، أحمد صقر: السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر (1982)
- 98) عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، دار الفكر للنشر عمان، الأردن (1995).
- 99) عامر خضير الكبيسي: التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة التصميم التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر(1998)
- 100) عامر خضير الكبيسي: عميد كلية الدراسات ، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- 101) عباس سمير: أليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات و كيفية التعامل معها، دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية العدد 10 جوان 2017، مجلد ج، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر ص 183-222 (2017)
- 102) عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر (2006)
- 103) عباس محمود عوض : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر(1987)
- 104) عبد الله الطائي رعد، قدامة عيسى: إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن (2008)
- 105) عبد الباري ابراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن(2008)
- 106) عبد الباقي، صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن(2005)

- 107) عبد الحسين صالح كاظم: التغيير في المنشأ. بين مسببات الاخفاق و عوامل النجاح مجلة الاداري العدد 47 مسقط (1991).
- 108) عبد الخالق ناصف: الرضا الوظيفي و أثره على انتاجية العمل لدولة الكويت- مجلة العلوم الاجتماعية-العدد(3)-الكويت (1982)
- 109) عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر(2015)
- 110) عبد الرحمن تيشوري: الهندرة إعادة هندسة وتصميم نظم العمل و ادارة الاعمال ، مجلة الحوار ، العدد 1ص، 14-74 (2006)
- 111) عبد القادر طه فرج :علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الطبعة السابعة دار المعارف، مصر(1992)
- 112) عبد القادر طه فرج: علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الطبعة السابعة دار المعارف ، مصر (1992)
- 113) عبد الكريم حسين: التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28 ، العدد الأول، ص 265-300 (2012)
- 114) عبد الله جمال محمد: ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتر ، عمان ، الأردن(2015)
- 115) عبد الله عبد العزيز السماري : التوافق المهني و علاقته بالضغوط العمل في الأجهزة الأمنية، ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الرياض، السعودية (2006)

- 116)** عبد الله عبد الغني الطجم، طلف بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي مفاهيم النظريات، التطبيقات، دار النوابع للنشر و التوزيع، جدة السعودية(1995).
- 117)** عبد الله يوسف أبو سكران: التوافق النفسي الاجتماعي و علاقته بمركز الضبط (الداخلي،الخارجي) للمعاقين حركيا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين (2009)
- 118)** عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي "في المنظمات المعاصرة، دار زهران ،الأردن(1999)
- 119)** عبدالقادر، زكية عبدالقادر خليل: التوافق المهني للأخصائي الاجتماعي في مجالات الممارسة المهنية د راسة مطبقة على الإخصائيين الاجتماعيين العاملين في بعض المجالات الثانوية والأولية، مجلة علم النفس، جامعة حلوان 201-219 (2000)
- 120)** عبد المالك بن طاهر الحاج، نوف بن عبد الله الناصر، ادراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، ص 170-201 (2018)
- 121)** عبيد، معتز محمد: العلاقة بين التسلطية وسوء التوافق المهني لدى عينة من المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 13، ص 123-125 (2012)
- 122)** عثمان سعيد محمد: دراسات في علم النفس الصناعي ، سيكولوجية التوافق المهني للعامل ، د راسة ميداني بمؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر (2002)
- 123)** عثمان محمد موسى : تحليل الابداع، مؤتمر حول تحديات التغيير، الأردن (2005)

- 124) عطا الله، صلاح الدين فرج: البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالتوافق المهني، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 10 العدد 02، السعودية (2009)
- 125) علي السلمي: ادارة السلوك الانساني، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر (1983)
- 126) علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة عزيز القاهرة (د.ت) (1997)
- 127) علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي ،مكتبة عزيز القاهرة (د.ت) (1995)
- 128) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة ، التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2007)
- 129) عوض عباس محمود : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر (2006)
- 130) عوض عباس: الموجز في الصحة النفسية ، الطبعة الثانية ، دار المعارف مصر (1996)
- 131) عوض عباس: الموجز في الصحة النفسية ، الطبعة الثانية ، دار المعارف مصر (1996)
- 132) غربي علي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة (2007)
- 133) فاتح العبودي: الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بجيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة (2008)
- 134) فرج عبد القادر طه : سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دار النهضة القاهرة (1980)

- 135)** فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الطبعة الرابعة دار المعارف ، القاهرة، مصر (1983)
- 136)** فهمي مصطفى: الآثار النفسية في الحساسية الزائدة والاعجاب بالماضي واهمال الذات، الطبعة الأولى ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر(1997)
- 137)** قيس المؤمن وآخرون :التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن (1997)
- 138)** كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق ، دار النهضة العربي، بيروت لبنان (1974)
- 139)** لطيري عبد الرحمان بن سليمان :الضغط النفسي مفهومه ، تشخيصه طرق علاجه و مقاومته ، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة ، الرياض (1994)
- 140)** ماهر عطوة الشافعي: التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين (2002)
- 141)** محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعيلية، مصر(2005)
- 142)** محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير،التحديات العصرية للمدير، ط1 ، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن (2006)
- 143)** محمد رمضان القذافي: الصحة النفسية و التوافق، الطبعة الثالثة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، مصر (1998)
- 144)** محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر (2002)

- 145) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر (2003)
- 146) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر (2004)
- 147) محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن: السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر (1998)
- 148) محمد عمر العلنوبي: قراءات في علم النفس الاجتماعي: مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية مصر (1999)
- 149) محمد قاسم القريوني : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان ، الأردن (1993)
- 150) محمد قاسم عبد الله: مدخل الى الصحة النفسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و للنشر ، عمان، الأردن (2001)
- 151) محمد مكناسي : أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، مجلة العلوم الانسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة قالة- الجزائر العدد 42 المجلد ب ، ص 399-427 (2014)
- 152) محمود أبو بكر: التنظيم الاداري للمنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر (2003)
- 153) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن (2003)
- 154) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة، دار الواصل للنشر و التوزيع، عمان، لأردن (2008)
- 155) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار الواصل للنشر و التوزيع، عمان، لأردن (2002)

- 156)** محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر (2001)
- 157)** مدحت عبد الحميد عبد الطيف :الصحة النفسية و التفوق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر (1990)
- 158)** مرسى كمال إبراهيم: المدخل إلى علم الصحة النفسية ، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت (1988)
- 159)** مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر (1982)
- 160)** مصطفى فهمي: التوافق الشخصي و الاجتماعي، مكتبة الخانجي للنشر القاهرة (1979).
- 161)** مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية، (2003)
- 162)** مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001)
- 163)** معن محمود عياصرة، مروان محمد أحمد :إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن(2008)
- 164)** مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة اعادة التأهيل قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر (2007)
- 165)** ملال سامية : دور استراتيجيات القيادة في ادارة التغيير و التعامل مع مقاومته : دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية سطيف، مذكرة ماجستير جامعة فرحات عباس ، سطيف (2012)

166) ملحم يحيى الابراهيمى محمد: استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، مجلد 4، العدد 1-4 (2008) ص 216-243.

167) منى عماد الدين: أفاق تطوير الادارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن(2004)

168) موسى اللوزي: التنمية الادارية، دار وائل للنشر ، الأردن(2000)

169) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر(1999)

170) موسى خليل: الإدارة المعاصرة- المبادئ، الوظائف، الممارسة -، الطبعة

الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان (2005)

171) ميلاد بوحفص: علاقة ادراك التغيير التنظيمي بالضغط في موقع العمل:

الدور المعدل لتقدير الذات و السند الاجتماعي التنظيمي، مجلة دراسات في العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية العدد 30 (2017)

172) نبيل محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس

المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية ، مصر (2006)

173) نوال عطية: علم النفس و التكيف النفسي و الاجتماعي ، الطبعة الأولى

دار القاهرة للكتاب القاهرة مصر (2001)

174) نيجل كنج و نيل أندرسون: ادارة أنشطة الابتكار و التغيير ، ترجمة محمود

حسن حسني، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، السعودية (2003)

175) نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي

للمنظمات، تعريب د. حسني، محمود حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية (2004)

176 هشام زروقة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، د راسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر (2017)

177 وصال محمد توفيق الخليلي: التوافق المهني و علاقته بالتمكين الاداري لدى مديرات المدارس في مديرية تربية اربد الأولى، رسالة ماجستير، تخصص الادارة التربوية، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الادارة و الأصول التربية، الأردن (2013)

178 وصفي العقيلي عمر: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن (2001).

II. قائمة مراجع باللغة الأجنبية

- 1) Autissier D. & Derumez I. V. (2004): Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire 4 juin-dans les projets de changement,13eme conférence de l'AIMS,Normandie,vallée de seine,2
- 2) Bareil ,C. (1998) :Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition, in Rondeau A. (S/D) changement organisationnel, Bibliothèque Nationale du Québec, p.59
- 3) Bareil,C., A. savoie .(1999) : comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel , revue internationale de gestion,24(3)
- 4) Benoit Grouard, Francis Meston ,(1998) : l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le changement"-3ém éd- Dunod , Paris
- 5) Bonneville L. Grosjean S. (2007) : Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, Site web consulté le 13-04-2015.
<http://www.lecreis.org/colloques%20creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf>
- 6) Collerrette ,Pierre et al (1997) :Le changement organisationnel, théorie et pratique , presse universitaire Québec
- 7) Cook,T,(1998) : new Labour,new Internal market, Management accounting, 76(3),
- 8) Crémadez M. (2005) Combattre ou prévenir la résistance au changement in L'art du management HEC (H/D) Dunod, Paris

- 9) Daniel pemartin(1996) : Réussir le changement mutation des entreprises et problèmes humains. Front Cover.Ed. ESF
- 10) Delavallée .E (1996) : « changement organisationnel et gestion des ressources humaines » in weiss D.(dir), les ressources humaines , éditions d'organisation
- 11) Demers, Christiane(1999) : « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel »Gestion,vol.24 ,no.3 ,automne
- 12) Dolan S. L., Lamoureux G. et Gosselin E (1994) Psychologie du travail et des organisations, Gaëtan Morin, Montréal,
- 13) Bareil C. (2003) La résistance au changement: synthèse et critique des écrits, *cahiers du CÉTO* (centre d'études en transformation des organisations), No. 4, HEC, Montréal.
- 14) Frédéric Lucas.(1993) :Au Coeur de Changement, Paris, Dunod,
- 15) Freud, S (1961): Civilization and its discontents, New York, Notton.
- 16) Gérard Roth , Michal Kurtyka(2007) : Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod, Paris
- 17) Hafsi .T,séguin. F, Toulouse J.M (2002) : qu'est-ce-que le changement stratégique ? , in Jacob R., Rondeau A.et Luc D.(dir), Gestion, Revue internationale de gestion 2002, HEC Montréal, collection « Racines du savoir ».
- 18) Hammer. M , Champy . J (1993) : Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business (Collins Business Essentials) USA. 2

- 19) Hammer M. & Champy J. (1993) : traduction française le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod
- 20) Hammer M. (1990) : Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard business Review*, July-August, p.104-112 -
- 21) Helfer J.P., Kalilka M., Orsoni J. (2013) Management stratégique, 9ème édition, Vuibert, Paris
- 22) Hitt, M. A. (2000) : Transformation of management for the new Millennium , *Organizational Dynamics*. Wither.
- 23) Hodge B.J , anthony.william (1998) : organization Theory, published by allyn & Bacon Inc., U.S.
- 24) Jean Helms .Mills(2004) : Making sense of Organizational Change, Taylor & Francis e- Library, London and New York
- 25) Kotter J. (1996) : leading change, Harvard Business School, USA.
- 26) Kotter J. (2002) : the Hearth Of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business School Press
- 27) Krasensky. P, Zimmer. P (2006) : Surtout ne changez rien, pourquoi résistons nous tant au changement, Editions d'Organisation, Paris
- 28) Kreitner,R. & A.Kinicki(1992) : Organization Behavior, 2nd ed ,Homewood , I11 , Irwin
- 29) Laura L. Paglis, S. Green (2002) : PsychologyLeadership self-efficacy and managers' motivation for leading change, *Journal of Organizational Behavior*, Volume23, Issue2 Pages 215-235

- 30) Mignonnac,K.,Herrbach,O .M (2004) :Linking of work events,affectives states,and attitudes.An empiricalstudy of managers emotions.Journal of Business of psuchology,19,p.221-240.
- 31) Mintzberg .H (1990) : strategy Formation, schools of Thought , in J.W. Frederickson, perspectives on strategique Managment ,New York, Harper Business.
- 32) Rim Zid(2006) : comprendre le changement organisationnel à travers les émotions,Mémoire de maitrise en administration de gestion, Québec, Montréal, canada.site internet .
- 33) Robbins S. P, Coulter .M (2012) : Management, 11th edition, Pearson Education, USA
- 34) Sarah philippe (2013): le plafond de verre les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises, gestion et management [http dmas.ccsd.curs.fr/dmas00914399](http://dmas.ccsd.curs.fr/dmas00914399)
- 35) Schermerhon John Jr(1999) : Management, 6th ed , New York, John Wiley &Sons, Inc
- 36) Scholes K. et al (2000) : Stratégique, Publi-Union (Editions).
- 37) Singh Nirmal(2001) : Organizational behavior ,Concepts, Theory and Practices, New delhi, Deep &Deep publication Pvt, Ltd
- 38) SMITH H.C (1961) : personality adjusmet Mc graw hillbook co inc New york
- 39) Vas .A (2006) : Les attributs du changement comme facteur de résistance : une approche diachronique, 15ème

Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-18 juin, Genève-Annecy.

- 40) Veeraih.B,PRAHALLADA N.N(2014) : Assessment og vocational Djustement Among Secondary school Teachers-Influencof Select Demographic , International journal of Interdisciplinary Research,Vol.01 Issue 04
- 41) Winter, David 2013, "Theory of Work Adjustment", the Careers Group, University of London, Retrieved from www.Careers.Ion.Ac.UK

الملاحق

الملحق

رقم 1

المقاييس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

مقياس

في إطار القيام بدراسة علمية أكاديمية، نرجو منكم الإجابة على العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة و التي تشير إلى ما تشعر به عامة أو التي تتوافق مع اتجاهاتك، و الرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة. وأحيطكم علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لكن الجواب الجيد هو الذي يعكس موقفكم لكل المقاييس التي ستعرض عليكم.

نرجو منكم الاجابة بصدق و صراحة و نحن نتعهد لكم بالسرية التامة بخصوص كل المعلومات التي ستقدم لنا و شكرا.

شكراً مسبقاً

البيانات شخصية:

➤ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

➤ السن: 20 - 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ فوق 51 سنة ☐

➤ الأقدمية في الشركة: 1 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ 11 - 15 سنة ☐ فوق 15 سنة ☐

➤ الأقدمية في المنصب: 1 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ 11 - 15 سنة ☐ فوق 15 سنة ☐

➤ المنصب الحالي: اطار ☐ اطار سامي ☐ اطار مسير ☐

ضع علامة (X) أمام الاقتراح الذي تراه مناسباً باختيار "لا" أو "نعم" لكل فقرة من الفقرات التالية:

أي من التغييرات التالية أدركتها داخل مؤسستك خلال السنة الجارية ؟

التغيير في:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|---|
| ☐ | ☐ | لا | - المهام .نعم | |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - اجراءات العمل. |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - زملاء العمل. |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - الرؤساء . |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - مكان العمل. |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - أوقات العمل. |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - سياسة تسيير الموارد البشرية (نظام الأجور، الترقية، المكافآت ، التكوين). |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - الهيكل التنظيمي. |
| ☐ | لا | ☐ | نعم | - الأهداف العامة للمؤسسة . |

❖ ماهو موقفك من هذا التغيير :

رقم التسلسل	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هذا التغيير بمثابة فرصة لتحقيق حاجاتي.					
2	هذا التغيير يهدد أمني و استقراري المهني –الاجتماعي.					
3	هذا التغيير سيجعلني أستغل كفاءتي المهنية بشكل أقوى من ذي قبل.					
4	هذا التغيير سيغير مستقبلي المهني الى الاحسن.					
5	هذا التغيير سيحقق لي مزايا مادية.					
6	هذا التغيير سيحقق لي مزيدا من المزايا المعنوية.					
7	هذا التغيير سيحسن مناخ العمل.					
8	لهذا التغيير أهداف واضحة و محددة.					
9	منظمتي تستطيع تحقيق أهداف التغيير بشكل كامل.					
10	أهداف التغيير تتعارض مع توقعاتي.					
11	أنا متفائل فيما يخص نتائج هذا التغيير.					
12	هذا التغيير بمثابة تحدي بالنسبة لي.					
13	هذا التغيير لا يبشر بشيء ايجابي.					
14	سأشارك في انجاح هذا التغيير.					
15	كفاءاتي المهنية تتوافق مع متطلبات التغيير.					

المقياس (الجزء الثاني)

ضع علامة (X) أمام الاقتراح الذي تراه مناسباً باختيار "لا" أو "نعم" أو "لا أدري" لكل فقرة من الفقرات التالية:

1- العمل Le travail

لا أدري	نعم	لا	
			جذاب (attirant)
			مرضي (satisfaisant)
			ممل (ennuyeux)
			محترم (respectable)
			مفيد (utile)
			ممتع (agréable)
			محمس (stimulant)
			متعب (fatigant)
			صحي (sanitaire)
			منافس (concurrent)
			محبط (frustrant)
			بسيط (simple)
			بدون هدف (sans but)
			له هدف (a de but)
			حسن (bien)

Les collègues 2- الزملاء

لا ادري	نعم	لا	
			مستشير (consultant)
			ممل (ennuyeux)
			بطيء (lent)
			طموح (ambitieux)
			واعي (conscient)
			سريع (rapide)
			ذكي (intelligent)
			عدواني (Agressif)
			ثرثار (bavard)
			كسول (paresseux)
			لا يكتف السر (indiscret)
			اهتمامات محدودة (Préoccupation limitée)
			مخلص (fidèle)
			صعب اللقاء (inapproachable)

l'encadrement 3- الاشراف

لا ادري	نعم	لا	
			يأخذ باقتراحك (prend vos suggestions)
			يشجع العمل المتقن (encourage le bon travail)
			لين (souple)
			مؤثر (influent)
			إشراف غير كافي (encadrement insuffisant)
			سريع التقلب (instable)
			مزعج (Harcelant)
			عنيد (têtue)
			متقن لعمله (compétent)
			سيئ (méchant)
			ذكي (intelligent)
			حاضر وقت الضرورة (disponible)
			يبين لي حدودي (Me délimite)
			كسول (Paresseux)
			يعرف عمله جيدا (professionnel)
			ترك لي حرية العمل (esprit d'initiative)

4-الأجر Le salaire

لا ادري	نعم	لا	
			يغطي تكاليف الحياة (revenu suffisant)
			-الدخل يلبي الحاجات الأساسية (satisfait les besoins primordiaux)
			-سيئ (revenu insuffisant)
			-يمكن الادخار (on peut économiser)
			-غير مستقر (revenu instable)
			-اقل مما استحق (moins de ce que je mérite)
			-الأجر مرتفع (Revenu élevé)
			-الأجر منخفض (revenue bas)

5-الترقية La promotion

لا ادري	نعم	لا	
			فرص حسنة للترقية (bonne chances de promotion)
			فرص محدودة للترقية (chances de promotion limitées)
			الترقية حسب القدرات (Promotion selon les capacités)
			عمل بدون ترقية (travail sans promotion)
			فرص كبيرة للترقية (de grandes chances de promotion)
			ترقية قليلة (promotion rare)
			ترقية منظمة (Promotion organisée)
			ترقية عادلة (promotion juste)

المقياس (الجزء الثالث)

انك تعمل في مجموعة كبيرة من العمال و المشرفين، تقضي معهم وقتا ربما أطول من ذلك الذي تقضيه مع أفراد أسرتك، لذلك لابد من أن تكون راضيا عنهم تحبهم و تشاركهم أفراحهم و أحزانهم و تعقد معهم علاقات اجتماعية طيبة حتى يحبوك و يقدروك و يحترموك.

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الاجابة التي تنطبق عليك و تتفق مع رأيك.

رقم التسلسل	العبارات	نعم	لا	لا أدري
1	يضايقني عدم توزيع المرتبات بيني و بين زملائي في العمل بالعدل.			
2	من الصعب الحصول على الترقية التي استحقها في عملي الحالي في وقتها المناسب.			
3	العنبر الذي أعمل فيه واسع بما فيه الكفاية.			
4	علاقاتي بزملائي في العمل تسودها المحبة.			
5	أشعر أحيانا أن مشرفي المباشر يضطهني.			
6	تعاملنا الادارة معاملة عادلة .			
7	أقبل نص مرتبي بسبب ما تتعرض له الشركة من خسائر.			
8	أعتقد أنني لا أستطيع الحصول على عمل أفضل من عملي الحالي.			
9	عملي الحالي له أهمية كبيرة من تنمية المجتمع.			
10	أشعر بمسؤولية كبيرة تجاه عملي الحالي.			
11	المرتب من عملي الحالي لا يكفي و لابد أن أجد مصدر آخر للرزق.			
12	الترقية في هذا العمل تتوقف على المعارف الشخصية بالمسؤولين عنها.			
13	العنبر الذي أعمل فيه يحرص عمال النظافة على نظافته دائما.			
14	بعض زملائي في العمل يثرثرون بالكلام الفارغ عن بعضهم البعض.			
15	مشرفي المباشر لا يعامل كل زملائي في العمل بالتساوي.			
16	توفر لنا الادارة ما نحتاجه من الأدوات التي نستخدمها في العمل.			
17	أقبل العمل الاضافي للوفاء باحتياجات السوق المتزايدة.			

18	أشعر أن اختياري لهذا العمل أكبر خطأ ارتكبته في حياتي.		
19	عملي الحالي يحظى بتقدير كبير للآخرين.		
20	يجب علي أن أبذل جهدا كبيرا جدا لزيادة الانتاج.		
21	المرتب من عملي الحالي يتناسب مع الجهد الذي أبذله.		
22	من أفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة لا على أساس طول فترة الخدمة.		
23	الاضاءة في هذا العذبر ضعيفة لا تساعدني على أداء عملي بشكل جيد.		
24	زملائي في العمل يقدمون لي المساعدة عندما تكون لدي مشكلة خاصة.		
25	يمكنني التحدث مع مشرفي المباشر عن مشكلة خاصة بي.		
26	الادارة تنظم دورات تدريبية لرفع كفاءتنا في العمل.		
27	تحرص الشركة دائما على استخدام الآلات و الأجهزة لتساعدنا على أداء عملنا بشكل جيد.		
28	عملي الحالي يتطلب مني جهدا كبيرا لا أقدر عليه.		
29	أشعر بالخجل عندما يسألني أحد الأفراد عن العمل الذي أقوم به.		
30	نحن مسؤولون عما نتعرض له الشركة من خسائر.		
31	أجد صعوبة كبيرة في الحصول على العلاوات التي استحقها في وقتها المناسب.		
32	من الطرق المعرفة للحصول على الترقية في هذا، هو النفاق.		
33	أشعر أحيانا بالاختناق لسوء التهوية في هذا العنبر.		
34	عندما يعرف زملائي في العمل أنني مريض فانهم يأتون لزيارتي.		
35	مشرفي المباشر يفرح لفرحي و يحزن لحزني.		
36	الادارة في شركتنا ديموقراطية الى أبعد الحدود.		
37	تستعين الشركة بالخبراء الأجانب المتخصصين لرفع كفاءة منتجاتها.		
38	أحب عملي الحالي كثيرا جدا.		
39	أشعر بالسعادة لأهمية عملي الحالي في حياة الآخرين.		
40	أخبر الادارة بأسماء العمال الذين يسرقون المنتجات.		

41	الشركة عادلة في توزيع العلاوات بيننا.		
42	عندما أريد اجازة من العمل لظروف طارئة، أجد صعوبة في الحصول عليها.		
43	عدد ساعات العمل في هذه الشركة مناسبة لي.		
44	يكشف لي زملائي في العمل عن نقاط ضعفي في تأدية عملي.		
45	تقدر الادارة ما نقوم به من أعمال اضافية.		
46	عندما تزداد الأرباح، فإن الشركة تزيد الحوافز.		
47	أكون أسعد انسان اذا أتيحت لي فرصة تغيير عملي الحالي.		
48	العمال يبذلون جهودا كبيرة من أجل تنمية المجتمع و لا يبذل المجتمع أي شيء من أجلهم.		
49	لا يهتمني تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية بل أهتم فقط بتحقيق أهدافي الشخصية.		
50	لا أحافظ على الأدوات التي أستخدمها في عملي الحالي لأن الشركة لا تحاسبنا على ذلك.		
51	من الأفضل توزيع العلاوات على أساس المرتب الأساسي للعامل لا على أساس كمية ما ينتجه.		
52	تنظم الشركة رحلات ترفيهية من وقت لآخر.		
53	تخصص الشركة فترات كافية للراحة أثناء العمل.		
54	يشاركني زملائي في العمل أفراحي و أحزاني.		
55	مشرفي المباشر يساعدني في فهم كيفية العمل بشكل جيد.		
56	تهتم الادارة بفحص الشكاوي التي نقدمها لها.		
57	الشركة مستعدة دائما لمواجهة ظروف السوق السيئة التي قد تؤثر عليها.		
58	اذا وجدت شخص يبحث عن العمل، أنصح أنه يعمل في هذه الشركة.		
59	يحسدني زملائي في الاعمال الأخرى على عملي الحالي.		
60	يضايقني اهمال بعض زملائي في تأدية عملهم على نحو جيد.		
61	توفر الشركة العلاج المناسب لنا و لأفراد أسرتنا.		
62	توفر الشركة لنا سيارات لنقلنا من الى العمل.		
63	لا يحب زملائي في العمل الخير لبعضهم البعض.		

64	التقارير التي يقدمها عني مشرفي المباشر للإدارة غير عادلة.		
65	الادارة تنظم حفلات سنوية لإعلان أفضل الأسماء و تقديرهم.		
66	أُتقبل نقلي من تخصص الى آخر في الشركة. لاستغناء الشركة عن تخصصي القديم بسبب ظروف السوق المتغيرة.		
67	أشعر بالاطمئنان في عملي الحالي.		
68	عملي الحالي لا يقل في قيمته عن أي عمل آخر.		
69	لا بد أن أساعد الادارة في تنفيذ خططها المستقبلية.		
70	أعتقد أن شركتنا أفضل من الشركات الأخرى لأنها تؤمن علينا.		
71	تتح لنا الشركة الاشتراك في النوادي الاجتماعية.		
72	تسمح لنا الشركة بوقت لتأدية الصلاة.		
73	يساعدني زملائي في العمل أحيانا على تأدية عملي.		
74	يساعدني مشرفي المباشر عندما أحتاج لمساعدة خاصة.		
75	تأخذ الادارة بآرائنا و أفكارنا في العمل عند اتخاذها لقرارات تؤثر علينا.		
76	أبحث عن عمل جديد اذا تعرضت الشركة لخسائر تؤثر علي.		
77	أشعر بالرضا عن عملي الحالي لأنه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.		
78	عملي الحالي لا يحقق لي المكانة الاجتماعية التي أتمناها في المجتمع.		
79	أحافظ دائما على اتباع قواعد العمل و تعليماته لتجنب المخاطر.		

الملحق

رقم 2

الجداول الاحصائية

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

		satisfaction
S1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,526** ,000 205
S2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 205
S3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,625** ,000 205
S4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,047 ,507 205
S5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,683** ,000 205
S6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,587** ,000 205
S7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,630** ,000 205
S8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,000 205
S9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,290** ,000 205
S10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,170* ,015 205
S11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,377** ,000 205
S12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,604** ,000 205
S13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,157* ,024 205
S14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,615** ,000 205
S15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 205
S16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,676** ,000 205
S17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,579** ,000 205
S18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,700** ,000 205
S19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,558** ,000 205
S20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,380** ,000 205
S21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,011 ,879 205
S22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,430** ,000

	N	205
S23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,564** ,000 205
S24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 205
S25	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,548** ,000 205
S26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,422** ,000 205
S27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,554** ,000 205
S28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,479** ,000 205
S29	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,006 ,927 205
S30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,424** ,000 205
S31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,370** ,000 205
S32	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,567** ,000 205
S33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,748** ,000 205
S34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,780** ,000 205
S35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,676** ,000 205
S36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,653** ,000 205
S37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,654** ,000 205
S38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,587** ,000 205
S39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,671** ,000 205
S40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,514** ,000 205
S41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,731** ,000 205
S42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 205
S43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,727** ,000 205
S44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,665** ,000 205
S45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,467** ,000 205
S46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,722** ,000

	N	205
S47	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S48	Corrélation de Pearson	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S49	Corrélation de Pearson	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S50	Corrélation de Pearson	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S51	Corrélation de Pearson	,333**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S52	Corrélation de Pearson	,202**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	205
S53	Corrélation de Pearson	,261**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S54	Corrélation de Pearson	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S55	Corrélation de Pearson	,234**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	205
S56	Corrélation de Pearson	,317**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S57	Corrélation de Pearson	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S58	Corrélation de Pearson	,321**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S59	Corrélation de Pearson	,421**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S60	Corrélation de Pearson	,421**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S61	Corrélation de Pearson	,309**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S62	Corrélation de Pearson	-,230**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	205
S63	Corrélation de Pearson	,277**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S64	Corrélation de Pearson	,342**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
satisfaction	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	205

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	64

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S1	140,6146	623,258	,499	,944
S2	140,2537	621,720	,617	,943
S3	140,2439	622,352	,606	,943
S4	140,5171	649,251	-,079	,946
S5	140,1122	622,786	,668	,943
S6	140,2390	624,075	,566	,943
S7	140,5024	619,192	,608	,943
S8	140,5171	623,957	,526	,944
S9	140,8390	633,322	,254	,945
S10	140,9463	640,218	,138	,945
S11	140,7610	629,173	,344	,945
S12	140,4000	621,908	,582	,943
S13	141,0000	640,039	,121	,946
S14	140,2537	621,827	,595	,943
S15	140,2829	620,204	,621	,943
S16	140,1707	622,025	,660	,943
S17	140,3902	622,435	,556	,943
S18	140,3512	617,856	,682	,943
S19	140,5122	622,045	,533	,944
S20	140,2780	634,015	,357	,944
S21	140,0829	647,400	-,036	,946
S22	140,0878	634,130	,411	,944
S23	140,5951	622,801	,540	,943
S24	140,3268	620,054	,622	,943
S25	140,4293	622,864	,523	,944
S26	140,8049	627,011	,391	,944
S27	140,4390	622,355	,529	,944
S28	140,7659	625,063	,450	,944
S29	140,1707	646,966	-,023	,946
S30	140,8927	628,439	,395	,944
S31	140,4390	634,630	,347	,944
S32	140,6488	622,827	,543	,943
S33	140,3366	615,126	,733	,943
S34	140,3122	613,265	,766	,942
S35	140,4000	617,722	,657	,943
S36	140,5220	617,653	,632	,943
S37	140,5122	616,830	,633	,943
S38	140,5659	620,570	,563	,943
S39	140,3707	617,078	,651	,943
S40	140,7268	622,915	,486	,944
S41	140,3024	616,643	,715	,943
S42	140,3122	617,618	,691	,943
S43	140,4049	616,105	,711	,943
S44	140,4829	617,104	,645	,943
S45	140,6000	626,084	,439	,944
S46	140,2976	617,200	,706	,943
S47	140,3366	615,440	,720	,943
S48	140,7122	625,755	,405	,944
S49	140,4878	632,898	,281	,945
S50	140,1366	634,079	,332	,944
S51	140,1561	634,809	,307	,945
S52	140,8488	637,756	,166	,945
S53	140,1073	638,645	,237	,945
S54	140,9024	633,167	,291	,945
S55	141,0195	636,421	,199	,945
S56	140,3561	633,564	,286	,945
S57	141,3463	631,845	,359	,944
S58	141,4488	635,758	,296	,945
S59	141,2780	630,349	,395	,944
S60	141,2000	629,220	,393	,944
S61	141,5024	636,937	,286	,945
S62	140,3561	656,779	-,260	,947
S63	141,4195	637,058	,251	,945
S64	141,4341	634,747	,317	,944

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
142,7707	646,638	25,42908	64

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sa

		newSatisfaction
S1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,515** ,000 205
S2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 205
S3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,626** ,000 205
S5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,700** ,000 205
S6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,593** ,000 205
S7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,620** ,000 205
S8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,538** ,000 205
S9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,296** ,000 205
S10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,157* ,024 205
S11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,378** ,000 205
S12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,604** ,000 205
S13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,163* ,020 205
S14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,627** ,000 205
S15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,651** ,000 205
S16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,684** ,000 205
S17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,584** ,000 205
S18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,707** ,000 205
S19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,562** ,000 205
S20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,371** ,000 205
S22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,427** ,000 205
S23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,563** ,000 205
S24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 205
S25	Corrélation de Pearson	,553**

	Sig. (bilatérale) N	,000 205
S26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,414** ,000 205
S27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,561** ,000 205
S28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,474** ,000 205
S30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,420** ,000 205
S31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,363** ,000 205
S32	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,565** ,000 205
S33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,750** ,000 205
S34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,782** ,000 205
S35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,685** ,000 205
S36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,650** ,000 205
S37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,655** ,000 205
S38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,593** ,000 205
S39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,673** ,000 205
S40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,516** ,000 205
S41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,734** ,000 205
S42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,712** ,000 205
S43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,730** ,000 205
S44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,668** ,000 205
S45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,462** ,000 205
S46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** ,000 205
S47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,736** ,000 205
S48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,452** ,000 205
S49	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,312** ,000 205
S50	Corrélation de Pearson	,350**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S51	Corrélation de Pearson	,326**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S52	Corrélation de Pearson	,196**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	205
S53	Corrélation de Pearson	,250**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S54	Corrélation de Pearson	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S55	Corrélation de Pearson	,230**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	205
S56	Corrélation de Pearson	,307**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S57	Corrélation de Pearson	,397**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S58	Corrélation de Pearson	,328**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S59	Corrélation de Pearson	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S60	Corrélation de Pearson	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S61	Corrélation de Pearson	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S63	Corrélation de Pearson	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
S64	Corrélation de Pearson	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	205
newSatisfaction	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	205

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	60

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S1	130,6585	637,638	,489	,950
S2	130,2976	635,377	,623	,949
S3	130,2878	636,186	,607	,950
S5	130,1561	636,064	,686	,949
S6	130,2829	637,714	,573	,950
S7	130,5463	633,475	,599	,949
S8	130,5610	638,336	,515	,950
S9	130,8829	646,996	,261	,951
S10	130,9902	654,823	,126	,952
S11	130,8049	643,079	,345	,951
S12	130,4439	635,758	,583	,950
S13	131,0439	653,836	,127	,952
S14	130,2976	635,230	,607	,949

S15	130,3268	633,633	,632	,949
S16	130,2146	635,611	,668	,949
S17	130,4341	636,070	,562	,950
S18	130,3951	631,387	,690	,949
S19	130,5561	635,738	,537	,950
S20	130,3220	648,366	,348	,951
S22	130,1317	648,242	,408	,950
S23	130,6390	636,751	,539	,950
S24	130,3707	633,891	,622	,949
S25	130,4732	636,545	,528	,950
S26	130,8488	641,335	,383	,951
S27	130,4829	635,937	,536	,950
S28	130,8098	639,194	,446	,950
S30	130,9366	642,560	,391	,950
S31	130,4829	648,878	,340	,951
S32	130,6927	636,783	,542	,950
S33	130,3805	628,835	,735	,949
S34	130,3561	626,956	,768	,949
S35	130,4439	631,170	,666	,949
S36	130,5659	631,619	,629	,949
S37	130,5561	630,611	,634	,949
S38	130,6098	634,161	,569	,950
S39	130,4146	630,832	,653	,949
S40	130,7707	636,736	,488	,950
S41	130,3463	630,296	,719	,949
S42	130,3561	631,279	,695	,949
S43	130,4488	629,798	,714	,949
S44	130,5268	630,790	,648	,949
S45	130,6439	640,221	,434	,950
S46	130,3415	630,726	,714	,949
S47	130,3805	629,266	,720	,949
S48	130,7561	638,891	,421	,950
S49	130,5317	646,976	,280	,951
S50	130,1805	648,345	,326	,951
S51	130,2000	649,102	,300	,951
S52	130,8927	652,096	,160	,952
S53	130,1512	653,041	,227	,951
S54	130,9463	647,649	,281	,951
S55	131,0634	650,658	,195	,951
S56	130,4000	647,986	,277	,951
S57	131,3902	645,357	,371	,950
S58	131,4927	649,526	,304	,951
S59	131,3220	644,121	,400	,950
S60	131,2439	643,077	,396	,950
S61	131,5463	650,553	,300	,951
S63	131,4634	650,887	,257	,951
S64	131,4780	648,339	,329	,951

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
132,8146	660,789	25,70582	60

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	60

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S1	130,6585	637,638	,489	,950
S2	130,2976	635,377	,623	,949
S3	130,2878	636,186	,607	,950
S5	130,1561	636,064	,686	,949

S6	130,2829	637,714	,573	,950
S7	130,5463	633,475	,599	,949
S8	130,5610	638,336	,515	,950
S9	130,8829	646,996	,261	,951
S10	130,9902	654,823	,126	,952
S11	130,8049	643,079	,345	,951
S12	130,4439	635,758	,583	,950
S13	131,0439	653,836	,127	,952
S14	130,2976	635,230	,607	,949
S15	130,3268	633,633	,632	,949
S16	130,2146	635,611	,668	,949
S17	130,4341	636,070	,562	,950
S18	130,3951	631,387	,690	,949
S19	130,5561	635,738	,537	,950
S20	130,3220	648,366	,348	,951
S22	130,1317	648,242	,408	,950
S23	130,6390	636,751	,539	,950
S24	130,3707	633,891	,622	,949
S25	130,4732	636,545	,528	,950
S26	130,8488	641,335	,383	,951
S27	130,4829	635,937	,536	,950
S28	130,8098	639,194	,446	,950
S30	130,9366	642,560	,391	,950
S31	130,4829	648,878	,340	,951
S32	130,6927	636,783	,542	,950
S33	130,3805	628,835	,735	,949
S34	130,3561	626,956	,768	,949
S35	130,4439	631,170	,666	,949
S36	130,5659	631,619	,629	,949
S37	130,5561	630,611	,634	,949
S38	130,6098	634,161	,569	,950
S39	130,4146	630,832	,653	,949
S40	130,7707	636,736	,488	,950
S41	130,3463	630,296	,719	,949
S42	130,3561	631,279	,695	,949
S43	130,4488	629,798	,714	,949
S44	130,5268	630,790	,648	,949
S45	130,6439	640,221	,434	,950
S46	130,3415	630,726	,714	,949
S47	130,3805	629,266	,720	,949
S48	130,7561	638,891	,421	,950
S49	130,5317	646,976	,280	,951
S50	130,1805	648,345	,326	,951
S51	130,2000	649,102	,300	,951
S52	130,8927	652,096	,160	,952
S53	130,1512	653,041	,227	,951
S54	130,9463	647,649	,281	,951
S55	131,0634	650,658	,195	,951
S56	130,4000	647,986	,277	,951
S57	131,3902	645,357	,371	,950
S58	131,4927	649,526	,304	,951
S59	131,3220	644,121	,400	,950
S60	131,2439	643,077	,396	,950
S61	131,5463	650,553	,300	,951
S63	131,4634	650,887	,257	,951
S64	131,4780	648,339	,329	,951

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
132,8146	660,789	25,70582	60

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

	Adaptation
AD1	Corrélation de Pearson ,637**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
AD2	Corrélation de Pearson	,143*
	Sig. (bilatérale)	,041
	N	206
AD3	Corrélation de Pearson	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
AD4	Corrélation de Pearson	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A5	Corrélation de Pearson	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A6	Corrélation de Pearson	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A7	Corrélation de Pearson	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A8	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A9	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A10	Corrélation de Pearson	,481**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A11	Corrélation de Pearson	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A12	Corrélation de Pearson	,293**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A13	Corrélation de Pearson	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A14	Corrélation de Pearson	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A15	Corrélation de Pearson	,369**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A16	Corrélation de Pearson	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A17	Corrélation de Pearson	,496**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A18	Corrélation de Pearson	,408**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A19	Corrélation de Pearson	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A20	Corrélation de Pearson	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A21	Corrélation de Pearson	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A22	Corrélation de Pearson	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A23	Corrélation de Pearson	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A24	Corrélation de Pearson	,420**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A25	Corrélation de Pearson	,526**

	Sig. (bilatérale) N	,000 206
A26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,530** ,000 206
A27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,552** ,000 206
A28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,512** ,000 206
A29	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,404** ,000 206
A30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,624** ,000 206
A31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,613** ,000 206
A32	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,541** ,000 206
A33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,517** ,000 206
A34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,514** ,000 206
A35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,442** ,000 206
A36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,654** ,000 206
A37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,614** ,000 206
A38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,497** ,000 206
A39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,592** ,000 206
A40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,177* ,011 206
A41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,393** ,000 206
A42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,509** ,000 206
A43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,483** ,000 206
A44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,572** ,000 206
A45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,025 ,725 206
A46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,626** ,000 206
A47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,472** ,000 206
A48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,629** ,000 206
A49	Corrélation de Pearson	,434**

	Sig. (bilatérale) N	,000 206
A50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 206
A51	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,727** ,000 206
A52	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 206
A53	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,738** ,000 206
A54	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,719** ,000 206
A55	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,720** ,000 206
A56	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,717** ,000 206
A57	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 206
A58	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,728** ,000 206
A59	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,726** ,000 206
A60	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,736** ,000 206
A61	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,714** ,000 206
A62	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,739** ,000 206
A63	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,720** ,000 206
A64	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,722** ,000 206
A65	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,733** ,000 206
A66	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 206
A67	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,735** ,000 206
A68	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,734** ,000 206
A69	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 206
A70	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 206
A71	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 206
A72	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,475** ,000 206
A73	Corrélation de Pearson	,296**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A74	Corrélation de Pearson	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A76	Corrélation de Pearson	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A77	Corrélation de Pearson	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A78	Corrélation de Pearson	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A79	Corrélation de Pearson	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A80	Corrélation de Pearson	,445**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
SMEAN(A75)	Corrélation de Pearson	,401**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
adaptation	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	80

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AD1	125,5497	725,781	,624	,969
AD2	126,0789	742,530	,123	,970
AD3	125,3507	727,983	,548	,969
AD4	125,2391	734,460	,389	,969
A5	125,3604	733,832	,396	,969
A6	125,5837	726,469	,575	,969
A7	125,5643	721,516	,702	,969
A8	125,6905	722,801	,599	,969
A9	125,6517	716,660	,608	,969
A10	125,2342	733,898	,467	,969
A11	125,5012	728,086	,492	,969
A12	125,8361	734,180	,265	,970
A13	125,2148	734,255	,464	,969
A14	125,6128	727,765	,534	,969
A15	125,4526	732,706	,346	,969
A16	125,2051	735,811	,419	,969
A17	125,2876	729,921	,479	,969
A18	125,2876	732,604	,388	,969
A19	125,5934	722,792	,507	,969
A20	125,4138	728,791	,488	,969
A21	125,7245	720,018	,574	,969
A22	125,6323	728,810	,566	,969
A23	125,5837	728,284	,592	,969
A24	125,3458	733,012	,401	,969
A25	125,3458	731,662	,512	,969
A26	125,3264	730,961	,515	,969
A27	125,4187	728,938	,537	,969
A28	125,4818	730,083	,496	,969
A29	125,2536	735,527	,388	,969
A30	125,5692	724,998	,609	,969
A31	125,5400	725,548	,598	,969
A32	125,5303	726,190	,522	,969
A33	125,2439	731,257	,502	,969
A34	125,4672	728,381	,496	,969
A35	125,5886	728,156	,419	,969
A36	125,7196	720,428	,638	,969
A37	125,4963	722,288	,596	,969

A38	125,5594	724,494	,474	,969
A39	125,3361	725,042	,576	,969
A40	125,9187	739,168	,148	,970
A41	125,6857	731,398	,370	,969
A42	125,5740	731,436	,494	,969
A43	125,3604	732,798	,468	,969
A44	125,4963	726,031	,556	,969
A45	125,6031	746,036	-,004	,970
A46	125,5643	724,394	,612	,969
A47	125,4332	730,138	,453	,969
A48	125,6759	721,069	,612	,969
A49	125,5692	728,049	,410	,969
A50	125,2051	725,177	,701	,969
A51	125,1905	725,704	,717	,969
A52	125,2148	724,685	,722	,969
A53	125,2148	724,841	,729	,969
A54	125,2148	725,065	,709	,969
A55	125,1857	726,023	,710	,969
A56	125,1905	725,977	,708	,969
A57	125,2148	724,324	,723	,969
A58	125,2148	724,119	,718	,969
A59	125,2196	724,112	,715	,969
A60	125,2051	725,118	,727	,969
A61	125,1954	725,629	,704	,969
A62	125,2245	723,939	,729	,969
A63	125,1857	726,023	,710	,969
A64	125,2342	723,310	,712	,969
A65	125,2051	724,513	,723	,969
A66	125,2245	724,222	,731	,969
A67	125,2245	724,046	,726	,969
A68	125,2148	724,265	,725	,969
A69	125,1905	725,821	,713	,969
A70	125,2051	725,177	,701	,969
A71	125,3750	722,712	,626	,969
A72	125,5740	727,473	,454	,969
A73	125,1031	740,751	,284	,969
A74	125,2633	731,945	,536	,969
A76	125,5303	724,658	,526	,969
A77	125,5206	734,762	,288	,970
A78	125,5789	729,045	,498	,969
A79	125,4963	726,474	,525	,969
A80	125,1468	736,241	,432	,969
SMEAN(A75)	125,3786	733,524	,382	,969

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
127,0012	746,477	27,32174	80

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

		NewAdaptation
AD1	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
AD2	Corrélation de Pearson	,142 [†]
	Sig. (bilatérale)	,042
	N	206
AD3	Corrélation de Pearson	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
AD4	Corrélation de Pearson	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A5	Corrélation de Pearson	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A6	Corrélation de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A7	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
A8	Corrélation de Pearson	,622**

	Sig. (bilatérale) N	,000 206
A9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,625** ,000 206
A10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,474** ,000 206
A11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,513** ,000 206
A12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,293** ,000 206
A13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,481** ,000 206
A14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551** ,000 206
A15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,372** ,000 206
A16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,432** ,000 206
A17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,498** ,000 206
A18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,412** ,000 206
A19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,528** ,000 206
A20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,505** ,000 206
A21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,593** ,000 206
A22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,587** ,000 206
A23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,610** ,000 206
A24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,416** ,000 206
A25	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,520** ,000 206
A26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,535** ,000 206
A27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,550** ,000 206
A28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,522** ,000 206
A29	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,398** ,000 206
A30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,626** ,000 206
A31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,614** ,000 206
A32	Corrélation de Pearson	,548**

	Sig. (bilatérale) N	,000 206
A33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,519** ,000 206
A34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,513** ,000 206
A35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,442** ,000 206
A36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,659** ,000 206
A37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,618** ,000 206
A38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,493** ,000 206
A39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,594** ,000 206
A40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,164* ,019 206
A41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,400** ,000 206
A42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,516** ,000 206
A43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,480** ,000 206
A44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,572** ,000 206
A46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,629** ,000 206
A47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,479** ,000 206
A48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 206
A49	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441** ,000 206
A50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 206
A51	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 206
A52	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** ,000 206
A53	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,735** ,000 206
A54	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,716** ,000 206
A55	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** ,000 206
A56	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,713** ,000 206
A57	Corrélation de Pearson	,729**

	Sig. (bilatérale) N	,000 206
A58	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,726** ,000 206
A59	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 206
A60	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 206
A61	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,710** ,000 206
A62	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,736** ,000 206
A63	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** ,000 206
A64	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,720** ,000 206
A65	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,730** ,000 206
A66	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,738** ,000 206
A67	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,733** ,000 206
A68	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 206
A69	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,719** ,000 206
A70	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 206
A71	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 206
A72	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,484** ,000 206
A73	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,291** ,000 206
A74	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,544** ,000 206
A76	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,554** ,000 206
A77	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,313** ,000 206
A78	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,520** ,000 206
A79	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551** ,000 206
A80	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,443** ,000 206
SMEAN(A7 5)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,395** ,000 206
NewAdapta	Corrélation de Pearson	1

tion	Sig. (bilatérale)	
	N	206

RELIABILITY

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	79

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AD1	124,1517	725,242	,627	,970
AD2	124,6808	742,112	,122	,971
AD3	123,9526	727,402	,553	,970
AD4	123,8410	734,014	,389	,970
A5	123,9624	733,542	,392	,970
A6	124,1857	725,889	,579	,970
A7	124,1662	721,028	,704	,970
A8	124,2925	722,101	,606	,970
A9	124,2536	716,417	,604	,970
A10	123,8361	733,633	,460	,970
A11	124,1031	727,557	,495	,970
A12	124,4381	733,743	,265	,971
A13	123,8167	733,731	,468	,970
A14	124,2148	727,296	,534	,970
A15	124,0546	732,118	,350	,970
A16	123,8070	735,396	,418	,970
A17	123,8895	729,407	,481	,970
A18	123,8895	732,031	,392	,970
A19	124,1954	722,444	,505	,970
A20	124,0158	728,387	,487	,970
A21	124,3264	719,638	,573	,970
A22	124,2342	728,181	,573	,970
A23	124,1857	727,704	,597	,970
A24	123,9478	732,700	,397	,970
A25	123,9478	731,399	,506	,970
A26	123,9284	730,379	,520	,970
A27	124,0206	728,577	,534	,970
A28	124,0837	729,343	,505	,970
A29	123,8556	735,249	,382	,970
A30	124,1711	724,475	,612	,970
A31	124,1420	725,069	,599	,970
A32	124,1323	725,479	,530	,970
A33	123,8458	730,766	,504	,970
A34	124,0692	727,991	,495	,970
A35	124,1905	727,726	,418	,970
A36	124,3216	719,781	,643	,970
A37	124,0983	721,697	,601	,970
A38	124,1614	724,256	,469	,970
A39	123,9381	724,527	,578	,970
A40	124,5206	739,334	,134	,971
A41	124,2876	730,655	,378	,970
A42	124,1759	730,800	,501	,970
A43	123,9624	732,430	,465	,970
A44	124,0983	725,615	,555	,970
A46	124,1662	723,857	,614	,970
A47	124,0352	729,466	,460	,970
A48	124,2779	720,524	,614	,970
A49	124,1711	727,321	,417	,970
A50	123,8070	724,840	,697	,970
A51	123,7925	725,385	,713	,970
A52	123,8167	724,346	,719	,970
A53	123,8167	724,512	,725	,970
A54	123,8167	724,736	,706	,970
A55	123,7876	725,710	,706	,970
A56	123,7925	725,668	,703	,970
A57	123,8167	723,985	,720	,970
A58	123,8167	723,770	,715	,970
A59	123,8216	723,767	,712	,970
A60	123,8070	724,791	,723	,970
A61	123,7973	725,304	,700	,970

A62	123,8264	723,589	,726	,970
A63	123,7876	725,710	,706	,970
A64	123,8361	722,938	,710	,970
A65	123,8070	724,176	,720	,970
A66	123,8264	723,881	,728	,970
A67	123,8264	723,696	,723	,970
A68	123,8167	723,917	,722	,970
A69	123,7925	725,502	,709	,970
A70	123,8070	724,840	,697	,970
A71	123,9769	722,257	,626	,970
A72	124,1759	726,700	,462	,970
A73	123,7051	740,420	,278	,970
A74	123,8653	731,616	,531	,970
A76	124,1323	723,909	,534	,970
A77	124,1225	734,298	,289	,971
A78	124,1808	728,432	,503	,970
A79	124,0983	725,765	,533	,970
A80	123,7488	735,858	,430	,970
SMEAN(A75)	123,9806	733,287	,376	,970

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
125,6031	746,036	27,31366	79

RELIABILITY

/SUMMARY=TOTAL.

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

		perceptchang
PC1	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC2	Corrélation de Pearson	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC3	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC4	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC5	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC6	Corrélation de Pearson	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC7	Corrélation de Pearson	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC8	Corrélation de Pearson	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC9	Corrélation de Pearson	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC10	Corrélation de Pearson	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC11	Corrélation de Pearson	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC12	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC13	Corrélation de Pearson	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC14	Corrélation de Pearson	,797**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
PC15	Corrélation de Pearson	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
perceptchang	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	206

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PC1	49,9951	124,376	,636	,933
PC2	49,7913	130,703	,427	,938
PC3	49,9563	123,818	,651	,932
PC4	50,0243	123,116	,680	,931
PC5	50,0049	127,019	,556	,935
PC6	50,5146	122,690	,794	,928
PC7	50,4466	122,775	,753	,929
PC8	50,3883	124,346	,722	,930
PC9	50,4806	124,202	,713	,930
PC10	50,4951	127,237	,564	,934
PC11	50,4078	122,740	,802	,928
PC12	50,4660	123,157	,714	,930
PC13	50,4078	121,765	,755	,929
PC14	50,1893	122,740	,760	,929
PC15	50,2573	124,143	,661	,932

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
53,8447	142,064	11,91904	15

FREQUENCIES VARIABLES=SEXE AGE NI AE AP
 /PIECHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

	SEXE	AGE	NI	AE	AP	POSTE	Mission
N Valide	206	206	206	206	206	206	206
Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Procédures	Collègues	supérieur	LieuW	HorairesW	GestionRH
N Valide	206	206	206	206	206	206
Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Organigramme	Objectifs
N Valide	206	206
Manquante	0	0

Tableau de fréquences

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	130	63,1	63,1	63,1
	Femme	76	36,9	36,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

AE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 1 à 5	38	18,4	18,4	18,4
	de 6 à 10	66	32,0	32,0	50,5
	de 11 à 15	57	27,7	27,7	78,2
	plus de 15	45	21,8	21,8	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 20 à 30	38	18,4	18,4	18,4
	31 à 40	86	41,7	41,7	60,2
	41 à 50	52	25,2	25,2	85,4
	plus de 50	30	14,6	14,6	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

AP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 1 à 5	61	29,6	29,6	29,6
	de 6 à 10	95	46,1	46,1	75,7
	de 11 à 15	46	22,3	22,3	98,1
	plus de 15	4	1,9	1,9	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

POSTE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	127	61,7	61,7	61,7
	cadre supérieur	72	35,0	35,0	96,6
	dirigeant	7	3,4	3,4	100,0
	Total	206	100,0	100,0	

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

percchangNominale			N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension	Menace	52	111,9808	26,57028	3,68464
	1	Challenge	153	139,8954	21,23712	1,71692
NewAdaptation	dimension	Menace	52	108,4158	28,42021	3,94117
	1	Challenge	154	131,4066	24,41425	1,96736

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	9,021	,003	-7,662	203
	Hypothèse de variances inégales			-6,867	74,375
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,524	,470	-5,627	204
	Hypothèse de variances inégales			-5,219	77,969

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,000	-27,91466	3,64303
	Hypothèse de variances inégales	,000	-27,91466	4,06502
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,000	-22,99082	4,08586
	Hypothèse de variances inégales	,000	-22,99082	4,40492

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Corrélations

		NewAdaptation	newSatisfaction	perceptchang
NewAdaptation	Corrélation de Pearson	1	,321**	,422**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	206	205	206
newSatisfaction	Corrélation de Pearson	,321**	1	,455**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	205	205	205
perceptchang	Corrélation de Pearson	,422**	,455**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	206	205	206

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations partielles

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Corrélations

Variables de contrôle			perceptchang	NewAdaptation
newSatisfaction	perceptchang	Corrélation	1,000	,326
		Signification (bilatérale)	.	,000
		Ddl	0	202
	NewAdaptation	Corrélation	,326	1,000
		Signification (bilatérale)	,000	.
		Ddl	202	0

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés
NewAdaptation	Inter-groupes	1810,727	3	603,576
	Intra-groupes	151126,681	202	748,152
	Total	152937,408	205	
newSatisfaction	Inter-groupes	3996,256	3	1332,085

	Intra-groupes	130804,700	201	650,770
	Total	134800,956	204	
perceptchang	Inter-groupes	80,753	3	26,918
	Intra-groupes	29042,276	202	143,774
	Total	29123,029	205	

ANOVA

		F	Signification
NewAdaptation	Inter-groupes	,807	,491
	Intra-groupes		
	Total		
newSatisfaction	Inter-groupes	2,047	,109
	Intra-groupes		
	Total		
perceptchang	Inter-groupes	,187	,905
	Intra-groupes		
	Total		

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

Mission		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 non	138	134,1449	22,96762	1,95513
	oui	67	130,0746	30,59625	3,73793
NewAdaptation	dimension1 non	139	125,8147	29,81551	2,52892
	oui	67	125,1642	21,40560	2,61511
perceptchang	dimension1 non	139	53,8129	12,07799	1,02444
	oui	67	53,9104	11,67194	1,42595

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	9,435	,002	1,064	203
	Hypothèse de variances inégales			,965	103,327
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	6,186	,014	,160	204
	Hypothèse de variances inégales			,179	174,271
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,211	,647	-,055	204
	Hypothèse de variances inégales			-,056	134,567

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,289	4,07030	3,82641
	Hypothèse de variances inégales	,337	4,07030	4,21837
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,873	,65053	4,07196
	Hypothèse de variances inégales	,858	,65053	3,63789
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,956	-,09750	1,77701
	Hypothèse de variances inégales	,956	-,09750	1,75580

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

Procédures		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 non	117	132,2906	24,17289	2,23478
	oui	88	133,5114	27,73934	2,95702
NewAdaptation	dimension1 non	117	126,7970	30,61278	2,83015
	oui	89	124,0337	22,32072	2,36599
Perceptchang	dimension1 non	117	54,2051	12,60510	1,16534
	oui	89	53,3708	11,00453	1,16648

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	1,256	,264	-,336	203
	Hypothèse de variances inégales			-,329	172,547
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	10,957	,001	,718	204
	Hypothèse de variances inégales			,749	203,668
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	2,403	,123	,497	204
	Hypothèse de variances inégales			,506	200,103

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,737	-1,22077	3,63513
	Hypothèse de variances inégales	,742	-1,22077	3,70651
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,473	2,76326	3,84626
	Hypothèse de variances inégales	,455	2,76326	3,68886
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,620	,83434	1,67952
	Hypothèse de variances inégales	,613	,83434	1,64885

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	Collègues	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 Non	143	133,3846	25,60753	2,14141
	Oui	62	131,5000	26,09299	3,31381
NewAdaptation	dimension1 Non	143	128,1346	27,11624	2,26757
	Oui	63	119,8571	27,09890	3,41414
Perceptchang	dimension1 Non	143	54,5664	11,69480	,97797
	Oui	63	52,2063	12,35126	1,55611

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,329	,567	,481	203
	Hypothèse de variances inégales			,478	114,040
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,782	,378	2,019	204
	Hypothèse de variances inégales			2,020	118,681
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,354	,553	1,312	204
	Hypothèse de variances inégales			1,284	112,955

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,631	1,88462	3,91619
	Hypothèse de variances inégales	,634	1,88462	3,94550
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,045	8,27744	4,09959
	Hypothèse de variances inégales	,046	8,27744	4,09857
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,191	2,36008	1,79918
	Hypothèse de variances inégales	,202	2,36008	1,83791

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	supérieur	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 non	131	134,6336	24,51160	2,14159
	oui	74	129,5946	27,57154	3,20513
NewAdaptation	dimension1 non	132	128,2140	26,71918	2,32561
	oui	74	120,9459	27,92107	3,24576
perceptchang	dimension1 non	132	55,6364	10,83905	,94342
	oui	74	50,6486	13,11324	1,52438

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	T	Ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	1,510	,221	1,351	203
	Hypothèse de variances inégales			1,307	137,359
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,476	,491	1,843	204
	Hypothèse de variances inégales			1,820	145,783
perceptchang	Hypothèse de variances égales	3,297	,071	2,935	204
	Hypothèse de variances inégales			2,782	129,078

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,178	5,03899	3,73062
	Hypothèse de variances inégales	,193	5,03899	3,85477
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,067	7,26803	3,94354
	Hypothèse de variances inégales	,071	7,26803	3,99292
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,004	4,98771	1,69963
	Hypothèse de variances inégales	,006	4,98771	1,79270

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

LieuW			N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1	Non	176	132,9034	25,40027	1,91462
		Oui	29	132,2759	27,95774	5,19162
NewAdaptation	dimension1	Non	177	127,6342	26,82563	2,01634
		Oui	29	113,2069	27,45045	5,09742
perceptchang	dimension1	non	177	54,0904	11,56910	,86959
		Oui	29	52,3448	14,00325	2,60034

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	1,303	,255	,122	203
	Hypothèse de variances inégales			,113	36,028
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,732	,393	2,676	204
	Hypothèse de variances inégales			2,632	37,302

perceptchang	Hypothèse de variances égales	1,579	,210	,730	204
	Hypothèse de variances inégales			,637	34,544

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,903	,62755	5,16421
	Hypothèse de variances inégales	,910	,62755	5,53342
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,008	14,42726	5,39136
	Hypothèse de variances inégales	,012	14,42726	5,48173
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,466	1,74557	2,39048
	Hypothèse de variances inégales	,529	1,74557	2,74189

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	HorairesW		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1	non	177	132,1356	25,51033	1,91747
		oui	28	137,1071	26,98880	5,10040
NewAdaptation	dimension1	non	178	125,6362	28,59826	2,14353
		oui	28	125,3929	17,40017	3,28832
perceptchang	dimension1	non	178	54,3090	12,09099	,90626
		oui	28	50,8929	10,47869	1,98029

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,185	,668	-,951	203
	Hypothèse de variances inégales			-,912	35,064
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	5,620	,019	,044	204
	Hypothèse de variances inégales			,062	53,351
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,209	,648	1,413	204
	Hypothèse de variances inégales			1,569	39,231

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,343	-4,97155	5,22932
	Hypothèse de variances inégales	,368	-4,97155	5,44893
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,965	,24335	5,56653
	Hypothèse de variances inégales	,951	,24335	3,92528
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,159	3,41613	2,41731
	Hypothèse de variances inégales	,125	3,41613	2,17781

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	GestionRH		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1	non	43	134,0000	20,30599	3,09663
		oui	162	132,5000	27,00431	2,12166
NewAdaptation	dimension1	non	43	113,0930	20,62455	3,14521
		oui	163	128,9033	27,95133	2,18932
perceptchang	dimension1	non	43	48,9767	10,70489	1,63248
		oui	163	55,1288	11,92111	,93373

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	1,349	,247	,339	203
	Hypothèse de variances inégales			,400	85,758
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	9,155	,003	-3,466	204
	Hypothèse de variances inégales			-4,126	87,250
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,026	,873	-3,072	204
	Hypothèse de variances inégales			-3,271	71,979

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,735	1,50000	4,41937
	Hypothèse de variances inégales	,690	1,50000	3,75374
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,001	-15,81032	4,56166
	Hypothèse de variances inégales	,000	-15,81032	3,83216
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,002	-6,15209	2,00257
	Hypothèse de variances inégales	,002	-6,15209	1,88065

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	Organigramme	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 Non	163	131,8344	25,63834	2,00815
	Oui	42	136,6190	25,92198	3,99985
NewAdaptation	dimension1 Non	164	128,0076	26,84446	2,09620
	Oui	42	116,2143	27,41954	4,23093
perceptchang	dimension1 Non	164	53,8476	12,05590	,94141
	Oui	42	53,8333	11,51016	1,77606

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,003	,955	-1,076	203
	Hypothèse de variances inégales			-1,069	63,257
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,366	,546	2,529	204
	Hypothèse de variances inégales			2,498	62,649
perceptchang	Hypothèse de variances égales	2,997	,085	,007	204
	Hypothèse de variances inégales			,007	65,965

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,283	-4,78469	4,44654
	Hypothèse de variances inégales	,289	-4,78469	4,47565
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,012	11,79331	4,66255
	Hypothèse de variances inégales	,015	11,79331	4,72174
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,995	,01423	2,06628
	Hypothèse de variances inégales	,994	,01423	2,01013

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

	Objectifs	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	dimension1 non	52	133,9808	20,64973	2,86360
	oui	153	132,4183	27,26083	2,20391

NewAdaptation	dimension1	non	52	107,1154	23,38648	3,24312
		oui	154	131,8457	25,72723	2,07316
Perceptchang	dimension1	non	52	48,4038	10,84699	1,50421
		oui	154	55,6818	11,73326	,94549

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	2,629	,106	,378	203
	Hypothèse de variances inégales			,432	115,692
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	1,412	,236	-6,128	204
	Hypothèse de variances inégales			-6,425	95,862
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,002	,965	-3,940	204
	Hypothèse de variances inégales			-4,096	94,351

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,706	1,56247	4,13500
	Hypothèse de variances inégales	,666	1,56247	3,61351
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,000	-24,73036	4,03576
	Hypothèse de variances inégales	,000	-24,73036	3,84913
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,000	-7,27797	1,84736
	Hypothèse de variances inégales	,000	-7,27797	1,77668

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\Tebani.sav

Statistiques de groupe

SEXE		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
newSatisfaction	Homme	130	134,0385	26,84449	2,35442
	Femme	75	130,6933	23,62658	2,72816
NewAdaptation	Homme	130	129,6173	24,91051	2,18480
	Femme	76	118,7368	29,93565	3,43385
Perceptchang	Homme	130	55,1231	11,50195	1,00879
	Femme	76	51,6579	12,37261	1,41924

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	1,892	,170	,897	203
	Hypothèse de variances inégales			,928	170,896
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,988	,321	2,805	204
	Hypothèse de variances inégales			2,673	135,138
Perceptchang	Hypothèse de variances égales	,516	,474	2,029	204
	Hypothèse de variances inégales			1,990	147,970

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
newSatisfaction	Hypothèse de variances égales	,371	3,34513	3,72919
	Hypothèse de variances inégales	,355	3,34513	3,60363
NewAdaptation	Hypothèse de variances égales	,006	10,88043	3,87955
	Hypothèse de variances inégales	,008	10,88043	4,06997
perceptchang	Hypothèse de variances égales	,044	3,46518	1,70813
	Hypothèse de variances inégales	,048	3,46518	1,74123