

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم النفس.

رقم التسجيل:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا

بغنوان:

مقاومة التغيير التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تجيني هدام

- الرحوية -

تحت إشراف الأستاذ:

- سماتي حاتم.

إعداد الطالبة:

- المشري حورية.

السنة الجامعية: 2015 / 2016

شكر و تقدير

اشكر الله العليّ التقدير شكرا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه و احمده
سبطانه و تعاليّ الذي وفقني لإنجاز هذا العمل و متعني بالصحة و العافية
و الصبر لإتمام هذه الدراسة.

و أرفع جزيل الشكر و العرفان و التقدير إلى الأستاذ الكريم المشرف
على هذا البحث "سماتي حاتم" على كل الدعم العلمي الذي قدمه لنا
طيلة إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بشكري الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين
تعلمت على أيديهم طيلة سنوات الدراسة.

كما أشكر لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل و مناقشته و الحكم
عليه كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر و الثناء إلى عمال و مسيري المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية "تجيني هدام" بدائرة الرحوية على مساعدتهم
و نخص بالذكر مدير الموارد البشرية.

إهداء:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى روح والدي الكريم .

إلى والدي حفظهما الله ورحمهما، إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم
إلى أختي سندي "مريم" وإلى جميع أفراد العائلة الكريمة كبيرا
وصغيرا .

إلى كل زميلاتي و صديقاتي في الجامعة وخارجها وخاصة سميرة،
فاطيمة، مليكة ، حليلة، كلثوم ، هجيرة ، فاطمة و سهام.

إلى كل من مد يد العون و لو بكلمة محفزة أو عمل مشجع.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين، و قد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة الرحوية بولاية تيارت، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية و تم الاعتماد على استبيان مقاومة التغيير التنظيمي و مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي و تم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 100 فرد من مختلف الأصناف المهنية (ادريين، أطباء، ممرضين)، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

و في الأخير تم التوصل النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الوظائف و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات و الرضا الوظيفي.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الشكر.....	أ.....
الاهداء.....	ب.....
ملخص الدراسة.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الأشكال و الجداول.....	ه.....
مقدمة.....	1.....

الجانب النظري:

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد.....	04.....
1- الإشكالية.....	05.....
2- تحديد الفرضيات.....	09.....
3- أسباب اختيار الموضوع.....	10.....
4- أهمية البحث.....	11.....
5- أهداف البحث.....	12.....
6- المصطلحات و المفاهيم الإجرائية.....	13.....
7- الدراسات السابقة.....	14.....

الفصل الثاني: الجانب النظري.

أولاً. ماهية التغيير التنظيمي

تمهيد.....	21.....
1- مفهوم التغيير التنظيمي.....	22.....
2- أسباب و دوافع التغيير التنظيمي.....	25.....
3- أهداف و أهمية التغيير.....	27.....
4- أسس التغيير التنظيمي.....	30.....
5- أنواع التغيير و ابعاده.....	31.....
6- خصائص التغيير و ابعاده.....	34.....

- 7- نماذج التغيير التنظيمي.....36
- 8- مجالات التغيير التنظيمي.....41
- 9- مسؤولية التغيير.....47

ثانياً. ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

- 1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.....51
- 2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....53
- 3- أشكال مقاومة التغيير.....57
- 4- استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي.....59
- 5- وسائل التعامل مع مقاومة التغيير.....65
- 6- العوامل المؤثرة في اختيار طريقة مقاومة التغيير.....75
- 7- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي.....75
- 8- إيجابيات و فوائد مقاومة التغيير التنظيمي.....70
- 72.....خلاصة

ثالثاً: الرضا الوظيفي

- تمهيد.....73
- 1- مفهوم الرضا الوظيفي.....74
- 2- أهمية الرضا الوظيفي.....75
- 3- أنواع الرضا الوظيفي.....76
- 4- محددات الرضا الوظيفي.....77
- 5- نماذج و نظريات الرضا الوظيفي.....77
- 6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....83
- 7- قياس الرضا الوظيفي.....86
- 89.....خلاصة

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

- تمهيد.....91
- 1- المنهج المستخدم للدراسة.....92
- 2- حدود الدراسة الاستطلاعية.....92
- 3- مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية.....93
- 4- أدوات جمع البيانات.....94

- 5- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة 104
- 6- الدراسة الأساسية 104
- خلاصة 107

الفصل الرابع: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

- تمهيد 109
1. عرض و تحليل النتائج 110
2. مناقشة و تفسير النتائج الجزئية و الكلية للدراسة 115
- استنتاج عام 119
- اقتراحات 120
- خاتمة 123
- قائمة المراجع 124
- الملاحق.

فهرس الأشكال و الجداول

1. الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
25	العلاقة بين المنظمة و المحيط المتغير.	01
27	القوى الداعمة للتغيير	02
31	أنواع التغيير التنظيمي	03
36	نموذج لورنس و لورش للتغيير المخطط	04
40	مصفوفة التغيير عند سكوت و جيف	05
42	التداخل بين مجالات التغيير التنظيمي	06
49	مسؤولية التغيير التنظيمي	07
59	بعض أشكال مقاومة التغيير	08
60	استراتيجيات التغيير التنظيمي	09
78	هرم تدرج الحاجات لماسلو	10
79	يوضح نظرية Herzberg	11

2. الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
46	مجالات التغيير	01
64	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	02
94	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المناصب	03
96	معامل الثبات لمقياس الرضا الوظيفي	04
98	صدق المحكمين للاستبيان	05
100	معامل ارتباط عبارات البعد الأول بالدرجة الكلية	06
101	معامل ارتباط عبارات البعد الثاني بالدرجة الكلية	07
102	معامل ارتباط عبارات البعد الثالث بالدرجة الكلية	08
103	معامل ارتباط عبارات البعد الرابع بالدرجة الكلية	09
105	إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت في مجتمع الدراسة.	10
105	خصائص العينة الأساسية حسب الجنس	11
106	خصائص العينة الأساسية حسب السن	12
106	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	13
107	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	14
110	العلاقة بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي	15
111	العلاقة بين مقاومة التغيير التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي	16
112	العلاقة بين مقاومة التغيير في الوظائف و مستوى الرضا الوظيفي	17
114	العلاقة بين مقاومة التغيير في الوظائف و مستوى الرضا الوظيفي	18
115	يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي	19

الملاحق:

اسم الملحق	رقم الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين	01
تعديل العبارات حسب آراء المحكمين	02
دليل المقابلة	03
الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	04
الاستبيان في صورته النهائية	05
جداول المعالجة الإحصائية	06

مقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتطور و الديناميكية المستمرة في جميع المجالات و الاتجاهات بمعدلات سريعة و متلاحقة، بالإضافة إلى أنّ نظم الاتصالات و المعلومات و درجة التكنولوجيا في تغيّر و تطور مستمر، و تنعكس كل هذه التطورات على منظمات الأعمال، فالمنظمة ليس أمامها سبيل إلا أن تتكيف و تتماشى مع هذه الديناميكيات سريعة الحركة و ذلك إذا أرادت لنفسها الاستمرار و التقدم، و هذا ما يدفعها إلى إحداث عمليات تغيير في عدة جوانب حسب ما تتطلبه الضرورة فقد يكون التغيير التنظيمي استراتيجيا أو تكنولوجيا أو بنائيا أو تغييرا بشريا، و تتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير و نجاحه من منظمة إلى أخرى و هذا راجع إلى الأفراد العاملين بها إذ يجب بذلك الاهتمام بأهداف الفرد و البحث عن الدوافع لديه لبذل المزيد من الجهد و الأداء للمساهمة في نجاح عملية التغيير و لتحقيق هدف المنظمة و تحقيق رضا العامل، فأى تغيير حاصل تتبناه منظمة العمل يؤثر على العاملين بها و يمسمهم بصورة مباشرة، و قد تختلف ردة الفعل من مؤسسة لأخرى فقد تنقلب هذه التغييرات ممّا يؤدي ذلك إلى مقاومته فيخلق ذلك مشكلات تنظيمية تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى رضا العاملين، و استقرارهم و هذا يرجع إلى عدة أسباب من بينها عدم شعور العامل بالأمان و الخوف من تغيير الروتين القائم و عدم الاطلاع على فوائد ذلك التغيير و غيرها من الأسباب الأخرى، و من هذا المنطلق فقد انصبت دراستنا الراهنة على محاولة التعرف على مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على رضا العاملين داخل المؤسسات، و كانت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نموذجا لدراستنا نظرا للتغيرات الواسعة التي قامت بها جراء التغيير الذي مس القطاع الصحي بهدف تحسين الخدمة الصحية بشكل يتصف بالتميز، عندما عملت السلطات المعنية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي تمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19ماي 2007، المتعلق بإنشاء و تنظيم و تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية، و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تنظيمها و سيرها، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسير المستشفيات والهيكل خارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهرى من التغيير في تقريب الخدمة الصحية من

المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن، مما ألزمها اللجوء إلى استراتيجيات تغيير فعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، بحيث يلمس العامل وجود فرق واضح يؤدي به إلى قبول أو رفض هذا التنظيم الجديد مما يؤثر على الرضا الوظيفي لديه. وبهذا انتهجنا في دراستنا منهجية محددة تتمثل تحديد كل من الإطار النظري لعناصر الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية، و قد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلان للجانب التطبيقي.

و قد تم التطرق في الفصل الأول من الجانب النظري إلى تحديد الإشكالية مع تحديد الفرضيات المراد التحقق من صحتها، و توضيح أهمية الموضوع و أهدافه، و الأسباب الدافعة لاختياره ثم قمنا باستعراض بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو بآخر لموضوع الدراسة الى جانب المفاهيم الإجرائية. أما الفصل الثاني فقد اهتم بماهية مقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمات بنوع من التفصيل و ذلك بالتطرق في بداية الأمر إلى مفهوم التغيير التنظيمي و أسبابه الداخلية و الخارجية و أهدافه، أنواع التغيير التنظيمي و خصائصه، و أهم النماذج و في الأخير مجالات التغيير التنظيمي هذا من جهة، و من جهة أخرى تطرقنا إلى ماهية مقاومة التغيير التنظيمي من حيث مفهومها و الأسباب الداعية إليها، و الأشكال التي تتخذها مقاومة التغيير التنظيمي أهم وسائل التعامل معها، و كذا مصادرها و أخيرا ايجابيات المقاومة و فوائدها. أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه مفهوم الرضا الوظيفي و عوامله، و محدداته تليها كيفية قياس رضا العمال، ثم نظرياته.

أما في الجانب الميداني فقد تناولنا في الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة بتوضيح المجال المكاني الذي يتطرق إلى التعريف بمؤسسة الدراسة، ثم المجال الزمني، بعدها الإشارة إلى المنهج المتبع في إجراء الدراسة و كذا الأدوات المستخدمة و اختيار العينة و خصائصها. أما الفصل الخامس و الأخير فقد قمنا بعرض البيانات و معالجتها إحصائياً ثم استخلاص النتائج و التعليق عنها، و مناقشتها و تحليلها في ضوء صدق فرضيات الدراسة و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لنضع في الأخير خاتمة إستنتاجية .

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة و صياغة فرضياتها وخلفية اختيارنا للموضوع, ثم تحديد أهداف الدراسة و أهميتها .و تحديد المفاهيم الإجرائية للبحث وفي آخر الفصل قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة وتحديد جوانب الاستفادة منها في الدراسة وعلاقتها بالدراسة الحالية من خلال بعض نقاط الاختلاف و الاتفاق بينهم

1. الإشكالية:

أصبح التغيير حقيقة حتمية تعيشها المنظمات حاليا كاستجابة للتغيرات المحيطة و التحديات السريعة و المتلاحقة في مختلف الجوانب و النظم (ثقافية ، تكنولوجية و تقنية ، سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية و إدارية...)، و من اجل تحقيق التكيف مع هذه التغيرات قصد ضمان البقاء و تحقيق التطور التنظيمي، ما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

ويشير كاظم(2001) إلى أن التغيير التنظيمي هو "تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف و سياسات المنشآت أو قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها، أو في الأساليب و طرق العمل و وسائله و كفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشآت لغرض زيادة فاعليتها و تحقيق كفاءتها" (دخلان، 2012، ص2)

و هذا يشير إلى أن التغيير قد يمس كل من: المجال التكنولوجي(تغييرات في الآلات والمنتجات و الطرق وأساليب فنية أخرى) أو في الهيكل التنظيمي(ينصب على العلاقات الوظيفية و التنظيم، و البناء الهيكلي للمنظمة و إداراتها و أقسامها و وحداتها) أو المجال الوظيفي(تغييرات في الواجبات الوظيفية كما أو نوعا أو كليهما،تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ). وقد يجرى التغيير التنظيمي في المؤسسة على الأفراد أو جماعات العمل أي ما يتعلق بالمجال البشري،وقد يشملها جميعا أي يكون تغيير شامل. (جاد

الرب، 2009، ص:83،82).

و بالتالي فان التغيير لا يقتصر على احد الجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى النسق الاجتماعي للمنظمة، فهو يستلزم تنظيما للجانب البشري لكي يتماشى معه و يعمل على نجاعته في الميدان، و كل تغيير داخل المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما ينعكس و يؤثر على وضعية العمال و بالأخص من حيث الرضا الوظيفي لديهم، و قد

يسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

و تجمع الدراسات في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتوقف فعالية التنظيم و استمراره على الأفراد القائمين عليه باعتبارهم العنصر المحرك لسير المنظمة نحو تحقيق الأهداف المسطرة، و أي عملية تغيير حاصلة تمس الفرد بالدرجة الأولى فيتأثر بها و يبدي ردة فعل اتجاهه، و تحقيق منظمة لاهدافها مرهون بالفرد العامل و مدى شعوره بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها، مما يخلق له حافزا للعمل و الاستقرار و التطور و تحقيق الروح المعنوية، ومصحة المنظمة تكمن في قدرتها على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين و إشباع حاجاتهم و توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

و من خلال مجموعة من البحوث و الدراسات السابقة و المتعلقة بالموضوع نرى أن معظم الإداريون و السلوكيون ممن اهتموا في تحليلاتهم النظرية بالقضايا و المشاكل التي ارتبطت بالجوانب التقنية و الإنسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغييرات التقنية و المادية على طرق تنفيذ عمليات العمل و الإنتاج، و من هذا المنطلق قدم "تايلور" إسهامات فيما يخص تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل بشكل أفضل كما ركز على التغيير في ظروف العمل إلا أن هذا وحده لم يكن كافيا، فقد جاءت بعدها دراسة "التون مايو" الذي اهتم بالجانب التقني و الاجتماعي، و أبدى اهتمامه بمواقف العمال و اتجاهاتهم نحو التغييرات، ووقف على الأسباب الداعية لمقاومة التغييرات، كما ركز على الظروف الفيزيائية و قنوات الإشراف الروتينية و تأثيرها على الإنتاجية و التي تنعكس على سلوكه و وضعيته في العمل، و قد خلص إلى نتيجة مفادها أن المشكلات المرتبطة بالصناعة و تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة يتطلب تغييرات نوعية في ظروف و شروط العمل، كما أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة تحت تأثير الحافز المادي فقط، فاهتمام هذه الدراسات بكل من الجانبين جانب التغيير التنظيمي و جانب الرضا الوظيفي كان بمثابة انطلاقة للعديد من الدراسات التي تؤكد على ضرورة

دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، في ظل بيئة تنظيمية مستحدثة، ونجاح عملية التغيير أو فشلها مرهون برضا الفرد و مدى إحساسه بالراحة و الطمأنينة عن الوظيفة التي يشغلها مما يخلق له حافزا للعمل و الاستقرار و التطور.

لكن في غالب الأحيان ما نجد هذه التغييرات التنظيمية تواجه بالرفض و عدم القبول من قبل العمال و هو ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي، و التي تدل على امتناع الأفراد عن التغيير و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم، حيث يلجؤون إلى محاولة إفشال عملية التغيير بأي طريقة لعدم تأكدهم من نتائجه، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي، و هنا تتضح درجة المقاومة للتغيير من عامل لآخر باختلاف وجهة نظرهم نحو إحداث عملية التغيير إن كانت مرضية عن العمل أو العكس.

و من هذا المنطلق ارتأينا أن نركز في دراستنا على أهم التغييرات في كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي و التي تنعكس بصورة واضحة على شعور الفرد بالرضا الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها، و حقيقة مقاومة التغيير و مدى تأثير حدثها على مستوى الرضا لدى الفرد، و هذا ما تطرقنا إليه بالضبط داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (**تجيني هدام**) بدائرة الرحوية، هذه الأخيرة التي تبنت أنظمة بشرية و هيكلية و تكنولوجية و حتى وظيفية جديدة تسير التطور الحاصل في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع الصحي كـرغبة منها في وضع سياسة جديدة للنهوض بهذا القطاع، وهذا مرتبط بـمدى شعور عمالها بالرضا الوظيفي، و ردود أفعالهم اتجاه التغييرات الحاصلة. و عليه سنعالج هذا الطرح من خلال تحليلنا لما سبق ذكره، و ذلك للتعرف على العلاقة بين درجات مقاومة التغيير التنظيمي و مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية؟

التساؤلات الجزئية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال الهيكلي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

4. هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال البشري و مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

1. تحديد الفرضيات:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية .

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال البشري و مستوى الرضا الوظيفي لديهم .
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال الهيكلي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العمال للتغيير في المجال الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

2. أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية الحديثة و الجديدة و التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.
- الرغبة في اكتشاف الصعوبات التي يواجهها الأفراد جراء التغيير التنظيمي و التي تؤدي بهم إلى المقاومة و رفضه.
- اعتقادي بأنه من الأسباب التي تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي تكمن في مدى شعور العامل بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها.

أسباب موضوعية:

و تتمثل فيما يلي:

- نظرا لأهمية التغيير في هذه الفترة و ضرورة إدراكه في المؤسسات الجزائرية.
- لان التغيير أصبح من أهم انشغالات و قضايا الإدارة و التنظيم لما له من آثار واضحة على فعالية المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة.
- معرفة الاثر الإيجابي او السلبي الذي يخلفه التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- ان معظم الدراسات السابقة تناولت التغيير التنظيمي كعامل يتأثر به الرضا الوظيفي، غير انها لم تدرس اثر المقاومة على الرضا الوظيفي رغم ان مقاومة التغيير امر طبيعي و لها اثار ايجابية و سلبية.
- معرفة انعكاسات درجة مقاومة التغيير التنظيمي المرتفعة أو المنخفضة على سلوك الأفراد و التي ستظهر من خلال الشعور بالرضا الوظيفي أو عدمه.
- الكشف الميداني حول الأسباب الداعية لمقاومة التغيير التنظيمي و تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و كيفية التدخل الإداري من اجل التخفيض من شدة المقاومة و تجاوزها و تحقيق الرضا الوظيفي.
- الرغبة في الوصول الى نتائج و اقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي من جهة و الجانب العملي من جهة أخرى، و المتمثل في التوصل الى اقتراحات من شأنها ان تخدم مؤسساتنا في الوقت الحالي.

3. أهمية البحث :

- تأتي أهمية البحث من أهمية الرضا الوظيفي كونه يعتبر أساس توافق الفرد و انتمائه للمنظمة و حجر الزاوية في نجاحها و تطورها و استمراريتها.
- كما تكمن أهميته في كون التغيير التنظيمي أصبح من المتطلبات الضرورية بالمؤسسات لمواكبة العصر الحالي، إلا أن نجاحه أو فشله مقترن برودود أفعال من قبل العمال لا سيما من حيث الرضا الوظيفي، فكل من المجال التكنولوجي أو الهيكلي أو الوظيفي أو حتى البشري له اثر على سلوك الفرد يتجلى من خلال رضاه عن عمله في محيط يتبنى سياسة تنظيمية جديدة.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في مختلف المجالات و تأثيره على الأفراد في تأدية وظائفهم بكفاءة لتحقيق التطور و البقاء و الاستقرار الوظيفي، و ما ينتج عنه من ردود أفعال تتجلى في ظاهرة مقاومة التغيير و ما لازمها من تذمر العمال (شكاوي، إضرابات، انخفاض مستويات الأداء و الرضا،...).
- أيضا تتجلى أهمية هذه الدراسة كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي ينظر إليه الآن على انه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة و تميزها مما يجعل التنظيم أكثر فعالية في تحقيق أهدافه و زيادة قدرته على حل المشكلات الحالية و التنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها.
- أما الأهمية العملية لهذه الدراسة تكمن في إمداد المسؤولين في المؤسسات ببعض الاقتراحات و الحلول لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي و التغلب عليها و الرفع من الروح المعنوية و خلق مستوى عال من الرضا اتجاه الوظائف مما ينعكس بشكل ايجابي على الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة، و الوقوف على مسببات المقاومة و أشكالها لتفادي المشاكل.
- أما من الناحية العلمية فان هذه الدراسة تعد بمثابة بحث لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، و إثراء المكتبة الجامعية لجامعة ابن خلدون بولاية تيارت بهذا الموضوع الذي يعتبر كإضافة علمية تساعد الطلبة الآخرين في بحوثهم في ميادين أخرى.

4. أهداف البحث:

- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير في المجال التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير في المجال البشري و مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير في المجال الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال
- معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير في مجال الهيكل التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال
- التعرف على أسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد .
- التحقق من اختلاف المواقف للعاملين اتجاه التغيير التنظيمي باختلاف مستويات الرضا لديهم.
- الكشف عن المشاكل التي تحول دون تحقيق رضا العاملين في بيئة تنظيمية جديدة و الأسباب الدافعة إلى المقاومة في كل مجال من المجالات التي يمسه التغيير.
- الكشف عن رضا العاملين الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (تجيني هدام) و مدى تأثر العامل بمختلف التغييرات الحاصلة و استجابته لها بالقبول أو بالرفض.
- التعرض إلى ما يجب على المؤسسات اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير و أهداف الأفراد و اتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم.
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تسهم في التغلب على مقاومة التغيير أو التقليل منها، و الاهتمام بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين .

5. المصطلحات و المفاهيم الإجرائية:

التغيير التنظيمي: المقصود به إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل

و أكثر فعالية من اجل إيجاد التوافق بين الوضع التنظيمي و الظروف البيئية الجديدة من حوله.

- **مقاومة التغيير:** و هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية من خلال استبيان مقاومة التغيير التنظيمي و المعبر عنها بعدم شعوره بالأمان و الخوف من التغيير أو الخوف من المجهول و ما يكشفه المستقبل حيث يميل العمال إلى المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة و غير معروفة و عدم الشعور بفوائد التغيير و الخوف من العبء في العمل، و تكون المقاومة قوية كلما ارتبط التغيير بالمجال أو الجانب البشري.
- **مقاومة التغيير في المجال التكنولوجي:** هي الامتناع عن استخدام الآلات و المعدات و الأدوات الجديدة و المستخدمة في أداء العمل بالمؤسسة الاستشفائية.
- **مقاومة التغيير في المجال الهيكلي:** هي رفض إعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو الإدارة و أقسامها و وحداتها في المؤسسة الاستشفائية .
- **مقاومة التغيير في المجال البشري:** هو مواجهة و رفض أي تغيير في قيم و مهارات و أنماط سلوك العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.
- **مقاومة التغيير في المجال الوظيفي:** هي رفض العاملين للتغيير في الواجبات الوظيفية كما أو نوعا أو كليهما أو تغيير في العلاقات و أساليب الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية .

الرضا الوظيفي: هو شعور العامل بدرجة من الإشباع في حاجاته نتيجة العمل و الشعور بالقناعة و الارتياح و الاطمئنان أو السعادة لإشباع تلك الحاجات و الرغبات من خلال استبيان قياس الرضا الوظيفي.

6. الدراسات السابقة:

لكل عمل علمي لابد أن تكون جهود أخرى مسجلة في شكل دراسات سابقة مرتبطة بالبحث و تعود بالفائدة على الباحث فهي بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه دراسته و

تساعده في صياغة الفروض و الإلمام بجميع جوانب الموضوع ،فالبحت لا يبدأ من فراغ، فمعرفة الباحث لمجهودات من سبقوه يجعله يبدأ من نقطة النهاية التي وضعوها .

و في ضوء هذه الأهمية للدراسات السابقة رأينا أن ندرج بعضا منها التي سلطت الضوء على التغيير التنظيمي و استجابة الأفراد له، و اهتمت بالجانب الأساسي في المنظمة حيث سنقوم فيما يلي بعرض مبسط لبعض الدراسات المشابهة للموضوع .

1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة " أبو حمدة " (1994)، الأردن، بعنوان: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات، باستخدام الإستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة وأخذ الباحث عينة طبقية من العاملين بنسبة 5%، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي للعلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير ومدى وجود إختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، كما هدفت إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتعرف على سبب التغيير في الشركة ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم و العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.
- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لعدة متغيرات.
- لا يوجد تأثير لمتغيرات المستوى الوظيفي حسب خبرة تحصيل على مقاومة التغيير التنظيمي. (زين الدين، 2006، ص:25)

الدراسة الثانية:

دراسة "العامري احمد سالم وناصر محمد" (1997)، بعنوان: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها و سبل علاجها.

و تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (350) مفردة من موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين بمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية و ما يمكن عمله لتقليص تأثير هذه الأسباب .

و توصلت الدراسة إلى أنّ هناك حوالي تسعة مصادر رئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية و هي: أسباب تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين و القائمين على التغيير، اسباب شخصية واقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين ، و أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين و اسباب ثقافية ترتبط بدرجة التوافق و الانسجام بين القيم و العادات و الممارسات السائدة و المقترحة، و أسباب فكرية تتعلق بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، و أسباب إجرائية - فنية تتعلق بمدى وضوح الاجراءات و التعليمات لكيفية تنفيذ التغيير . اما اهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير فكانت أسبابا تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال و التنسيق بين القائمين على التغيير و الموظفين و عدم وجود الدعم و التشجيع من قبل القيادات العليا ،عدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير،خوف الموظفين من تاثير التغيير على وضعهم الوظيفي. (العنزي،2004،ص:97)

الدراسة الثالثة:

دراسة "صلاح البلوي" (2005) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي" ، كدراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة و البالغ عددهم 410 موظف، تم استعادة 278 استبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية وتمثل ما نسبته 67.80% من مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية، و من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر ، طبيعة العمل والخبرة).
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير و المشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التكوينية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر، المستوى التعليمي).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل والخبرة).

الدراسة الرابعة:

دراسة حجاج (2009)، بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، و كان من أهم فرضيات البحث أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تختلف باختلاف الوزارات التي يطبق فيها التغيير و تختلف الأهمية النسبية لاسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية، و هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير و الأساليب الادارية التي تتبعها الادارة في التغلب على مقاومة التغيير وتأثير العوامل الديموغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات و المعلومات من عينة الدراسة النتائج و تحليل هذه المعلومات للوصول إلى النتائج.

و قد أجريت الدراسة في الوازارت الفلسطينية في قطاع غزة و استخدم في تحليل البيانات برنامج التحليل الاحصائي و من الأساليب التي تم استخدامها اختبارات لاختبار الفرق بين متوسطين اثنين حيث تم توزيع العينة حسب المستوى التعليمي و توزيع العينة حسب الجنس و العمر و الحالة الاجتماعية . و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الادارية في التغلب على مقاومة التغيير و بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير و كلما ازدادت الأساليب الادارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير قلت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

2. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة "معموري سورية" 2008، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز الشلف - شمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية للبرامج التطويرية، وإدارتها بأسلوب علمي، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج وتم الأخذ بمؤسسة سونلغاز كحالة، وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة انتهاج مؤسسة سونلغاز سياسة التطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة من أجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة، وهذا من خلال قدرتها على التغيير خصوصا و إضافة إلى وجود مناخ يساعد على التغيير، أن لهذه المؤسسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية بسبب عدم مقاومة هذه البرامج التغييرية. (بلحمود، 2014، ص:د)

الدراسة الثانية:

دراسة "بوهنتالة فهيمة" (2009)، بعنوان "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه. وقد تم اختيار عينة مكونة من 56 عاملا اشتغلوا بالمؤسسة قبل و بعد

الخصوصية و عاشوا فترة التغيير الحاصلة.توصلت الباحثة إلى انه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة،حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي،ظروف العمل المادية، الإشراف و الاتصال، فرص الترقية.(سوفي،2011،ص:د)

7. التعقيب على الدراسات:

تناولت معظم الدراسات التغيير التنظيمي ومقاومته وذلك من عدة زوايا، و قد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات، و اعتمدت معظم الدراسات أداة استبيان لجمع المعلومات بالإضافة إلى استخدام الدراسات أدوات أخرى لجمع البيانات مثل المقابلة الشخصية، و يتضح من الدراسات السابقة تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسات السابقة الذكر، و لكن هناك اختلاف بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي، حيث أن الدراسة الحالية تركز على مقاومة التغيير التنظيمي في مختلف المجالات التنظيمية: (الهيكل التنظيمي، الوظائف، التكنولوجيا الجانب البشري)، و تأثير هذه المقاومة على مستوى رضا الموظفين لدى العاملين، و هذا ما تشابه نوعا ما مع دراسة "بوهنتالة فهيمة" سنة 2009، بعنوان التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة، بينما تناولت دراستنا مقاومة التغيير التنظيمي و علاقاتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، في حين أنّ الدراسات السابقة تناولت موضوع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي و اتجاهاتهم نحوه، كدراسة كل من العامري احمد سالم و ناصر محمد (1997) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، و دراسة صلاح بلوي (2005) في هيئة الطيران المدني بجدة، و دراسة حجاج(2009) في الوزارات الفلسطينية،بالإضافة الى دراسة معموري صورية (2008) التي تناولت إشكالية مقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

و قد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية و في منهجية و إجراءات الدراسة .

أولاً: التغيير التنظيمي .**تمهيد:**

تشهد المنظمات في عصرنا الحالي تغيرات بيئية جذرية متلاحقة و متسارعة سواء من حيث الكم أو النوع.

فالتغير موجود ويحيط بها من كل جهة، إلا انه قد يختلف من مؤسسة لأخرى لا حسب مدى التغير البيئي فقط، بل وحتى حسب مقدرة الاستجابة لهذا التغير كما انه قد يكون صدفة أو نتيجة جهد واع ومخطط لنجاح إحداث عملية التغيير دون مقاومة من الأفراد، مما يحفظ للمنظمة استمرارية بقائها ويضمن نجاحها وفعاليتها في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها، ففي فصلنا هذا سنقوم بعرض ماهية التغيير التنظيمي قبل التطرق الى مقاومة التغيير التنظيمي، و ذلك من حيث أبعاده، أهدافه و أهميته، أنواعه، أساليبه و مراحلها و بعض نماذجه، و أيضا الأسباب الدافعة لإحداث التغيير التنظيمي و كيفية نجاح جهود التغيير،، كما سنعرض ماهية مقاومة التغيير التنظيمي من حيث مفهوم مقاومة التغيير، و أسباب المقاومة، و أشكال مقاومة التغيير التنظيمي، إلى جانب استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي، و كذا وسائل التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، و في الأخير مصادر مقاومة التغيير التنظيمي.

1. مفهوم التغيير التنظيمي (Organization Change):

أ. المفهوم اللغوي:

جاء في المعجم الوسيط "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه".
(الصيرفي، 2009، ص:129)

ب. المفهوم الاصطلاحي:

تتعدد مفاهيم التغيير و تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، و الآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير.(دودين، 2014، ص:18)

- يرى كيرت ليون **kurt Lewin** : "أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي و الاجتماعي و النفسي للعمل و تتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة و نتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة".(الصيرفي، 2009، ص:129)

- و يعرف (**JONES ;1995**) التغيير بأنه " العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من اجل زيادة فاعليتها". (الغالبي و صالح، 2010، ص:41)

- و يرى روبنسون (**Robenson**) بأنه "التحرك و الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية".

- اما احمد طاهر فيرى ان التغيير هو " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارساتها الإدارية ، و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، و على التدخل من طرف خارجي ، و على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".

- و فيما يلي شرح لجوانب هذا التعريف للتغيير:

أ. **خطة طويلة الأجل:** فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف و خطط و ممارسات المنظمة بين يوم و ليلة. حيث يعتمد التغيير على لإداريين. فخطة التطوير و التغيير تحتاج إلى أكثر من سنة و ذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير. (دودين، 2014، ص19)

ب. **حل المشاكل و تجديد الممارسات:** حيث يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، و هذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل و التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ج. **مجهود تعاوني للإداريين:** فالتغيير يحتاج إلى تعاون الإداريين و التنسيق بينهم.

د. **التأثر ببيئة المنظمة:** فالتغيير يجب أن يكون مستندا على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و يقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية بنوعيتها.

هـ. **التدخل الخارجي:** و نعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية ، و أساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال ، حيث يلزم الأمر أحيانا تدخلهم كعنصر محرك و دافع للتغيير في المنظمة.

و. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** اي يجب على المنظمة ان تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين و تطوير مهاراتهم و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير، و تطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض. إذن التغيير التنظيمي هو تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (دودين، 2014، ص20، 19)

- و قد عرف (القریوتی، 2005) التغيير التنظيمي بأنه "إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة و لتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة و المتسارعة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و البيئات الأخرى". (كورتل، 2011، ص:35)

- و يعرف التغيير التنظيمي أيضا على انه "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين:

1. ملاءمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، و ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و بين الظروف التي يعمل بها.

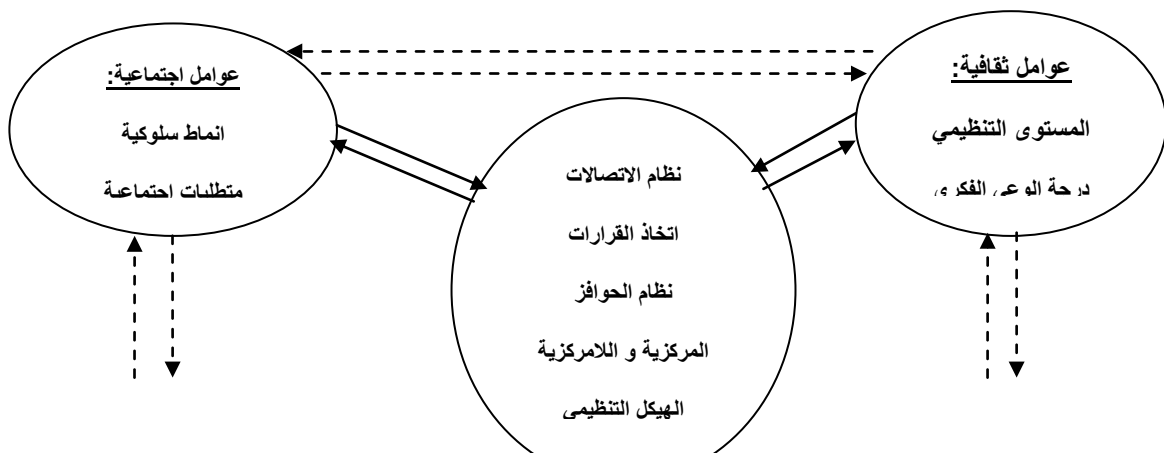
2. استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات و توفر له بالتالي ميزة تنافسية نسبية تمكنه من الحصول على

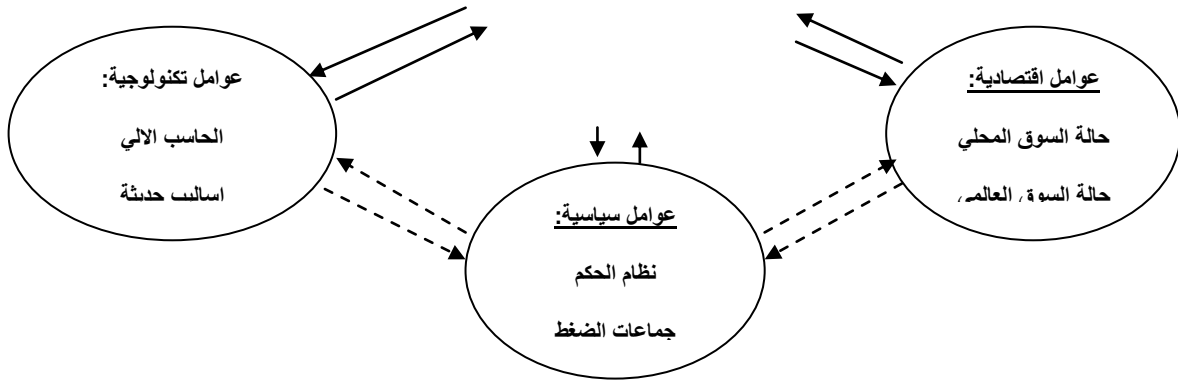
مكاسب و عوائد اكبر". (مشهور، 2010، ص:78)

كما يعني التغيير "التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع". (الطجم، السواط، 2003، ص:297)

و تعتبر محاولة المنظمات لإحداث تغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط. (عبوي، 2009، ص:125)

و من خلال التعاريف السابقة و ما استخلصناه منها، يمكن إعطاء هذا التعريف للتغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها و تحقيق أهدافها المرجوة. (بروش و هدار، 2007، ص:49)





شكل رقم (01) يوضح العلاقة بين المنظمة و المحيط المتغير

المصدر: الطجم، السواط، 2003، ص 297

2. أسباب و دوافع التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا و إنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداثه، هذه الأسباب منها ما هي داخلية و منها ما هي خارجية:

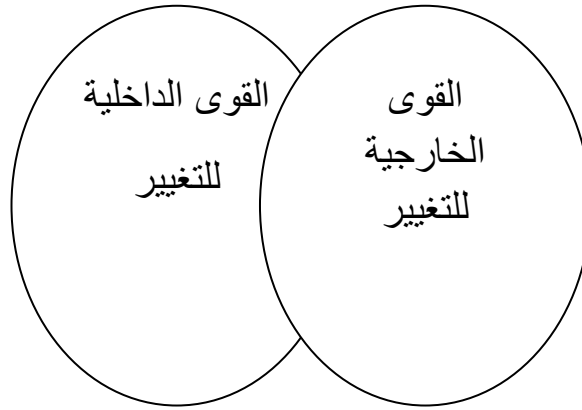
أولاً- الأسباب الداخلية للتغيير: هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة، و تأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة و القدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي و مستوى الخدمات للمستفيدين و العاملين.
- الحاجة إلى إعادة التدريب و التأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية. (العطيات، 2006، ص:55)
- تغيير أهداف المنظمة و رسالتها .
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- تدني مستوى الأرباح و الإيرادات.
- حدوث أزمة داخلية طارئة. (الفريحات و آخرون، 2009، ص:342)
- عدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد.
- التكاليف الصاعدة.
- عدم التطابق بين الأهداف الشخصية و الأهداف التنظيمية. (بلال، 2003، ص:174)

- نقص الأداء و تضارب الصلاحيات.
 - مسايرة الظروف الجديدة (إعادة توزيع الصلاحيات، تطبيق طرق جديدة في تنظيم العمل، إدخال تكنولوجيا جديدة). (برباش، 2012، ص:217)
- ثانيا - الأسباب الخارجية:** و هي القوى و المسببات التي تكون ناشئة من خارج المنظمة، و تلعب دورا أكثر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي و يرون أن القوى و المسببات الخارجية هي الدافع و الباعث الرئيسي لهذا التغيير، و ذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة و الكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات.
- و يرى لوتناز (Fred Lutinas) أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:
1. التنافس الحاد بين المنظمات و يوضح مثال التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي و صناعات الحواسيب الشخصية، و صناعات السيارات.
 2. العولمة، فالتزايد و التسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي. (حريم، 2006، ص:344)
 3. التطورات التكنولوجية في جميع المجالات.
 4. الأوضاع الاقتصادية السيئة و المؤثرة (الفساد).
 5. ضغوطات الجماعات المؤثرة، مثل جمعيات حماية المستهلك و حملة الأسهم.
- (القيروني و مبارك، 2006، ص:200)
6. القوانين و التشريعات الحكومية.
 7. الاتحادات و النقابات المهنية و العمالية.
 8. زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية مما يؤثر على المنظمة أيضا، و تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية.
 9. التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف. (بروش و هدار، 2007، ص:50)
 10. تغيير التكوين الديمغرافي.
 11. التغيير الإيديولوجي الثقافي. (بلال، 2004، ص:170)

_ أما جيمس روبنسون و دانا جانس روبنسون فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:

- الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها م تتغير.
- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بان التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد (Threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة و استمرارها. (العسكري، 2003، ص:36)



الشكل رقم (02): يمثل القوى الداعمة للتغيير

المصدر: عامر و عبد الوهاب، 1988، ص:54

3. أهداف و أهمية التغيير:

1.3. أهداف التغيير:

- ومن بين أهم أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:
- تحقيق التوازن بين المنظمة و البيئة التي تعيش فيها.
- تغيير سلوكيات العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة و ذلك باستخدام أساليب المواجهة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.

- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها و أدائها في اقل وقت ممكن.

- زيادة دافع الأفراد للعمل و ذلك باستخدام نظام حوافز فعّال.

(الصيرفي:2009،ص:133)

- القيام بتطوير أساليب المنظمة المعالجة لمشاكلها.

- تقوية الثقة و الاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

- تطوير قيادات متمكنة ولها القدرة على الإبداع الإداري.

- تقوية قدرة المنظمة وإجراءاتها من أجل مواجهة البيئة المحيطة المتغيرة.

- الرفع من حماس و قدرة أفراد المنظمة في التصدي ومواجهة مشاكلهم وعلى

انضباطهم الذاتي. (ماهر،2003،ص:416،417)

و ترى (العطية، 2003) أن للتغيير هدفان :

يتمثل الأول في السعي لتحسين قابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات في بيئتها،بينما يسعى الثاني إلى تغيير سلوك العاملين ،و إذا ما أرادت المنظمة تحقيق البقاء و الاستمرار،فعلينا الاستجابة للتغيرات في بيئتها ، إذ حينما يقدم المنافسون منتجاً أو خدمة جديدة ، و حينما تشرّع الدولة قوانين جديدة ،أو حدوث أية تغييرات أخرى في البيئة،فان المنظمة تكون بحاجة للتكيف ،و من بين الأمثلة على التكيف :الجهود التي تبذل لتحفيز الإبداع،و تفويض صلاحيات اكبر للعاملين ،و إيجاد فرق العمل ،هذه كلها أمثلة على التغيير المخطط الموجه.

2.3. أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اجتماعية و سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و المستقبل، و تتمثل أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية هي:

الجانب الأول. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، و يؤدي إلى إنعاش الآمال و سيادة روح من التفاؤل، و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و المقترحات، و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الايجابية.

الجانب الثاني. القدرة على الابتكار:

حيث يعمل على القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل و في المضمون.

الجانب الثالث. إنكفاء الرغبة في التطوير و التحسن و الارتقاء:

حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب و إنكفاء الرغبات و تنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم و ما يستدعيه ذلك من تطوير.

الجانب الرابع. التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة و ما يواجه المنظمات و الدول و الأفراد من ظروف مختلفة.

الجانب الخامس. الوصول إلى أعلى درجة من القوة في الأداء:

حيث يعمل التغيير التنظيمي على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي، و ذلك من خلال معرفة مجالات و نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء، و كذلك من خلال معرفة مجالات و نقاط القوة، و تأكيدها.

(عامر، 2011، ص:315،314)

4. أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، و من هذه الأسس ما أشير إليها في النقاط التالية:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، و أن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها و ان يتعرف عليها بدءا بمشكلة و أسباب بقائها .

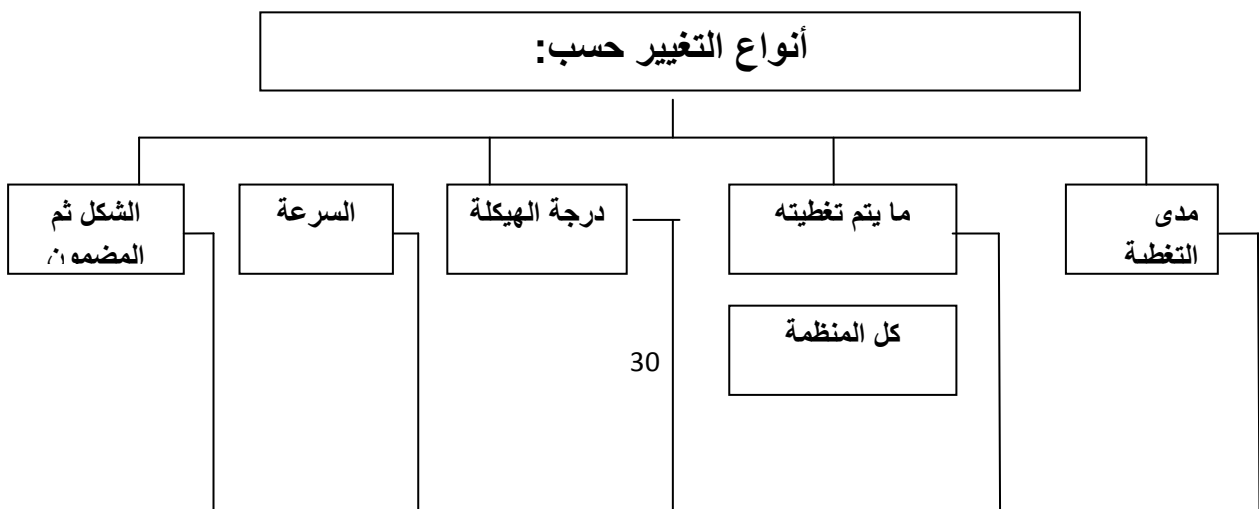
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة و محافظة على استمراريتها و ثباتها، فنظرا لان التغيير يؤثر على الأفراد فانه يجب على المسؤول أن

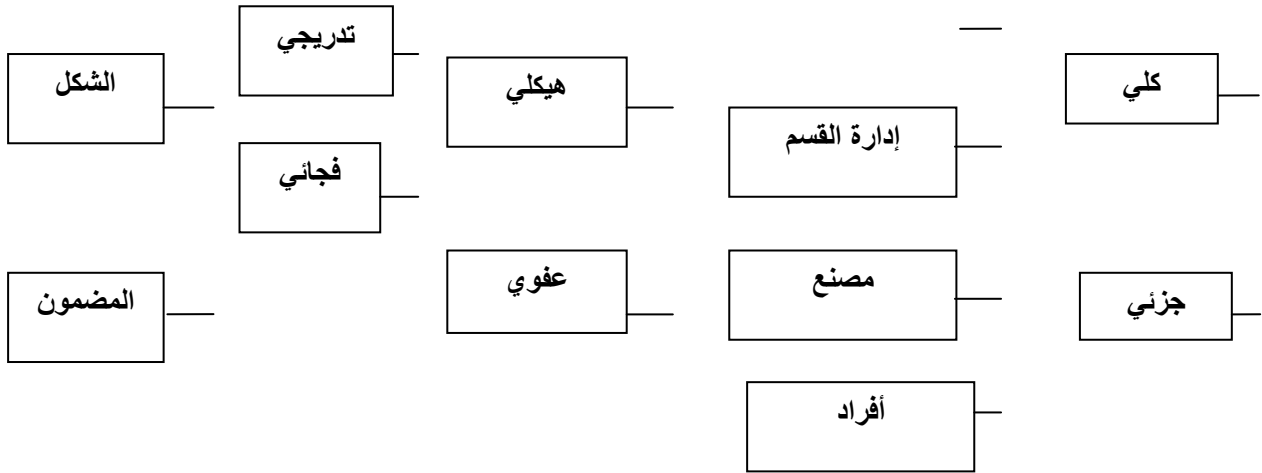
يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات و تصرفات دقيقة تساعد الأفراد في تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

- الدعم و المساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بعملية التغيير.
- مشاركة الأشخاص الذين يتأثرون بعملية التغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير لزيادة شعورهم بالاطمئنان و بأنهم قادرين على التأثير في اتجاه التغيير و شدته مما يقلل مقاومتهم له.
- الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة و الأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، و بالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير و الإجراءات المتعلقة به، و النتائج التي ستترتب عليه.
- ضرورة توفير الموارد المادية و البشرية اللازمة لعملية التغيير، فعلمية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية و الطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها. (عكوش، 2014، ص:6)

5. أنواع التغيير:

إن تحديد أنواع التغيير مرتبط بالكثير من العناصر المختلفة كمستوى التغيير والإستراتيجية المسطرة لإحداث التغيير وطبيعة المنظمة في حد ذاتها، لذا يمكن أن نعبّر على أنواع التغيير من خلال المجال أو النمط المتبع والوقت المستغرق أو البيئة وغيرها من معايير التصنيف كما سنرى: (الحسن ،ص:142- 143).





شكل رقم (03): يمثل أنواع التغيير التنظيمي

المصدر: ماهر، 2010، ص: 16

أولاً- حسب مدى التغطية:

أ. **تغيير كلي:** وهو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد.
 ب. **تغيير جزئي:** وهو يشمل عناصر أو أجزاء في احد الأنظمة أو بعض الأنظمة، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي. (ماهر، 2010، ص: 16)

ثانياً- حسب ما يتم تغطيته:

أ- **كل المنظمة:** مثل الاندماج و الاستحواذ، و إعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة و إدارة الجودة.

ب- **إدارة/قسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد إليها كليا، أو تقنينتها أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل بها. (ماهر، 17، 2010)

ج- **مصنع:** بسبب فشل أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه، حيث يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو غلقه للأبد.

د- **أفراد:** كتطوير المهارات الشخصية و السلوكية و الفنية و الإدارية لأفراد مصنع معين، و تعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثالا هاما في هذا المجال و كذا فترات الترقية الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد. (ماهر، 2007، ص: 26)

ثالثا- حسب درجة الهيكلية:

أ- **تغيير هيكلية:** و هو التغيير الذي يتم التحكم في مساره و يخطط لحدوثه، و يندرج التطوير التنظيمي تحت هذا النوع من التغيير.

ت- **تغيير عفوي (العشوائي):** هو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل.

(الطجم و السواط، 2003، ص:298)

رابعا- تغيير حسب وقت (سرعة) التنفيذ:

أ- **التغيير التدريجي:** يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجيا، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة. (Heller, 1999, p 12)

و تتم هذه التغييرات من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي و متدرج خلال الوقت و ان تكون هذه التغييرات بسيطة و صغيرة و حسب حاجة المنظمة لانجاز العمل بكفاءة و فاعلية، و هذا النوع من التغيير يمكن أن يكون من خلال:

أ. التحسين المستمر الذي تقوم به منظمة الأعمال.

ب. التغيير في عملية إدارة الجودة الشاملة.

ت. تغيير اهتمام العاملين الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج.

ث. الاقتراحات المختلفة التي تقود لإجراء التغييرات. (النداوي، 2009، ص:173)

ب - **تغيير فجائي (ثوري و سريع):** يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير و حدته، و عادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) انه أكثر رسوخا من التغيير السريع، و لا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة. (علاوي، 2013، ص:32)

خامسا- حسب الشكل أو المضمون:

أ- **تغيير في الشكل:** حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، و آخر

جذري (راديكالي)، فلو كان سطحيا كان إحداث هذا النوع تدريجيا على امتداد فترة معينة و بطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغيّر في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية، و التطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته و استغراقه لمدة طويلة و يترك أثرا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في القطاع التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية. (بوشمال، 2011، ص:44)

ب- تغيير في المضمون: يهتم بالأهداف و النتائج و المشاكل و العلاج و المهارات الإنسانية و جوهر الشيء، فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة و تحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون و يتدربون عليها، و يحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، و يتابعون تنفيذها مما يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون و ليس بالشكل. (ماهر، 2007، ص:27)

• إضافة إلى هذا يوجد، **تغيير مفروض و تغييرا بالمشاركة:**

أ. التغيير المفروض (بالقوة): تفرض الإدارة هذا التغيير على العاملين و تجبرهم عليه لذا عادة ما يقابل بالرفض. (Boukrif ,2008,p :24)

كما قد يصدر هذا التغيير من سلطات خارج المؤسسة، كصدور قوانين و لوائح جديدة للعمل و التوظيف، و هنا تكون المنظمة مجبرة على الالتزام بما تنص عليه اللوائح الجديدة و التخلي على التعامل باللوائح القديمة.

ب. التغيير بالمشاركة: يحدث هذا النوع من التغيير برضا العاملين من خلال مشاركتهم في التخطيط له. (عكوش، 2004، ص:21)

كما هناك **التغيير المادي و التغيير المعنوي:** حيث يمس الأول الهيكل التنظيمي من حيث مستوى التخصص، التنسيق، تفويض السلطة، و اتخاذ القرارات، و كذا تغيير مختلف الأنظمة الداخلية كنظام المكافآت، نظام تقييم الأداء، نظام الرقابة...و يتسع ليشمل تغيير التكنولوجيا المستخدمة. في حين يشمل **التغيير المعنوي** النواحي الإنسانية بالمنظمة و المتمثلة في المهارات و الأداء، الاتجاهات و الإدراك، و السلوكيات و التوقعات.

(بن عامر، 2010، ص:20)

6. خصائص التغيير التنظيمي :

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومنها مايلي:

- أ. **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة و أهداف محددة، فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير
- ب. **الواقعية:** ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها و الذي تمليه عليها بينما هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.
- ج. **التوافقية:** يقصد بها المواءمة بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة للعملية.
- د. **الفاعلية:** بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة و القدرة أيضا على التأثير على الآخرين و توجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها بتعيين أن تكون إدارة التغيير فعالة.
- هـ. **المشاركة:** ليتم التغيير بنجاح يجب ان تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قيادة التغيير.
- و. **الشرعية:** من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية فانه يتعين على المنظمة تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية.
- ي. **الإصلاح:** إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب و اختلالات في المنظمة.

ن. **الرشد و العقلانية:** لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالرشد لكونه صفة لازمة

لكل عمل إداري. (العميان، 2008، ص:345)

أبعاد التغيير: تتكون عملية التغيير من ستة عناصر رئيسية هي:

1. **موضوع التغيير:** و يتناول قواعد التغيير و مستلزماته و مستوياته و خطواته.

2. **المغير:** و هو الشخص أو الجهة التي تطالب بالعملية التغييرية و تنادي بها و تبدأ في ممارستها و قيادتها.
3. **المؤيد:** و هو تلك الجهة التي تؤيد العملية التغييرية و يمكن أن تمارسها أو تساهم في المطالبة بها.
4. **المحايد:** و هو تلك الجهة التي لم تشكل بعد رأيا أو تتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
5. **المقاوم:** و هو تلك الجهة التي ترفض العملية التغييرية و تسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويها.
6. **مقاومة المقاومة:** و تعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير و مؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها منها و القضاء عليها.

(الصيرفي، 2009، ص:130)

7. نماذج التغيير التنظيمي:

تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير لكن العلماء اختلفوا في اقتراح نموذج موحد للتغيير التنظيمي، وكان هذا الاختلاف منطقيا نظرا لاختلاف وجهات النظر حول الأسباب الدافعة نحو التغيير .

و تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات او العوامل ذات الصلة بالتغيير، و من بين أهم النماذج مايلي:

أولا. نموذج بيتر (peter) :

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار إليها بيتر 1974, peter ، و سبقه بذلك ليفيت LEAAVITT 1959 ما يأتي:

أ - **المهام (Tasks) :** تشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهام او تحديد الواجبات و الوظائف أو تكوين فرق العمل.

ب - التكنولوجيا (Technology) : و تضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (اي بالمعدات و المكائن) و تكنولوجيا العمل (أي نظم و أساليب الإنتاج و طرق العمل).

ج - الهيكل (Structure): و يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات، و نظم و تدفق العمل، والإجراءات، و درجة المركزية و اللامركزية و غيرها.

د - القوى العاملة (Workforce): و هي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة و أساليب التدريب و التأهيل، و تنمية القادة الإداريين و غيرها.

و ليست عناصر التغيير الأساسية المشار إليها (المهمات، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها، و إنما تمثل أجزاء متكاملة و مترابطة مع بعضها و تتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها. (الشماع و حمود، 2007، ص: 377، 378)

ثانياً. نموذج لورنس و لورش Lawrence and Lorsch :

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس و لورش (1964) على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ. مرحلة التشخيص: و تتناول دراسة و معرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) و النتائج المطلوب تحقيقها.

ب. مرحلة التخطيط : و يتم في ضوءها وضع و تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج. مرحلة التنفيذ : و تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د. مرحلة التقييم : حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة و أسبابها.

و الشكل التالي يبين تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس و لورش ..





شكل رقم(04): نموذج لورنس و لورش للتغيير المخطط

(الشماع و حمود،،2007ص:378)

ثالثاً. نموذج كورت لوين (Kurt Lewin) :

حسب كورت لوين فان نجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية ابتداءا بمرحلة الإذابة ثم مرحلة التغيير ثم مرحلة إعادة التجميد، و هي كالتالي:

أ. مرحلة الإذابة (Unfreezing):

تهدف هذه المرحلة إلى جلب انتباه المدراء والمرؤوسين إلى ضرورة الحاجة للتغيير من خلال توضيح مشاكل التكيف مع العمل و البيئة المحيطة، وكذلك بإقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل، و قد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معينة، إذ يجب البحث عن بدائل أو حلول جديدة، كما يجب خلال هذه المرحلة التمهيد للتغيير و الاستعداد له من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة ما يتعلق بالقيم والمعتقدات المؤيدة للتغيير، حيث يجب على المؤسسة تحديد الأمور التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك، وكذا التعرف على مختلف العوامل التي كانت سببا في إحداث عملية التغيير مثل الضغوط البيئية، و انخفاض الإنتاجية، وذلك من اجل تسهيل إحداث عملية التغيير، كما يجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة مثل أنماط السلوك التي تقدم حولا بديلة وتساهم في إلغاء الأساليب القديمة المطبقة للقيام بالأعمال. (Marin et Debavaller ;2002 ,p :283)

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة هادفة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، و أنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة كما يعتقد Fulmer، إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات ، جديدة عن طريق إلغاء واستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ب. مرحلة التغيير (Change):

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا، ثم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء فمثلا في هذه المرحلة يتحدد ما يلي:

- الأهداف والأشياء المطلوب تغييرها: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم و الوظائف و أساليب العمل و الإجراءات. (حريم،1997،ص:495)
- أدوات وسائل التغيير : التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصال الإداري.
- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير مثلا تحسين الإنتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي.

(حريم،1997،ص:495)

ج. مرحلة التجميد (Re-freezing):

و هي المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي و فيها يتم تثبيت ما أذيب و غير و تصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم، و هنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة.

و كما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات و الجمود و التوقف في حين على العكس من ذلك، فإن التغيير مستمر و متجدد، أي في كل مرة يؤتى بالجديد، و المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة و ليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة. (عصفور، 2008، ص:24)

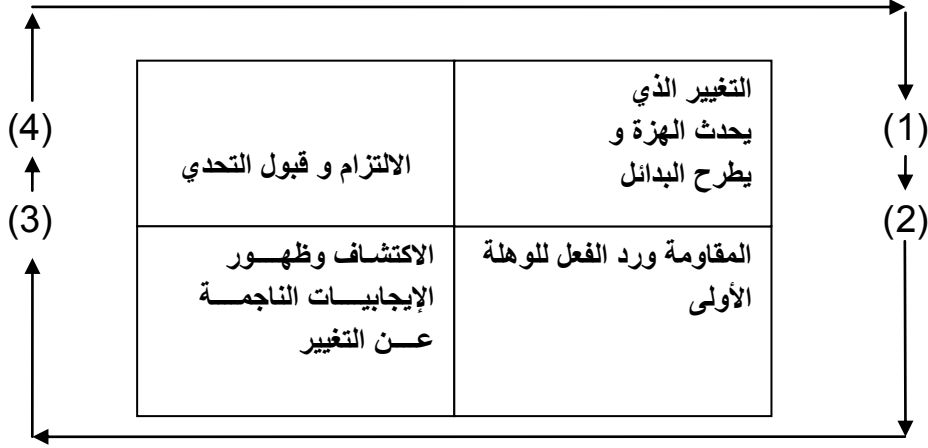
رابعاً. نموذج سكوت وجيف: مصفوفة مراحل التغيير:

يرى المؤلفان " سنشيا سكوت (Scott) و دنس جيف (Jaffe) أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحداتها. وتغيير الأفراد عندهما يمر بمراحل أربع هي: الإنكار (Denial)، المقاومة (Resistance)، الاستكشاف و الاستطلاع (Exploratron)، ثم الالتزام (Commitment) ، و لكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها. (الكبيسي، دس، ص:15)

ولذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التحسس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم، وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير. لذلك يطرحان المنطلقات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القاعد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات و المشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.

- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير.
 - الاحتفاء بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.
- والنموذج أدناه يعكس المراحل الأربع لعملية التغيير.

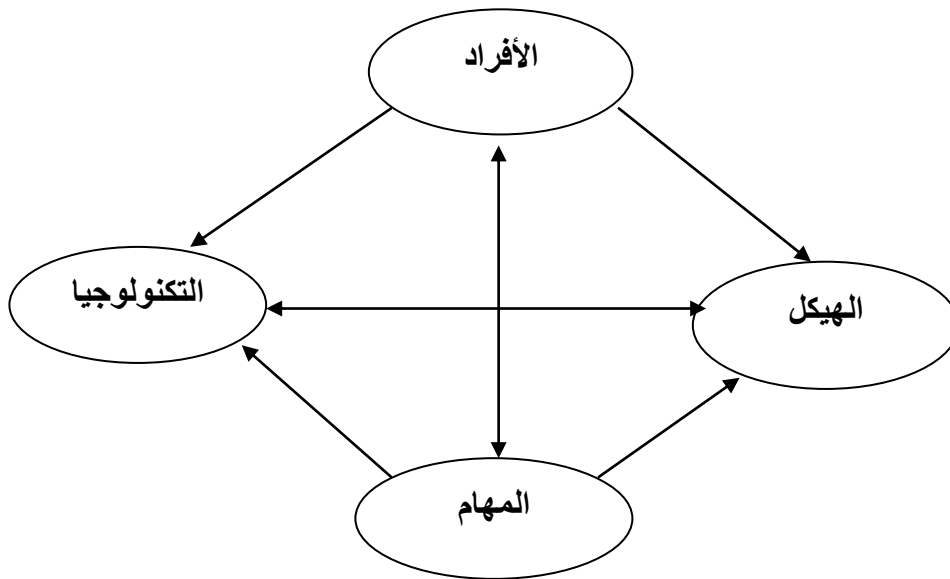


الشكل رقم (05): مصفوفة التغيير عند سكوت و جيف

المصدر: الكيسي، دس، ص: 15، 16

8. مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير و ذلك لأهميتها، و يشمل التغيير في المنظمة عدة مداخل (المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي). (دودين، 2014، ص: 367)



الشكل رقم (06): التداخل بين مجالات التغيير التنظيمي

المصدر: جاد الرب، 2009، ص: 14

1. المدخل الوظيفي:

يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة، و يقصد بفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، و تمثل ثوابتها و حركة العاملين فيها. (عساف، 1999، ص: 239)

أ. **تغيير رؤية و فلسفة و رسالة المنظمة:** الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمة و يمكن من خلالها التغيير، فهي تلعب دورا أساسيا في جميع مراحل دورة حياة المنظمة.

و هي تبين أسباب وجودها و تحدد حقل أو حقول مجالات عملها وتحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفة واضحة و مفهومة للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي، و تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة، و تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح هام لان القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير و تحقيق الأهداف و السلاح القوي للتنفيذ. (شتاتحة، 2007، ص: 29)

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات أو بشكل مستقل، و هو إعادة تطويع الموارد و ترقية استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية .

و تتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة و مجال أو مجالات نشاطها و أنواع منتجاتها و السوق التي تخدمها حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول الى غاياتها العليا، و من الطبيعي أن تغيير الرسالة و المترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

ب. تغيير الأهداف و الاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و في الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيير البيئة المحيطة، و قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية. فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثلا (التمايز، أو التركيز أو القيادة في التكاليف) أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، و إذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات و ذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات و مثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو نتيجة إلى الأسواق الدولية. (جاد الرب، 2009، ص14-15)

2. المدخل البشري:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي و الهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، و بالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، و الذي يمكن أن يكون من خلال تفهم و إدراك سلوك الأفراد، و من ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فاعلية و كفاءة التغييرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة. (شتاتحة، 2007، ص:31)

إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف و الدوافع و الشخصية و القدرات و الآمال من ناحية، و بين المنظمة من حيث الأعمال و الوظائف و الأهداف و التكنولوجيا و الإجراءات و العملاء من ناحية أخرى، و التغيير شيء حتمي، فالأفراد و المنظمة يتغيران بصورة دائمة، و بسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء و انخفاض في الرضا عن العمل، و هنا يجب إجراء تغيير يشمل التغيير في الأفراد لكي نعيد التوافق و الاتزان بين الأفراد و المنظمة.

و قد ركز الكثير من الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين هما:

أ. **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

ب. **التغيير النوعي للأفراد:** و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات او تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

و من الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، و ذلك من خلال إدخال التغيير في المجالات التالية:

1. **المهارات و الأداء:** و يستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ. **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين و استبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب. **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط و معايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

1. **تدريب العاملين:** أي أن تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

3. **الاتجاهات و الإدراكات و السلوكيات و التوقعات:** لعل أهم مجالات التغيير و أكثرها

صعوبة هي مجالات التغيير في قيم و اتجاهات و سلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات و الموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس و مشاعر و انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، و هذا ما يجعل الأفراد احد موارد المنظمة، كما انه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر و المخطط المشغل و تظل قدرات الأفراد و معنوياتهم و مستوياتهم و مستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، و مهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز و كفايتها من الأموال و أعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، و من ناحية القيم و المعتقدات و الاجتماعات و السلوكيات. (حسين، ص: 275، 274)

4. مدخل الهيكل التنظيمي:

و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء التعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، و ما تضمه من أقسام و الفروع التي تتبعها، و المحدد للمستويات التي تندرج عليها و للاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها و للأنشطة التي تنهض بها و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها.(علاوي،2013،ص:25)

و يتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل و التخصص، التكوين التنظيمي، تفويض نطاق الإدارة التنفيذيون و الاستشاريون)، و من ثم فإن أي تغيير في احد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة انه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله و يطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" أي إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف و التطوير و البيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة و علاقتها التنظيمية و من أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

كما أن الحكومات قد تلجأ إلى الإصلاح الإداري بمعنى " إصلاح العيوب و الأخطاء و محاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات العمومية".

و يرى "السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و إعادة تصميم طرق الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، و ما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد و سياسات و إمكانيات و نظم و إجراءات، و مع سرعة التغيير و الحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة و غير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية و كثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق و التعاون بينها، حيث أن تلك

المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير. (شتاتحة، 2007، ص:32)

• أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الديمغرافي غير الملائم.
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم و عدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- تغيير المعايير و الأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة.
- إدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي.
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كان تمر فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

5. المدخل التكنولوجي:

و هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب و تدفق العمل، و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. (شتاتحة، 2007، ص:33)

و التكنولوجيا تعني "التقنية" و تعبر على أنواع المعرفة الفنية و العملية و التطبيقية و الالكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته بما يحقق للمنظمات أهدافها.

و لا شك أن للتكنولوجيا دور هام و مؤثر في فعالية المنظمة، و هناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات و هما:

الاتجاه الأول: و هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك و اتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم و يركز بصفة أساسية على دراسته اثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

و ينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في طرق ووسائل و إجراءات العمل مما يولد طرق ووسائل و إجراءات جديدة بفعل هذا التغيير يكون ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي و الجماعات و كذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، و قد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة أو خط إنتاجي أو معدات أو آلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل، فمثلا الآلات الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل و تختصر تلك الآلة ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور و الرواتب و المكتسبات الشخصية، و كما أن الترقيات و ظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فان أنماط الوظيفة و محتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي. (عبوي، 2009، ص:125-126)

الجدول رقم (01): مجالات التغيير

التغيير الإستراتيجي (الوظائف و المهام)	التغيير البنائي(الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة إستراتيجية النشاط الإستراتيجية الوظيفية	مكونات البناء التنظيمي التصميم التنظيمي نظام المكافآت تقييم الأداء ، نظام الرقابة	المعدات، تصميم العمل تتابع العمل، نظم معالجة المعلومات	المهارات، الأداء الاتجاهات، الإدراك السلوكيات

(سمير، 2008، ص:182)

9. مسؤولية التغيير:

من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي؟

التغيير يمكن أن يقوم به إما المنظمة أو تعتمد على مستشار خارجي، ويمكن أن يعتمد على الاثنين معاً، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تحدد دورها في التغيير وتحدد دور ومدى تدخل المستشار الخارجي في التغيير.

من له سلطة التغيير في المنظمة؟:

الإدارة العليا هي التي تحدد من له سلطة التغيير، ويوجد ثلاثة بدائل وهي :

1. أن تكون سلطة التغيير لدى الإدارة العليا وحدها.

2. أن تشترك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

3. أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى.

ويلاحظ أن هذه الطرق الثلاثة تتحدد حسب مقدار مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

أولاً: الإدارة العليا

تتفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، حيث أنهم يقومون بالتخطيط وتنظيم عمليات التغيير و إصدار القرارات المتعلقة بالتغيير، ويتعرف المدراء على المشاكل معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية أو عن طريق المعلومات والتقارير الآتية من مرؤوسيه، وذلك يتم وفق مرسوم أو قرار إداري، ويعتبر اتصال في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، ويقوم المدير بتحديد التغيير الذي سيجري ودور المرؤوسين في إتباع هذا التغيير، ويستمر التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا وذلك حتى تؤثر على غالبية العناصر المكونة للمنظمة.

(زين الدين، 2006، ص:179)

وقرارات الإدارة العليا تميل إلى اتخاذ التغييرات التالية:

1. تغيير الأفراد Replacement :

الإدارة العليا بإمكانها استبدال (إحلال) أفراد عاملين مكان آخرين من خلال سياسات النقل والندب وذلك بافتراضها أن هذا التغيير سوف يزيد من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين وأنه تغيير ضروري من أجل التصدي و مواجهة المشاكل.

2. تغيير الجماعات :Groupes

يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف أجزاء المنظمة كما ترغب، وذلك عن طريق أنظمة الاتصالات الجماعية مثل المقابلات و الاجتماعات واللجان، وكذلك عن طريق إعادة تشكيل جماعات العمل و الإدارات و الأقسام.

3. تغيير هياكل التنظيم Structures :

تغيير هياكل التنظيم مؤثرة في مصير المنظمة ويتمثل في تغييرات أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل و الأدوات و الآلات والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

ثانيا: المشاركة Participatio:

في هذه الحالة تشترك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، وهذا المدخل من التغيير يعتمد على افتراض أن الأفراد العاملين والمستويات التنظيمية ذات الكفاءة لها أهلية للمشاركة ولها تأثير على مصير المنظمة مما يمدها قوة، ولذلك فمن الإيجابي و الأحسن أن يكون تفاعل بين المستويات التنظيمية. وتكون مشاركة الأفراد العاملين في عملية التغيير التنظيمي على أحد الشكلين وهما:

1. اتخاذ قرار جماعي: في هذه الحالة تشخص الإدارة العليا المشاكل ودارستها و تحدد البدائل أي الحلول ثم تعطي توجيهات للمستويات الدنيا بدارستها واختيار البديل المناسب (أي اتخاذ القرار)، وبالتالي يبذل الأفراد العاملين جهودهم في دراسة البدائل ويختارون البديل المناسب لحل مشاكلهم.

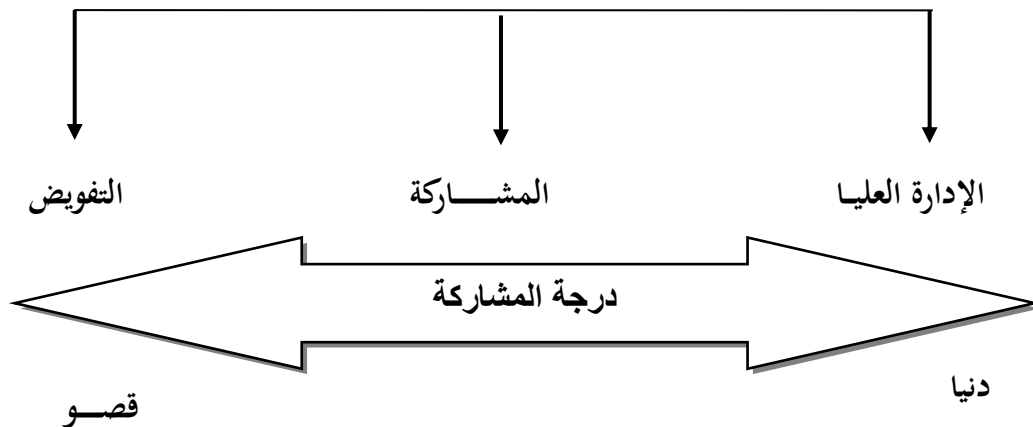
2. حل المشاكل جماعيا: وهذا الأسلوب فيه مشاركة أقوى وأعمق للأفراد العاملين حيث أنهم لا يدرسون البدائل ويختارون الأساليب فقط بل كذلك يبدؤون ذلك بدارسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتعريف المشكلة بحيث يمكنهم في الأخير من التوصل إلى البدائل وهي الحل.

ثالثاً. التفويض: وتقوم الإدارة العليا هنا بتفويض باقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم التغيير المناسبة، وعلى العاملين في جميع المستويات و الأقسام أن يضطلعوا بمهام التغيير من تحديث للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحلول المناسبة باتخاذ القرار المناسب، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

1. مناقشة الحالة Case discussion: في هذه الحالة يقوم المدير أو المشرف بتوجيه مناقشة بين العمال، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارات على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديم لهم معلومات قد تفيد في حل المشكلة، ولهذا فإن تدخل الرئيس أو المشرف ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لمساعدتهم على الوصول إلى حلول ذاتية لمشاكلهم. (زين الدين، 2006، ص:181)

2. تدريب الحساسية Sensitivity Training:

يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وذلك بإكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة، وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال يمكن تغيير وتطوير العمل بشكل أفضل، وهذا الشكل التالي يوضح مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي. (زين الدين، 2006، ص:182)



شكل رقم(07): من يقوم بالتغيير التنظيمي و درجة المشاركة.

(ماهر، 2010، ص:41)

ثانياً: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير، ألا وهو موضوع المقاومة، إذ يعتبر التغيير التنظيمي من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً، حيث نجد أنه كثيراً ما يُخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهدداً أو معرقلاً للاستقرار، وإن فشل التغيير أو مقاومته كثيراً ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمنظمة، و تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر و على المعنيين اخذ هذه الأسباب و الآثار المترتبة عنها بعين الاعتبار.

1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم المقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات، وبالخصوص فيما كتبه كل من french و coch في أحد المقالات بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" *overcoming resistance to change* ، والتي أوضحنا فيها أن هذه المقاومة هي عبارة عن "رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان و التهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة".

أما Kurt lewin فقد أظهر أن مفهوم المقاومة عبارة عن ذلك الرأي المعاكس، من أجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد سلوكيات وقيم جديدة.

(بروش و هدار، 2007، ص:53،52)

و قد عرف زاندر (Zander ,1914) مفهوم مقاومة التغيير بأنه "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم". (الشماع و حمود، 2007، ص:385)

و عرفت الدهان (1996) مقاومة التغيير بأنها "ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".

و عرفه المعتصم بالله الجوارنة (2008) بأنه " سلوك شخصي مخطط ينتج عن الأفراد نتيجة عملية التغيير يتم التصدي للتغيير أو محاولة التعديل فيه". (بربخ، 2012، ص:45)

كما يعرف مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي بأنه : "استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن".

ويعرف أيضا بأنه: " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها". أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة. (الكيسي، بدون سنة، ص:25)

وفي كل الأحوال فإن مقاومة التغيير تعرف على أنها تلك الاستجابة العاطفية أو السلوكية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. أو تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم. و في هذا السياق يقول الاعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، و هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحوال بل ايجابية، و تتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، و لمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري.

(دودين، 2014، ص:44، 43)

و بالرغم من نعدد أساليب هذه المقاومة، إلا انه يمكن الإشارة إلى الربعة أساليب رئيسية و ذلك على النحو التالي:

- القوى المعارضة للتغيير: و هي من أكثر القوى التي تهاجم عملية التغيير التنظيمي و تقف ضدها و تسعى لتعطيلها و إفشالها و تصيد أخطائها، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.
- قوى التحجيم: و هي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، و ذلك بأساليب متعددة مثل: القوانين و القواعد و الافتراضات.
- قوى التحجر و التجميد: و هي قوى متعلقة على ذاتها ترفض غيرها و لا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية و احتياجاتها الشخصية.
- الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية بين الأفراد.
- اختلاف التقييمات: تتولد مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد في المنظمة حول

تقييمهم للتكاليف و الأرباح الناتجة عن التغيير المقترح و يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة و هنا يظهر جانب ايجابي للمقاومة، لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري و البحث عن المعلومات الكاملة و الدقيقة و إعادة الحسابات و التحليلات حتى تتوحد التقييمات و التوقعات.

- من وجهة نظر المنظمة في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة التفاعل مع البيئة، فإنها تجد نفسها تقاوم التغيير لما له من اثر على استقرارها، كون التغيير يحتضن دائما عنصر عدم التأكد لذا تسعى إلى مواصلة العمل في نفس الإطار القائم.

كما أن الكثير من المنظمات تميل إلى مقاومة التغيير نتيجة التزاماتها و تعاقدها السابقة و كذا استثماراتها الهامة في مجالات و مشاريع معينة، فالمنظمات الكبيرة التي تلوث الهواء أو المياه مثلا قد لا تكون قادرة على زيادة استثمارها في معدات جديدة مما يدفعها إلى عدم احترام قوانين حماية البيئة. (بوفلجة، دس، ص: 59)

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى بعض الباحثين أن مقاومة الأفراد للتغيير تعود إلى أسباب كثيرة سواء كان مصدرها فرديا أو جماعيا و منها: (بربخ، 2012، ص: 49)

- أن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة و متكررة، أصبحت بمثابة (العادة). و في ضوء ذلك فانه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد، و هذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة و عنف، لان التغيير سيؤدي إلى تبدل مجرى حياته بشكل أو بآخر، كما سيؤدي إلى تبدل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.
 - غالبا ما يعتقد الأفراد بان التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية اكبر من السابق، و هذا ما سيحملهم عناء أو جهدا كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب، و هذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير.
 - تلعب الروح المعنوية أثرا كبيرا في مقاومة التغيير، حيث أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير و ما ينطوي عليه من صور جديدة.
 - يؤدي عدم إشراك العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، و بالعكس فان مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة.
 - إن سوء فهم أهداف التغيير من شأنه ان يسهم في تعميق حدة المقاومة لدى الأفراد سيما إذا أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله و أهدافه و آثاره المترتبة عليهم، فإذا كانت سلبية فان المقاومة تزداد عمقا، أما إذا كانت ايجابية فان المقاومة تقل.
- (الشماع و حمود، 2007، ص:386)**
- الاعتقاد بأنه سيترتب على برامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف.
 - القلق و الخوف من تغيير محتوى الوظيفة.
 - حدوث تغيير في تركيب الجماعات الحالية و إنشاء جماعات جديدة.
 - التغيير في ظروف العمل و فترات الدوام. (رضا، 2010، ص:179)
- و يذهب سيد محمد الرب في هذا الصدد إلى مقاومة التغيير في المنظمات تتخذ شكلين على النحو التالي:

الأول: مقاومة الأفراد للتغيير و ذلك لأسباب عدة:

- 1) تحقيق فوائد شخصية، و الخوف من حدوث خسائر شخصية مادية أو معنوية.
- 2) الفهم الخاطئ للتغيير .
- 3) اختلاف تقدير الأفراد أو تخمينهم بالنسبة للتغيير.
- 4) العادات، الاعتماد، الأنا العليا، عدم الثقة بالنفس، عدم الإحساس بالأمن.

(بريخ، 2012، ص:53)

الآخر: مقاومة التنظيم للتغيير:

و هي تعني وجود حدود معينة و قيود تحد من قدرة المؤسسة على القيام بالتغيير، لذا فان إدارة المؤسسة و العاملين فيها بوجه عام يقاومون عملية التغيير و يعترضون عليها، و ذلك لأسباب منها:

- 1) المقاومة الشديدة التغيير من جانب الإداريين خاصة في المنظمات البيروقراطية.
 - 2) وجود قيود على موارد المؤسسة البشرية و المادية.
 - 3) وجود تضارب تنظيمي في بعض المجالات داخل المؤسسة بحيث يصعب توضيحها و توجيهها نحو طريق واحد يخدم المؤسسة.
 - 4) الانسجام و التكيف مع المعايير القائمة و التماسك التنظيمي و الثقافي القائم.
- و قد أورد كل من جوردن (Gordon) و لبيت (Lippit) جملة من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير منها:

- 1) عدم وضوح أهداف التغيير.
- 2) تجاهل تقاليد و أنماط العمل و معاييرهم.
- 3) عندما يكون اقتناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- 4) ارتباط العمل بأعباء و ضغوط عمل كبيرة .
- 5) فقدان أو ضعف الاتصال عن موضوع التغيير.
- 6) ارتفاع تكلفة التغيير مقارنة بالفائدة من إجرائه.
- 7) عدم الثقة في القائمين على التغيير. (بريخ، 2012، ص:54، 53)

- (8) السرعة الكبيرة للتغيير.
- (9) الخبرات السابقة السيئة عن التغيير.
- (10) وجود تعارض حقيقي بين آراء الأشخاص عن التغيير.
- (11) عدم إشراك المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط له.
- (12) الخشية من نتائج التغيير.
- و أما منى مؤتمن فقد أوردت جملة من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير منها:
- أ. الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول:
- ب. الميل للمحافظة على أنماط السلوك و العادات و التقاليد المألوفة.
- ج. عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي، و عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي سينجم عن التغيير.
- د. خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية، و الخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة و المرتبطة بالوضع الحالي.
- هـ. سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم و هم مجبورين على عملية التغيير. (بربخ، 2012، ص:55)
- و. الخوف من مخالفة معايير و مستويات معينة من السلوك تفرضها قيم المجموعة، و الخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل و أنماط سلوكية جديدة بسبب إحداث التغيير.
- ي. اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة و الأداء ضمن مستوى معين من الانجاز، و الخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التغيير.

و مما سبق يتبين أن مقاومة التغيير تعد أمراً طبيعياً لا بد منه، و إن العامل المهم في عملية مقاومة التغيير يرجع إلى طبيعة إدراك الفرد لعملية التغيير، فالأفراد يقاومون التغيير لأسباب عديدة منها ما هو ظاهر و منها ما هو كامن في نفس الأفراد، و على رأسها خوف الأفراد من نتائج التغيير و عدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات ذلك، لما قد يجلبه من مخاطر، علاوة على الطبيعة الإنسانية لبعض الأفراد و المتمثلة في كره العمل و

التجديد فيه، كما يتبين ان عملية مقاومة التغيير ليست حكرًا على المرؤوسين فحسب فقد تقاوم الإدارة التغيير، كما قد تقاوم البيئة التنظيمية ككل التغيير أيضا.

3. أشكال مقاومة التغيير:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية لمقاومة التغيير وهي كالتالي:

1. النمط الطبيعي كنتيجة لطبيعة التغيير واختلاف الأحوال، مثلا:

- الحاجة إلى الوقت والجهد لتأقلم والتعلم المواقف الجديدة.
- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.
- مدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير.

2. النمط السلوكي والانفعالي الذي تقوم عليه مقاومة التغيير:

- الخوف اللاشعوري من التغيير.
- عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.
- ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الخبر أو في الزملاء القائمين بإحداث التغيير.

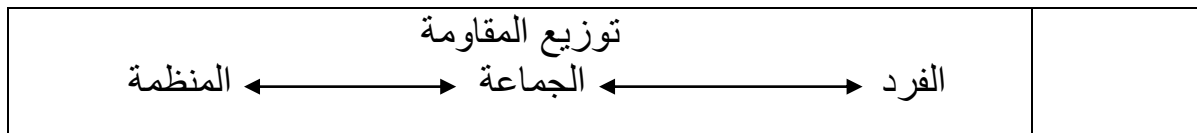
3. نمط مقاومة التغيير القائمة على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:

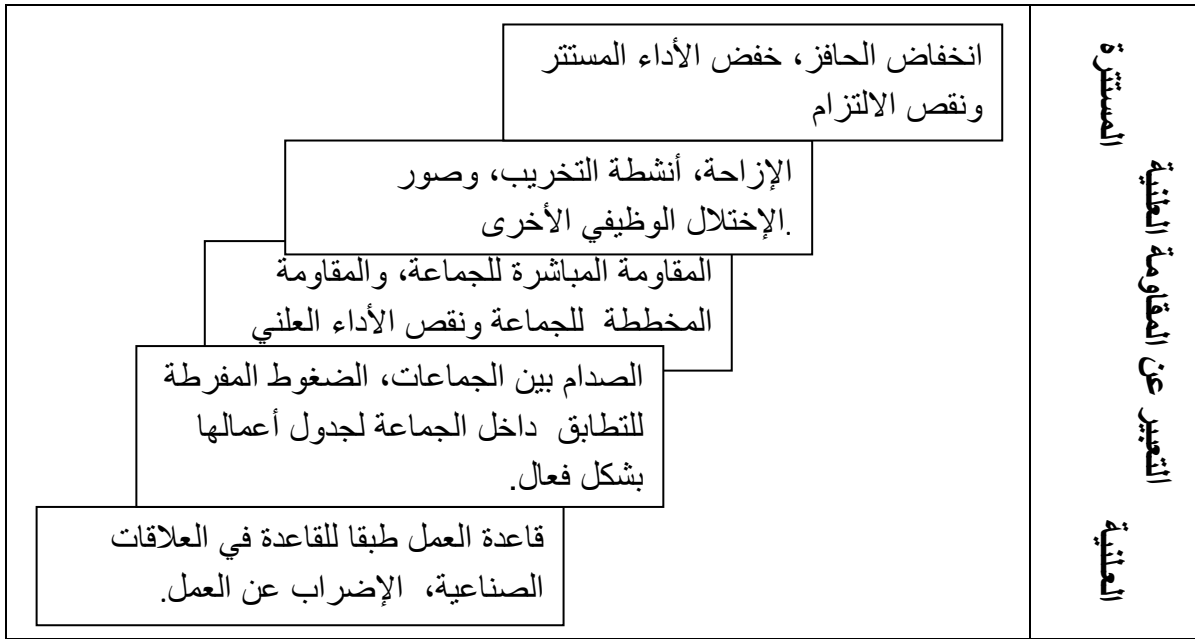
- التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.
- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمر.
- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

أما المواقف العملية التي يسعى لها الفرد نورد بعضها فيما يلي:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد؛
- توجيه أسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له علاقة بالتغيير؛
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بأي شيء؛
- يظهر الفرد بأنه منزعج غير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح

- يصير الفرد على أن التغيير غير عادل. (حريم،1997،ص:413)
- قد يترك الفرد المنظمة نهائياً أو يتذرع المرض؛
- أن يحاول الفرد تسلق السلم التنظيمي إلى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير الجديد وثقله على المستويات الدنيا في التنظيم،
- أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية والإسقاط؛
- أن يصبح الفرد مستهترا ومتكاسل ومترaxي ولا يهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغييرات جديدة. (بربخ،2012،ص: 55،56)
- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي تكون على أساس تشابه القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية بين الأفراد، وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد في التنظيم غير الرسمي فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة. (القاضي،1998،ص:286)
- تشير الدراسات أن المقاومة الجماعية اخطر من المقاومة الفردية لأنها أكثر قوة، فهي بمثابة رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلاً وعتاداً، والمقاومة المستترة أخطر من العلنية لأنها لا تكون معلومة من حيث حجمها (عدد الأفراد الذين يتبنونها)، أو طرق التعبير عنها، ويلخص الكاتبان "كنج وأندرسون" أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل الموالي: (بلحمو،2014،ص:113)



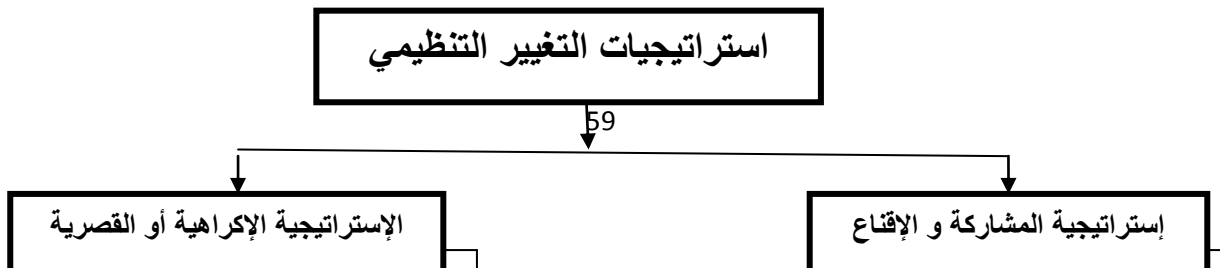


الشكل رقم(08) : بعض أشكال مقاومة التغيير

(المصدر: نيجل كنج، نيل اندرسون، 2004، ص:316)

4. استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي:

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال و ضمان نجاح جهود التغيير، فانه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية و هذا ما نوضحه في الشكل التالي:





الشكل رقم(09): استراتيجيات التغيير التنظيمي.

(من إعداد الطالبة)

أولاً- إستراتيجية المشاركة و الإقناع:

1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: و هنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار

البديل المناسب، أو أن تقوم الإدارة و العاملون معا بتحديد المشكلة و دراستها و اختيار

البديل الأفضل. (عبوي، 2009، ص:127)

2- إستراتيجية المشاركة المركزة: و تتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين و

المؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما

يصعب عملية إشراكهم كلهم و غالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة و درجة إلحاح

عالية على التغيير. (العطيات، 2006، ص:210)

3- إستراتيجية الإقناع: تؤكد الإستراتيجية على ضرورة إشراك كل العاملين في حقل

التعليم، و الذين لهم علاقة بعملية التغيير و المتأثرين فيه، في اتخاذ أي قرار يتعلق

بالتغيير، و ذلك سيلزمهم بعملية التغيير مما يجعل نتائجه جوهريّة.
(الحريري، 2011، ص:165)

4- إستراتيجية براعة القيادة: و تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من اجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته. (العطيات، 2006، ص:211)

5- إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة: تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة و إعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد و يدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة.

فالحاجز الرئيسي أمام التغيير حسب هذه الاستراتيجيات هو عدم إقناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأفراد أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم، و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه، فعلى مستوى الفرد يكون للشخص قيم و اتجاهات و حاجات و قد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم و بالتالي فإن الفرد يقاومه، فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال تنمية اتجاهات الفرد و مواقفه و التوعية و الإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد و مخاوفهم. (عباس، 2008، ص:204)

ثانيا- الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية:

1- إستراتيجية أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية للتغيير، و تكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما يرى أن الطرق الإقطاعية لا تجدي نفعا، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، و منه يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم إغفال المداومة على الاتصال بالأفراد العاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

2- إستراتيجية الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسّعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب الأزمة داخل المنظمة، في هذه

الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى مع حرصه على زرع الثقة المتبادلة بين الموظفين.

3- إستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث

التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، و لكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير. (العيان، 2004، ص:354)

و قد تلجا المنظمة لإستراتيجية خاطئة في حالة عدم توغر المقومات الأساسية للتغيير، فعامل الوقت و التكاليف و الآثار المحتملة عناصر أساسية و جوهرية لاختيار الإستراتيجية الملائمة. (علاوي، 2013، ص:46)

5. وسائل التعامل مع مقاومة التغيير:

توجد العديد من الأساليب التي يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة مقاومة التغيير و هي تتدرج من التعليم و الاتصال إلى قوة العشرية مرورا بالمشاركة الدعم، التفاوض و التوجيه.

- **التعليم والاتصال:** إن المقاومة نابعة من سوء الفهم، أو نقص الثقة، و من خلال الاتصال الجيد فمن الضروري خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا أن يفهم الأفراد التشخيص الذي يتطلب التغيير و أسباب و طريقة التغيير. (رواية، 2001، ص:302)

و يسمح هذا الأسلوب بمساعدة العاملين على فهم منطق التغيير المقترح، و هو يعتبر أسلوبا مثاليا في حالة المقاومة الناتجة عن معلومات و اتصالات غير كافية.

- **التسهيل و الدعم:** و هو يعمل على إعانة العاملين عن التحكم في مشاعر الخوف و القلق اتجاه التغيير عن طريق النصح، العلاج، التدريب، أو حتى من خلال منح عطل قصيرة مدفوعة الأجر. (جاد الرب، 2009، ص:11، 10)

- المشاركة و الاندماج: يعبر هذا الأسلوب عن تعاون محدود، و هو يقوم على حصر تدخل الأفراد في جوانب معينة للتغيير، فعلى سبيل المثال يقدم العاملين رؤية عامة عن برنامج التغيير و أهدافه كتحقيق فعالية و إنتاجية اكبر تفاديا للتبذير...ثم يطلب منهم الخطوات اللازمة لتجسيد هذه الرؤية.
 - التوجيه: من خلال التوجيه يتولى قائد التغيير وضع أغلبية القرارات المتعلقة بموضوع التغيير و آلياته، كما يستخدم سلطته في سبيل إنجاحه، إذ يضع هذا التوجيه حدود فاصلة بين مصمم التغيير و منفذه، و لضمان مساندة الأفراد للمشروع.
 - التفاوض و الاتفاق: يتم وفق هذا الأسلوب إجراء مفاوضات حول التغيير المراد إحداثه و الاتفاق على ما يمكن تعديله من طرق و إجراءات من اجل الوصول إلى حل وسط مرضي لجميع الأطراف.
 - و تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير بنفس الوقت تكتلك تلك الجهة قدرة معتبرة لمقاومة التغيير كالتنظيمات النقابية مثلا.
 - التهديد الظاهر و الضمني: وفق هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا و علنا بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل.
- (بوشمال، 2011، ص:50)

جدول رقم (02) :أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	الأسلوب

قد يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير.	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	التعليم و التثقيف والاتصال
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كافة المعلومات لديهم والتي لها علاقة بالتغيير في خطة هذا الأخير.	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للأخريين قدرة كبيرة على المقاومة.	المشاركة و الاندماج الأفراد في عملية التغيير
يستغرق وقتاً طويلاً للغاية مع احتمال فشله.	يعتبر من أنجع الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم .	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة .	التسهيل و الدعم
من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً للتغلب على المقاومة	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصاً أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذه الجماعة قوة هائلة على المقاومة.	التفاوض و الاتفاق
ممكن أن تلحقه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	التهديد الظاهر و الضمني

(المصدر: عبد الباقي، 2002، ص:333)

لقد تبين لنا من خلال الجدول السابق "أساليب التعامل مع مقاومة التغيير" أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا و عيوب، وعليه لا بد أن تكون لقائد التغيير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب للتغلب على مقاومة التغيير.

6. العوامل المؤثرة في اختيار طريقة مقاومة التغيير:

1- نوع و حجم المقاومة المتوقعة: فكلما كانت قوية تم الاتجاه نحو طريقة " المشاركة و الاندماج" لأنها تقلل المقاومة على المدى القصير أو الطويل.

- 2- **قوة المقاومين:** إذ أنها كلما كانت درجة القوة أكبر كان الاتجاه نحو طريقة "المفاوضة و الاتفاق" لأنها تقلل من المقاومة كما أن لها منافع مستقبلا.
- 3- **مدى الحاجة إلى المعلومات و الالتزام:** كلما زادت الحاجة إلى المعلومات للتخطيط لعملية التغيير و إلى التزام العاملين، كان الاتجاه نحو طريقة "الاتصال و التعليم و التثقيف" و طريقة "الاندماج و المشاركة" أفضل.
- 4- **المخاطر المرافقة لتأخر التغيير:** كلما زادت مخاطرة عدم القيام بالتغيير على المدى القصير كان الاتجاه نحو طريقة (القسر و الإكراه) و (المفاوضات) أفضل.
- 5- **التأثيرات قصيرة و طويلة المدى:** عندما تكون الحاجة إلى تأثيرات سريعة و عدم وجود تأثيرات سلبية على المدى البعيد فان الاتجاه إلى طريقة (الاتصالات و التثقيف) و (المفاوضات و الاتفاق) هما الأفضل. إما في حالة الحاجة آلة تأثيرات ايجابية على المدى البعيد فان الاتجاه نحو طريقة (المشاركة و الاندماج) هو الأفضل. و عندما تكون الحاجة إلى تأثيرات سريعة دون الاهتمام بالآثار السلبية بعيدة المدى، فان الاتجاه نحو طريقة (القسر و الإكراه) هي الأفضل. (القيسي،2015،ص:164،163)

7. مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

تعزى مقاومة التغيير التنظيمي إلى عوامل متشعبة المصادر، فمنها ما هو فردي نابعا من شخصية الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومنها ذو مصدر تنظيمي ظرفي متعلق بالعوامل النظامية التي تحيد عن العامل الشخصي أو الاجتماعي: الموارد أو الوقت المطلوب للتكيف وأحوال المناخ التنظيمي وطريقة إحداث التغيير ودرجة الكفاءة القيادية لوكيل التغيير من ناحية الدراية والخبرة وكذا مدى حسن علاقاته مع الآخرين-ولا تفوتنا العوامل الاجتماعية والمتعلقة ببنية الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن أن تقف حائلا أمام تقدم برامج التغيير - محل التثبيت.(بوهنتالة،2009،ص:47،46)

1- المصادر الشخصية لمقاومة التغيير التنظيمي: يقاوم الأفراد التغيير أو مقترحاته

لعدة أسباب قد يكونون وتنشأ المقاومة الواعية-اقتراراً-عندما يرى الفرد التغيير كتهديد لمنافعه الشخصية المرتبطة ،مدركين لها أو غير واعين بها بالورع الراهن أو كنتيجة

للمساوي المتوقعة التي تصاحب التغيير، حيث يؤدي كلاهما مع أسباب شخصية أخرى. وفيما يلي استعراض لأهم الأسباب المتعلقة بشخصية الأفراد أو العوامل النفسية كما

يسمياها "New Stro" و "Davis": (حريم، 1997، ص:515)

- **الخوف:** وهو الخوف الذي يساور الفرد نتيجة شعوره كون التغيير يشكل تهديد المصالحة الشخصية و المهنية، وقد حدد "Bedian" هذه المصالح في:

- ✓ **القوة:** السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي؛
- ✓ **النفوذ:** الزيادة في المدخول أو ما يشبه ذلك؛
- ✓ **المقام:** الاحترام والقبول من طرف الآخرين؛
- ✓ **درجة الجهد المبذول:** تجنب الظروف التي تتطلب مجهودا أكبر؛
- ✓ **الأمن:** الوقاية رد الخسارة في القوة الشخصية أو المقام أو المدخول.

حيث تزداد درجة مقاومة الفرد عند فقدانه لبعض الحقوق المكتسبة، كما يمكن أن ينجم الخوف عند الشك في الإمكانيات الشخصية و الخوف من حكم الآخرين، و كذا الخوف من النتيجة (إذ أن المخاطرة الناجمة عن المجهول اكبر من جاذبية المغامرة) و الأمر هنا متوقف على عنصر آخر وهو: (بوفلجة، ص:11)

- **انخفاض مستوى التسامح مع التغيير (محدودية المرونة إزاء التغيير):** للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير، حيث أن الجهل بما سينجر عن التغيير وما قد ينتج عنه من تهديد لمصالح الكثير من الأفراد يؤدي إلى عدم التسامح.

- **محدودية الثقة والفهم:** إن تشويه المعلومات الناتج عن عدم الثقة والشك يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات و فشل التغيير.

- **تقييمات مختلفة للتغيير و نتائجه:** يرى الأفراد العاملين في المؤسسة التغيير بطريقة تختلف عما يراه بها واضعوا إستراتيجية التغيير، وذلك يرجع إلى السبب السابق.

- **الإدراك الانتقائي:** إذ يرى الأفراد الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة.

- **الطباع والعادات:** يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت سابقا يطلق عليها لقب (طباع أو عادات)، وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذا تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي.

- الرغبة في الاستقرار (الميل إلى الاستقرار والرتابة): إذ يقوم الفرد غالباً بمعالجة مشاكله الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، وعلى هذا فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى جديدة، ومقاومة التغيير هنا تنبع من كونه سيؤدي إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.

- الروح المعنوية للفرد: تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير، حيث إن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من مستجدات سلوكية، أما إذا كانت المعنويات الذاتية للأفراد عالية فإن درجة الاستجابة للتغيير وقبوله ستكون كبيرة لديهم وهذا ما يعزز دور الإدارة في نجاح فاعليتها للتغيير (إشاعة منا تنظيمي ملائم).

- المستوى الثقافي للفرد: إذ أن درجة وعي جماعات العمل ومستواها الثقافي له أثر كبير في هذا المجال إن لم نقل الحد من دوره في تدعيم مقاومة التغيير في المؤسسة و العكس.

- تقييم العوامل الشخصية لمقاومة التغيير في المؤسسة:

على اعتبار إيجابية التغيير بالنسبة للمؤسسة، فإن لدراسة مدى سلبية أو إيجابية حالات المقاومة الفردية التي تسببها العوامل الشخصية الأنفة الذكر، انتقينا العوامل الأربعة الممثلة في: (المصالح الذاتية الضيقة، سوء الفهم ومحدودية الثقة، الاختلاف في تقديرات النتائج وأخيراً التخوف من عدم القدرة على تنبني التغيير) أما باقي العوامل فهي نفسية لا يحتاج إلا الاستعانة بالمساعدة النفسية في الفريق القائم على إعداد وتنفيذ برنامج التغيير المقصود لوضع إجراءات مجابهاتها.

- بالنسبة للمصالح الذاتية الضيقة: فإنه تنتفي إيجابية المقاومة إذا كانت إيجابية المصالح والمنافع للأفراد محدودة الشمولية والجسامة بحيث تتضاءل أمام إيجابيات نتائج التغيير بالنسبة للمؤسسة ككل، كما تنتفي إذا كان تهديد تلك المصالح والمنافع مجرد تصورات ذات خلفية خاطئة تنهي إلى اعتقادهم أن سلبيات التغييرات التنظيمية -محل التثبيت- تفوق إيجابياتها بالنسبة لهم، وهذا ناتج عن محدودية ثقة الأفراد والجماعات بوكيل التغيير أو جهلهم بالتغيير المقصود، وهذا ما يكسب هذا النوع من المقاومة الطابع السلبي كونها قائمة على حسابات غير دقيقة لإيجابيات التغيير.

- بالنسبة للاختلاف في تقديرات التغيير: نسجل أن الاختلاف في تقديرات الأفراد والجماعات مع تقديرات الجهة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برنامج التغييرات بشأن مردودية هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة ككل. وهنا قد تكتسب حالات المقاومة من هذا النوع الطابع الإيجابي أو السلبي، وهذا متوقف على دقة تقديرات نتائج التغيير لكل فريق ويرجع سبب المقاومة عند هذه الحالة إلى محدودية الثقة وكذا محدودية المعرفة عند أحد الطرفين بماهية التغييرات المقصودة.
- النسبة للتخوف من عدم القدرة على تبني التغيير: تكتسب المقاومة الطابع الإيجابي إذا لم تكن هناك مقدرة فنية للفرد لتبني وتطبيق التغيير، إذ أن مباشرة التغيير مع عدم وجود الإمكانيات الفنية يعني إجهاض للتغيير نفسه، كما أنها قد تكتسب الطابع السلبي، ذلك أن عدم وجود المقدرة الفنية للفرد مجرد تصور غير واقعي. أما عند اعتبار سلبية التغيير بالنسبة للمؤسسة فإن التحليلات المقدمة ستعكس تماما.

- أهم مميزات المصادر الشخصية لمقاومة التغيير التنظيمي:

تبرز العوامل السابقة الذكر خلف حالات المقاومة الفردية ونادرا ما تبرز خلف حالات المقاومة الجماعية كلما كانت تناقضات التغييرات التنظيمية المرجوة أكثر شدة مع المكونات النفسية والفكرية للفرد، كلما زادت احتمالات بروز المقاومة بصيغة إجراءات فعلية هادفة إلى نفي التغييرات المذكورة في المؤسسة.

قد لا تبرز الأسباب الشخصية للمقاومة بصورة منفردة وربما الغالب هو أن يظهر أكثر من سبب شخصي واحد خلف حالة المقاومة، فتعدد الأسباب الشخصية من شأنه أن يضاعف من الصعوبات الكبيرة في مجابهة مثل هذه الحالة، لما تتطلبه من غوص في مكونات الفرد النفسية والفكرية وكهف سوابقه في هذا الشأن، والاستعانة بالمساعدة النفسية هنا ضمن الفريق القائم على التغيير ضرورية.

2- المصادر المتعلقة بالنظام الاجتماعي:

وتتمثل في الالتزام بقيم العمل السائدة من قبل الأفراد في المؤسسة (الانسجام مع المبادئ) والانتظام والتماسك الثقافي بين أفرادها بداخلها (تماسك النظام) والقيم المتميزة التي تلصق

من قبل بعض الأفراد قواعد وأساليب العمل الملتزمة بالمؤسسة نفسها، والميل الجماعي لرفض المؤثرات الخارجية على التوازن الحالي للنظام (رفض غير - المؤلف)... ومن هنا فالأسباب الجماعية لمقاومة التغيير التنظيمي قد تكون:

- أسباب غير رسمية مجسدة في: القيم المضادة للجماعة، نظرة ضيقة تهتم بمصلحة الجماعة، الحفاظ على مصالح مكتسبة، الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.
- الأسباب الرسمية: فحالات المقاومة هنا تسجلها جماعات رسمية: كالتقابات، أو جماعات عمل ذات طابع رسمي... (الاعرجي، 1995، ص: 281)

قد تنتج حالة المقاومة الجماعية لأكثر من سبب اجتماعي واحد كما أنها يمكن أن تكون ثمرة تزاوج بين أسباب شخصية وأخرى اجتماعية في نفس الوقت، وهو ما يزيد صعوبات التشخيص والمواجهة. خصوصا عند تطور ظاهرة المقاومة من الحالة الفردية إلى الحالة الجماعية بسبب بروز أسباب اجتماعية مشتركة. ومما يزيد هذه الصعوبات كذلك تحول ظاهرة المقاومة الفردية أو الجماعية من الأسلوب العلني إلى الأسلوب السري بسبب عنف ردود القائمين على التغيير التنظيمي الفعلية أو المتوقعة نظرا لصعوبة التعرف على أبعاد ونشاطات هذه المقاومة.

3- المصادر التنظيمية الظرفية (المصادر النظامية):

هناك حواجز متأصلة رد التغيير في المؤسسة ولا يشكلها الأفراد متعلقة بظروف العمل عند مباشرة التغييرات أو طريقة إحداث التغيير أو ناتجة عن أحوال المناخ التنظيمي زمن السير في تنفيذ برنامج التغيير. يمكن استعراض أهمها كما يلي:

- عوامل متعلقة بطريقة أحداث التغيير: وتتمثل في: الوقت المطلوب للتكيف، الوقت الإضافي لإعادة التعلم تكاليف اقتصادية للتغيير، احترام الأفراد والمهارات، مصداقية وكيل التغيير.

- عوامل متعلقة بظروف العمل: وتتمثل في: نشوء ظروف غير مناسبة، قلة الموارد، التكاليف الفنية المكتسبة، صعوبة تغيير سياسات دون التأثير على السياسات الأخرى، إضافة إلى الالتزامات والتعاقدات والاستثمارات السابقة.

- عوامل ناتجة عن المناخ التنظيمي: تتجسد في: ضعف إن لم نقل انعدام الاتصال عن موضوع التغيير، عدم ملائمة أنماط القيادة، وذلك إما: لضعف قيادة التغيير وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير.

أو أن سلوك القائم على إعداد وتنفيذ برنامج التغيير قد يكون منشأ للعديد من حالات المقاومة نظراً ل: قلة الخبرة في إقناع الآخرين وتبادل الرأي معهم أو تقديم آراء بصدد التغيير بأسلوب ارتجالي وغير مدروس، أو تقديم مشاريع التغيير في إطار شخصي لا موضوعي أو نظراً للاستعلاء على الآخرين ومحاولة فرض الرأي عليهم قسراً (عدم اشتراك الأفراد العاملين في عملية التغيير). (ببوفاتح، 2012، ص: 51، 50)

8. إيجابيات و فوائد مقاومة التغيير التنظيمي:

بالرغم من الآثار السلبية المترتبة عن مقاومة التغيير إلا أن بعض الكتاب والباحثين ينظرون إليها من منظور آخر يشير إلى أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، سواء كانت فردية أم جماعية سيئة. بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، إن من بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

1. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق، وبعدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة. وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. و هكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير. وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير. (بوديب، 2014، ص: 36)

3. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر فرصا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل.

كما تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير قد تكون ظاهرة ايجابية للاعتبارات التالية:

1. تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار و التنبؤ بالسلوك. فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا.

2. يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لاثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة، فمقاومة خطة لاعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشا صحيا حول جدوى تلك الافكار و من ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة و القبول. و لكن هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها:

1. إعاقة التكيف و القدرة على تحقيق الاهداف أو انجاز المهام التنظيمية .
2. إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر.

(المرسي،2006،ص: 57)

خلاصة :

بما أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي إلا انه يجب التغلب عليها و العمل على تخفيضها و ذلك بإتباع استراتيجيات فعالة في ذلك و التي من بينها إشراك العاملين في التخطيط للتغيير، و تشجيعهم على قبول التغيير، و استخدام أساليب الاتصال و الإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الأخرى، و ذلك لان فشل إحداث عملية التغيير التنظيمي المرغوب فيه من شأنه أن يؤدي إلى نتائج سلبية على مستوى الأداء و الرضا الوظيفي مما يؤثر على استقرار المنظمة و بالتالي تعطيل سيرورة التغيير.

ثالثا: الرضا الوظيفي.**تمهيد:**

يعتبر الرضا الوظيفي من ابرز المواضيع التي استحوذت اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و العمل، و هذا راجع إلى أثره على الأفراد و مشاعرهم اتجاه العمل، باعتبار أنّ العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور أي منظمة، و مع التطور الحاصل في العالم زاد الاهتمام بالعنصر البشري و أجرى الباحثين و الدارسين التجارب و الأبحاث و الدراسات المختلفة على العاملين سعيا للوصول إلى كيفية تنمية قدراتهم، و طرق أداء أعمالهم، ووسائل إرضائهم للحصول على أفضل ما لديهم من أداء لزيادة إنتاجيتهم، و تحسين نوعية ما ينتجون .

و قد جاء هذا الفصل للتعرف على الرضا الوظيفي، و ذلك بتحديد مفهومه، و عناصره الأساسية، و العوامل المؤثرة فيه، و محدداته، و ابرز النظريات التي تناولته.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

- تعريف هوبوك "Hoppock":

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد". (سلطان، ص:195)

- تعريف أحد صقر عاشور "الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد العب عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل . "وله تعريف آخر حيث يعب عن الرضا عن العمل بالعدالة التالية : الرضا عن العمل = الرضا عن الجر + الرضا عن متوى العمل + الرضا ن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. (عاشور، 1983، ص:52)

من خلال بعض التعريفات للرضا الوظيفي نجد ان بعضها يذكر ان الرضا هو تعبير عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق اهدافه الاجتماعية بمعنى ان الفرد يوجد بينه و بين وظيفته ارتباط و تفاعل لتحقيق اهداف مهنية و اجتماعية بحيث يتطلع لمراكز اعلى او لتحقيق استقلاليته و جريته في العمل تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الاخرين.

كما عرف بعض الباحثين الرضا الوظيفي على انه: هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله، و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذه العمل، و ان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد الى العمل و الإنتاج.

إذا درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق ما بين ما يحققه الفرد مع ما يطمح في تحقيقه.

و هناك دراسة للرضا الوظيفي أجريت من قبل بعض الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية ،كان من نتائجها أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد و عمله ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:

أ. مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

ب. نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل في المنظمة.

ت. مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه. (دودين، 2014، ص:197، 196)

2. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس و ذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، و بالتالي من الأهمية يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية و بالتالي كثرت البحوث و الدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي و كشفت بعض نتائج البحوث عن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين و هم اقل عرضة للقلق النفسي و أكثر تقديرا للذات و اكبر قدرة على التكيف الاجتماعي و يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي اي بمعنى الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم و العكس صحيح.

و من المسلم به انه إذا كان رضا الأفراد مرتفعا، فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية أو نظام الخدمات. (الدويسري، 2010، ص:59).

و من ناحية أخرى فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، و إلى كثرة حوادث العمل و التأخر عنه، و ترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها، و الانتقال لمؤسسات أخرى و يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية و زيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل و توجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، و قد ذكرت ليكرت انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. (الدويسري، 2010، ص:60).

3. أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن* الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و بما انه هناك أيضا اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحقبة الوظيفية فانه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات منها:

1. الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية:

أ. الرضا الوظيفي الداخلي:

يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف و التقدير و القبول، الشعور بالتمكن و التغيير عن الذات.

ب. الرضا الوظيفي الخارجي:

يتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في بيئة العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة العمل.

ج. الرضا الكلي العام:

هو يمثل الشعور بالرضا اتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

2. الرضا الوظيفي باعتبار الزمن:

أ. الرضا الوظيفي المتوقع:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر اذا حينها بالرضا الوظيفي. (نواوي، دس، ص56)

4. محددات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى: عوامل ذاتية، عوامل تنظيمية، عوامل بيئية.

1. **عوامل ذاتية:** تتعلق بالأفراد أنفسهم و تمثل القدرات و مهارات العاملين في ضوء السن، الجنس، الحالة التعليمية و مدة الخدمة، و كذلك بمستوى الدافعية و قوة تأثير دوافع العمل.
2. **عوامل تنظيمية:** تتمثل بالرضا عن الوظيفة و ما تنتجه من اشباعات و ما تعكسه من تنوع و استقلال و مسؤولية، نظم و أساليب و إجراءات العمل، العلاقات بالرؤساء و الزملاء.
3. **عوامل بيئية:** ترتبط بالبيئة و تأثيرها النظمي على العاملين و منها الانتماء الاجتماعي و قدرة العامل على التكيف مع عمله و اندماجه فيه و كذا الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين (غازي، 2001، ص:136)
5. **نماذج و نظريات الرضا الوظيفي:**
 - أ- **نظرية الحاجة:**

اغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية و الرضا الوظيفي، حيث تقوم على فكرة أساسية و هي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه تصرف بطريقة معينة من اجل إشباع تلك الحاجة. و من بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات و الرغبات المتعلقة بالوظيفة و بيئة العمل، و هو نفس الاتجاه الذي تده باليه نظرية الحاجة، حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل و محيط العمل. و الاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، و فيما يلي استعراض أهم هذه النظريات:

أ. نظرية تدرج الحاجات:

تأثر ابراهام ماسلو (Abraham Maslou) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة و قدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات و الرغبات تتدرج حسب إشباعها و درجة إلحاحها بشكل دائم. و الشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

(راوية، 2004، ص:133)



الشكل رقم(10):هرم تدرج الحاجات لماسلو.

ب. نظرية الدرر (ALDERFER theory):

قدم "الدرر" تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات. (سلطان، دس، ص:133)

1. - حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.
 2. حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير.
 3. حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته، و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجات تقدير الذات عند ماسلو.
- تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو ، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي على تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد، على عكس ما تذهب عليه نظرية ماسلو.

ج- نظرية العاملين:

مؤسس هذه النظرية هو **فريدريك هيرزبرغ**، تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام **هيرزبرغ** بإجراء مجموعة من البحوث بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين، و قد استنتج مجموعتين من العوامل هما: عوامل وقائية و عوامل تحفيزية.

- أ. **عوامل وقائية:** إن عدم توفر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا، و وجودها يمنع حالة عدم الرضا، و يقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية.

ب. **عوامل تحفيزية:** و هذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية.
و تأخذ نظرية هيرزبرغ الشكل التالي:



الشكل رقم (11): يوضح نظرية Herzberg

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

- يعزي الأفراد أسباب نجاحهم و سعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم.
- يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة و كما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.
- قد تعكس الإجابات عوامل الرضا و لكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.

2- نظرية المساواة (التساوي) "1963-1965" EQUITY theory:

قدمت هذه النظرية من قبل "آدمز" ADAMES ، و تذهب إلى أن الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل، و بين ما يحصل عليه الفرد من العمل، أي بمعنى آخر إيجاد توازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود) و العوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل). فإذا تحقق هذا التوازن، فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين، أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول و العائد منه فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا. (المشعان، 1994، ص:232)

3- نظرية التوقع (EXPECTANCY theory):

و من أنصارها فيكتور فروم (1964 vivtor vroom)، و تقوم على الافتراض التالي: يختار الإنسان طريقا ما للعمل، لأنه يتوقع نتائج او عوائد معينة منه، و مفتاح المتغيرات في نموذج فروم: (المشعان، 1994، ص:230)

أ- **التكافؤ:** و يقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي، او يعني قوة رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة.

ب- **العائد (الناتج):** و هو نتاج أعمال معينة، و يكون العائد ايجابيا أو سلبيا في التكافؤ... فإذا كان العائد المعطى ايجابيا، فهذا يعني ان الفرد يرغب في انجاز عمله... أما إذا كان العائد سلبيا فسيعطي تكافؤا سلبيا، و هذا يعني أن احد الأفراد لا يرغب في الحصول إليه.

و يرى فروم (vroom) أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف... اي أن الفرد يتحقق لديه احساس ايجابي بالثقة و الشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من اداء... و من ثم فقد اطلق على هذا المدخل الاداء مقابل التوقعات.

4- نظرية تدعيم السلوك (DEINFORCEMENT theory 1069) :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينر (p .SKINNER)، حيث أنها تأتي من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة للعلاقة بين المثير و الاستجابة (Stimulus and Response) و هذا يعني أن السلوك ما هو إلا نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان. سواء ما كان منها البيئة العامة بكل عواملها و مثيراتها، او بالبيئة الخاصة كالعمل الوظيفي و البيئة الإدارية. (المشعان، 1994، ص:232، 231).

و السلوك حسب نظرية التدعيم، يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج او سلوكيات مستقبلية و متكررة، و تعتمد هذه النتائج على نوع من المثيرات أو الحوافز (المكافآت The Rewards) المقدمة.

فإذا كانت هذه الحوافز (المكافآت) ايجابية، فسينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي، و هذا بالتالي يؤدي إلى تكرار هذا السلوك... أما إذا كانت الحوافز (المكافآت) غير ايجابية، وان الموظف لم يحصل عليها فسينتج عن ذلك تثبيط و عدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك... و لا شك أن الأفراد دائما يفضلون تكرار السلوك و الأداء الذي يقود إلى الإشباع و الرضا. كما يبتعدون عن السلوك و الأداء الذي لا يحقق الإشباع و الرضا المطلوب. (المشعان،1994،ص: 232).

5- نظرية الانجاز لماكليند (Maclelland):

اقترح ماكليند سنة 1964 نظرية الانجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد و

هي: (طارق طه،2002،ص:645)

أ- **الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة، يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين، و بذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب- **الحاجة إلى الانجاز:** إن الحاجة إلى الانجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرصة حل

مشكلات التحدي و التفوق، فحسب رأي **ماكليند**، إن الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف، و من جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- الرغبة في التحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة و محددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

5- الحاجة إلى الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع الأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين

علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل، فيشعرون بالارتياح و من ثم يتحقق رضاهم الوظيفي، هذا من جهة، و من جهة أخرى نجدهم يختارون زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى. (العديلي،1995،ص:193)

6- نموذج ستيبرز و بورتر (Stress and Porter Model):

اقترح ستيبرز و بورتر (Stress and Porter Model) عام 1979 في كتابهما " الدوافع و سلوك العمل" نموذجا متكاملًا للدوافع، حيث افترضوا بان الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب، و يرى الباحثان اناي نظرية متكاملة في الواقع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنما ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة و هي:

- 1- صفات و مميزات الفرد:** و هي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه ، مثل: المصالح أو الرغبات، الاتجاهات أو المواقف الحاجات. و قد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، و يعتقدان بان اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دورا هاما في دفعهم إلى الأداء.
- 2- صفات و مميزات العمل:** و هذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة و المهام و نوع التغذية التي يتلقاها من انجازات العمل.
- 3- خصائص بيئة العمل:** و هذه تعني بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية، فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة، مثل إجماع العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة، مثل: نظام المكافآت و الحوافز.

(العديلي،1995،ص:53،52)

6. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على انه متعدد الجوانب و المصادر و تؤثر به عوامل كثيرة، و أن درجة رضا الأفراد العاملين عن عامل العمل تؤثر

على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، و فيما يلي تفصيلا لهذه العوامل التي تؤثر مباشرة أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي:

أ. محتوى العمل (تنوع المهام):

حاجة الفرد إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح، حيث أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا. ويشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، المسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الانجاز التي يتيحها العمل و إمكانية الترقى التي يوفرها، و ضم محتوى العمل جملة من المتغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة و مستوى استخدام العامل لقدراته، مهاراته و خبراته، إضافة إلى خبرات النجاح و الفشل في العمل. و على العموم انه كلما كانت المهمة المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد الفرد عن الملل الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة و أن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة لان تنوع مهام فرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سيئة. (عزبون، 2007، ص:54)

ب. الأجر:

يعتبر الأجر دافع لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى دخل الفرد العامل كلما رفع ذلك من مستوى رضاهم عن العمل، و العكس صحيح، و يتجه بعض الباحثين "كهروبرغ" و آخرون إلى القول بان الأجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا، و هذا الرأي عليه بعض من التخفيضات التي منها:

- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما أن المجتمعات و الحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد و حاجاتهم نحو العمل.
- أن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات أخرى مختلفة غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة للتميز و رمز للتفوق و النجاح.

ج. فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر و تقدير و انه لا بد وسيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل، و يمكن القول بان اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، و العكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

د. نمط الإشراف:

حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرءوسيه و مشارعهم، فانه يكسب ولاءهم و رضاهم عن عملهم، و يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الاشباع و الحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تاثير سلوك المدير ازاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات و حريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل و يتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم و تحقق رضاهم عن العمل، اما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لافراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا و توترا لدى مرؤوسيه و يثير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

هـ. جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم، إما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله و كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فلزيادة هذه الحاجة له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على زيادة درجة الرضا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى

الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا. (عباس وعلي، 2006، ص:187)

و. ساعات العمل:

يمكننا أن نفرض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الوقت الراحة و الحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

و تجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد، و بالتالي انخفاض معنوي عن العمل، و طبيعي انه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد و على درجة الاستياء اكبر.

ي. ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل، و لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، و أمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين و العلماء.

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في انجاز العمل، و المسؤولية، و أنشطة العمل، و فرص النمو، و تقدير الآخرين في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، و نمط الإشراف، و ظروف العمل، و سياسات الإدارة.

هـ. إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل:

يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته و طاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لان استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدراتهم و معرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، و هذا ينعكس على الرضا، و الذي يتحقق لهم جراء ذلك، و لذلك فان تهيئة

البرامج التدريبية و التطويرية لرفع و إمكانيات و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

(عباس و علي،2006،ص:178)

7. قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل و تقييمها ليست بالعملية السهلة، و هذا راجع إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه و صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، و عليه يمكن حصر الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في نوعين هما:

1. المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك العمل، معدل الحوادث في العمل، و كذلك معدل الشكاوي و مستوى إنتاج الموظف.

2. المقاييس الذاتية:

و هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، مثل تصميم استمارة الاستقصاء، التي تتضمن قائمة الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي تجريها الباحثة مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها.

و قد يبذل الباحثون و المنظرون في السلوك التنظيمي جهودا كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق و ثبات، و سنعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس

الرضا نذكر منها: (راوية،2004،ص:170)

أ. المقاييس الرتبية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

ب. أسلوب الأحداث الحرجة.

ج. المقابلات الشخصية.

أ. **المقاييس الرتبوية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** و هي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستخدام قوائم الاستقصاء، و من أهم المقاييس المستعملة الآتي:

- **الاستبانة الوصفية للوظيفة:** و تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة و هي: الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، و ضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بالكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أو لا، و ذلك باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، و لكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، و في النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) : و هو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاه من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الأجر، الترقية، الاستقرار الوظيفي... اما مقياس التقدير فيتراوح بين راض جدا إلى غير راضي جدا.

- **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ) :** و هو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل: الرضا عن مستوى الأجر الحالي، الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور، و يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

ب. أسلوب الأحداث الحرجة:

و هو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج، يتم من خلاله قياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الفرد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا، و يتم اختبار و فحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. (سلطان، 2002، ص:198)

ج. المقابلات الشخصية:

و تضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية وجها لوجه، عن طريق إعطاء أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و في هذه الطريقة يمكن معرفة الأسباب التي تكون وراء الرضا او عدم رضا العاملين، و تكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، خاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، و تقل فاعليتها في المنظمات الكبيرة، لان الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجيهات و مصالح المنظمة.

خلاصة:

و من خلال هذا الفصل عرضنا موضوع الرضا الوظيفي، و الذي تم فيه إبراز مجموعة من التعاريف و المفاهيم حول الرضا، و التي كانت متباينة فيما بينها من باحث لآخر لكونه ظاهرة سيكولوجية تتأثر بالعديد من المتغيرات، و يعتبر الرضا الوظيفي من احد أهم العوامل الهامة التي تدفع الفرد اتجاه العمل، و هناك مجموعة من النظريات التي تناولت هذا الموضوع و لكل منها وجهة نظر خاصة بها، كما تم التطرق إلى طرق قياس و تحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد نحو العمل الذي يمارسونه، باعتبارهم العنصر الفعال في نمو و تطور المنظمة و تحقيق أهدافها.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى تحديد الإطار النظري لدراستنا، و قمنا بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالبحث مثل: التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير التنظيمي، و الرضا الوظيفي، انطلقنا إلى تحديد الجانب التطبيقي لدراستنا، و اخترنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تجيني هدام" بدائرة 'رحوية' كنموذج للدراسة، من اجل تحديد العلاقة الموجودة بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي و مناقشتها، و تأكيد فرضيات الدراسة و تفسيرها، حيث يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، و هو يتضمن الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا بضبط الموضوع جيدا حيث قمنا باختيار العينة التي تتوفر فيها الشروط المناسبة لإجراء الدراسة الأساسية فيما بعد، و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و خطوات جمعها و التأكد من صدقها و ثباتها و أخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، و هو بمثابة فصل تمهيدي للدراسة التطبيقية.

أولاً. الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كونها تمثل مهمة انجاز البحث، وصحة بياناته حيث تتيح للباحث اخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية.

01. المنهج المستخدم للدراسة:

لكل دراسة علمية أسس علمية و منهجية يبني عليها الباحث انطلاقاته في عملية البحث و الدراسة، حتى تتسم دراسته بالدقة و الموضوعية، فالمنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد و الأسس التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى الحقيقة.

و نظراً لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام "المنهج الوصفي التحليلي" في هذه الدراسة لتناسبه مع طبيعتها، و ذلك لجمع المعلومات حول مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات و استخلاص العلاقة التي تربط كل منهما و الوصول إلى النتائج التي تدعم البحث.

02. حدود الدراسة الاستطلاعية: يقتصر هذا البحث على الحدود التالية:

- أ. **الحدود الزمانية:** انطلقنا في الدراسة النظرية بداية من شهر فيفري 2016، أي بعد استلام موضوع البحث وضبط عنوانه مع الأستاذ المؤطر، بحيث بدأنا في جمع المادة العلمية و تحرير المعلومات في إطار منهجي منظم.
- و قد امتدت الدراسة الاستطلاعية من يوم استلام ترخيص إجراء الدراسة الميدانية و ذلك يوم 19 أبريل 2016 و دامت الدراسة إلى غاية يوم 06 ماي 2016 .
- ب. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الحالية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية "تجيني هدام"، و هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تنظيمها و سيرها. و تتكون من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات و

قاعات العلاج تغطي الكثافة السكانية لسبع بلديات (الرحوية - جيلالي بن عمار - مشرع الصفا - قرطوفة - وادي ليلي - تيدة - سيدي علي ملال).

تتصدر مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة فيما يأتي:

- الوقاية و العلاج القاعدي - تشخيص المرض - العلاج الجوارى - الفحوص بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان.

و بصفة إستثنائية أوكلت إلى المؤسسة مهمة إستشفاء المرضى على مستوى جناحها الإستشفائي ببلدية الرحوية الذي يعمل على مدار أيام الأسبوع 24/س^ا.

أما فيما يخص التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية، فهي تشمل على أربعة مديريات: (المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمالية و الوسائل، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة)، و يبلغ عدد عمالها الجمالي 463 عاملا.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر الملاحق).

ج. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بما فيهم الإداريين و الأطباء و الممرضين.

د. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي (كمتغير مستقل)، و الرضا الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع).

03. مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم تحديد مجتمع الدراسة المتكون من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية، وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

أولا. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية و المتمثلين في: (الإداريين، الأطباء، و الممرضين)، و البالغ عددهم الإجمالي 463 عاملا، حيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة موقفهم اتجاه التغيير التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي لديهم، و لضمان فعالية هذه العملية تم اختيار عينة من هذا المجتمع.

ثانياً عينة الدراسة و حجمها:

لقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس عشوائي لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع هذا من جهة، و من جهة أخرى فقد تم الإعتماد على هذا النوع من العينات لكونها تتلاءم مع بحثنا هذا، و قد بلغ عدد العمال الذين وزعنا عليهم الاستبيان 50 عاملا، و استرجعنا منها 44 استبياناً، منها استبيان 40 صالحاً للدراسة و التطبيق، و قد وزع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الصنف المهني كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المناصب.

عدد العمال	المنصب
16	إداري
07	طبيب
17	ممرض
40	المجموع

يتضح من خلال الجدول (03) السابق أنه قد بلغ عدد العاملين بالمؤسسة 40 عاملاً أي ما يمثل نسبة 10% من مجتمع الدراسة.

04. أدوات جمع البيانات:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في الدراسة وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملاءمة لجمع بيانات الدراسة هي على النحو التالي:

أ. **المقابلة:** اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة الحرة (المفتوحة)، و لقد تم استعمال هذه الأداة المهمة لتوضيح الأمور الغامضة بالنسبة للباحث فيما يتعلق بالميدان و ما يضمنه من هياكل تنظيمية، كما اضطر للعودة إلى المقابلة أثناء ملا الاستمارة و ذلك لغموض

بعض الأسئلة عند بعض الأفراد، و كانت المقابلات مفتوحة مع مدير الموارد البشرية حول التغيير التنظيمي الذي حدث في المؤسسة لمحاولة التعرف على ردود فعل العمال اتجاهه و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، و لقد استخدمنا المقابلة كأداة ثانوية مكمله لأسئلة الاستبيان، و قد أجريت هذه المقابلة مع مدير الموارد البشرية حيث تم طرح بعض الأسئلة و قد كانت كالآتي:

- 1- هل يوجد تغيير في المؤسسة؟ ما نوعه؟
- 2- هل يوجد تغيير في التقنية المستخدمة؟ و ما هو أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 3- من المسؤول عن التغيير في المؤسسة؟
- 4- ما هي الأسباب الدافعة للتغيير؟
- 5- هل هناك مقاومة للتغيير داخل المؤسسة؟
- 6- هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات نحو عملية التغيير؟

ب. المقياس:

تم استخدام مقياس "مينيسوتا" للرضا الوظيفي، الذي أعده ويلز وزملائه (1967) وقد صمم هذا المقياس في جامعة "مينيسوتا" لدراسة الرضا الوظيفي ومن ثم استخدام المقياس على قطاعات مختلفة من العاملين في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها من الميادين. و يتكون المقياس من 20 عبارة و يندرج تحت هذا المجال أربعة مجالات و هي:

- مجال الرواتب و المكافآت و يشمل على 08 عبارات،
- مجال الترقيات و يشمل 04 عبارات،
- مجال الاستقرار الوظيفي و يشمل 04 عبارات،
- مجال ظروف و بيئة العمل و يشمل على 04 عبارات.

وقد حسب معامل ثبات المقياس بواسطة ويلز وزملائه وكان معامل الارتباط 0.79. بعد فترة أسبوع من إجراء الاختبار.

قامت منيرة محمد احمد عبد الله (1996) بقياس ثبات الاختبار و إعادته لحساب معاملات ثبات المقياس على عينة مكونة من عشرون عامل و عاملة ثم أعادت الاختبار بعد

أسبوعين من تطبيقه على نفس أفراد العينة وقامت بحساب معاملات الارتباط بين النتيجتين فبلغ (0.85) ويعتبر هذا الثبات مناسباً من أجل الاعتماد عليه في الدراسة الحالية. (العربي و منقلاتي،ص:114)

- طريقة تصحيح المقياس:

يحتوي المقياس على 20 بند و لكل بند خمسة خيارات و لكل خيار تعطى درجة و أمّا في حالات العبارات السلبية فان الدرجات تكون بالعكس الخيارات هي على التوالي:

الخيار	راضي جدا	راضي	غير متأكد	غير راضي	غير راضي جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

- بالمقارنة مع التوزيع الآتي:

- (60-120) مستوى رضا منخفض .
 - (121-240) مستوى رضا متوسط.
 - (241-300) مستوى رضا عالي، فكلما زادت الدرجات زاد مستوى الرضا الوظيفي.
- التحقق من صدق فقرات المقياس:** حسب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق لعبارات المقياس.

الجدول رقم (04): يبين معامل الثبات لمقياس الرضا الوظيفي.

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات الكلي
الرضا الوظيفي	0.71	0.84

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.71 و هي قيمة مرتفعة في حين أنّ القيمة ارتفعت عند حساب معامل الثبات الكلي (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) مما يدل على ثبات أكبر لأداة القياس.

ج. استبيان مقاومة التغيير التنظيمي:

بالاعتماد على بعض الكتب و الدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبيان يتمحور حول مقاومة التغيير التنظيمي، و قد تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

1. القسم الأول: و الذي تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة

في: (الجنس، السن، الأقدمية، المنصب).

2. القسم الثاني: و هو عبارة عن مجال الدراسة، حيث تكون الاستبيان من 40 عبارة

موزعة على أربعة أبعاد هي كالتالي:

أ. **مقاومة تغيير الهيكل التنظيمي:** و يشمل على (08) عبارات،

ب. **مقاومة التغيير التكنولوجي:** و يشمل على (10) عبارات،

ج. **مقاومة التغيير الوظائف و المهام:** و يشمل على (09) عبارات،

د. **مقاومة التغيير البشري:** و يشمل على (14) عبارة.

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات، و تعكس الدرجات في حالة العبارات السلبية، و يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

(المصدر: من إعداد الطالبة)

ثانياً. الخصائص السيكومترية للأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري و ثبات الاستبيان الذي قمنا بإعداده من خلال الطرق التالية:

أ. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** تم إعداد الاستبيان من قبل الباحثة، و قد تم عرضه على المشرف، ثم عرضه في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكّمين ذوي التخصص و للاطلاع على أسمائهم (انظر الملحق رقم 01)، و ذلك بهدف التأكد من الصدق الظاهري، حول تمثيل عبارات الاستبيان و مناسبتها لقياس الموضوع الذي وضعت من أجله، من حيث الصياغة اللغوية و علاقة العبارات بمحتوى الموضوع و

مدى علاقة الاستبيان بالمتغيرات التي يقيسها، و طلب منهم تقييم العبارات بتقديرها إن كانت تقيس أو لا تقيس سواء من حيث الشكل أو من حيث المضمون، و قد اجري عليها بعض التعديلات في بعض العبارات.

و قد حددت درجة الصدق بالاعتماد على درجة الاتفاق بين المحكمين و العبارة باعتبارها أساسية في قياس البعد الذي تندرج تحته و ذلك باستخدام المعادلة التالية.

عدد المحكمين الموافقين على الفقرةx100. و ذلك لمعرفة النسبة المئوية التي تقيس كل عبارة
العدد الكلي للمحكمين

من العبارات حسب انتمائها للبعد. و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يبين صدق المحكمين للاستبيان

البعد	العبارة	عدد المحكمين الموافقين على العبارة بنسبة 100 %	النسبة المئوية
مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي	01	05	% 100
	02	05	% 100
	03	05	% 100
	04	05	% 100
	05	05	% 100
	06	05	% 100
	07	05	% 100
	08	03	%60
مقاومة التغيير التكنولوجي	09	05	% 100
	10	05	% 100
	11	05	% 100

% 100	05	12	
% 100	05	13	
% 100	05	14	
% 100	05	15	
% 100	05	16	
% 100	05	17	
% 100	05	18	
% 100	05	19	
% 100	05	20	
% 100	05	21	
% 100	05	22	
% 100	05	23	
% 100	05	24	
% 100	05	25	
% 100	05	26	
% 100	05	27	
% 100	05	28	مقاومة التغيير في المجال البشري (الأفراد و الجماعات)
% 100	05	29	
% 100	05	30	
% 100	05	31	
% 100	05	32	
% 100	05	33	

34	05	% 100
35	05	% 100
36	05	% 100
37	05	% 100
38	05	% 100
39	05	% 100
40	05	% 100

و من خلال هذا نلاحظ أن المعالجة الإحصائية لدرجة اتفاق المحكمين أسفرت بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق في أغلبية العبارات، ما عدا العبارة رقم 08 التي اعتبرت عبارة مركبة، لذلك تم تعديلها لتتم الموافقة عليها بنسبة 100% بعد التعديل. العبارة رقم 08 قبل التعديل: ارفض تغيير الهيكل التنظيمي لان مهامي و قدراتي الحالية لا تتفق مع ميولي و قدراتي.

- بعد التعديل: ارفض التغيير في الهيكل التنظيمي لأنه يخلق تغييرا في مهامي.

• و بهذا أصبح الاستبيان الذي أعدناه يتمتع بدرجة صدق ظاهري مقبولة 100%.

ب. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي): بالاعتماد على برنامج (SPSS) تم حساب صدق أداة القياس من ناحية اتساق عبارات الأداة، و ذلك بحساب معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه و ارتباطها بالدرجة الكلية، و ارتباط البعد بالدرجة الكلية. جدول رقم (06): يبين ارتباط البعد الاول بالدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي

العدد الأول	رقم العبارة	ارتباط العبارة بالبعد	ارتباط العبارة بالدرجة الكلية	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
معلومات تغيير الهيكل التنظيمي	01	0.32*	0.41**	0.58**
	02	0.002	0.47**	
	03	-0.05	0.13	

	0.66**	0.23	04
	0.35*	0.47**	05
	0.46**	0.39**	06
	0.070	0.48**	07
	0.38*	0.64**	08

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 / ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أن كل العبارات تنتمي إلى البعد و الدرجة الكلية حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.32 و 0.66 بينما قدرت درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية بـ 0.58، و ذلك هي معاملات دالة إحصائية عند مستوى 0.05 و 0.01، و بذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، مع حذف العبارة رقم (03).

جدول رقم(07): يبين ارتباط درجات البعد الثاني بالدرجة الكلية لاستبيان مقامة التغيير

التنظيمي

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط العبارة بالدرجة الكلية	ارتباط العبارة بالبعد	رقم العبارة	البعد الثاني
0.55**	**0.45	*0.34	09	مقامة التغيير التكنولوجي
	0.25	*0.36	10	
	**0.38	**0.40	11	
	**0.53	*0.39	12	
	*0.34	**0.48	13	
	**0.41	**0.42	14	
	-0.009	0.30	15	
	**0.53	**0.43	16	
	-0.015	0.22	17	

	**0.49	**0.54	18	
--	--------	--------	----	--

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 / ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS).

يتضح من الجدول رقم (07) أن اغلب العبارات تنتمي إلى البعد و الدرجة الكلية حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.34 و 0.54 ، بينما قدرت درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية بـ 0.55، و بذلك فهي معاملات دالة إحصائية عند كل من مستوى الدلالة 0.05 و 0.01، و بالتالي فهي فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، مع حذف العبارات رقم 10، 15، و 17.

جدول رقم (08): يبين ارتباط درجات البعد الثالث بالدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي

البعد الثالث	رقم العبارة	ارتباط العبارة بالبعد	ارتباط العبارة بالدرجة الكلية
مقاومة تغيير المجال الوظيفي	19	0.46**	0.55**
	20	0.42**	0.46**
	21	0.24	0.18
	22	0.47**	0.58**
	23	0.23	0.001
	24	0.74**	0.49**
	25	0.36*	0.42**
	26	0.47**	0.33*
	27	0.59**	0.40**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01. (المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS).

يتضح من الجدول رقم (08) أن أغلب العبارات تنتمي إلى البعد و الدرجة الكلية حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.33 و 0.74، بينما قدرت درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية بـ 0.65، و هي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، و بالتالي فهي فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، مع حذف العبارتين رقم (21) و (23) من البعد.

جدول رقم(09): يبين ارتباط البعد الرابع بالدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير

التنظيمي

الربط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط العبارة بالدرجة الكلية	ارتباط العبارة بالبعد	رقم العبارة	البعد الرابع
0.74**	0.37*	0.55**	28	مقاومة التغيير في المجال البشري
	0.40	0.19	29	
	0.39*	0.43**	30	
	0.53**	0.61**	31	
	0.48**	0.58**	32	
	0.44**	0.34*	33	
	0.49**	0.58**	34	
	0.31*	0.39*	35	
	0.002	0.05	36	
	0.19	0.17	37	
	0.20	0.14	38	

	0.41**	0.61**	39
	0.57**	0.41**	40

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 / ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن اغلب العبارات تنتمي إلى البعد و الدرجة الكلية حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.31 و 0.61، بينما قدرت درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية بـ 0.74، و بذلك فهي معاملات دالة إحصائية عند كل من مستوى الدلالة 0.05 و 0.01، و بالتالي فهي فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، مع حذف كل من العبارات رقم (36) و (37) و (38) التي لا ترتبط بالبعد.

1. الثبات:

أ. معامل ألفا كرونباخ:

قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لعينة بلغ عددها 40 مفردة، و قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بـ 0.74 و هذا يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة برجة عالية من الثبات و يمكن الوثوق بنتائجه، و الجدول الموالي يمثل معامل ثبات أداة الدراسة:

الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات الكلي
المعامل الكلي	40	0.74	0.86

معامل الثبات الكلي = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

و من الجدول أعلاه يتبين ان معامل الثبات الكلي بلغ 0.86 و هذه القيمة تعتبر مرتفعة و بذلك نستطيع القول أن أداة الدراسة ثابتة و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

5. أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة و الإجابة عن تساؤلات الدراسة و بغية تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، و عليه فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد عينة الدراسة من حيث استجابات الأفراد نحو محاور متغيري الدراسة.
- معامل الارتباط برسون لتحديد العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1. عينة الدراسة الأساسية و مواصفاتها:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، و تم تحديد حجمها بـ 100 عاملا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية أي ما يمثل 46.3% من المجتمع الكلي، و تشمل إداريين، أطباء و ممرضين، من مختلف المصالح، و قد تم توزيع 100 استبيان و استعيد منها 92 استبيان و التي كان من بينها 85 استبيانا صالحا للتحليل.

الجدول رقم(10): إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت في مجتمع الدراسة.

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستعادة	الاستبيانات التي لم ترجع	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصحيحة
المجموع	100	08	07	85
النسبة المئوية	100%	8%	7%	85%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة الذين وزع عليهم الاستبيان قد بلغ 100

فردا و أن عدد الاستبيانات التي تم استعادتها من مفردات عينة الدراسة بلغ 92 استبيانا بنسبة 92 % من العينة، حيث تم استبعاد 07 منهم لعدم اكتمال بياناتها و ملئها و بذلك يكون

عدد الاستبيانات الصحيحة و التي خضعت للتحليل الإحصائي (85) استبيان، أي ما يمثل (85%) من عينة الدراسة المحددة نسبيا من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (11) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	%43.5
أنثى	48	%56.5
المجموع	85	%100

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن عينة الدراسة الأساسية تكونت من 37 عاملا و ذلك بنسبة %43.5 و 48 عاملة بنسبة %56.5، حيث أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور و هذا راجع إلى المجتمع الأصلي و الذي يغلب عليه طابع الإناث.

2. السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	25	%29.4
من 31 إلى 45 سنة	36	%42.4
من 46 إلى 55 سنة	20	%23.5
أكثر من 55 سنة	04	%4.7
المجموع	85	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة و التي تمثل %42.4 من مجموع أفراد مجتمع البحث متمركزة في الفئة الثانية التي يتراوح سنها ما بين 31 إلى 45 سنة، ثم تليها الفئة الأولى التي يقل سنها عن 30 سنة بنسبة %29.4، و بعدها الفئة الثالثة التي يتراوح عمرها ما بين 46 إلى 55 سنة بنسبة %23.5، و يأتي في الأخير الذين تفوق أعمارهم 55 سنة بنسبة %4.7، و بناءا على هذه النسب نلاحظ أن هناك تنوعا في متوسط أعمار أفراد

عينة الدراسة، كما أن أغلبية مفردات العينة من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 45 سنة، و هي الفئة الواعية بالتغيير التنظيمي و القادرة على تحمل المسؤولية.

3. الأقدمية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	8	9.4%
من 06 إلى 10 سنوات	34	40%
من 11 إلى 15 سنة	27	31.8%
أكثر من 15 سنة	16	18.8%
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة و هي 40% من مجموع أفراد العينة و التي لديها خبرة من 06 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 31.8% و الذين يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة، في حين نجد نسبة الفئة الأكثر من 16 سنة تقدر بـ 18.8%، أما أقل نسبة فكانت 9.4% من الحجم الإجمالي للعينة و التي تمثلت في الأفراد الذين لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات الكبيرة التي لا تقل عن 05 سنوات، و هذا عامل مهم في شهود التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

4. المنصب (الصنف المهني):

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إداري	28	32.9%
طبيب	14	16.5%
ممرض	43	50.6%
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss
نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة الممرضين 50.6% و هي تمثل اكبر نسبة
لعينة الدراسة ثم تليها نسبة العمال الإداريين و تقدر بـ 32.9%، أما بالنسبة للأطباء فقد
مثلت نسبتهم 16.5% من حجم عينة الدراسة و هي اقل نسبة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على منهج الدراسة و العينة و مواصفاتها، و إجراءات
جمع البيانات حول موضوع الدراسة، و الأدوات المستخدمة و الأساليب الإحصائية
المستعملة، و التي من خلالها سنقوم بمعالجة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الأساسية.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الأساسية التي تم التوصل إليها و تحليلها، بغية طرح نتائج الفرضيات، و التعرف على العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية، كما أننا سنشير إلى أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إجرائنا لهذه الدراسة، و عليه سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات.

1. عرض و تحليل نتائج الفرضيات:

- أ. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين".
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- و للتأكد من صحة الفرضيات و دلالتها تم استعمال معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين، و النتائج مبينة في الجدول التالي:
- جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط(برسون R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفرضية الأولى
0.01	0.55**	2.28	14.04	85	مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي
		7.14	65.25		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الخاص بمقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي قد بلغ 14.04 و بانحراف معياري قدر بـ 2.28، في حين بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 65.25 و بانحراف معياري قدره 7.14، أمّا معامل الارتباط برسون (PEARSON) قدر بـ 0.55** أي أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى دالة.

- الخلاصة الإحصائية:

- نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل الفرض البديل H_1 الذي مفاده: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الخلاصة البيداغوجية:

- من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة إرتباطية متوسطة بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بالرحوية.

ب. **عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير في المجال التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (برسون R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفرضية الثانية
0.01	**0.58	3.45	14.98	85	مقاومة التغيير في التكنولوجيا
		7.14	65.25		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي الخاص بمقاومة التغيير التكنولوجي قد بلغ 14.98 و بانحراف معياري قدر بـ 3.45، في حين بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 65.25 و بانحراف معياري قدره 7.14، أمّا معامل الارتباط برسون (PEARSON) قدر بـ 0.58** أي أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية دالة.

- الخلاصة الإحصائية:

- نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل الفرض البديل H_1 الذي مفاده: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الخلاصة البيداغوجية:

- من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة إرتباطية متوسطة بين مقاومة التغيير التكنولوجي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بالرحوية.

ج. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

و للتأكد من صحة الفرضيات و دلالتها تم استعمال معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة بين مقاومة تغيير الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين، و النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير في المجال الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط(برسون R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفرضية الثالثة
0.01	0.69**	3.87	17.59	85	مقاومة التغيير في المهام و الوظائف
		7.14	65.25		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الخاص بمقاومة تغيير الوظائف و المهام قد بلغ 17.59 و بانحراف معياري قدر ب 3.87، في حين بلغ

المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 65.25 و بانحراف معياري قدره 7.14، أمّا معامل الارتباط برسون (PEARSON) قدر بـ 0.69** أي أنّه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة دالة.

- الخلاصة الإحصائية:

- نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل الفرض البديل H_1 الذي مفاده: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الخلاصة البيداغوجية:

- من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة إرتباطية قوية بين مقاومة التغيير في الوظائف و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بالرحوية.

د. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الافراد و الجماعات و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

و للتأكد من صحة الفرضيات و دلالتها تم استعمال معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة بين مقاومة تغيير الوظائف و الرضا الوظيفي لدى العاملين، و النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير في المجال البشري و مستوى الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط(برسون R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفرضية الرابعة

0.01	0.71**	4.02	23.12	85	مقاومة التغيير في المجال البشري
		7.14	65.25		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي الخاص بمقاومة التغيير في المجال البشري (الأفراد و الجماعات) قد بلغ 23.12 و بانحراف معياري قدر ب 4.02، في حين بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 65.25 و بانحراف معياري قدره 7.14، أمّا معامل الارتباط برسون (PEARSON) قدر ب 0.71** أي أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة دالة.

- الخلاصة الإحصائية:

- نرفض الفرض الصفري H_0 و نقبل الفرض البديل H_1 الذي مفاده: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الافراد و الجماعات و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- الخلاصة البيداغوجية:

- من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة إرتباطية قوية بين مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بالرحوية.

ه. عرض نتائج الفرضية العامة: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

و للتأكد من صحة الفرضية العامة و دلالتها تم استعمال معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة بين مقاومة تغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي/الرضا الوظيفي	0.87**	0.01

من خلال الجدول السابق رقم (19) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي تساوي 0.87 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد أن هناك علاقة عليه يتم قبول الفرضية العامة.

- **الخلاصة الإحصائية:**

- نرفض الفرض الصفري H0 و نقبل الفرض البديل H1 الذي مفاده: "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين".

- **الخلاصة البيداغوجية:**

- من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة إرتباطية قوية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بالرحوية.

2. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:

استنادا إلى معالجة البيانات، توصلنا إلى عدد من النتائج و التي على ضوءها نستطيع إثبات مدى صدق الفرضية العامة للدراسة، و الفرضيات الجزئية لها، و للتذكير فان السؤال

العام المطروح في إشكالية الدراسة هو: هل توجد علاقة ارتباطية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية؟

1.2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي"، و مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون قدرت بـ**0.55 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و منه نقول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت لدى مجتمع البحث حيث انه كلما زادت شدة مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية و هذا راجع إلى تخوف العاملين و عدم شعورهم بالأمان نتيجة إحداث عملية التغيير، و ها ما استخلصته ايضا دراسة العامري سالم و ناصر محمد (1997)، حيث خلصت الى ان هناك مجموعة من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي و المتمثلة في الأسباب المتعلقة بالاستعداد التنظيمي للتغيير، و أسباب إجرائية - فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات و التعليمات لكيفية تنفيذ التغيير، أما أهم هذه الأسباب فكانت تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال و التنسيق بين القائمين على التغيير و الموظفين و عدم تلقي الدعم من قبل القيادة العليا، و عدم وضوح الإجراءات الفنية لتنفيذ التغيير، إلى جانب خوف العاملين من تأثير التغيير في الهيكل على وضعهم الوظيفي.

1.2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التكنولوجي و الرضا الوظيفي"، و مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون قدرت بـ**0.58

و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و منه نقول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت لدى مجتمع الدراسة حيث انه كلما زادت شدة مقاومة التغيير التكنولوجي كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية كون مجتمع الدراسة لا يتلقى تدريبات للتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية الطبية المستحدثة مما يجعله لمقاومة التغيير في هذا الجانب و بالتالي هذه المقاومة تؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي: و هذا يقترب من النتيجة التي تحصلت عليها دراسة معموري صورية (2008) و الداعية إلى ضرورة انتهاج المؤسسات سياسة تطويرية من شأنها للوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد، و توفير جميع الإمكانيات المادية و البشرية لعدم مقاومة البرامج التغييرية.

3.2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في المجال الوظيفي و الرضا الوظيفي"، و مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون قدرت بـ 0.69**

و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و منه نقول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت لدى مجتمع الدراسة حيث انه كلما زادت شدة مقاومة التغيير في الوظائف و المهام كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية و هذا راجع إلى شعورهم بالخوف من المجهول نتيجة التغيير في الوظائف و المهام، و مقارنة بالدراسات السابقة نجد دراسة حجاج (2009) التي توصلت إلى نتائج أهمها أن مقاومة الموظفين للتغيير راجع إلى الأساليب الإدارية حيث انه كلما ازدادت الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير قلت أسباب المقاومة.

4.2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الرابعة و التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير في المجال البشري (الأفراد و الجماعات) و الرضا الوظيفي"، و مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة

معامل الارتباط برسون قدرت ب 0.71^{**} و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و منه نقول أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت لدى مجتمع الدراسة حيث انه كلما زادت شدة مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية للصحة الجوارية و هذا راجع إلى كون التغيير في جماعات العمل يخلق صراعات بين العمال فيما بينهم و كذا مع الإدارة، و هذا ما توافق مع دراسة أبو حمدي (1994) التي أشار من خلالها الى عدم وجود إيجابية بين تعود العاملين على العلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.

و من خلال نتائج الفرضيات الجزئية يتبين لنا صدق الفرضية العامة.

5.2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة:

لمعرفة مدى صدق الفرضية العامة و التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي"، و مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون قدرت ب 0.87^{**} و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و منه نقول أن الفرضية العامة قد تحققت لدى مجتمع الدراسة حيث انه كلما زادت شدة مقاومة التغيير التنظيمي كلما إنخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية للصحة الجوارية و هذا راجع إلى عدّة أسباب من بينها سوء فهم أهداف التغيير وأهميته ووسائله و أهدافه و آثاره المترتبة عليهم، و كذا القلق و الخوف من تغيير محتوى الوظيفة و غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي و التي من شأنها أن تنعكس بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي.

رغم أن نتائج الدراسة الحالية ترتبط بعدة عوامل، كالإطار الزمني و المكاني و الإجراءات المنهجية و نطاق الدراسة، إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة فيما بينها، بالرغم من محدودية الدراسة الحالية، و أننا قد توصلنا إلى عدة نتائج تقترّب في جزء قريب منها من نتائج الدراسات السابقة، فالنتيجة العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هي انه

كلما زادت شدة مقاومة التغيير التنظيمي في احد مجالاته كلما إنخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية التي شهدت تغييرات تنظيمية في عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي لها فالأدوات و التقنيات المستخدمة بها، و كذا إدخال بعض المهام و الأنشطة الجديدة في القطاع و صولا إلى التغيير في الأفراد و الجماعات، و في سلوكياتهم. فالتغييرات السابقة الذكر قد أثرت بشكل أو بآخر على العامل و على رضاه الوظيفي، و هذا ما اتفق مع دراسة "بوهنتالة فهيمة" بحيث أبرزت هذه الدراسة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية ببانتة و مدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه، و التي توصلت من خلالها إلى انه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة، أمّا فيما يخص الدراسة التي قام بها "ابو حمدية" و التي اهتمت باتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية فقد بينت هذه الدراسة انه هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير، في حين نجد دراسة "العامري احمد" و "ناصر محمد" التي توصلت إلى انه هناك مجموعة من المصادر الرئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية و على رأسها أسباب تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين و القائمين على التغيير، أمّا أهم أسباب مقاومة التغيير هو عدم وجود الدعم و التشجيع من قبل القيادات العليا و خوف الموظفين من تأثير التغيير على وضعهم الوظيفي لان أي تغيير حاصل يكون الفرد هو الأساس في نجاحه أو فشله باعتباره العنصر الفعال داخل المؤسسة فكلما كان التغيير الحاصل إلى الأحسن و يحقق مطالب العمال كلما كانت المقاومة منخفضة و نسبة الرضا بين العمال عالية، و هذا ما التمسناه في دراستنا الحالية.

استنتاج عام:

في ضوء الدراسة الميدانية، و تحليل و معالجة البيانات وفق الأساليب الإحصائية، تحققت لنا فرضيات هذه الدراسة حيث كشفنا عن وجود علاقات بين مقاومة التغيير التنظيمي في مجالاته (مجال الهيكل التنظيمي، مجال التكنولوجيا، مجال الوظائف، و المجال البشري) و الرضا الوظيفي لدى العاملين و ذلك من خلال التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مقاومة التغيير في الهيكل التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مقاومة التغيير في التكنولوجيا و مستوى الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مقاومة التغيير في الوظائف و مستوى الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مقاومة التغيير في الأفراد و الجماعات و مستوى الرضا الوظيفي.
- و من خلال هذه النتائج يمكن الجزم بأنه توجد علاقة إرتباطية بين مقاومة التغيير التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي.

- اقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في نجاح إحداث عملية التغيير التنظيمي و التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، و من بين أهم الاقتراحات مايلي:

_ لانجاح عملية التغيير التنظيمي يجب تفادي أو الإنقاص من شدة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك بإتباع أساليب علمية في إجراء التغيير التنظيمي و الحرص على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين من اجل تفادي الدرجات العالية من المقاومة.

_ البحث في اهم العوامل المؤثرة على مواقف العاملين نحو التغيير التنظيمي.

_ دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

_ ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات التنظيمية.

_ تدريب العاملين على الأدوات و الوسائل و التقنيات المستحدثة.

_ العمل على إشراك العاملين (أفراد و جماعات) ممن سيتأثرون بالتغيير في تعرف أسباب التغيير و تحديد أهدافه، و تخطيط إجراءاته، لان من يشترك في عمل ما يكون أكثر اهتماما و حماسا و اندفاعا في التنفيذ.

_ توضيح الرؤية و إشراك العمال في التخطيط للتغيير و إقناعهم بضرورة و أهمية التغيير.

_ التحفيز من اجل الرفع من الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي و خفض حدة المقاومة، و إثارة حماس العاملين في إنجاح عملية التغيير.

_ اخذ المؤسسات باهتمام البحوث و الدراسات العلمية في التنظيم، و تطبيق استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي للتقليل أو الحد منها.

_ إن إختلاف آراء و اتجاهات الأفراد نحو التغيير بين المؤيد للتغيير و المعارض له أمر طبيعي. لكن يبقى على المنظمة التعامل مع هذه المواقف بحذر من خلال تعزيز الاتجاهات الايجابية و توظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير و من ثم تقليص احتمالات المعارضة، مع تخصيص الوقت الكافي للاستماع لانشغالاتهم، قصد إيجاد الحلول لمشاكلهم، و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم خاصة أمام التحديات الجديدة.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في دراستنا التي اهتمت بـ " مقاومة التغيير التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي" يمكن القول أنّ: التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية و الذي جاء كنتيجة للتحويلات و التطورات التي يشهدها العالم، حيث مس التغيير التنظيمي المؤسسات باعتبارها نسق اجتماعي تظهر فيها عمليات تفاعل مختلفة من ناحية و من ناحية أخرى تتأثر بعوامل البيئة المحيطة التي تؤثر على توازنها و على عمليات تكيفها و منه على سلوك أعضائها و بالتالي فإن المؤسسات في ظل هذه الأوضاع أصبحت ملزمة لإحداث التغيير الذي ينعكس بالضرورة على موردها البشري، و ذلك على مستوى السلوك و العلاقات أو على مستوى المعارف و الكفاءات، لذلك نجد في بعض الأحيان ان التغيير التنظيمي مهما كان نوعه يواجه بالرفض و المقاومة من قبل العاملين و ذلك راجع الى أسباب بديهية أن الإنسان يخاف دوما من المجهول، وان التغيير الجديد يحمل معطيات قد تشكل تهديدا لمصير العمال و انه لا يضمن تحسين وضعية العمال كما لا يحقق الطموحات المرجوة منه في أغلب الأحيان، لذلك كانت دراستنا تهدف الى الكشف عم مدى تأثير مقاومة التغيير الحاصل في المؤسسة على رضا العامل الوظيفي، و قد قمنا باجراء دراسة ميدانية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرحوية، التي تبنت تنظيما جديدا في مختلف الجوانب مما نتج عنه ردود فعل مختلفة من طرف العمال و اثار استياء بعضهم خصوصا ان التغيير الحاصل لم يخدم مصالحهم الشخصية، لهذا تسعى المؤسسة حاليا الى العمل على تحسين ظروف العمال خاصة المادية منها من اجل تفادي فشل التغييرات القادمة و التي قد تنتج عنه سلبيات كثيرة و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لان نجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير و الرفع من مستويات الرضا من اجل وزيادة فعاليتها.

أ. المراجع العربية:

1. العميان، محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
2. الأعرجي، عاصم.(1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري، ط1، دار الفكر للنشر: عمان، الأردن.
3. الحسن، ربحي.(ديسمبر1980). التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة العدد 2.
4. المرسي، جمال الدين.(2006). الثقافة التنظيمية و التغيير، ط 16،الدار الجامعية: الاسكندرية.
5. برباش، توفيق. (2010). دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،(مقالة).
6. بربخ، فرحان حسن. (2012). إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
7. بروش، زين الدين و هدار، لحسن.(2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان.
8. بلال، محمد إسماعيل.(2003). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة: دط، الإسكندرية، مصر.
9. بلحمود، خولة. (2014). مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي(دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة")، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر).

10. بوديب، دنيا. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة بيبسي، الجزائر، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
11. بوشمال، احمد. (2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات:مدخل التحليل الاستراتيجي،دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاغواط،رسالة ماجستير،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة الاغواط.
12. بوفاتح، فريحة. (2012). فعاليات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الاغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر.
13. بوهنتالة ، فهيمة. (2009). التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة،دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل،جامعة الحاج لخضر،باتنة.
14. جاد الرب،سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء:الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، مطبعة العشري: جامعة السويس.
15. الحريري، عمر راقدة.(2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
16. حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي، دط ، دار زهران:الأردن.
17. حريم، حسين. (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل،ط3، دار و مكتبة الحامد للنشر: عمان، الأردن.
18. دودين، احمد يوسف. (2014). ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة العربية ، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
19. رضا، هاشم حمدي.(2010). التدريب و التأهيل الإداري، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.

20. زين العابدين، ضياف.(2006). السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة.
21. سوفي، نبيل. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
22. الشماع، خليل محمد حسن و كاضم، خضير حمود. (2007). نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
23. الصيرفي، محمد.(2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء الرابع، الإسكندرية.
24. الطجم، عبد الله بن عبد الغني و السواط، طلق بن عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم و النظريات و التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع.
25. عاشور، أحمد صقر.(1983). إدارة القوى العاملة، دط، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
26. عامر، سامح عبد المطلب. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون: عمان، الأردن.
27. عباس، سمير.(2008). الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كمنودج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
28. عباس، سهيلة محمد و علي، حسين علي.(2000). إدارة الموارد البشرية، ط1 دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
29. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة: مصر.

30. عبوي، زيد منير. (2009) التخطيط و التطوير الإداري، ط1، دار الياة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
31. العربي، حكيم و منقلاتي، يزيد.(2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نطال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبوية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البوية.
32. عزبون، زهية.(2007). التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكة.
33. عساف، عبد المعطي محمد.(1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دط، دار رهان للنشر و التوزيع: عمان ، الأردن.
34. عصفور، أمل مصطفى. (2008). قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، دط، المنظمة العربية لتنمية الإدارة: القاهرة، مصر.
35. العطيات، محمد بن يوسف النمران.(2006). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع.
36. عكوش، عقيلة.(2014). اثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
37. العلاوي، عبد الفتاح. (2013). اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الاغواط، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير (جامعة الجزائر3)، الجزائر.
38. العنزي،مبارك بنيه ضامن. (2004). التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ،دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض،بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

39. غازي، وليد حاتم.(2001). دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر.
40. الغالبي، طاهر محسن و صالح، احمد علي.(2010). التطوير التنظيمي (OD)،مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات،الاستراتيجيات و العمليات،المناهج و التقنيات،ط1، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان،الأردن.
41. الفريحات، كاظم حمودي و اللوزي، موسى سلامة و الشهابي، أنعام.(2009). ط1، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر: عمان، الأردن.
42. القاضي، فؤاد. (1998). إدارة التغيير، دون دار النشر، دون بلد، دط.
43. القريوني، موسى قاسم و مبارك، علي حضر.(2006). أساسيات الإدارة الحديثة،ط3، دار التنسيم للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
44. الكبيسي، عامر خضير. ادارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،بدون سنة.
45. ماهر، احمد .(2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،.
46. ماهر، احمد .(2010). إدارة التغيير،ط1، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية،مصر.
47. مشهور، ثروت.(2010). استراتيجيات التطوير الإداري،ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن.
48. المغربي، كامل محمد.(2010). السلوك التنظيمي :مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم،ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون:عمان، الأردن،.
49. النداوي،عبد العزيز بدر.(2009). عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع: عمان الأردن.
50. نواوي، إيناس فؤاد. الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات، درجة ماجستير، جامعة أم القرى،مكة، دس.

ب. المراجع الأجنبية:

- 1 . Heller, Robert. 1999. **gérer le changement mangopratique**, Italie .
2. Marin , Pierre et Debavaller, Eric. 2002. **manager l'écoute de sociologie**, édition d'Organisation, paris, France.
3. Boukrif, Moussa. 2008. **ingénierie et pilotage du changement organisationnel**, thèse de doctorat en sciences des gestions, université de Bejaia, Algérie

الملحق (01):

قائمة الأساتذة المحكمين:

عدد الأساتذة	اسم الأستاذ	التخصص
01	ماريف منور	علم النفس العمل و التنظيم
02	سليمان تيش تيش محمد	علم النفس العمل و التنظيم
03	شامي	علم النفس العمل و التنظيم
04	ياحي	علم النفس العمل و التنظيم
05	براخلية	علم النفس العمل و التنظيم

الملحق (02):

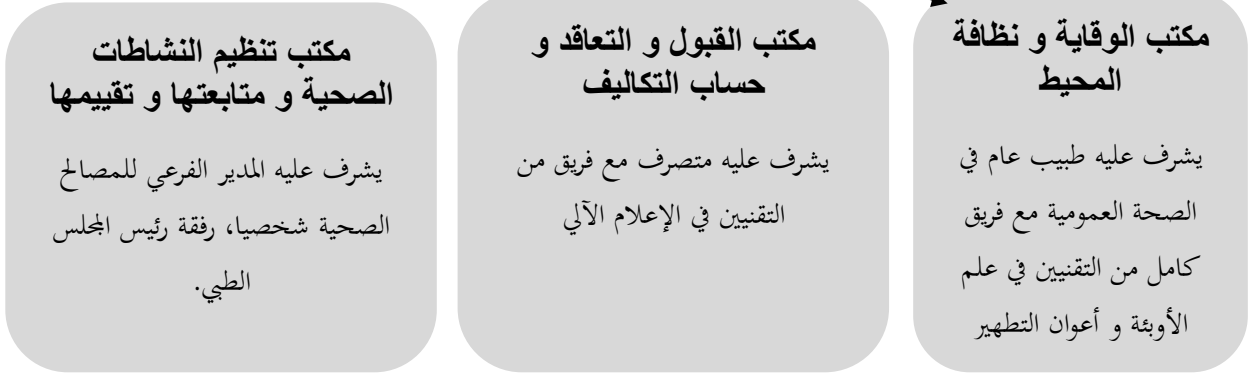
العبارة و تعديلها حسب آراء المحكمين:

رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
08	ارفض تغيير الهيكل التنظيمي لان مهامتي و قدراتي الحالية لا تتفق مع ميولي و قدراتي.	ارفض التغيير في الهيكل التنظيمي لأنه يخلق تغييرا في مهامتي

الملحق (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

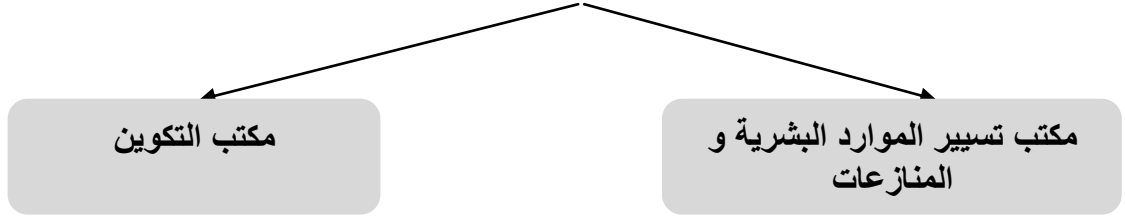
المديرية الفرعية للمصالح الصحية

يشرف عليها المدير الفرعي للمصالح الصحية (طبيب عام في الصحة العمومية)، وتضم هاته الأخيرة ثلاثة مكاتب



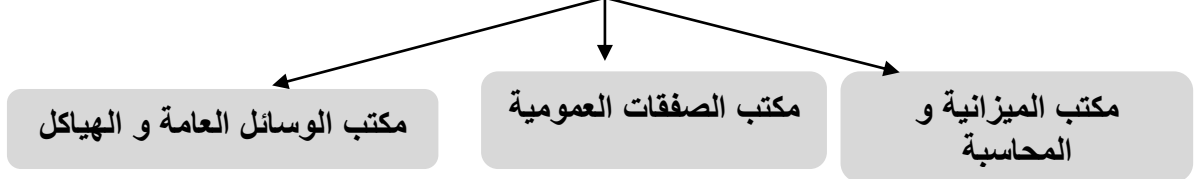
المديرية الفرعية للموارد البشرية

يشرف عليها المدير الفرعي للموارد البشرية (متصرف)، وتضم هاته الأخيرة مكتبين على النحو التالي:



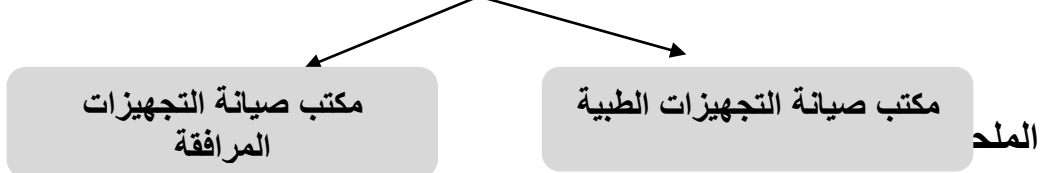
المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

يشرف عليها المدير الفرعي للمالية و الوسائل (متصرف)، وتضم هاته الأخيرة ثلاثة مكاتب على النحو التالي:



المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة

وتضم هاته الأخيرة مكتبين (في طور الإنشاء) على النحو التالي:



الملح

بطاقة وصفية للمؤسسة:

اسم المؤسسة:

التصنيف القانوني: عمومية () خاصة ().

عدد العمال:

تاريخ إنشاء المؤسسة:

مستوى التكنولوجيا المعتمد بالمؤسسة:

متطورة () متوسطة () سيئة ()

نوع التغيير في المؤسسة:

الهيكل التنظيمي () التكنولوجيا و المعدات ()

الوظائف و التنظيم () الأفراد و الجماعات ()

من الذي يقوم بالتغيير؟:

المؤسسة بنفسها () مستشار خارجي () الاعتماد على الاثنين معا ()

نوع التغيير بالمؤسسة:

سريع () تدريجي ()

جزئي () كلي ()

أسباب التغيير:

داخلية () خارجية ()

هل نجح التغيير حسب رأيكم؟

نعم () لا ()

هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات نحو التغيير؟

نعم () لا () أحيانا ()

الملحق (05): الاستبيان في صورته النهائية:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

في إطار طلب إجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم والأرغونوميا بعنوان: مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة الرحوية - ولاية تيارت.

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك، ونعلمكم أنه من خلال مساهمتكم هذه فإنكم تدفعون بعجلة البحث العلمي للأمام، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير جد ممتن لما ستقدمونه من مساعدة لإنجاح هذا العمل. و شكرا

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن: اقل من 30 سنة من 31 إلى 45 سنة

من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

الاقدمية : اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المنصب: إداري طبيب

ممرض

المجال	الرقم	العبرة	راضي	راضي	غير متأكد	غير راضي	غير راضي
			جدا	راضي	غير متأكد	غير راضي	جدا

					اشعر بالخوف من فقدان وظيفتي جراء التغيير في الهيكل التنظيمي.	1.	الهيكل التنظيمي
					زيادة الوحدات الفرعية للمؤسسة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي	2.	
					التغيير في الهيكل التنظيمي يفرض فصل الأفراد عن فريق العمل.	3.	
					التغيير في الهيكل التنظيمي يعقد من مستويات تنفيذ الأعمال.	4.	
					ارفض تغيير الهيكل التنظيمي لأنه يعرقل سهولة الاتصال بين الإدارة والعمال.	5.	
					أرى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يحملني المزيد من الأعباء.	6.	
					ارفض تغيير الهيكل التنظيمي لان مهامي الحالية تتفق مع ميولي و قدراتي.	7.	
					ارفض التغيير في الهيكل التنظيمي لأنه يخلق تغييرا في مهامي.	8.	
					اشعر بعدم امتلاكي المهارة الكافية في استخدام الأدوات الطبية المستحدثة	9.	التكنولوجيا
					لا يتم تدريبنا للتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية المستحدثة.	10.	
					للتغيير في الآلات و المعدات يدفعني للعمل بشكل أفضل.	11.	
					هناك صعوبة في تطبيق التغيير التكنولوجي بالشكل المطلوب.	12.	
					التغيير التكنولوجي الحاصل لا يدعم العاملين أكثر من السابق..	13.	
					لا ارغب في زيادة استخدام التكنولوجيا في القطاع الصحي.	14.	
					اشعر بأنني لست بمستوى التحديات التكنولوجية الجديدة.	15.	
					أرى أن التغيير التكنولوجي يؤثر سلبا على العلاقات بين الأفراد	16.	
					لا أحس بالارتياح اتجاه الأنظمة الالكترونية المطبقة في المؤسسة.	17.	
					تغيير أساليب و طرق العمل لا يخدم حاجة الأفراد و مصالحهم.	18.	المهام و الوظائف
					لا توفر المؤسسة الإجراءات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد	19.	
					اشعر بالخوف من انخفاض الأجر جراء التغييرات التنظيمية الحاصلة	20.	
					اشعر بالخوف من المجهول نتيجة التغيير في المهام.	21.	الوظائف
					أرى أن قدراتي الوظيفية لا تتوافق مع التغييرات الجديدة.	22.	

23. لا امتلك الخبرة الكافية لتطبيق برامج التغيير.

المجال	الفقرة	راضي جدا	راضي	غير متأكد	غير راضي	غير راضي جدا
الأفراد و الجماعات	24. اعتقد أن التغيير يعقد من مهامى.					
	25. التغيير في الوظائف و المهام يزيد من عبء العمل					
	26. التغيير في الوظائف و المهام يزيد من فترات الدوام					
	27. لا اشعر بالرضا عن العمل بعد تغيير بعض الأنشطة المسندة إلي					
	28. لا تشجع المؤسسة المبادرات و الاقتراحات المساهمة في تفعيل عملية التغيير.					
	29. لا يشجع التغيير على التعاون و العمل بروح الفريق.					
	30. التغيير لا يكسب الأفراد كيفية التعامل مع الآخرين.					
	31. التغيير في جماعات العمل يخلق صراعات بين الأفراد.					
	32. لا تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من اجل رفع رغبة الموظف في المشاركة في إحداث عملية التغيير.					
	33. ينمي التغيير مهارات الاتصال.					
	34. لا توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ عملية التغيير.					
	35. يخلق التغيير نوع من الصراعات بين العمال و الإدارة.					
	36. لا توجد معلومات كافية لتطبيق التغيير لنقص لاتصال بين الإدارة و العمال.					
	37. عادة ما اشعر أن بيئة العمل الجديدة تفرض بعض السلوكات غير المرغوبة.					
	38. تغيير الفرد من منصب لآخر يؤدي إلى عدم التوافق مع الوظيفة.					
	39. ادخال عمال جدد يزيد من حدة الصراعات.					
	40. أرى ضرورة إجراء تغييرات تتعلق بأسس الترقيّة.					

مقياس مينيسوتا:

الرواتب و المكافآت				
				01 يتناسب راتبي و القدرات المبذولة في العمل.
				02 يتناسب راتبي و الدرجة العلمية التي احملها
				03 أجد أن الراتب و ملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية و يؤمن لي حياة كريمة.
				04 سبق و أن تلقيت مكافآت على أداء متميز.
				05 اعتقد أن نظام المكافآت المقدمة في المنظمة يشجع على تحسين أدائي.
				06 تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة.
				07 منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبا على أدائي.
				08 عندما ابذل جهود و أنفاني في أدائي الوظيفي أتلقى الثناء و التقدير من مديري.
الترقيات				
				09 اعتقد أن آليات الترقية المقدمة في المنظمة ملائمة
				10 إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي
				11 غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة و المثابرة في العمل
				12 ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات و الاختبارات
الاستقرار الوظيفي				
				13 شعوري بالاستقرار الوظيفي زاد من دافعتي نحو العمل
				14 لدي استقرار وظيفي في المنظمة التي اعلم بها
				15 وظيفتي تمنحني تقديرا من قبل الآخرين
				16 وظيفتي توفر لي و لأسرتي العروض و الخدمات الترفيهية
ظروف و بيئة العمل				
				17 لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل
				18 نظافة مكان عملي يشعرني بارتياح كبير
				19 توفر المنظمة لي و لزملائي مناخ امن من الأخطار المهنية
				20 توفر لي المؤسسة الأجهزة و المعدات المكتبية بدرجة مناسبة لرفع مستوى أدائي الوظيفي

الملحق (06): المعالجة الإحصائية:

Corrélations

	ب1	ب2	ب3	ب4	1متغير
Corrélacion de Pearson	1	-,030	,166	,019	,532**
ب1 Sig. (bilatérale)		,855	,688	,909	,022
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	-,030	1	,114	,280	,550**
ب2 Sig. (bilatérale)	,855		,485	,622	,007
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	,166	,114	1	,229	,651**
ب3 Sig. (bilatérale)	,688	,485		,155	,000
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	,019	,280	,229	1	,740**
ب4 Sig. (bilatérale)	,909	,622	,155		,000
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	,532**	,550**	,651**	,740**	1
1متغير Sig. (bilatérale)	,022	,007	,000	,000	
N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

معامل الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	45

ثبات مينيسوتا :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	40

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	37	43,5	43,5	43,5
Valide انثى	48	56,5	56,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 من اقل	25	29,4	29,4	29,4
45 الى 31 من	36	42,4	42,4	71,8
55 الى 46 من	20	23,5	23,5	95,3
55 من اكثر	4	4,7	4,7	100,0
Total	85	100,0	100,0	

الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	8	9,4	18,8	18,8
سنوات 10 الى 6 من	34	40,0	40,0	58,8
سنة 15 الى 11 من	27	31,8	31,8	90,6
سنة 15 من اكثر	16	18,8	9,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اداري	28	32,9	32,9	32,9
طبيب	14	16,5	16,5	49,4
ممرض	43	50,6	50,6	100,0
Total	85	100,0	100,0	

صدق الفرضيات:
الفرضية الاولى

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ب1	85	14,0471	2,28299
dtotl	85	141,8235	8,19288
N valide (listwise)	85		

Corrélations

	ب1	dtotl
Corrélation de Pearson	1	,456**
ب1 Sig. (bilatérale)		,000
N	85	85
Corrélation de Pearson	,456**	1
dtotl Sig. (bilatérale)	,000	
N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثانية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ب2	85	11,9882	2,45674
dtotl	85	141,8235	8,19288
N valide (listwise)	85		

Corrélations

	ب2	dtotl
Corrélation de Pearson	1	,260*
ب2 Sig. (bilatérale)		,016
N	85	85
Corrélation de Pearson	,260*	1
dtotl Sig. (bilatérale)	,016	
N	85	85

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفرضية الثالثة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ب3	85	16,0941	3,47995
dtotl	85	141,8235	8,19288
N valide (listwise)	85		

Corrélations

	ب3	dtotl
Corrélation de Pearson	1	,559**
ب3 Sig. (bilatérale)		,000
N	85	85
Corrélation de Pearson	,559**	1
dtotl Sig. (bilatérale)	,000	
N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الرابعة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ب4	85	23,1294	4,02607
dtotl	85	141,8235	8,19288
N valide (listwise)	85		

Corrélations

	ب4	dtotl
Corrélation de Pearson	1	,655**
ب4 Sig. (bilatérale)		,000
N	85	85
Corrélation de Pearson	,655**	1
dtotl Sig. (bilatérale)	,000	
N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية العامة:

Corrélations

	1متغير	dtotl
Corrélation de Pearson	1	,876**
1متغير Sig. (bilatérale)		,000
N	85	85
Corrélation de Pearson	,876**	1
dtotl Sig. (bilatérale)	,000	
N	85	85

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

