



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:...../2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل- دراسة حالة موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتورة:

قبايلي آمال

إعداد الطلبة:

- دنيا زقور

- ياسمينه تغري

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	نمديلي أسماء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قبايلي آمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء

السنة الجامعية 2021/2022



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه، أما بعد

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان مع فائق الاحترام والتقدير إلى الدكتورة "قبايلي أمال" على قبولها الإشراف على هذا العمل المتواضع، والنصائح والتوجيهات التي حظينا بها من بداية اختيار الموضوع.

كما لا ننسى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومن خلاهم أساتذة تخصص إدارة أعمال

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

"إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر والتقدير"

إهداء

إلى ملاكي في الحياة .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي .. إلى أغلى الناس أطل الله في عمرها
" أمي الحبيبة "

إلى الذي سقى خطواتي منذ نعومة أظفاري بكل صدق... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى
ثمارة قد حان وقت قطافها بعد طول انتظار

" والدي العزيز "

إلى

إلى من يحملون معي دما مقدسا إخوتي دمت لي شيئا جميلا لا ينتهي وغاليتي ابنة أختي جنى
رنيم

إلى زوجي ورفيق دربي "أحمد" أدامك الله سنداً لي، لن أقول شكراً.... بل سأعيش معك
الشكر دائماً.

إلى والدي الثاني حفيظ وأمي الثانية عقيلة ألبسكما الله لباس الصحة والعافية.
إلى كل عائلة زوجي أقربهم إلى قلبي "نوال" أنار الله دربك وجعل السعادة طريقك.
إلى جدي وجدتي شفاكما الله يا أغلى ما أملك.

إلى صديقات عمري كل باسمها

إلى كل من يسعهم قلبي ولا تسعهم هذه الصفحة

دنيا

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين "أمي الغالية وأبي العزيز" أطال الله عمرهما وحفظهما.

إلى "إخوتي وأختي رفيقة دربي" وكل عائلتي

إلى زوجي الغالي "نبيل" سندي في الحياة الذي رافقني في كافة الخطوات لإنجاز هذا العمل.

إلى عائلة زوجي خاصة .

إلى من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائية إلى الجامعة

إلى كل اللذين يحبونني وأحبهم في الله وأحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى من ذكرهم قلبي ونسأهم قلمي.

ياسمينة

المخلص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه في التخفيف من ضغوط العمل لأن التغيير ضرورة حتمية في الوجود، وضغوط العمل من الظواهر التي أفرزت العديد من المظاهر والمشكلات السلبية على جل المستويات سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات ، حيث أثرت على أداء العامل وعلاقته مع زملاءه ورؤسائه وحتى على صحته النفسية والجسدية التي تنعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة، لهذه الأسباب يستدعي منا الأمر للتساؤل عن حقيقة بروز وتفاقم ظاهرة ضغوط العمل ، والتعرف على أهم آثارها ومصادرها في بيئة العمل، من أجل الكشف عن الوسائل والمهارات التكيفية المناسبة، التي تمكن الأفراد من مواجهة الضغوط بصورة إيجابية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التغيير، ضغوط العمل.

Summary:

This study aimed to try to obtain a clear picture of the phenomenon of organizational change and the role that plays its role in starting to change the problem in existence, and work pressures from the phenomena provided by the Enterprise Foundation, where work began and work began, work began, work began, work began, and its pioneer In the working environment, it is easy to detect the environment. The right skills, which enable to achieve success in the face of increasing pressures

Kay words: Organizational change ،change ،work stress.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداءات
	الملخص
X-VII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي
2	تمهيد
8-3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
4-3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
3	أولاً: مفهوم التغيير
4	ثانياً: مفهوم التغيير التنظيمي
6-4	المطلب الثاني: أسس ومبادئ التغيير التنظيمي
5-4	أولاً: أسس التغيير التنظيمي
6-5	ثانياً: مبادئ التغيير التنظيمي
8-6	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي
10-9	المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي
13-9	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله
11-9	أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

13-12	ثانيا: مداخل التغيير التنظيمي
17-13	المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي
18-17	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله
18-17	أولا: عوامل النجاح
18	ثانيا: أسباب فشله
22-19	المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي
19	المطلب الأول: التغيير في الإستراتيجية
21-20	المطلب الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا
20	أولا: التغيير في الهيكل التنظيمي
20	ثانيا: التغيير في التكنولوجيا
22-21	المطلب الثالث: التغيير في الأفراد
23	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل
25	تمهيد
36-26	المبحث الأول: ماهية حول ضغوط العمل
30-26	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
26	أولا: تعريف ضغوط العمل
27	ثانيا: أهمية دراسة ضغوط العمل
29-27	ثالثا: أنواع ضغوط العمل
30-29	رابعا: مستويات ضغوط العمل
30	خامسا: مراحل ضغوط العمل
31	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
34-31	المطلب الثالث: نماذج تصنيف ضغوط العمل

36-34	المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل
35	أولاً: الآثار الإيجابية
36-35	ثانياً: الآثار السلبية
42-37	المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل
39-37	المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل
40-39	المطلب الثاني: إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع ضغوط العمل
42-40	المطلب الثالث: البرامج المساعدة لمواجهة ضغوط العمل
46-43	المبحث الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل
43-43	المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي
45-44	المطلب الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة
46-45	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الأفراد
52-47	المبحث الرابع: التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل
50-76	المطلب الأول: دور أبعاد التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل
51-50	المطلب الثاني: دور أنواع التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل
52-51	المطلب الثالث: دور مراحل التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل
53	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
55	تمهيد
59-56	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-
57-56	المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي وموقعه
56	أولاً: نشأة المركز الجامعي
57-56	ثانياً: موقع المركز الجامعي ومساحته
57	ثالثاً: مهام المركز الجامعي

58	المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
73-60	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
62-60	المطلب الأول: منهج الدراسة مجتمعا، عينتها
69-62	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة
73-70	المطلب الثالث: حساب صدق وثبات أداة الدراسة
95-74	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختيار الفرضيات ومناقشتها
79-74	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
86-79	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
95-86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
96	خلاصة
100-98	خاتمة
106-102	قائمة المراجع
119-108	الملاحق

قائمة الجدول

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	النموذج الثنائي لمصادر ضغوط العمل	32
02	نموذج ثلاثي لمصادر ضغوط العمل	33
03	توزيع الاستثمارات على أفراد العينة	62
04	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	64
05	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	65
06	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	66
07	نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	67
08	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	71-70
09	تحليل قيمة معامل (Cronbach'sAlpha) للاستبيان	73
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	75
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	77
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	78
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات	82-80
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات	85-83
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	88
18	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	90
19	ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات	93-85

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	المراحل الثلاثة للتغيير التنظيمي حسب "كيرت لويين"	08
02	مداخل التغيير التنظيمي	13
03	نموذج كيرت لويين	14
04	مراحل التغيير حسب نموذج كلورات	15
05	نموذج Lourence et Lorch	15
06	نموذج EdgerHuse	17
07	أنواع ضغوط العمل	29
08	النموذج المتعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل	43
09	سلم هرم الحاجات لماسلو	38
10	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة	57
11	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي -ميلة-	59
12	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
13	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	75
14	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	76
15	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	77
16	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	78
17	ترتيب مستويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	82
18	ترتيب مستويات ابعاد ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة	84
19	النموذج الميداني للدراسة	92

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	أداة الدراسة الاستبائية	111-107
02	قائمة محكمي استبيان الدراسة	112
03	مخرجات برنامج spss	118-113

مقدمه

مقدمة:

شهدنا في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين تطورا سريعا في الاتجاهات والمداخل الإدارية وذلك نتيجة التفجر المعرفي والتقدم التكنولوجي المذهل في جميع المجالات ولقد تزايد دور الإدارة وأهميتها مع تحول المجتمعات إلى مجتمع المعرفة ذو الطبيعة المتسارعة للتغيير حيث تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها تحديات كبيرة ومخاطر عديدة لا تهدد فقط احتمالاتها وتحقيقها لأهدافها وغاياتها فحسب ، بل وجودها بحد ذاته .

ويعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية فالمنظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير عبر الزمن وأنها على درجة عالية من عدم التأكد وأنها تزداد تعقدا عبر الزمن.

كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال والمساعدة على تحسين الأداء للعمال داخل المنظمة وفي هذه الدراسة قمنا بالتركيز على التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل ، حيث يشهد عالمنا اليوم الكثير من الضغوط داخل المؤسسات والمنظمات من بينها ضغوط العمل التي أصبحت مصدر تركيز واهتمام لها، لما لها من تأثير على الكثير من الجوانب الصحية والاجتماعية للأفراد العاملين بها حيث يتعرض العاملون لمستويات مختلفة من الضغوط .

حيث أصبحت إدارة المنظمات توليها اهتماما أكبر من ذي قبل إدراكا منها بخطورة الآثار السلبية مقارنة بالإيجابية والتي تؤثر مباشرة على العامل باعتباره يقضي جزءا كبيرا من وقته فيها ، والذي بدوره يؤثر على سمعة وصورة المنظمة وبالتالي قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة .

فضغوط العمل اليوم أصبحت من الظواهر الحتمية و الشائعة والتي تقلق الإدارة وتجعلها في تفكير دائم عن أهم مسبباتها وكيفية إدارتها أو التقليل من آثارها السلبية متبنية في ذلك العديد من الإستراتيجيات والمداخل.

أولا-إشكالية الدراسة:

وضمن هذا الإطار العلمي والعملية تظهر ملامح إشكالية بحثنا والمتمثلة في:

-هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل بين الموظفين العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة؟

ولتبسيط الإشكالية يمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة ؟

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-؟

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب المركز بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

2-الفرضيات الفرعية:

أ-الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

ثالثا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية دراسة الموضوع من خلال النقاط التالية:

- محاولة التوصل على أن التغييرات مفروضة داخل المنظمة؛
- معرفة ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على العمال داخل المنظمة؛
- الكشف عن حلول فعالة لمواجهة هذه الضغوط والحد منها؛
- توضيح دور التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار دور التغيير التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل؛
- التعرف على مختلف نماذج التغيير التنظيمي؛
- محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى نجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشله؛
- التعرف على الآثار المترتبة عن ضغوط العمل؛
- الوقوف عند أحسن الحلول والطرق المساعدة لمواجهة هذه الضغوط.

خامسا- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل.

1-أسباب ذاتية:

تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي:

- محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف والتلاؤم وتحقيق التوازن ورفع مستوى أداء العمال ؛
- محاولة توضيح نجاح التغيير داخل المؤسسة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي الى فشله.

2-الأسباب الموضوعية:

بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكن إنجازها فيما يلي:

- موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني رغم العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مزال من المواضيع الحديثة التي يمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث فيه.
- أهمية الموضوع واعتباره محط نقاش وجدل.
- محاولة معرفة كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يخفف من ضغوط العمل؛
- الرغبة الشخصية في الإطلاع والبحث عن هذا الموضوع أو محاولة دراسته.

سادسا- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا إتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة باستخدام الاستبيان لتحليل النتائج.

سابعا - حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة التي قمنا بها فيما يلي:

أ- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021 في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر جوان.

ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

ج- **الحدود الموضوعية:** تطرقنا في هذا الموضوع إلى الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل.

د- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في العمال الموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

ثامنا - أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت في:

- المسح المكتبي من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات المتوفرة في مكتبة الجامعة ؛

- الملاحظة؛

- الإستبيان.

تاسعا -الدراسات السابقة:

1-علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، التخصص ادارة أعمال 2012/2013.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وتوصل الباحث إلى أن التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال:

- التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل؛

- ان إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك من يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة والذي يجب الاهتمام به والعمل على تحسين أدائه ورفع مهاراته باعتباره عنصر هام في تحقيق أهداف المنظمة، كما تسعى المنظمة من خلال تبنيها عملية التغيير إلى رفع وتحسين الأداء ومن بين أهم

وسائل وأدوات التغيير التنظيمي في تحسين الموارد البشرية "التدريب" باعتباره وسيلة لتنمية المهارات والقدرات وتحسين الأداء.

وقد قدمت هذه الدراسة "التغيير التنظيمي" كمتغير مستقل وهو ما يتفق مع دراستنا في شقها النظري حيث استفدنا من هذه الدراسة في تحديد مفهوم التغيير التنظيمي التي وجب علينا التطرق إليها في الجانب النظري.

2- سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي رسالة ماجستير، علوم التسيير 2011 هدف الى تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي ومعرفة اتجاهات المنظمة المدروسة نحو التغيير التنظيمي ودوره في خلق القيم الإيجابية لمختلف المستويات الإدارية .

وقد أظهرت هذه الدراسة نتائج عديدة من بينها وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية كما يسود نوع من التفاضل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، وجود العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والسلبيات الناجمة عن هذا التغيير التنظيمي وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على عوامل النجاح وأسباب الفشل للتغيير التنظيمي التي تم التطرق إليها في الجانب النظري.

3- بن طالب سامية: تناولت دراستها أثر ضغوط العمل على أداء العاملين من خلال فترة 2011 فقد تناولت ضغوط العمل كمؤشر له أثر على أداء الموظفين رسالة ماجستير توصلت إلى أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في التوصل لعدة نتائج حيث أن ضغوط العمل تمثل جزء هام من معوقات الأداء بالنسبة للعامل، كما تبين أن هناك سوء التسيير بين إدارة المستخدمين والمصالح الإدارية الأخرى وعدم التنسيق فيما بينهم وهذا ما يولد ضغوط العمل، كما تنتج ضغوط العمل عن العوامل الخارجية العوامل الداخلية للمنظمة وعوامل تصدر من ذات الفرد نفسه، ولضغوط العمل آثار سلبية وإيجابية تؤثر على الفرد كما تؤثر على المنظمة.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على ضغوط العمل والآثار الإيجابية والسلبية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري.

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا ويظهر بشكل واضح التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل سنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة للتغيير التنظيمي لم يتم ربطها بمتغير ضغوط العمل؛

- الدراسات السابقة لضغوط العمل لم يتم ربطها بمتغير التغيير التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من المبحوثين محل الدراسة؛
- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

عاشرا - صعوبات البحث:

- في دراستنا واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها ما يلي:
- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلة دراسة هذا الموضوع ؛
- الانقطاع المتواصل وضعف شبكة الأنترنت؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين التغيير التنظيمي وضغوط العمل.

إحدى عشر - هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

1-مقدمة: تعتبر مدخل لدراسة موضوع التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل لدى عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- .

والتي سعت الى توضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية ، التساؤلات الفرعية ، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة وأهدافها.

2-الفصل الأول: جاءت بعنوان الإطار النظري للتغيير التنظيمي من خلال تقسيمه على ثلاث مباحث وقد تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية التغيير التنظيمي والمبحث الثاني يتضمن أساسيات حول التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث جاء بعنوان أبعاد التغيير التنظيمي .

3-الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري لضغوط العمل وقد تم تقسيمه الى أربعة مباحث تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية ضغوط العمل ، وفي المبحث الثاني الى أساسيات حول ضغوط العمل ، والمبحث الثالث الى أساليب التفاعل مع ضغوط العمل وأخيرا في المبحث الرابع تطرقنا إلى العلاقة بين التغيير التنظيمي ودوره في التخفيض من ضغوط العمل.

4-الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية) جاء بعنوان الدراسة الميدانية لدور التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف حيث تم التطرق في المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- ، والمبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث إلى تحليل البيانات الاستبيان واختبار الفرضيات ومناقشتها.

5-خاتمة: وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول

**الإطار النظري للتغيير
التنظيمي**

تمهيد:

شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع بالإضافة إلى اهتمام العديد من المنظمات الأعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش وتنشط وسط منافسة حديثة .

زيادة على التقلبات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات كلها عوامل تضع المنظمة أمام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي والذي أصبح أمراً ضروريا لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للاستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور والتكيف والتلاؤم أكثر مع محيطها ووسيلتها لمواكبة مختلف التطورات و المستجدات الحاصلة ومواكبة العصرية أكثر لذلك أصبح وجوباً على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها التي يجب أن تتم وفق أسس وضوابط معينة وفقاً لمراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج الموجودة فنجاح عملية التغيير مرهون بمدى وضوح أهدافه والمشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة والعاملين ،لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل ما من شأنه أن يعيق تنفيذ برامج التغيير بالخصوص ما يعرف بمقاومة التغيير الذي قد يقوم بها بعض الأفراد نتيجة تخوفهم مما تستقر عليه عملية التغيير مستقبلاً أو تعارض التغيير مع مصالحهم أو لأسباب أخرى ولهذا ينبغي وضع التدابير و الإجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير وإقناع الأطراف المعارضة له.

وسنحاول تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير؛ وذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها؛ كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو ارتفاع التكاليف .

لذا سنحاول التطرق هذا المبحث إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأساسه ومبادئه وأهم مراحله.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل أن نعرف التغيير التنظيمي لابد أن نعرف في بداية الأمر ما هو التغيير ونذكر بعض خصائصه حتى يتضح مفهومه وبعد ذلك نعرف التغيير التنظيمي ونذكر الخصائص التي تميزه.

أولاً- تعريف التغيير .

هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

التغيير هو " استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد توازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ " ¹.

"إن التغيير سمة ملازمة للمنظمة لابد أن تتعايش معها وأن تواجهها بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل وأي جزء من أجزائها وبهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها عرضة للتغيير بشكل مستمر وعليه فلا بد من أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها" ².

"وعليه فإن التغيير بشكل عام يعرف بأنه تعديل مخطط وغير مخطط للحالة الراهنة للمنظمة وعليه فإن التغيير إجمالاً يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".

¹ ناصر جردات، "إدارة التغيير والتنظيم"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 31.

² عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص: 169.

ثانيا - تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت تعريف التغيير التنظيمي وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين له فهناك من يعرفه على انه: "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقلة مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها".¹ وهناك من يعتبره خطة لتحسين جزء أوكل المنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.²

ومما سبق نستخلص أن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات واملاءات البيئة الديناميكية. وسنحاول التركيز أكثر على هذا المفهوم من خلال التطرق إلى أهم أسسه ومبادئه.

المطلب الثاني: أسس ومبادئ التغيير التنظيمي

تقوم عملية التغيير التنظيمي باعتبارها عملية مخططة ومدروسة على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يتم من خلالها تحديد النقائص والمشاكل التي تستلزم القيام بعملية التغيير ووضع الخطط اللازمة لذلك وتوفير الإمكانيات والوسائل ، وكذا كيفية إقناع الآخرين بضرورة القيام بالتغيير. وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس ومبادئ التغيير التنظيمي.

أولاً -أسس التغيير التنظيمي.

- توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال يمكن تلخيصها في ما يلي:
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير؛
- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير؛
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافضة على استمرارها وثباتها؛
- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها ؛
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى المقاومة؛

¹ طاهر محسن الغالي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 41.

² ماهر أحمد: "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الكويت، 2010، ص: 14.

- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد والأفراد المتأثرين أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي سترتب عليه.¹ وللتغيير التنظيمي عدة مبادئ سنحاول التطرق إليها.

ثانياً- مبادئ التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي كما يقولون لانهاية لها، إذا كانت كذلك، فمن المفيد أن تتضمن مجموعة من المبادئ لإرشاد نفسك والآخرين أثناء هذه العملية ؟ لأنه ما لم يكن لديك خريطة محددة عن كيفية إدارة التغيير يجب أن تلتزم بمضمون وتوجيهات هذه المبادئ²

- تتوقف سهولة حركة التغيير التنظيمي حسب ما كان موضوع التغيير التنظيمي مادياً أو معنوياً، فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صورة الابتكار والإبداع الملموس؛

- خصوبة الجانب المادي للتغيير التنظيمي وسرعة معدلات الابتكارية المادية ؛

- أهمية العنصر الابتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات؛

- تتم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات بمعرفة مؤسسات أخرى متخصصة، ويقع على الإدارة تدعيم علاقتها بهذه الجهات، والتعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير التنظيمي؛

- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير التنظيمي مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع معلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير التنظيمي يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل؛

- سهولة تطبيق التغيير التنظيمي إذا حظي بتأييد العاملين وذلك بصعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير التنظيمي؛

- يختلف نمط استجابة الأفراد والمديرين لقبول أفكار التغيير التنظيمي فبعض الأفراد تسعى إلى تحسين وضعها الاجتماعي والمهني والاقتصادي وهؤلاء تكون استجابتهم أسرع في قبول الأفكار الجديدة عن هؤلاء الذين لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم والنظرة إلى الأفضل وقد يرفض هؤلاء التغيير بالمرّة لحرصهم على التمسك بأهداف الماضي؛

¹ بلال خلف السكرانة، "التطور التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 63 .

² موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 49 .

- عند قيام المنظمة بانتهاج التغيير التنظيمي فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من الاتصال الرسمي والغير رسمي في الوقت ذاته.

بعد تطرقنا في المطلب السابق إلى أسس ومبادئ التغيير التنظيمي لابد أن ننقل إلى مراحل التغيير التنظيمي التي سنتناولها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

من أول الباحثين الذين قاموا بوضع هذه المراحل كان "كيرت لوين" (1951) إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويجمع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث وحسب "كيرت لوين" فإن التغيير مخطط وهو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

أولاً-مرحلة "إذابة الجليد": وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدفاع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.

ثانياً-مرحلة "التغيير": وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف وأساليب و آراء وأفكار جديدة .

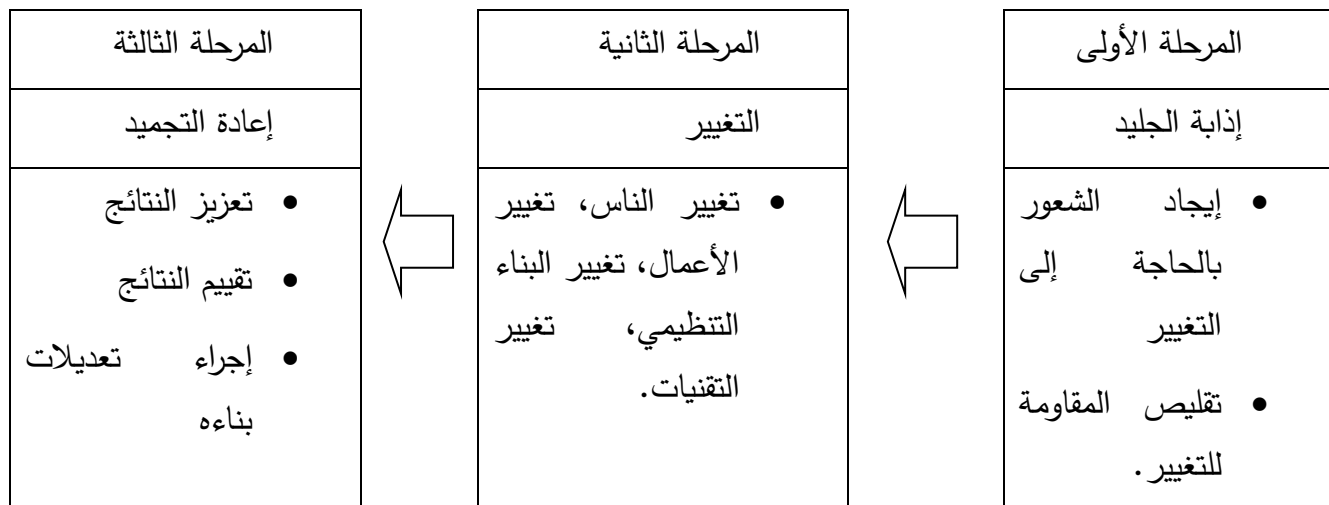
ويجدر الباحث "لوين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير .

ثالثاً-مرحلة "إعادة التجميد": وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرئية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.¹

يمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي حسب "كيرت لوين" في الشكل الموالي:

¹ حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ط4، ص: 376.

الشكل الرقم (1): المراحل الثلاثة للتغيير التنظيمي حسب "كيرت لويين"



المصدر: حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ط4، ص: 377.

المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي في المنظمة وراه ظروف تقتضيه، فقد تعددت أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، أما بالنسبة للنماذج فقد صممت لتعمل كبوصلة توجيه في التحولات الصعبة وترشد الفرد والقيادة معا إلى سبيل تقبل التغيير والتكيف معه، وهناك العديد من العوامل التي تتسبب إما بنجاحه أو فشله.

المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي وأهم مداخله

تصنف عملية التغيير التنظيمي إلى أنواع عديدة تبعا للمعيار المعتمد، كما أن التغيير التنظيمي له عدة مداخل كل مدخل يضم مجالات معينة تتم فيها عملية التغيير.

أولاً-أنواع التغيير التنظيمي:

إن اختلاف الظروف والمواقف التي تجبر المنظمة على التغيير، يتولد عنه عدة أنواع ومنه سنحاول تلخيصها في عدة نقاط:

1-التغيير حسب درجة الشمولية: ويختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المنظمة أو جزء منها فقط وينقسم إلى نوعين هما:

أ-التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات و الإجراءات أو تغيير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة .

ب-التغيير الشامل: يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، بحيث يمس التغيير كل المجالات التي تم ذكرها سابقا البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية.¹

2-التغيير حسب درجة المشاركة:

لقد وضعنا في عنصر سابق أهم المسؤولين عن عملية التغيير، إذا هناك من يقسم التغيير على أساس هذا المبدأ إلى قسمين هما:

أ-التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك ، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات التنبؤية والإستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة

¹ محفوظ احمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 38.

ب-التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير وتلجأ المنظمة لهذا النوع كإستراتيجية لتقليل من مقاومة التغيير.¹

3-التغيير حسب درجة التخطيط:

قد تفرض بعض الظروف المفاجئة التي تحدث بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير دون التخطيط لذلك، وقد يكون عكس ذلك بحيث تقوم المنظمة ببناء إستراتيجية مخططة للتغيير، والتغيير حسب درجة التخطيط نوعان هما:²

أ-التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

ب-التغيير غير المخطط: ويتم بشكل مستقل خارج عن إدارة ورغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

4-التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتاً طويلاً أثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلاً في حين قد يكون كذلك التغيير سريعاً عندما يكون مرتبطاً بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين هما:

أ-التغيير السريع: ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات والتي في الغالب ما تكون خارجية مثل تغيير الظروف السياسية(الحروب) أو الاقتصادية (التضخم) ويتفق هذا تغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة وتخطيط لكل العوامل والجوانب.

ب-التغيير التدريجي: يأتي هذا النوع من التغيير وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف الأول من التغيير ويأتي كإستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها ومقارنة التغيير السريع بالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً وثبوتاً وذلك كان خطط مرسومة وواضحة المعالم.³

¹ أراتب السعود ، وزينب الشواكية: " مقاومة التغيير التنظيم في المنظمات التربوية"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلاد يلفيا الدولي 17، (ثقافة التغيير،

الأبعاد العوامل، التمثيليات)، جامعة فيلا ديفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، ص: 9.

² محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

³ سليمان العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، الأردن، 2004 ، ص: 350 .

5-لتغيير حسب نوع الإستجابة:

تتعرض المنظمات إلى بعض الظروف التي توجب عليها إن تقوم بعملية تغيير وذلك استجابة لها، وتختلف هذه الظروف فقد تكون خارجية أو داخلية (ذاتية) أو يهدف للسيطرة على بعض العوامل أخضعها للمنظمة، ويقسم التغيير المنطق ثلاثة أنواع هي:

أ-التغيير كرد فعل لظروف خارجية: تستجيب المنظمة لبعض التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، وذلك لتعذر إكمال العمل بنفس الطريقة السابقة وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بحسب درجة الارتباط بينها وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير.¹

ب-التغيير كرد فعل لظروف داخلية: قد تحدث بعض المشاكل و الضغوطات الداخلية التي تحتم على المنظمة أن تقوم بالتغيير مثل الصراعات والإضرابات وكثرة الغيابات وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تجبر المنظمة و تلزمها لإحداث بعض التغييرات.

ج-التغيير بهدف سيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف هذا النوع إلى السيطرة على العوامل التي من شأنها أن تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع وبأن تحقق ميزه خاصة تنفرد بها أو السيطرة على بعض سلوكيات الأفراد والجماعات وضبطها لتكون تحت تحكمها.²

6-التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره: وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة أنواع ويشمل.

- التغيير التكنولوجي؛

- التغيير في المنتجات أو الخدمات؛

- التغيير في الهيكل التنظيمي؛

- التغيير في الثقافة؛

- التغيير في الإستراتيجية.³

وللتغيير التنظيمي عدة مداخل سنحاول التطرق إليها.

¹ علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 263 .

² مرجع نفسه، ص: 263.

³ عرفة سيد سالم، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 17.

ثانياً - مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حضية بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه وسوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في عده مداخل نذكر منها:

1- المدخل الوظيفي: ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به من قيم عامه لها خصوصيتها وتميزها عن المنشأة الأخرى وتمثل ثوابتها ويركز هذا المدخل على إحداث التغيير في ما يلي:

أ- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل وإعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاج.

ب- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف واستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل: التمايز أو التركيز ، أو القيادة في التكاليف¹.

2- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هم:

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

ب- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3- المدخل الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

4- المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال

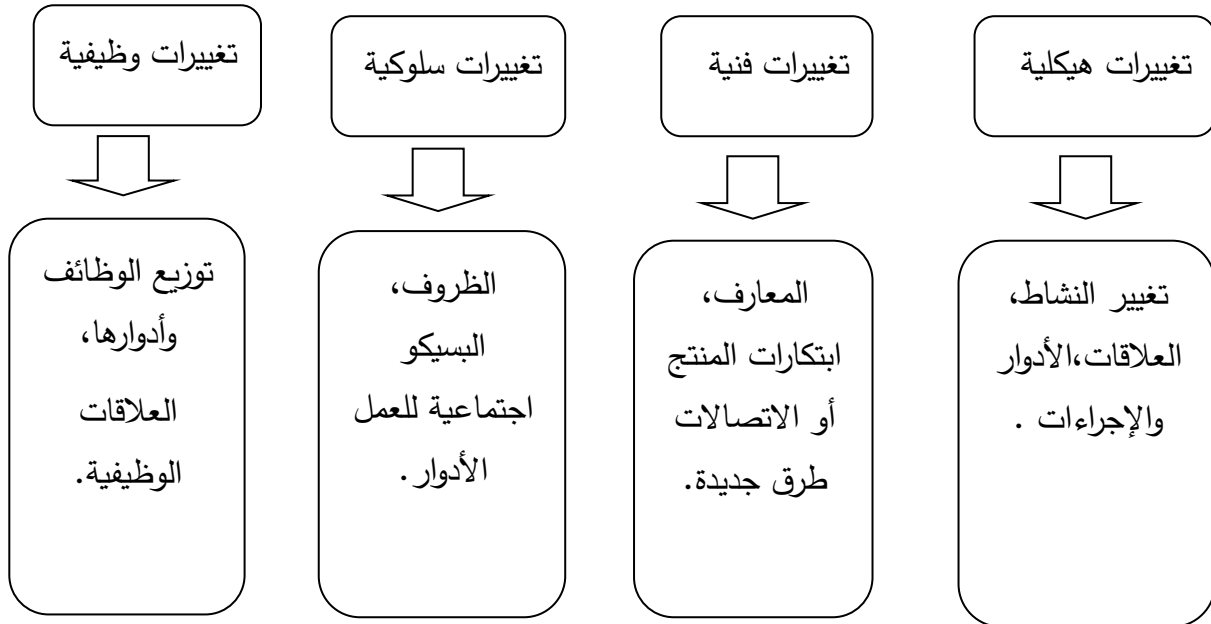
¹ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص: 64 - 65

معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء وسائل ومعدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات التنافسية.

5- **مدخل تغيير الترتيبات المادية:** ويشمل تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب داخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية الاجتماعية حينما يتخذ قرار حول العمل، والتصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية وفتح المكاتب فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم البعض كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيرات الأثاث والديكور.

من خلال الشكل الموالي سنحاول توضيح مداخل التغيير التنظيمي وما يحتويه كل مدخل من مجالات يحدث فيها تغيير:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة: "التطور التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 69.

المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي

لقد تكلم العديد من الكتاب والباحثين عن مراحل التغيير التنظيمي حتى أنهم أعدوا مجموعة من النماذج ولعل أبرز هؤلاء الباحثين هم (كيرت لوين، كولورات، لورنس ولورش):

أولاً- نموذج (كيرت لوين): يعتبر كيرت لوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نمودجه الثلاثي يعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده حيث قدم سنة 1951 نمودجا لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج اهتماما كبيرا بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحوى الإتجاه

المقصود والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك لاتجاه التغيير والذي يقوم على ثلاث مراحل يقوم بتلخيصها في الشكل الموالي: ¹

الشكل رقم (03): نموذج كيرت لوين

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
• إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير • تقليدها المقاومة للتغيير	• تغيير الناس والأعمال • تغيير البناء التنظيمي • تغيير التقنيات	• تعزيز النتائج • تقييم النتائج • إجراء التعديلات اللازمة

المصدر: Michal 2007 profession Dirigeant de la conception du changement a

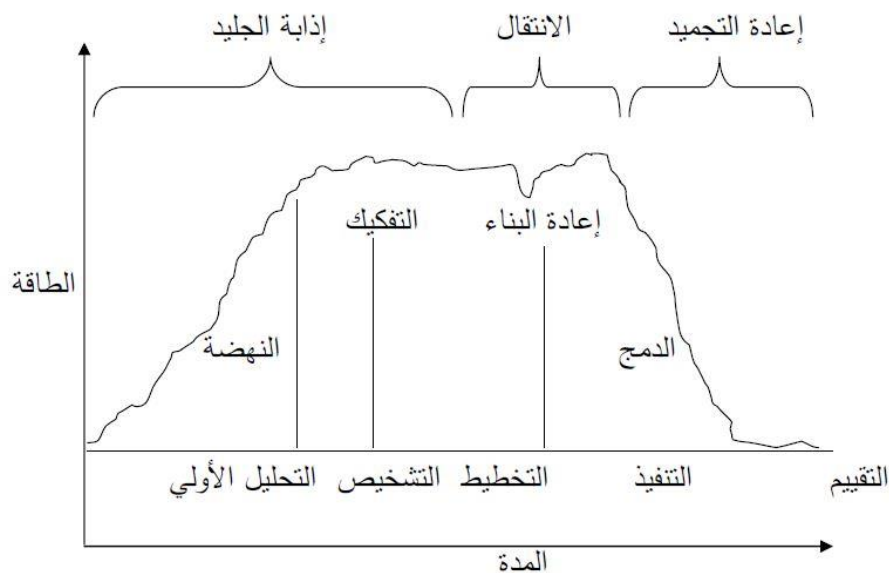
Roth gérard et kurtyka .l'Action paris Dunod P.245

ثانياً- نموذج كلورات وآخرون: كان نموذج كيرت لوين عبارة عن إلهام للكثير من الباحثين لرسم نماذج وخطوات أخرى للتغيير التنظيمي وذلك ما قامت به كلورات ومجموعة من الباحثين الآخرين من خلال إعطاء نماذج جديدة سنة 1997 والذي يتكون من أربعة مراحل أساسية وهي: النهضة ، التفكير ، الذمج ،إعادة البناء²

Michal 2007 profession Dirigeant de la conception du changement a l'Action paris Dunod ¹.Roth gérard et kurtyka 245

²Zid RimComprendre le changement Organisationnel Travers les Emotions. Mémoire en Administration des Affaires Montréal université de Québec 2006 p 32_33

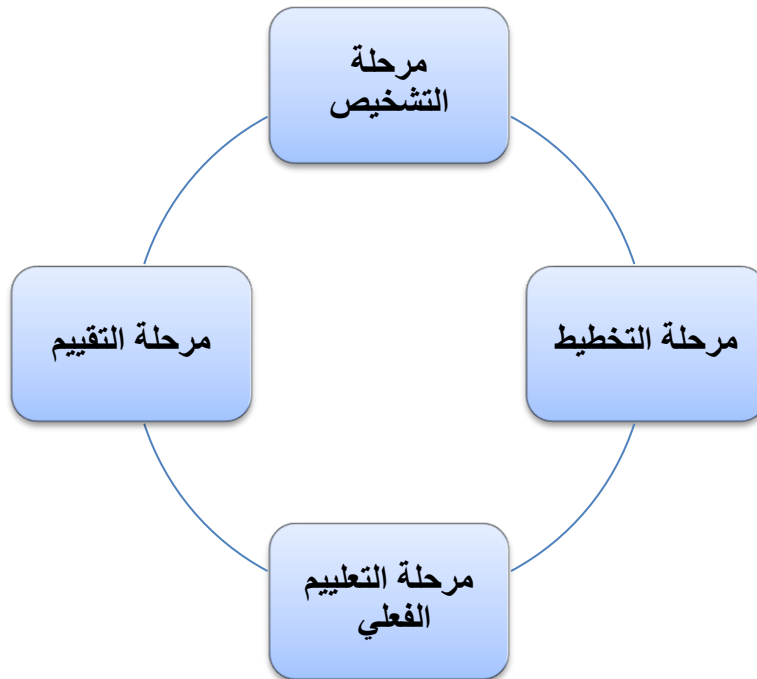
الشكل رقم (04): يوضح مراحل التغيير حسب نموذج كلورات



المصدر: Zid Rim Comprendre le changement Organisationnel Travers les Emotions. Mémoire en Administration des Affaires Montréal université de Québec 2006 : P34 .

ثالثاً- نموذج لورنس ولورش: يعتبر هذا النموذج الثاني من حيث عدد الخطوات التي تقسم عملية التغيير على أساسها بعد نموذج كيرت لوين، يحتوي على أربعة مراحل أساسية كما يوضح ذلك هذا الشكل:

الشكل رقم (05): يوضح نموذج Lourence et Lorch



المصدر: الصيرفي محمد "إدارة التغيير" الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي 2007 ص-ص: 81_ 80

رابعا-نموذج كليمان: لقد وضع كليمان مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث تبدأ بتشخيص المشكلات ثم إنشاء برامج التغيير لتمر فيها بعد ذلك إلى مرحلة جدولة المساواة وتطبيقها ثم في المرحلة الأخيرة يتم تقسيم التطبيق ولقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير ، جماعات العمل ، البيئة ، نسق القيم والمنظمة) ولإحداث أي تغيير لابد من مراعاة نقطتين أساسيتين هما:

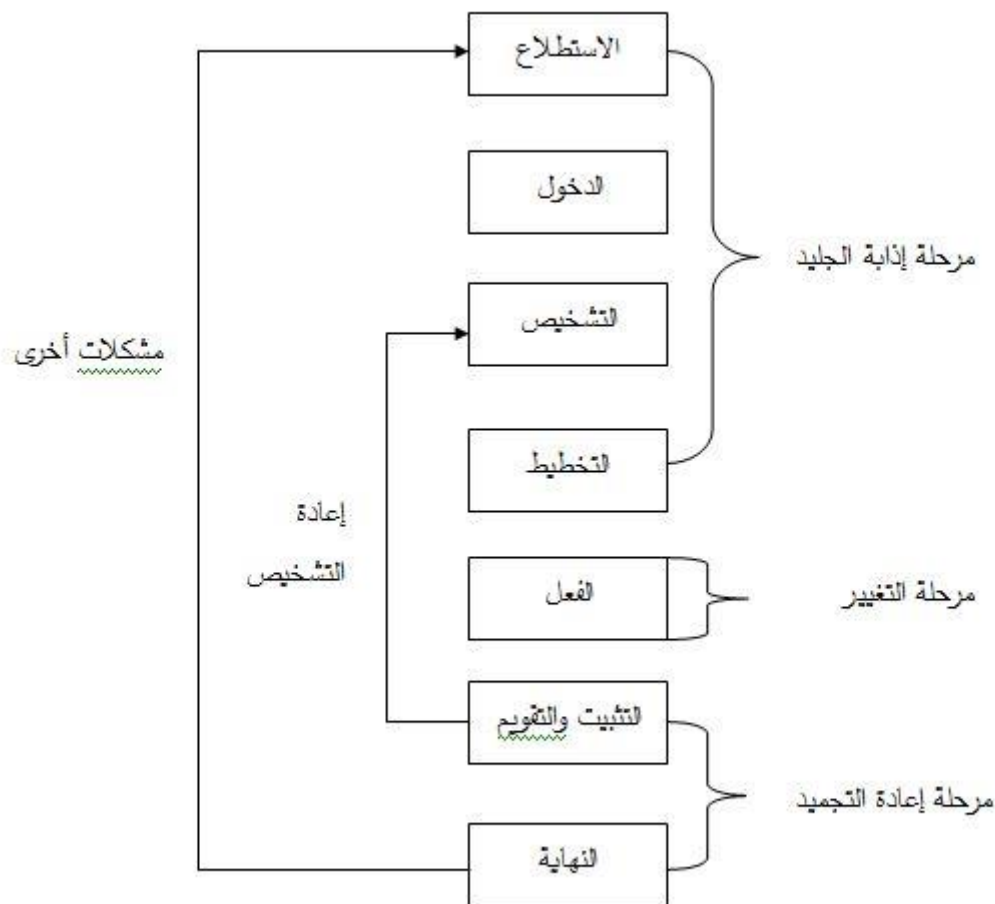
- الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية وروح الفريق والإبداع وغيرها من العوامل؛

- توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح حيث يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعالاً.¹

خامسا-نموذج EdgerHuse: يعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين مطور حيث قدم Huse عام 1980 هذا النموذج متكون من سبع مراحل يوضح ذلك الشكل التالي:

¹عثمان محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 608- 607

شكل رقم(06): نموذج EdgerHuse



المصدر: القاسم ، بديع محمد مبارك "نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري" عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر 2001 ص: 126.

من خلال دراستنا لنماذج التغيير التنظيمي سنتطرق في المطلب الموالي إلى عوامل فشله ونجاحه.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله.

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي كما أن هناك عوامل وراء فشل التغيير التنظيمي سنحاول التطرق لها في هذا المطلب

أولاً-عوامل النجاح: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزها؛
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛

- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير؛
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين؛
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير؛
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.¹

ثانياً-أسباب فشله

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين؛
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط؛
- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة؛
- الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلاً.²

¹ سيد سالم عرفة، "إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 68.

² ناصر جردات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 53.

المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي

يمكن تقسيم التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة إلى عدة أبعاد اعتمادا على معايير معينة، التي تتمثل في التغيير في الإستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والتغيير في الأفراد.

المطلب الأول: التغيير في الإستراتيجية

ويهتم هذا المدخل بثقافة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطويرها من خلال تغيير رسالة المؤسسة وفلسفتها.

أولاً- تغيير رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها

يترتب وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها بحيث تتناول رسالة المؤسسة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وتغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة التغييرات الحاصلة والتي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا يتطلب تقليص نشاط أو أكثر ، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف .

ثانياً- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد

إن تغيير فلسفة و أسلوب تخصيص الموارد يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل ، هو إعادة ترشيد الموارد واستخداماتها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف لتخفيض تكلفة أو تحسين الجودة ، أو زيادة الإنتاجية ، كتغيير عدد الآلات ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم ، تغيير نوع المواد الأولية....الخ، ومن تم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه في السوق.¹ وكذلك تقوم المؤسسة بالتغيير الإستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير منظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية.²

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص: 475.

² علي محمد الشريف: " مدخل معاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية _مصر، 1998، ص: 331.

المطلب الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا

للتغيير التنظيمي عدة أبعاد من بينها التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا حيث يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي هو التصميم الذي يقوم بمساعدة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها أما التغيير التكنولوجي هو العملية الشاملة للاختراع والابتكار.

أولاً- التغيير في الهيكل التنظيمي

تحتاج المؤسسات مهما كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية، من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتداخل في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المؤسسة فغن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة.¹

ويمكن تحديد أشكال التغيير الهيكلي في النقاط الآتية:

- إعادة تصميم الوظائف، بحيث يسمح إما بدرجة أكبر من التخصيص أو الإثراء الوظيفي؛
- إعادة صياغة بطاقات وصف الوظائف؛
- تعديل إجراءات العمل وخطواته؛
- تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي ، مثلاً: من الأساس الوظيفي إلى الأساس القائم على نوع المنتج أو إلى تنظيم المصفوفة؛
- إحداث التغييرات في وسائل التنسيق ، مثلاً: بدلاً من تنسيق عن طريق الرئاسيات المشتركة يمكن تنسيق عام عن طريق اللجان؛
- تغيير هيكل القوى داخل المؤسسة (هيكل السلطة والمسؤولية ، نطاق الإشراف... الخ).²

ثانياً- التغيير في التكنولوجيا

يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج ، الآلات ، المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين مخرجات، الجودة التكاليف ، التشغيل، تقليل وقت، والتطوير التكنولوجي يعني تحول مؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة والحديثة، والافتراض الأساسي

¹ علاء محمد قنديل، "الإدارة وإدارة الابتكار"، طبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 181.

² زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 195.

للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف عمل العاملين.¹

يعتمد هذا المدخل على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كون دور التكنولوجيا مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، كما أن العوامل التنافسية وتغييرات معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وهذا التغيير يأخذ عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة تفرض زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحسين جودة الإنتاج وغيرها من التغييرات التي تشمل النشاط الإداري والتي تسمح بالتكيف مع تغيرات المحيط وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الأنترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.²

المطلب الثالث: التغيير في الأفراد

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات وفي هذا العدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

أولاً-التغيير المادي للأفراد: من خلال زيادة عدد الأفراد العاملين عن طريق الاختيار والتعيين أو الاستغناء عن بعضهم و التسريح والفصل، أو إحلال غيرهم محلهم؛

ثانياً-التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب، والتنمية وتطبيق قواعد المكافأة والجزاءات التنظيمية.³

هناك من الباحثين من يركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

1-المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل

أ-الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

¹مرجع نفسه، ص: 194.

² بوقرة رابح، قبائلي أمال، " دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير"، مداخلة متعلقة: بالمحور الثالث، جامعة المسيلة، ص:

08.

³ علي سلمي، "السلوك التنظيمي"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص: 328 .

ب-التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج-تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2-الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير الأفراد والجماعات.¹

¹ علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130.

خلاصة الفصل:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة ومخططة ومنظمة ومدروسة تسعى من خلالها المؤسسة للانتقال من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية من أجل تحقيق ما كان مسطرا كما تتم عملية التغيير التنظيمي عبر مراحل وخطوات ، وللتغيير عدة جوانب وأبعاد والعوامل الداعمة والهادفة لإنجاح التغيير كإشراك الأفراد لتنفيذ التغيير وبيان الفوائد المادية والمعنوية له كم توجد أيضا أسباب تؤدي إلى فشل التغيير كعدم وضوح أهدافه وعدم قدرة قيادة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير وارتفاع تكاليفه، لكن رغم هذه الأسباب هناك طرق تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

يعتبر الضغط من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وفي هذا الفصل سيتم إظهار أهم النقاط التي لها علاقة بالضغط المرتبط بالفرد ذاته داخل نفسه ومع بيئته، باعتبار أن الضغط في العمل هو مظهر له مؤثرات تتجمع داخل الفرد ومع غيره ولا يمكن تجنبه فهو ظاهرة حتمية ترافق الفرد طول حياته و يعتبر كعائق يحوم حول الهدف الذي يراود نفسه داخل المنظمة (المؤسسة) فهو يعمل على تجنبه و التعامل معه و التعرف على مسبباته و آثاره المختلفة الناتجة داخل المنظمة وله أنواع لها منافع و مساوئ و تتحقق باستمرار، و التعرف على الضغط في العمل كمفهوم علمي و معرفة أهم مستوياته و النماذج المفسرة. و سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل.

المبحث الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل.

المبحث الرابع: التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية حول ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي أخذت اهتمام الباحثين خاصة في مجالي علم النفس والسلوك التنظيمي ، و لقد اتخذ الباحثون مناهج متعددة فسروا من خلالها مفهوم ضغوط العمل بشكل عام وبشكل خاص إلى جانب تحديد أهم مراحل هذه الضغوط و أنواعها و آثارها المختلفة و كذا كيفية التعامل معها و سنتناول في هذا المبحث التعرف إلى مفهوم ضغوط العمل وأنواعها و مستوياتها و مختلف مراحلها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعاريفهم لهذا المفهوم من شخص لآخر كل حسب تخصصه ومجال عمله .

أولاً-تعريف ضغوط العمل

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل، فلم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد و ذلك راجع لاختلاف نظرة كل باحث

"الضغط هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Stranger التي تعني سحب بشدة".¹

والضغط في علم النفس يعني "المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله و تتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، النزاع".²

أما كويت فيرى أن "الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية و أي متطلبات سواء كانت طبيعية فسيولوجية أو نفسية تعد من برامج العيش والحياة تعرف بأنها مثيرات ضاغطة، و استجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله للمثيرات الضاغطة"³

ومن خلال ما سبق نعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. ولضغوط العمل أهمية سنحاول التطرق إليها.

¹ محمد حسن حمدات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 161.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 283.

³ أندر وديسي زلاقي، مارك جي والاس، ترجمة أحمد أبو القاسم، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 180.

ثانياً- أهمية دراسة ضغوط العمل: يمكن تلخيص أهمية دراسة ضغوط العمل في النقاط التالية

- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة في ظل سيادة الضغوط والمواقف الصعبة؛
- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية؛
- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية و فاعلية؛
- الرفع من ربحية المنظمة، وهذا بتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمال؛
- تحسين الإنتاجية وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة؛
- تفعيل اتخاذ القرار و من ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذي القرار؛
- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وكذا صحته، ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية.¹

وسنحال التطرق فيما يلي إلى أنواع ضغوط العمل.

ثالثاً-أنواع ضغوط العمل:هناكأنواع مختلفة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معايير الأثر، معايير الشدة، معايير المصدر، سنحاول التطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

1-أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر: وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط الايجابية و السلبية يمكن توضيحها فيما يلي

أ-الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط النافعة و المفيدة للفرد و المنظمة التي تعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والانجاز و تعطي الفرد إحساس بالقدرة على الإنتاج و الشعور بالسعادة والسرور

ب-الضغوط السلبية: وهي عبارة عن الضغوط التي يكون لها أثر سلبي على كل من الفرد و المنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتتسبب للمورد البشري

¹ شفيق شاطر "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 19.

انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالإرهاق و القلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض أداء العاملين وكذا التسرب الوظيفي.²

2- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة: وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط: البسيطة، المتوسطة، الشديدة.

أ-الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد تبلغ دقائق أو ساعات أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

ب-الضغوط المتوسطة: وهي تلك الضغوط التي تستمر وقتاً من الساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيادة شخص غير مرغوب فيه وغيرها.

ج-الضغوط الشديدة: وهي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل قد تصل إلى أشهر أو سنوات مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز من العائلة وغيرها.

3- أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

نظراً لاختلافو عدم اتفاق الباحثين والكتاب على مصادر ضغوط العمل ومقاييس هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، عن البيئة المادية و الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

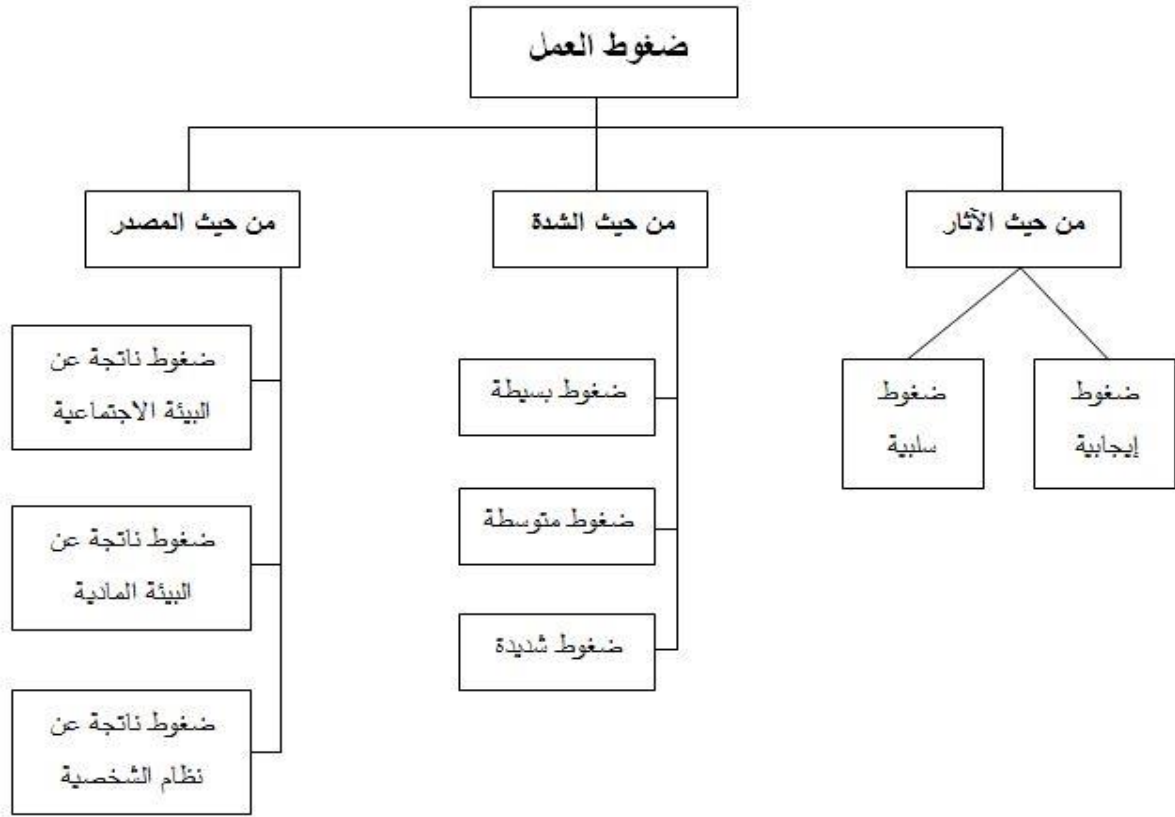
أ-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد والجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر وغيرها.

ب-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة ومناسبة للعمل مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء وغيرها.

ج-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوطات التي تنتج عن الفروقات بين الموارد البشرية مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة و يمكن أن نلخص الأنواع التالية لضغوط العمل في الشكل الموالي:

² فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:206.

شكل رقم (07): أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على فاروق عبده طالية، السيد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص-ص: 304-306.

بعدما تناولنا أنواع ضغوط العمل سنتطرق فيما يلي إلى مستويات ضغوط العمل

رابعا-مستويات ضغوط العمل

نستطيع دراسة الضغط في ثلاثة مستويات هي:

1-المستوى الفيزيولوجي: يظهر الضغط في شكل اضطرابات وظيفية للأعضاء منها ارتفاع معدل التنفس، ازدياد ضربات القلب بحيث تصبح أكثر نشاطاً. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت حول التغيرات التي تطرأ على الإفراز الهرموني أن هذا الآخر يضطرب بعد تعرض الجسم للضغط.

2-على المستوى النفسي: يظهر على شكل إحساس بالضيق الذي يصاحب أي عمل من الأعمال كما يمكن ملاحظته على شكل صراعات وإحباطات، هذه الأخيرة تنشأ عندما يقوم الشخص بمحاولات متكررة تتوج بالفشل في تحقيق هدف معين أو اجتناب وضعية أو موقف ضاغط، وعندما تتكرر هذه الإحباطات عند الشخص بإمكانها أن تولد ضغطاً.

3- على المستوى الاجتماعي: عند الحديث عن الضغط في هذا المستوى يجب أولاً الحديث عن التفاعل بين الفرد و البيئة التي يعيش فيها بمعزل عن الآخرين، فالفرد حصيلة تفاعل دائم و مستمر في المجتمع الذي نشأ فيه، وهناك من يرى بأن الفرد حيلة من هذه الضغوط الاجتماعية كما أن العادات والتقاليد، القيم، المعايير تمثل قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغط على الفرد و المجتمع.¹

خامساً-مراحل ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

1-مرحلة الإنذار: هي المرحلة التي يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر مثل الأرق، توتر الأعصاب، زيادة ضربات القلب وغيرها.²

2-مرحلة المقاومة: و هنا في هذه المرحلة يواجه الفرد باستمرار الضغط، يعمل الجسم على مواجهة الضغط في محاولة التعامل مع هذه المتغيرات و يأخذ رد الفعل اتجاهين أما المواجهة أو الهروب و ذلك في محاولة التغلب عليها أو الهروب و التخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن و إذ لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.³

3-مرحلة الإنهاك: في هذه المرحلة يتعرض الفرد للضغوط لفترة زمنية طويلة بصفة دائمة ومستمرة، حيث يصاب الفرد بالإنهاك نتيجة الاستمرار في المقاومة ومحاولات التكيف تظهر عليه مظاهر مثل انخفاض معدلات الأداء.⁴

من خلال ما سبق من تعريف وأهمية وأنواع ومستويات ومراحل ضغوط العمل إذ لابد أن تكون لها عناصر سنذكرها في المطلب الموالي:

¹فاتح العبودي، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، الجامعة،البلد2007-2008، ص: 37.

²عياصرة معن محمود، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص: 106.

³ محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 42.

⁴ محمد القاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،،2006، ص: 30.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

يرى (سيزلاقي ووالاس) أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة والتي سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً-العنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ثانياً-عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والإحباط والتوتر أو آثار جسمية كالصداع والقرحة، أزمات القلب، آثار تنظيمية والتأثير السلبي على الأداء وتكاليف الدوران.

ثالثاً-عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل، والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.¹

المطلب الثالث: نماذج تصنيف ضغوط العمل

تعددت نماذج ضغوط العمل وفقاً لظروف تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على الموظفين من بين هذه النماذج ، النموذج الثنائي والنموذج الثلاثي ونموذج التصنيف المتعدد الأبعاد.

أولاً-النموذج الأول: التصنيف الثنائي لمصادر ضغوط العمل

يصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين ومن أنصار هذا النموذج نجد "جيمس فرانسيس وجين ملبورن" 1980 وكذلك روبرت ديلي 1988 وكاري كوير 1993 والذين صنعوا مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ صلاح الدين عب الباقي، مرجع سابق ذكره، ص-ص: 168-169.

الجدول رقم(01): النموذج الثنائي لمصادر ضغوط العمل

مصادر متعلقة بالعمل ذاته	مصادر متعلقة بشخصية الفرد
- عوامل متعلقة بالوظيفة (المعلومات، عبئ العمل، ظروف العمل...). - عوامل متعلقة بدور الفرد(صراع الدور، المسؤولية، غموض الدور...). - عوامل التطور الوظيفي(الترقية، المكان الوظيفي) - العلاقات مع الآخرين(مع المدير، انسجام الأفراد في بيئة العمل). - البناء والمناخ التنظيمي. - المشاركة في اتخاذ القرارات، تقويم الأداء. - التدخل في البيئة والعمل. - علاقات العمل، أحداث الحياة، عمل الأزواج.	- نوع الشخصية. - الانطواء والانبساط لدى الفرد. - درجة القلق والاستقرار في حياة الفرد. - العمر. - الخبرة.

المصدر: حنان عبد الرحيم الأحمدى، "ضغوط العمل لدى لأطباء دراسة ميدانية" مركز البحوث، الرياض، 2002، ص: 43.

ثانياً- النموذج الثاني: نموذج ثلاثي لمصادر ضغوط العمل

من أنصار هذا النموذج نجد "أندري سيزلاقي ومارك جي ولاس 1987 و"ودانييل جيرو دانو و جورج إيفرلي و دور وتشي راسك 1995" فهؤلاء يرون أن ضغوط العمل تنقسم إلى ثلاث مجموعات يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول (02): نموذج ثلاثي لمصادر ضغوط العمل

المصادر التنظيمية	المصادر الفردية	المصادر البيئية
-عدم وجود الحوافز المادية الكافية. -التخصص الضيق والعمل الإضافي. -ضيق وقت إنجاز الأعمال. -صعوبة العمل. -صعوبة اتخاذ القرار. -غموض العمل وتداخله. -عدم وجود التصور الواضح للترقي الوظيفي.	-الإحباط الوظيفي. -الاتصال. -التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة. -البيروقراطية. -العمل الممل.	-التغيير الوظيفي والحاجة إلى التكيف مع التغير التكنولوجي السريع. -بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة).

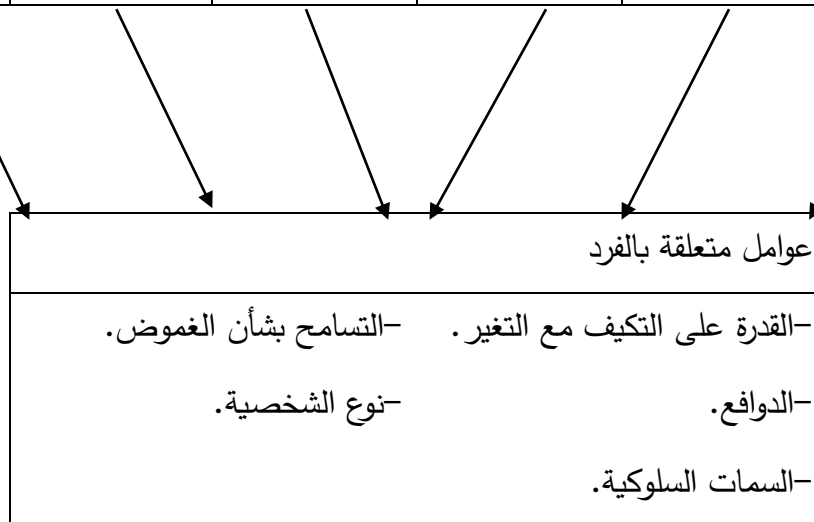
المصدر: حنان عبد الرحيم الأحمدى، "ضغوط العمل لدى الأطباء دراسة ميدانية"، مركز البحوث الرياض، 2002، ص: 50.

ثالثاً - النموذج الثالث: التصنيف المتعدد الأبعاد لمصادر ضغوط العمل.

يعتقد أصحاب هذا النموذج أنه نموذج لمعرفة مصادر ضغوط العمل بشكل دقيق، لابد من توفر عدة أبعاد ويميل إلى هذا الاتجاه كل من "تيريك تورنجتون وكاري كوبر 1997" وسنحاول تلخيص مضمونه في الشكل الموالي:

شكل(08): النموذج المتعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل

عوامل متعلقة بالعمل ذاته	عوامل متعلقة بالدور في المنظمة	عوامل متعلقة بالتطور الوظيفي	عوامل متعلقة بالعلاقات بالمنظمة	عوامل متعلقة بكون الفرد عضو في المنظمة	عوامل متعلقة بتداخل المنظمة مع العالم الخارجي
-عبء العمل الزائد. -ضغوط الوقت.	-صراع الدور. -غموض الدور. المسؤولية على الآخرين. -عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.	-الترقية. -إنزال الشخص من المرتبة الحالية. -غياب الأمان الوظيفي.	-صعوبات في تفويض المسؤولية. -العلاقات البيئية مع الزملاء والمسؤولين.	-غياب الاستشارة الفعالة مع عدم حرية التصرف. -شيوع التعامل السياسي.	-التعارض مع المطالب الخاصة للعمل ومطالب البيت. -تأثير عمل الزوجين خارج المنزل.



المصدر: سميرة لغويل، "ضغوط العمل في التنظيم"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ص: 39.

من خلال ذكرنا لنماذج ضغوط العمل توجد آثار سنحاول ذكرها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل

ضغوط العمل لها آثار ايجابية وسلبية وذلك أن انعدام ضغوط العمل كليا يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل وفقدان الدافعية لذا يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وأخرى ايجابية

أولاً- الآثار الإيجابية: يمكن تلخيص أهم الآثار الإيجابية في عدة نقاط.

- إثارة الدوافع عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم؛
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لانجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة مثل هذه المشاكل؛
- رفع مستوى الشعور بالرضا والروح المعنوية ما بين العاملين يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء و التميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم؛
- من خلال الضغوط التي يوجهها العاملون بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك ينم خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية¹؛

- زيادة قدرات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط؛
- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها؛
- إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي؛
- تمكن من استكشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.

ثانياً- الآثار السلبية: والتي قمنا بتقسيمها الى:

1-آثار ضغوط العمل على الفرد: وتنقسم إلى آثار سلوكية وآثار فسيولوجية

أ-الآثار السلوكية: تتمثل فيما يلي.

- المعاناة مع الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتبدد في عادات النوم؛
- الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة؛
- الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن؛
- العدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.²

ب-الآثار النفسية (السيكولوجية): تتمثل فيما يلي:

¹ عيسى إبراهيم المعش، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا عمان الأردن، 2009 ص: 28.

² محمود سلمان العليان "مرجع سابق ذكره" ص-ص: 165-166.

- صعوبة التحدث والتعبير والا مبالاة؛
- الحساسية للنقد من جانب الآخرين؛
- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط؛
- النظر إلى المستقبل بتشاؤم وفقدان الثقة بالغير؛
- التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز؛
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ج- الآثار الجسدية (الفيولوجية):

إن استمرار ضغوط العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم التي تؤثر على صحة الفرد، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية مما يؤدي إلى تغير ضغط الدم. أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة أو أمراض القلب، التوتر العصبي والصداع، الربو، السكري والتي يطلق عليها اسم أمراض التكيف لأنها لا تنتقل بالعدوى.¹

2- آثار ضغوط العمل على المنظمة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية.

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته؛
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية؛
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات؛
- الغيابات والتأخر عن العمل؛
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية؛
- زيادة التكاليف المالية، تكلفة التأخر عن العمل، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين؛
- عدم الثقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم الثقة بين أفراد المنظمة.²

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم نفس الصحة وعلاقته بالطب الشرعي"، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص-ص: 82-83.

² محمود سلمان العميان، "مرجع سبق ذكره"، ص: 167.

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل

إن التغيرات والتطورات المختلفة التي يشهدها عالم اليوم في شتى المجالات تحتم على الإنسان مسايرتها والتعايش معها غي مختلف نواحي حياته، تجعله يعيش في حالة توتر وقلق دائم أو ما يعرف بضغوط العمل سواء في حياته اليومية أو العملية.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل

يوجد عدد كبير من النظريات التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل، ولقد اخترنا الأهم من بين هذه النظريات نظرية وليام كانتوت، نظرية هانز سيللي، نظرية لازروس، نظرية ماسلو، نظرية سبيليرجر.

أولاً- نظرية وليام كانتوت 1932:

يعتبر "كانتوت" عالم الفسيولوجية من الأوائل الذين استخدموا عبارة -الضغط- حيث قدم تفسيراً مادياً للضغط، ورجحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية من حيث التعرض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل، وتتعامل هذه النظرية مع الفرد على أنه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمحدث وتجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية والنفسية والروحية بالإنسان والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر.

ثانياً- نظرية هانز سيللي:

قدمت هذه النظرية مفهوماً آخر لضغوط العمل حيث أكدت على أن ردود الفعل للفرد العامل تتبع نمطاً منسقاً أطلق عليه "سيللي" نمط التكيف العام للأعراض المتزامنة ووفقاً لتطورات النظرية فإن استجابات الإنسان لضغوط العمل تمر بثلاث مراحل وهي مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط يليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف والتي تنتهي بالتوازن والإنهاك في حالة التماضي للتعرض للضغط، وما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط.

ثالثاً- نظرية لازروس:

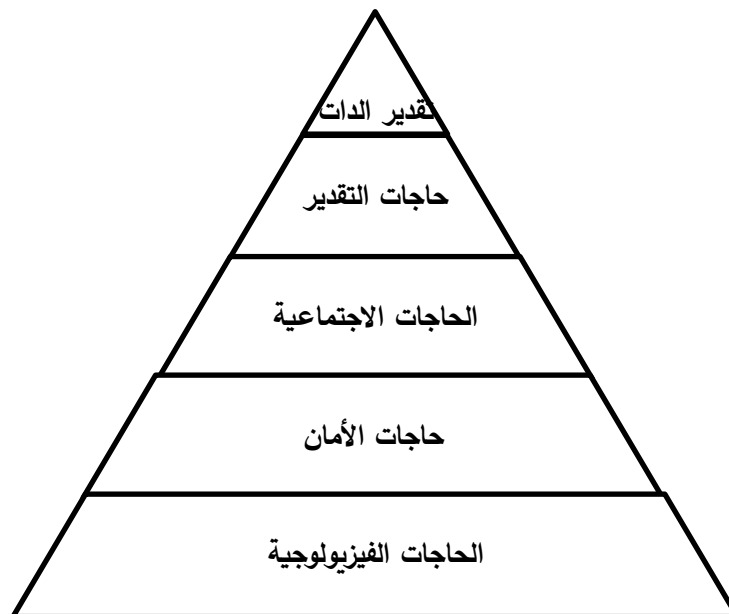
تسمى هذه النظرية بنظرية "التقدير المعرفي" والتي أشارت أن يعتمد التعرض للضغوط على تقدير الشخص للموقف وإحساسه بإرشادات مؤلمة واعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، ومع هذه النظرية تركز على تأثير العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عملية تحملهم وانفعالاتهم.¹

¹ أمينة براوكة، "مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل"، دراسة حالة مؤسسة مداجن عربي بعين بسام، مذكرة ماستر جامعة ألكلي البويرة الجزائر، محند الحاج ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2013-2014، ص: 59.

رابعاً - نظرية ماسلو:

يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولاسيما الفيزيولوجية، مما يؤدي إلى الشعور بالضغط وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات.¹

الشكل رقم (9): سلم هرم الحاجات لماسلو



المصدر: حنان قواوري، "الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية -دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة خيضر بسكرة- الجزائر، 2013-2014، ص: 44.

خامساً - نظرية سبيليرجر:

تعتبر نظرية سبيليرجر Spiellerger حول القلق مقدمة ضرورية لفهم ضغوط العمل، فقد أقام هذا الباحث نظرية على أساس التمييز بين القلق كتسمية والقلق كحالة ولقلق شقين هما:

- الأول يتمثل في القلق العصبي المزمن، وهو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة.
- الثاني يتمثل في حالة القلق التي تعتمد على الظروف الضاغطة والضغوط التي تسبب قلق الحالة.

وعلى هذا الأساس ربط الباحث بين الضغط وقلق الحالة، إذ يعتبر الضغط الناتج مسببا لحالة قلق ويستبعد بذلك القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من ضغوط، ويتميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف

¹ حنان قواوري، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية -دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة خيضر بسكرة- الجزائر، 2013-2014، ص: 44.

والأحوال البيئية التي تتسبب بالخطر، أما كلمة تهديد فتشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص أنه خطير ومخيف.¹

ومن هنا سنحاول في المطلب الموالي التطرق إلى أهم إستراتيجيات ضغوط العمل.

المطلب الثاني: استراتيجيات المنظمات في التعامل مع ضغوط العمل.

هناك بعض الأساليب المتخصصة التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة في محاولة تحليل الأضرار الناتجة عن ضغوط العمل.

أولاً- تطوير نظم الاختيار والتعيين:

فنظم الاختيار والتعيين في الغالبية من المنظمات نفس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دون اهتمام بقياس قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عليها.

ثانياً- برامج مساعدة العاملين

وتتضمن هذه الإستراتيجية توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين وتقديم الإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.

ثالثاً- الحوافز وتقييم الأول

إن إحساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الفرد بالاستعداد إلى تقليص ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته إلى حد كبير.

رابعاً- الأنشطة الاجتماعية

الحافلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طبية لزيادة روابط الصلة والتعارف التفاهم بين العاملين في المنظمة وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جول الألفة بعيدا عن رسميات العمل.

¹شارف مليكة خوجة، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين"، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو- الجزائر، 2010 رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2011-2010، ص: 42.

خامسا - نظم قدرات الاتصال

إن توفر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ويشعر العاملون أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار حقيقة ملموسة.

سادسا - المؤازرة الاجتماعية

من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

بعد تناولنا استراتيجيات ضغوط العمل في المطلب السابق سنحاول ذكر البرامج المساعدة لمواجهة ضغوط العمل في المطلب الموالي.¹

المطلب الثالث: البرامج المساعدة لمواجهة ضغوط العمل

إن الأساليب السابقة الذكر قد تكون في بعض الأحيان صعبة التطبيق أو مكلفة بالنسبة للمنظمة وليس سهلا عليها إحداث تغيير في هيكلها التنظيمي أو وظائفها أو سياساتها واستراتيجياتها هذا ما يجعلها تلجأ لانتهاج طرق أخرى لمواجهة ضغوط العمل سنذكرها في جملة من البرامج المساعدة.

أولاً - برامج مساعدة العاملين

وهي مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية الموجهة للعاملين من أجل مساعدتهم وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ولقد بدأت هذه البرامج سنة 1940 في عدة شركات كبيرة في أمريكا لمعالجة المدمنين على الكحول، ثم تطورت لتعالج الكثير من المشكلات أهمها ضغوط العمل وما يترتب عنها من ضغوط نفسية وعقلية، ومن خلال هذه البرامج يمكن للعاملين الاستفادة من:

- الإلمام بجميع مخاطر العمل والضغوط التي يتعرضون لها في بيئة أعمالهم من خلال ممارستهم لهذه الأخيرة؛

- تعليمهم كيفية تجنبهم لهذه المخاطر أو الضغوط من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها المنظمة وكذا كيفية استخدام الأدوات والوسائل المساعدة على حمايتهم والتعامل مع ضغوط العمل.²

¹ يوسف جمعة سيد، "إدارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص-ص: 45-48.

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 312.

ثانياً - مكافحة التدخين

اتخذت العديد من المنظمات إجراءات صارمة اتجاه المدخنين في المنظمة، ذلك لما له من آثار سلبية ليست على المدخنين أنفسهم وإنما حتى على العاملين معهم أو المحيطين بهم، باعتبار التدخين ملوث لبيئة العمل والذي يزيد من ضغوط العمل التي تؤدي في النهاية إلى الإصابة بعدة أمراض، كما أنه يعتبر مصدر من مصادر الحوادث وخصوصاً بالنسب للعمليات الإنتاجية التي تتسم بخطورة التدخين فيها إذا كانت من المصادر التي تتعرض للحريق ومن بين الإجراءات التي وضعتها المنظمة لمكافحة التدخين: عدم توظيف موارد بشرية مدخنة، منع التدخين في مكان العمل، السماح به في أماكن معينة و أوقات محددة، وضع عقوبات وخلافات بحق كل من لا يتقيد بقواعد التدخين، القيام بحملات توعية، نشر ملصقات من أجل كشف مصادر التدخين وآثاره السلبية على المدخن ومن حوله.¹

ثالثاً - تقديم الإرشاد للعاملين

يهدف الإرشاد إلى تحسين صحة وسلامة العاملين عقلياً من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل وخاصة النفسية منها، بحيث يشعر العامل بارتياح تجاه نفسه والآخرين وينبغي أن يكون هذا الإرشاد بصورة سرية ومكتومة للسماح للعامل بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشاكله الشخصية والخاصة لأنه لا يقتصر على مشاكل العمل فقط وإنما يعالج أيضاً مشاكل شخصية إلى جانب تحسين مستويات الأداء ولكن بإتباع بعض المبادئ الضرورية لذلك ولهذا فالإرشاد يعد مهارة أساسية ينبغي أن توفر في كل مدير.

وقد ركز بعض الباحثين على مجموعة من التوجيهات والإرشادات المقدمة للعاملين من أجل تقليل حدة آثار ضغوط العمل والمتمثلة في:

- غير نظرتك المربعة اتجاه ضغوط العمل والضغوط والعوامل المؤدية لها، وانسحب من الضغوط المزمدة، تقبل أو فهم الضغوط من خلال ما يلي:

كن هادئاً، مارس التمارين الرياضية، تعود على نظام غذائي سليم، كن اجتماعياً، حاول أن تشتغل أو تستفيد من وقت فراغك، غير أفكارك عن الضغوط السلبية والعوامل الضاغطة وتعامل معها بطريقة مختلفة.²

رابعاً - إعادة برامج لتحسين جودة حياة العمل

يقصد بجودة حياة العمل النوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر العامل بأهميته في المنظمة وتحضره باتجاه الأداء الأفضل.

أما برامج تحسين نوعية أو جودة حياة العمل فهي مجموعة من النشاطات التي تمارسها المنظمة بهدف:

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 592.

² حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق ذكره، ص: 391-393.

- إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الأفراد لديها ودورها في التفوق النوعي والكمي على المنافسين؛
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتمائهم للمنظمة؛
- فرصة الحصول على الاحتفاظ بنوعيات ذات كفاءة معرفية من الموارد البشرية؛
- زيادة انتماءات العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها؛
- فرصة تفوق العاملين والإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطاتها أو تحقيق أهدافها.¹

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص-ص: 276-277.

المبحث الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة جد صارمة تمس كل القطاعات وكل الأصناف المهنية، فهي تكلف غالب الأفراد والمؤسسات والجماعات خسائر كبيرة، فعلى الفرد أو المؤسسة إيجاد أساليب وطرق التعامل مع هذه الضغوط وكذا إدارتها بطريقة عقلانية.

المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي

هناك عدة طرق تتخذها المنظمات بمختلف أنواعها لتعامل مع ضغوط العمل ومعالجتها في جميع المستويات الإدارية سواء على مستوى الوظائف أو ما يخص المسؤوليات.

أولاً- تحليل الوظائف

تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي تستخدمها لنصف الأفراد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة من الذكاء، الثقة بالنفس، الواقعية، الحساسية، الصلابة النفسية، باعتماد النفس وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين.¹

ثانياً- إعادة تصميم الوظائف

من المهم تصميم وظائف تتيح للأفراد حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي في تحمل مسؤولية انجاز العديد من المهام لا من تقييدهم في أعمال روتينية مملة.

إذ يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد م خلال تعديل أبعاده الوظيفية لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة، وينبغي أن تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل العبء الوظيفي، غموض الدور، وتعطي نظرية "هنزبرغ" للعاملين إطار للجهود وهي إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا و الأداء بالنسبة للعامل حيث يركز مدخل "هنزبرغ" للإثراء الوظيفي على عنصرين، العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، ويمكن إيجاد التعديلات الآتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في نظرية "هنزبرغ".

1-المسؤولية: توسيع مسؤولية العامل

2-اتخاذ القرارات: وذلك بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل والتقليل من الإشراف المباشر عليه أي الاستقلالية في أداء المهمة.²

¹ يوسف لعالية، "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص: 102.

² عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 385.

- 3-التغذية المرتدة: تزويد العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الداء وترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة.
- 4-المسائلة والمناسبة: كافئ العامل بالشكر والتقدير على أساس ما تم انجازه من أهداف.
- 5-النمو والتطور الذاتي: تشجيع العامل على اقتراح تحسينات في النظام إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفي المحتمل من وظيفته الحالية.
- 6-الانجاز من خلال التوسيع في المسؤولية والاستقلالية والمساءلة: ينشأ شعور بالانجاز أو الإحساس بعمل شيء وقيمة لدى العامل.¹

المطلب الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تعتمد المنظمة على عدة طرق وأساليب للتعامل مع ضغوط العمل و سنحاول التركيز على أهمها في هذا المطلب.

أولاً-تطوير نظم الاختيار والتعيين

فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤوليته من الناحية الكمية بكفاءة تولد الاهتمام بقياس قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن ذلك العمل فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عليها.²

ثانياً- برامج مساعدة العاملين

يتضمن هذا الأسلوب عدة استراتيجيات لمساعدة العاملين في تجنب ضغوط العمل ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تطوير قدرات العاملين على مواجهة ضغوط العمل؛
- النظرة الدينية لضغوط الحياة والإيمان بأن بعد العسر يسر؛
- تقديم الإجراءات الوقائية المناسبة مثل توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين؛
- النظر إلى المرافق الضاغطة بنظرة موضوعية؛
- تكوين أخصائيين أطباء لمعالجة مختلف العاملين؛

¹مرجع نفسه، ص:103.

² أنور حسين سحراء، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، العهد الطبي، 2013، ص:

النظر إلى هذه المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان وسوف تفيد في المستقبل.¹

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الأفراد

إن معالجة ضغوط العمل بوسائل وطرق عديدة على مستوى الإنسان من خلال عدة أساليب بمختلف أنواعها، سنحاول التركيز عليها في هذا المطلب.

أولاً- التمارين الرياضية:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأفراد يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الركض، السباحة، وركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم

ثانياً - الفكاهة:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير بعض الأبحاث أن الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

ثالثاً - الوعي الذاتي المتزايد

ويعني التركيز على الطريقة التي تتعرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الخاصة أو عند التعرف على الآخرين ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تتسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.²

رابعاً - إعادة البناء المعرفي

وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المنقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل.

خامساً - شبكة العلاقات

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملاءه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

سادساً- التأمل

وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفير الفرصة للفرد.³

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الموارد البشرية، الاتجاه المعاصر"، ط1، مجموعة النيل العربية، ص-ص: 220، 221.

² عبد القادر سعيد بنات، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، 2009، ص-ص: 23-24.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

سابعاً - التركيز

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء شاذ ذي معنى وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف عن التفكير في مصادر الضغوط، يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتقدير الذات.¹

¹ محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 200.

المبحث الرابع: دور التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت والأماكن العامة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل، حيث تشكل منه جانب من ضغوطات متنوعة وهذه الضغوطات جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال الأمر الذي أثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلاقته مع العاملين في المنظمة وسنحاول في هذا المبحث إلى التطرق إلى كيف يكون سبل التخفيف من ضغوط العمل أو العوامل المؤثرة على ضغوط العمل ، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى دور أبعاد التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل .

المطلب الأول: دور أبعاد التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل

للتغيير التنظيمي عدة أبعاد من بينها التغيير الإنساني والتكنولوجي والتغيير الإستراتيجي والهيكلية والذين يلعبون دورا هاما داخل المؤسسة بالنسبة للفرد من أجل التخفيف من ضغوط العمل التي يواجهها في مكان عمله عن طريق مجموعة من الأساليب.

أولا- دور التغيير الإنساني في التخفيف من ضغوط العمل .

يتعرض الفرد في مكان عمله إلى ضغوط تؤثر على صحته وجسده لذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعمل بها حيث تشير هذه الضغوط بأن الفرد يشعرهم بعدم الرضا عن عمله ومن ثم الوقوع في الاضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية مما يكون له العديد من الآثار السيئة التي تؤثر على سلامته وسلامة المؤسسة التي يعمل بها، ويمكن التعامل مع الضغوطات التي تواجه الفرد في العمل من خلال مايلي:

1-مساعدة العاملين على التركيز: يساعد التغيير الداخلي للإنسان على إبقاءه أكثر تركيزا في حياته مما يمنحه مزيدا من الثقة في قدراته والتقدم في مجالات الحياة المختلفة، ويعد التغيير الداخلي أمرا ضروريا بين الحين والآخر وقد يكون من خلال:

-تطوير المهارات؛

- تغيير نمط الحياة؛

- تغيير طريقة تقديم النفس.

2_تعلم العاملين ما هو جديد: يواجه الإنسان العديد من التغييرات الخارجة عن سيطرته حيث تساعده هذه التغييرات على تشكيل بنيته، وإكسابه المزيد من الخبرة والدافع للمضي قدما نحو التطور سواء كان التغيير الحاصل إيجابيا أو سلبي فإنه سيعلم الفرد شيئا جديدا ويعطيه درسا للمستقبل.

3-تعريف العاملين بقدراتهم: قد تكون بعض التغييرات التي تطرأ على حياة الإنسان قاسية في بعض الأحيان ويصعب على الفرد تجاوزها بسهولة، إلا أن تجاوزها يساعد الإنسان على معرفة قدراته، وإمكانياته وقوة شخصية، ويساعد على ابتكار الحلول لتجاوز المشكلات المختلفة ، مما يجعله قادراً على تجاوز الأصعب خلال مسيرته نحو النجاح والتطور.

4-زيادة مرونة العاملين: قد يواجه الشخص تغييرات مستمرة في الحياة أو في العمل، وتساهم هذه التغييرات في زيادة مرونته وتأقلمه بسهولة، حيث تعد المرونة مهمة للتأقلم مع هذه التغييرات في العمل، أو في الحياة الشخصية أيضاً.

5-تقوية الذكاء لدى العاملين: على الرغم من أن التغييرات قد تكون مخيفة في الكثير من الأحيان، إلا أنه عند تجربة الشخص لهذه التغييرات يجد أنها قد لا تكون بالسوء الذي كان يتوقعه أو أنها قد تكون أيضاً تغييرات إيجابية في الحقيقة، الأمر الذي يساعدك على الارتياح نفسياً ويزيد من قدرتك على مواجهة أي تغييرات جديدة قد تحدث في المستقبل.¹

ثانياً-دور التغيير الإستراتيجي في التخفيف من ضغوط العمل:

التغيير الإستراتيجي يتطلب المعرفة بإستراتيجيات التنافس وبناء فرق العمل، والبحث التطبيقي، ومما يساهم في التخفيف من ضغوط العمل من خلال وضع استراتيجيات فردية وأخرى تنظيمية .

1-إستراتيجيات فردية: تهتم بتعليم العاملين ما يلي:

-إدارة الوقت؛

-القيام بالتفويض؛

-تعلم أن تقول لا (تجاهل)؛

-طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط؛

-تمارين الاسترخاء.²

2-إستراتيجيات تنظيمية: تهتم بمايلي:

-تحسين عملية الاختيار والتعيين للعاملين؛

-إعادة النظر في تصميم أعمال العاملين؛

-تحسين الإتصالات بين العاملين وبين العاملين والإدارة؛

¹Reasons Why change is 10 ; important for personal development , bdaily , retrieved 31/12/2021

² محمود عبد الفتاح رضوان، "الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2012-2013، القاهرة، مصر، ص: 22 .

-تحسين ظروف العمل المادية للعاملين؛

-إيجاد مناخ تنظيمي موازي للعاملين؛

-وضع أساليب مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار.¹

ثالثاً- دور التغيير التكنولوجي في التخفيف من ضغوط العمل

تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في حياتنا في العديد من المجالات ولها دور كبير في التخفيف من ضغوط العمل لدى الفرد في مكان عمله وذلك من خلال:

1-تحسين التواصل: تسهل التكنولوجيا الاتصال مع الآخرين مهما بعدت المسافة من خلال مكالمات فيديو، أو مكالمات عادية، أو إرسال الرسائل النصية سواء عبر مواقع الويب أو وسائل التواصل الاجتماعي،

- تحسين تواصل وتفاعل الموظفين فيما بينهم أثناء العمل؛

- تسهيل سرعة وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل الأمر الذي يخفف من ضغوط العمل لدى العاملين.

2-تحسين إدارة الموارد البشرية: تحسن التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين عملية تقييم الموظفين وتقييم أدائهم بطرق واضحة وعادلة الأمر الذي يستقرهم بالرضا عن عملهم ويخفف عنهم ضغوط العمل.

3-تتبع أداء الموظفين: تتيح التكنولوجيا تتبع أداء وإنتاجية الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وحصول العاملين على مكافآت في عملهم، الأمر الذي يزيد من مستوى رضاهم عن العمل والتخفيف من ضغوط المطبقة عليهم.

رابعاً- دور التغيير الهيكلي في التخفيف من ضغوط العمل:

يعد التغيير الهيكلي الإطار الذي يتحدد من خلاله طريقة إنجاز الأنشطة والعلاقة فيما بينها داخل المؤسسة، حيث يعتمد الأفراد على هياكل لمعرفة أعمالهم التي ينبغي عليهم إنجازها، ويساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى العمال داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المراحل نذكر منها:

- تقليل الخلافات بين أفراد العمل والسير بالتزام والتقييد بمتطلبات الهيكل التنظيمي؛

- القيام بالمساعدة في إتمام أي أهداف بنجاح وكذلك تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها والعمل على تخصيص الموارد الهامة وتوافر التنسيق بينهما؛

¹ خالد عيادة، "عمليات ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دار الخليج، عمان، الأردن، 2015، ص: 93.

- المساعدة على أن يتخذ الأفراد القرار المناسب.¹

المطلب الثاني: دور أنواع التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل.

للتغيير التنظيمي عدة أنواع تلعب دورا هاما في التخفيف من ضغوط العمل نذكر أهمها التغيير بالمشاركة والتغيير المخطط وذلك من خلال عدة عوامل.

أولا- دور التغيير بالمشاركة في التخفيف من ضغوط العمل:

يعتبر التغيير بالمشاركة المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة والهامة لدى فريق العمل وهو فرصة ممتازة لتنمية المهارات والقدرات كما له دور فعال في التخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين وذلك من خلال:

- اشتراك الأفراد في صنع القرار له أثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم؛

- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد المؤسسة؛

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والتقليل من الجوانب السلبية كغياب للحد من مظاهر الصراع؛

- تعمل المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعمال؛

- اشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم.²

ثانيا: دور التغيير المخطط في التخفيف من ضغوط العمل.

يساعد التغيير المخطط في عالم الأعمال والمؤسسات على متابعة مسار العمل وتحديد الأمور التي تحتاج إلى التصحيح وتحديد الخطوات اللازمة للوصول للنتائج، ويساهم التغيير المخطط في التخفيف من ضغوط العمل من خلال ما يلي:

- وضع أولويات للأهداف المراد إنجازها من طرف العاملين؛

- تنمية عملية التواصل بين إدارات وأقسام المؤسسة وجعلها سلاسل مترابطة تساهم في تحقيق الأهداف؛

- توفير الرضا في بيئة العمل.

- إستخدام البرامج المنظمة والبعد عن العشوائية في العمل؛

- مساعدة العمال في الوصول إلى الأهداف؛

- وضع خطط منظمة لسير العمل مما يخفف التوتر والقلق لدى العمال.

¹ الزهراني ، سعد عبد الله ،(1995) "نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، المبادئ والأسس"-مدخل تطويري مجلة أم القرى، السنة التاسعة، العدد 12.

² إبراهيم شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري ، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط 1995 ،ص: 213.

المطلب الثالث: دور مراحل التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل.

يضم التغيير التنظيمي ثلاث مراحل أساسية تتمثل في مرحلة إدابة الجليد ، مرحلة التغيير ،مرحلة إعادة التجميد والتي تساعد الفرد في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها داخل مكان عمله وحل مشاكله التي تعرقل عمله من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

أولاً-دور مرحلة إدابة الجليد في التخفيف من ضغوط العمل:

تعمل هذه المرحلة على إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة، أي محاولة جذب إنتباههم إلى المشاكل التي تعرقل عملهم، أو البحث عن حلول داتية وإبداعية لمشاكلهم وذلك للتخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العامل في مكان عمله وقد يظهر ذلك في هذه المرحلة من خلال:

- جعل العاملين يشعرون بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة لكي يشعر بمدى عظمة الموقف؛
- تغيير الظروف التي تحيط بالتصرفات السيئة مثل: التأخير، التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية.²

ثانياً-دور مرحلة التغيير في التخفيف من ضغوط العمل:

وذلك بتغيير مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل، التكنولوجيا)، كما يعتبر التغيير أهم خطوة يجب أن يقوم بها الفرد من أجل الوصول إلى الأهداف التي يريدها ويمكن لمرحلة التغيير أن تخفف في ضغوط العمل من خلال ما يلي:

- إتاحة الفرص لدى العمال للخضوع إلى تجارب والحصول على فرص أكثر لأن الفرص الجديدة والتجارب الاستثنائية تعتبر مهمة جداً للفرد ليضمن تقدمه.
- عند شعور العمال بأن تقدمهم بطيء ولا يتقدمون مطلقاً فلا بد أن يقوموا بالتغيير؛
- زيادة التركيز للعمال من أجل تحقيق الأهداف التي يريدونها.¹

² ماهر أحمد ، "التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) "،الإسكندرية،مصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع،ص-ص: 609،610.

¹ البلوري صلاح بن عبد الله، "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة السعودية، ص: 38.

ثالثاً - دور مرحلة إعادة التجميد في التخفيف من ضغوط العمل:

هذه المرحلة يتم الاهتمام بحماية التغيير الذي يتم القيام به والحفاظ على المزايا التي تحققت من التغيير ولها أيضاً دور في التخفيف من ضغوط العمل وذلك من خلال مايلي:

-تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم عن العمل؛

- الاستمرار في تدريب العاملين وتطويرهم؛

- تقديم حوافز للعاملين الأمر الذي يخفف من الضغوط التي يشعرون بها في العمل.²

² رزق الله عايدة نخلة ومحمود، ألفيا حسين (بدون سنة نشر)، "السلوك التنظيمي (النظرية والتطبيق)"، مصر، مركز التعليم المقترح ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ص-ص: 296-297.

خلاصة الفصل :

يعد موضوع الضغط المهني في غاية من الأهمية، نظرا لما يشكله من خطورة علة صحة العامل من خلال اعتلال لصحته البدنية والصحية وتدني مستوى أدائه وبالتالي تدني مستوى الأداء العام للمنظمة، لذا وجب على المنظمات أخذ المر على محمل الجد والسعي قدر الإمكان للتخفيف من آثار هذه الضغوط على صحة العاملين فالعنصر البشري هو مفتاح الإنتاج الجيد للمنظمة

ولعل القلق النفسي هو أحد أهم المظاهر الأساسية التي تفرزها الضغوط في بيئة الأعمال ليتسبب في آثار سلبية على صحة العامل وفعالية المنظمة على حد سواء، فهو لا يقل خطورة عن الضغط المهني وما يترتب عنه من آثار، سنحاول إسقاطها في الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة حالة: المركز الجامعي عبد
الحفيظ بوالصوف-ميلة-

تمهيد:

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على أهم مفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي وضغوط العمل والدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الأول والفصل الثاني بدراسة تطبيقية من أجل الوصول إلى إثبات وتأكيد النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري حيث تمت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وذلك للتعرف كيف تبني المؤسسات الجزائرية للتغيير التنظيمي ومدى تقبل العاملين فيها للتغيير والتعرف على كيفية إسهام التغيير في تخفيف من ضغوط العمل من أجل معرفة آراء واتجاهات العاملين ، قمنا باعتماده استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات عن التغيير التنظيمي وضغوط العمل من أجل جمع البيانات تجليها للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة تفيدنا في استكمال الدراسة وهذا وفق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات الاستبيان واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- ومختلف مرافق ومعاهد المركز، وهياكله القاعدية والهياكل التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي وموقعه

يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- من مؤسسات التعليم العالي الوحيدة في المنطقة والتي توجد فيه مختلف مرافق ومعاهد وهياكلها التنظيمية ومختلف المصالح.

أولا-نشأة المركز الجامعي:

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بإفتتاح المركز الجامعي -ميلة-، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي، مهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاءه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو، فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008_2009 لأكثر من ألف طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة .

بموجب المقرر رقم 1/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادرة عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكوين تسمية المؤسسات الجامعية تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية .

ثانيا-موقع المركز الجامعي ومساحته.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين بلدية ميلة وبلدية زغاية، يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية والطلبة والأساتذة والإداريين أيضا.¹

¹<http://www.center-univ-mila.dz>

الشكل رقم(10): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميله



ثالثا- مهام المركز الجامعي:

في إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي تتولى الجامعة مهم التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقي الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل؛
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المساهمة في دعم القدرات الوطنية ودعمها؛
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني¹.

¹<http://www.center-univ-mila.dz>

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي -ميلة-

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي ، و3 مكتبات ، ومطعم جامعي يتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوين حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 8-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 وهي:

1-معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاث أقسام

-قسم الرياضيات والإعلام الآلي ؛

-قسم العلوم الطبيعية والحياة؛

-قسم العلوم والتقنيات.

2-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين.

-قسم العلوم الاقتصادية والتجارية؛

-قسم علوم التسيير.

معهد الآداب واللغات: ويضم قسمين .

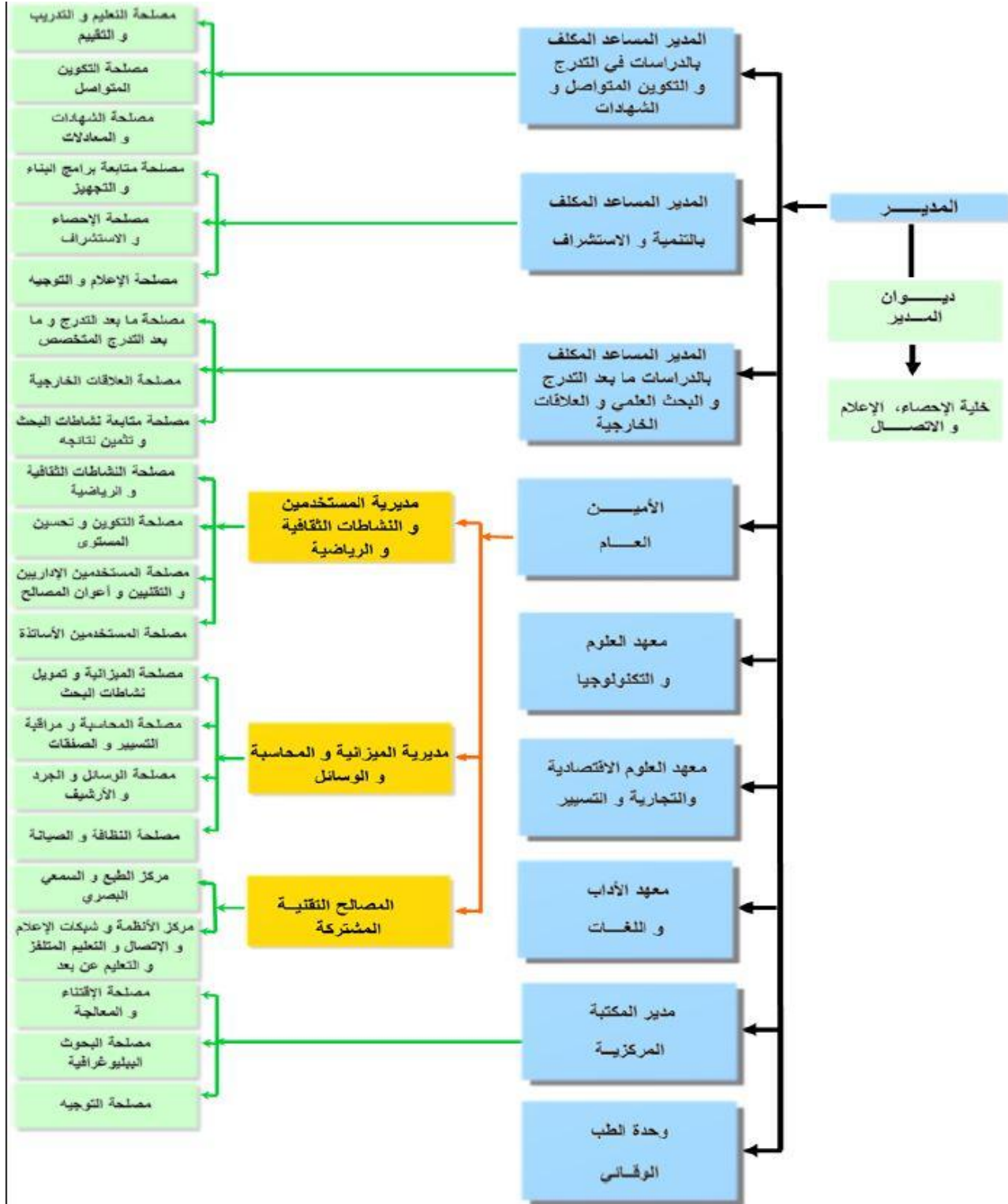
- قسم اللغة والآداب العربي؛

- قسم اللغات الأجنبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي -ميلة-



المصدر:

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع المعلومات

أولاً-منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو:

"مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".¹

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانياً، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".²

واستخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.³

¹ لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): " مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية"، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص:62.

² عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص: 32.

³ د.مأم عواطف ، "مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد" ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى مساهمة التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على بيانات عينة الدراسة.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها".¹ ويعرف أيضا بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها".² كما أنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".³ وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.⁴ وفي دراستنا اعتمدنا على عينة من الموظفين العاملين لدى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،والجدول التالي يوضح آلية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة:

¹ -بعيطيش شعبان، "اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-،السنة الجامعية 2015-2016، ص:186.

² - خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة، "منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية"، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص-ص: 280-294

³ - مصطفى طويطي: " التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص: 19.

⁴ - مصطفى طويطي . المرجع السابق، ص 20.

جدول رقم (03): يبين توزيع الاستمارات على أفراد العينة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (المقبولة)
140	135	5	5	130
100.00%	96.43%	3.57%	3.57%	92.86%
نسبة الردود = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100 = $100 * (130/140) = 92.86\%$				

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 135 استبيان من أصل 140 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 05 استبيانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك (05) استبيانات المسترجعة غير صالحة للتحليل نظرا لعدم اكمال المستجوبين الإجابة عن كل عبارات الاستبيان، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 130 استبيان، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (92.86 %) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة

تحتاج الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية إلى تصميم أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المتلائمة والمناسبة مع منهج البحث العلمي المتبع، وذلك لتقديم إجابات صادقة على الأسئلة التي يقوم بطرحها الباحث العلمي، ومما لا شك فيه أن تصميم أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية يكون بعدة طرق وذلك لتنوع العينات ومجتمعات الدراسة والهدف الذي يطمح الباحث للوصول إليه.

أولاً-تصميم أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الطريقة التي يتم بها جمع المعلومات والبيانات من قبل الباحث العلمي ومن أجل الوصول إلى البراهين التي تعطي الإجابات عن الأسئلة المتعددة ويمكن تصميم أدوات الدراسة كما يلي:

1 -الشكل النهائي للاستبيان

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية. وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و روعي في

تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آراءها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها المشرفة وفي الأخير توصلنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 26 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين ومهما:

الجدول رقم (04): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان	عدد العبارات
أولاً: البيانات الشخصية	
المحور الأول: المستقل	البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي من عبارة رقم 01 الى عبارة 08
	البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي من عبارة رقم 09 الى عبارة 12
	البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي من عبارة رقم 13 الى عبارة 16
	البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي من عبارة رقم 17 الى عبارة 19
المحور الأول: المستقل: التغيير التنظيمي	
المحور الثاني المتغير التابع	البعد الأول: أنواع ضغوط العمل من عبارة رقم 01 الى عبارة 04
	البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل من عبارة رقم 05 الى عبارة 7
	البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل من عبارة رقم 08 الى عبارة 10
المحور الثاني المتغير التابع: ضغوط العمل	
مجموع عبارات الاستبيان	
(29) عبارة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

02- سلم القياس المستخدم في الاستبيان:

ووفقًا للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت LikertScale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (05) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس-أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مقياس ليكرت الخماسي

اضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري (اقل تشتت) بينهما.

ثانيا- الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

يستطيع الباحث الرجوع إلى الأساليب الإحصائية في أي بحث علمي من أجل التفسير للحصول على الحلول العلمية التي يريد الحصول عليها من خلال مايلي:

1- اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها: ¹

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50.

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss"، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156

ب-طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالفائدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي¹:

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

- إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(07) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			محاور الاستبيان
	Sig.	Df	القيمة	Sig.	Df	القيمة	
بيانات كل محور	القيمة	درجة الحرية	الإحصائية للاختبار	القيمة	درجة الحرية	الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.561	130	0.971	.200*	130	0.106	المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0.057	130	0.933	.200*	130	0.115	المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع
القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن افراد عينة الدراسة أكبر أو تساوي من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (kilmigorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

¹أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص: 121.

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (التغيير التنظيمي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG= 0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (ضغوط العمل) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

02- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26)** وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،

ب- الرسوم البيانية: من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي يسهل فهمها أكثر.

ج- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01 - 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضا في ترتيب العبارات المحاور وابعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

1. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي:

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.¹

3. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** ، ويستخدم لقياس الصدق الاستبائي وتوقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

أقل أو يساوي 0.30	ضعيفة
من 0.3 إلى 0.7	متوسطة
أكبر من 0.7	عالية

4. **تحليل الانحدار (Regression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل²:

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع

¹ Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

2 عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات أداة الدراسة

ويشير الصدق إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، أما الثبات فيشير إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج الاستبيان فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرارها، أكثر من مرة ومن ثم قابلية تعميمها¹.

أولاً-حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي حيث نهدف من خلال الصدق البنائي إلى قياس مدى تحقق الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه وايضاً لقياس مدى تحقق الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الأخير محصور بين (-1) و $(+1)$ ، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية:

-إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. غير ذلك (أي عدم تحقق خاصية الصدق) فانه علينا القيام ب فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وابعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان.

والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان		معامل ارتباط بيرسون	الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور	النتيجة
			القيمة الاحتمالية Sig	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:				
1	البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي	0.906	0.000	دال

¹ - فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 02 (2014/12/01)، ص: 82-91

2	البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي	0.791**	0.000	دال
3	البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي	0.759**	0.000	دال
4	البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي	0.797**	0.000	دال
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:				
1	البعد الأول: أنواع ضغوط العمل	0.836**	0.000	دال
2	البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل	0.752**	0.000	دال
3	البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل	0.855**	0.000	دال
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:				
	المحور الأول: المستقل: التغيير التنظيمي	0.923**	0.000	دال
	المحور الثاني المتغير التابع: ضغوط العمل	0.899**	0.000	دال
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا). بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها دال: أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور وهيقيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي) بلغت $R = 0.791^{**}$ وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: التغيير التنظيمي)، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعباراته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل،. ونفس المقارنة مع باقي الابعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع (ضغوط العمل بأبعاده) والمتغير المستقل (التغيير التنظيمي بأبعاده)، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً-حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه مرات عدة على نفس العينة وفي نفس الظروف. أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف. والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	19 عبارة	0.859	ثبات جميع عبارات المحور الأول التغيير التنظيمي
ثابت	10 عبارات	0.792	ثبات جميع عبارات المحور الثاني ضغوط العمل
ثابت	29 عبارة	0.884	ثبات جميع عبارات الاستبيان
والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتمير بالثبات			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.06). فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس **التغيير التنظيمي** بلغت قيمة معامل الثبات (0.859) والذي يضم 19 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى **ضغوط العمل** بلغ (0.792) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.884) بإجمالي 29 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه فإن الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه أكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة:

من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر،) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

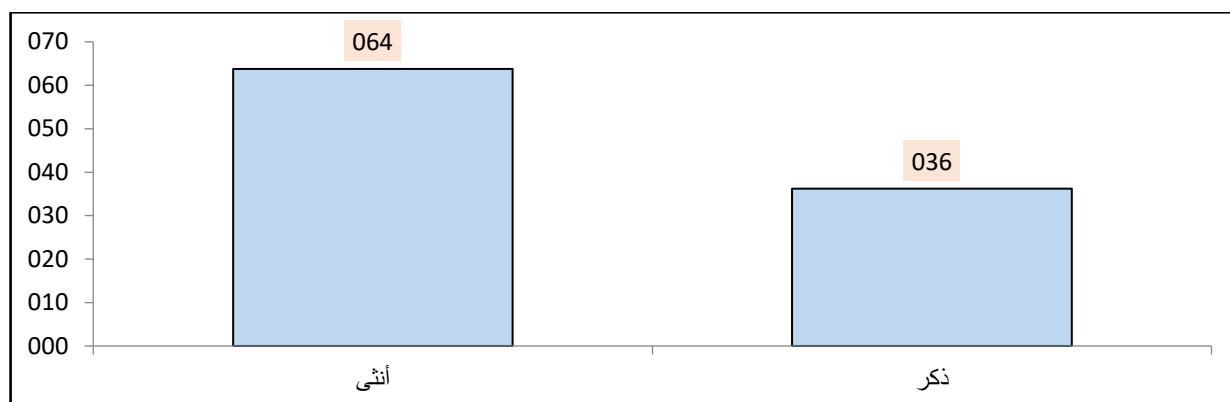
جدول رقم (10) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
63.8	83	أنثى	الجنس
36.2	47	ذكر	
100.0	130	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 130 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 63.80% لصالح الاناث وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الذكور بنسبة 36.20% ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (12) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثانيا - بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب السن

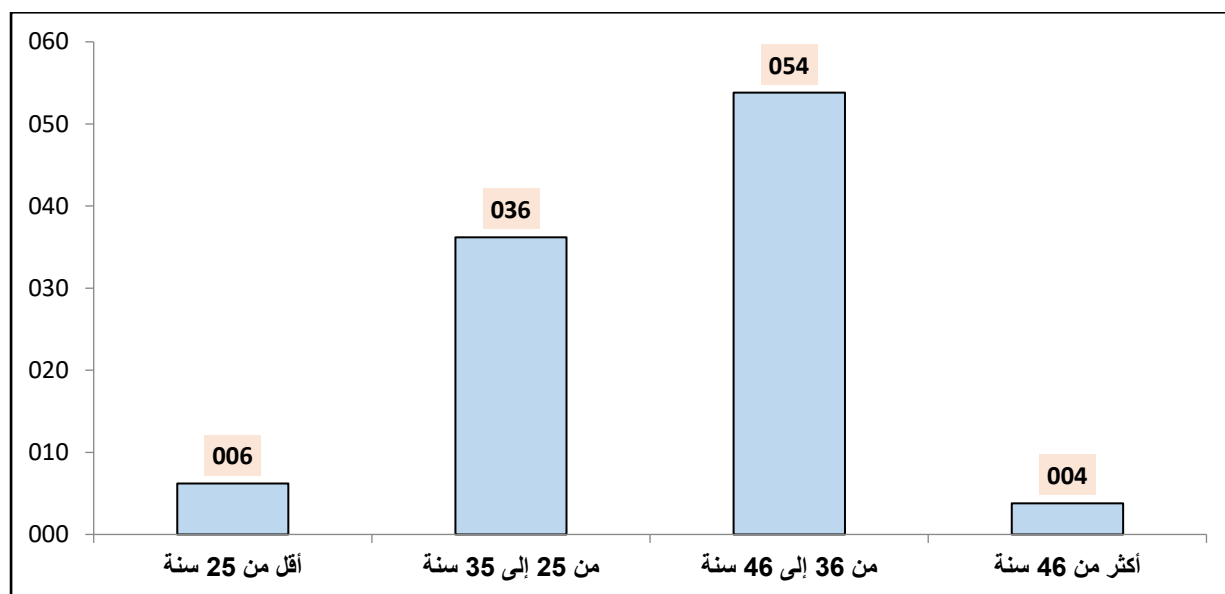
النسبة %	التكرار		
6.2	8	أقل من 25 سنة	السن
36.2	47	من 25 إلى 35 سنة	
53.8	70	من 36 إلى 46 سنة	
3.8	5	أكثر من 46 سنة	
100.0	130	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

أكثر من 46 سنة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 130 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 53.80% لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) و بنسبة 36.20% لصالح الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) ولصالح الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 6.20% وما نستنتج من توزع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظم من فئة الشباب ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (13): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثالثا- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين:

جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

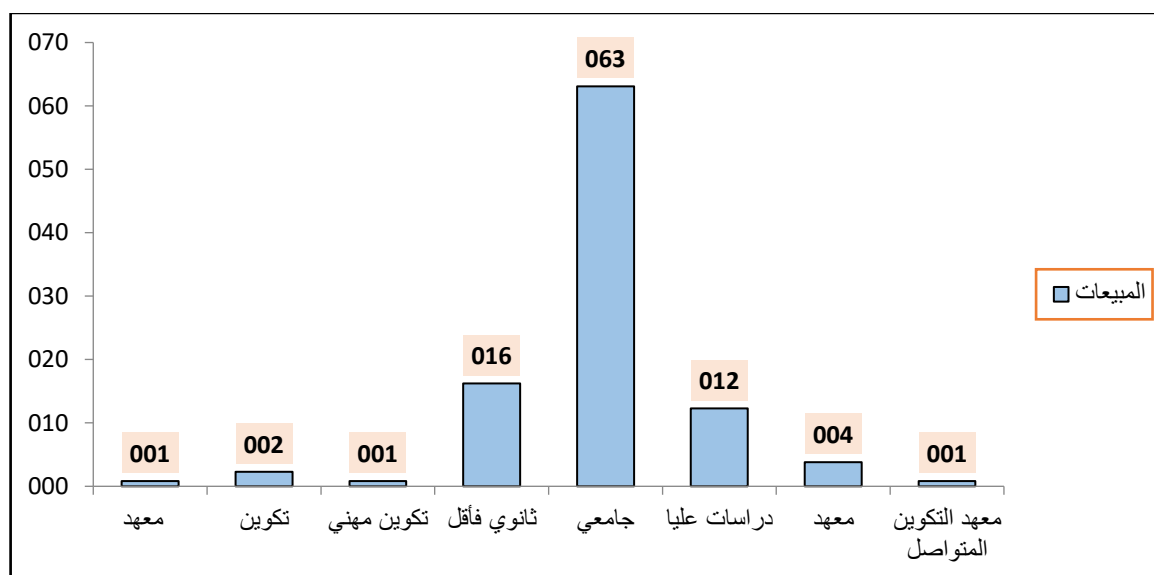
النسبة %	التكرار		
0.8	1	معهد	المستوى التعليمي
2.3	3	تكوين	
0.8	1	تكوين مهني	
16.2	21	ثانوي فأقل	
63.1	82	جامعي	
12.3	16	دراسات عليا	
3.8	5	معهد	
0.8	1	معهد التكوين المتواصل	
100.0	130	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 130 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 63.10% لصالح (الجامعيين) وهي أكبر نسبة ولصالح

الفئة (مستوى التعليمي أقل من ثانوي) ب نسبة 16.20% والمستوى الدراسات العليا ب نسبة 12.30% وما نستنتج من توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي أن المبحوثين معظم جامعيين مما يسهل عليهم فهم عبارات الاستبيان واستيعابها واجابة عليها بدقة مما ينعكس إيجابيا على نتائج النهائية للدراسة ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (14): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

رابعا- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

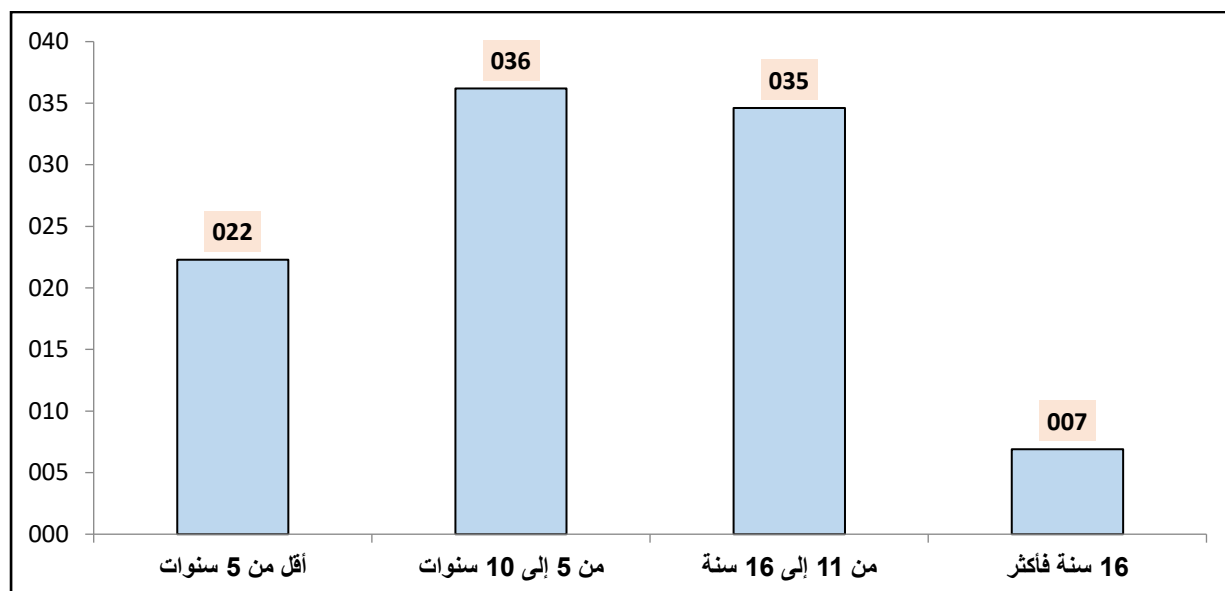
النسبة %	التكرار		
22.3	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة المهنية
36.2	47	من 5 إلى 10 سنوات	
34.6	45	من 11 إلى 16 سنة	
6.9	9	16 سنة فأكثر	
100.0	130	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 130 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة 34.60% لصالح الفئة الخبرة (من 11 إلى 16 سنة) وبنسبة 36.20% لصالح الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 22.30% وما نستنتج من توزيع

المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظمهم من ذوي خبرة مهنية طويلة وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر المتغيرات الدراسة لديهم ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (15): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05-. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي المستجوبين

جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار		
26.2	34	عون تأطير	المستوى الوظيفي
19.2	25	عون تحكم	
29.2	38	عون تطبيق	
25.4	33	عون تنفيذ	
100.0	130	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 130 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة 26.20% لصالح الفئة (عون تأطير) وبنسبة 29.20% لصالح الفئة (عون تطبيق) ولصالح الفئة (عون تنفيذ) بنسبة 25.40% وما نستنتج من توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة المشغولة أن المبحوثين بتقريب يتوزعون بنسب متساوية أي ان دراسة الحالية شملت

كل المستويات الوظيفية محاولين وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر المتغيرات الدراسة لديهم ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (16): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة.

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ففي هذا المطلب سيتم عرض نتائج وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بهدف تحديد اتجاهاتهم.

أولاً- بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: **التغيير التنظيمي** وفقا للعبارات من 01 إلى 13. عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي، البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي، البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي، البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

المحور الأول: التغيير التنظيمي

جدول رقم(15):نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تعمل الإدارة على استحداث أقسام ووظائف جديدة.	2.90	1.293	58.00	موافقة متوسطة
02	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل.	2.98	1.326	59.54	موافقة متوسطة
03	تسعى الإدارة لتغيير الأجهزة المستخدمة لمواكبة تغيرات العمل.	2.83	1.252	56.62	موافقة متوسطة
04	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم الخدمات للموظفين والعاملين بالتوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.11	1.183	62.15	موافقة متوسطة
05	تعمل الإدارة على التغيير المستمر لاستراتيجيتها الكلية.	2.93	1.087	58.62	موافقة متوسطة
06	تعمل الإدارة على التغيير في مختلف العمليات المتعلقة بتخفيض الموارد المتاحة.	2.93	1.136	58.62	موافقة متوسطة
07	تعمل الإدارة على رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم.	3.13	1.216	62.62	موافقة متوسطة
08	تعمل الإدارة على تعديل أنماط سلوك العاملين وقيمهم.	2.95	1.200	59.08	موافقة متوسطة
X01	البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي	2.9702	0.92432	59.40	بدرجة متوسطة
09	تعمل الإدارة على احداث التغيرات المطلوبة دون مشاركة العاملين.	2.88	1.226	57.54	موافقة متوسطة

10	تعمل الإدارة على التخطيط الدقيق لعمليات التغيير.	2.98	1.257	59.69	02	موافقة متوسطة
11	تعمل الإدارة على احداث التغييرات الناتجة عن الضغوطات الخارجية.	2.94	1.173	58.77	03	موافقة متوسطة
12	تعمل الإدارة على احداث التغييرات بشكل تدريجي.	3.15	1.221	62.92	01	موافقة متوسطة
X02	البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي	2.9865	0.88720	59.73	بدرجة متوسطة	
13	تحرص الإدارة على تقديم الدعم والمساندة للأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير.	2.87	1.222	57.38	04	موافقة متوسطة
14	تحرص الإدارة على جعل عملية التغيير مستمرة.	3.00	1.201	60.00	01	موافقة متوسطة
15	تعمل الإدارة على توضيح أهداف التغيير للأشخاص المعنيين.	2.94	1.173	58.77	03	موافقة متوسطة
16	تحرص الإدارة على توفير ونشر المعلومات للعاملين في التوقيت المناسب.	2.98	1.226	59.69	02	موافقة متوسطة
X03	البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي	2.9481	1.03976	58.96	بدرجة متوسطة	
17	تعمل الإدارة على استبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات الحالية للعاملين واستبدالها بأخرى.	2.75	1.095	54.92	03	موافقة متوسطة
18	تحرص الإدارة على دعم العاملين لتقديم أفكار وأساليب ومهارات جديدة في العمل.	2.78	1.196	55.54	02	موافقة متوسطة

19	تعمل الإدارة على التطبيق الفعلي للتغيير المحدث في الواجبات أو المهام.	2.89	1.222	57.85	01	موافقة متوسطة
X04	البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي	2.8051	0.91667	56.10	بدرجة متوسطة	
X	التغيير المستقل:	2.9429	0.81172	58.86	بدرجة متوسطة	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما						

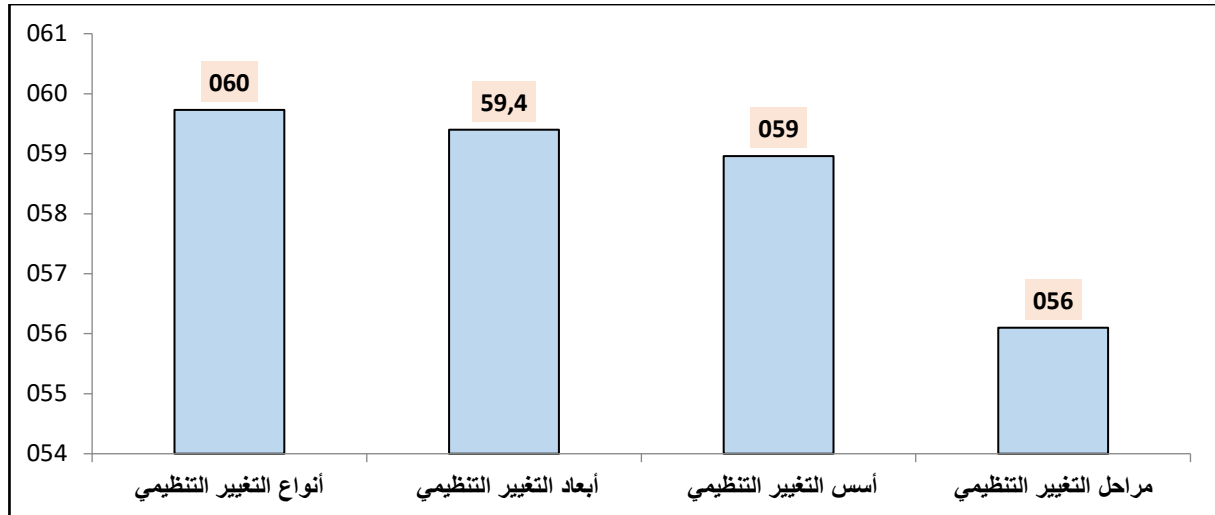
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه:

من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات تطبيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 2.944 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61 - 3.40 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.811، وهو يشير إلى تقارب أراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 58.86 % على أن مستويات التغيير التنظيمي المطبقة لدى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (3.15 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 12 إلى أدنى قيمة بلغت 2.75 لدى العبارة رقم 17). وفيما يلي ترتيب أهمية

ومستويات تطبيق ابعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (17) يبين ترتيب مستويات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

حيث جاء البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (59.73%) في المرتبة الثانية يليه البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي وبنسبة بلغت (59.73%) وفي المرتبة الثالثة يليه البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي وبنسبة بلغت (58.96%) وفي الأخير نجد أن البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (77.30%).

02. - بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: **ضغوط العمل** وفقا للعبارات من 01 إلى 10. عبارة ويتكون من 03 أبعاد (البعد الأول: أنواع ضغوط العمل ، البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل ، البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم(16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: ضغوط العمل

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	جو العمل في المؤسسة يشعرني بالاستياء.	3.12	1.233	62.46	موافقة متوسطة
02	أواجه ضغوط عمل في المؤسسة تجعلني أفكر بالاستقالة.	2.92	1.205	58.46	موافقة متوسطة
03	أفتقر في المؤسسة إلى الأدوات التي تساعدني على العمل.	3.27	1.180	65.38	موافقة متوسطة
04	أواجه في المؤسسة العديد من الصراعات.	3.03	1.168	60.62	موافقة متوسطة
Y01	البعد الأول: أنواع ضغوط العمل	3.0865	0.98078	61.73	بدرجة متوسطة
05	أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل.	3.05	1.278	61.08	موافقة متوسطة
06	أواجه في المؤسسة مناخ عمل يتسبب لي في التوتر العصبي.	3.09	1.210	61.85	موافقة متوسطة
07	أعاني في المؤسسة من علاقات غير جيدة مع الزملاء.	2.35	1.146	46.92	موافقة ضعيفة
Y02	البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل	2.8308	0.91051	56.62	بدرجة متوسطة
08	أتلقي من المؤسسة تعليمات متناقضة من الرؤساء.	3.02	1.267	60.46	موافقة متوسطة
09	أشعر بعدم القدرة على التغلب على الصعوبات المتراكمة في العمل.	2.90	1.244	58.00	موافقة متوسطة
10	أشعر أن الوظيفة غير كافية لإشباع حاجاتي الأساسية.	3.64	1.233	72.77	موافقة عالية
Y03	البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل	3.1872	0.94373	63.74	بدرجة متوسطة

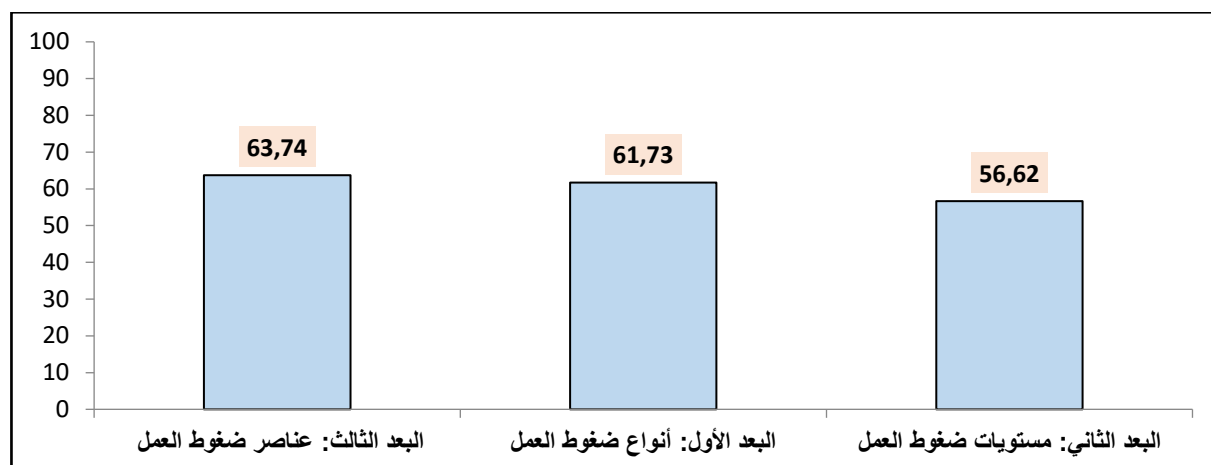
Y	المتغير التابع:	3.0400	0.84087	60.80	بدرجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V. 26

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات **ضغوط العمل** لدى الموظفين العاملين ب المؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.040 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61 - 3.40 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.840، وهو يشير إلى تقارب أراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون

وبنسبة 60.80 % على أن مستويات **ضغوط العمل** لدى الموظفين العاملين المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (3.64 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 10 إلى أدنى قيمة بلغت 2.35 لدى العبارة رقم 07). وفيما يلي ترتيب مستويات تطبيق **ضغوط العمل** لدى المستجوبين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (18) يبين ترتيب مستويات ابعاد ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

حيث جاء البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (63.74%) في المرتبة الثانية يليه البعد الأول: أنواع ضغوط العمل وبنسبة بلغت (61.73%) وفي المرتبة الثالثة يليه البعد الأول: الطلاقة وبنسبة بلغت (79.33%) وفي الأخير نجد أن البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (56.62%).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في **التغيير التنظيمي** (البعد الأول: أبعاد التغيير التنظيمي، البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي، البعد الثالث: أسس التغيير التنظيمي، البعد الرابع: مراحل التغيير التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في **ضغوط العمل** (البعد الأول: أنواع ضغوط العمل، البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل، البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل) وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغير في مستويات المتغير التابع.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأنا

ننظر الى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

القرار	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة
--------	--	--

ولاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،	ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)	نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) و نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	القرار

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

بمأنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه منالضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة)نعتمد على المعادلة التالية:

$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$
التخفيف من ضغوط العمل $= B_0 + B_1$ (التغيير التنظيمي)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA, النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	14.04	3.800	B ₀ الثابت	0.062	0.249	0.004	8.47
0.004	2.91	0.258	B ₁ متغير مستقل				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التغيير التنظيمي) - (التخفيف من ضغوط العمل) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r) : بلغ قيمة $r = 0.249$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي زيادة مستويات التغيير التنظيمي تؤدي الى زيادة في التخفيف من ضغوط العمل وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق عمليات التغيير التنظيمي) - (التخفيف من ضغوط العمل) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، وإحصائياً بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار F (F-test): هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة إحصائية). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal} = 8.47)$ وأن قيمة $SIG = 0.004$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين (التغيير التنظيمي) - (التخفيف من ضغوط العمل) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T-test ، sig) كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل تحديد ($R^2 = 0.062$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده يساهم بنسبة 6.20 % في التخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بلغ قيمة $B = 0.258$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T = 2.91$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.004$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.258) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأن إذا قامت ادارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- محل الدراسة بزيادة في تطبيق التغيير التنظيمي بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في التخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، بقيمة (0.258) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق التغيير التنظيمي وأثرها في التخفيف من ضغوط العمل.

03.03. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$
التخفيف من ضغوط العمل = $0.258 + 3.800$ (التغيير التنظيمي)

ملاحظة قيمة ثابت بلغت ($B = 3.800$) وهي تُعبر عن قيمة التخفيف من ضغوط العمل لـ لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- في حالة انعدام تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة ما يفسر وجود حد أدنى في التخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

ثانيا - اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) كلا على حدا على المتغيرات التابعة (البعد الأول: أنواع ضغوط العمل ، البعد الثاني: مستويات ضغوط العمل ، البعد الثالث: عناصر ضغوط العمل) كلا على حدا وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط: والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				متغير المستقل التغيير التنظيمي	المتغير التابع	
sig	t	B		R ²	R	(SIG)	قيمة F			
0.016	2.44	0.255	(H ₁)	0.045	0.211	0.016	5.96		أنواع ضغوط العمل	01
0.001	3.34	0.318	(H ₁)	0.080	0.283	0.001	11.15		مستويات ضغوط العمل	02
0.047	2.007	0.203	(H ₁)	0.031	0.175	0.047	4.02		عناصر ضغوط العمل	03
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG= المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)										

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، من الجدول أعلاه نجد:

02.معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق عمليات التغيير التنظيمي)←التخفيف من أنواع ضغوط العمل (العمل) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=5.96)$ وأن قيمة $SIG= 0.016$

المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (التغيير التنظيمي) - (التخفيف من أنواع ضغوط العمل) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، T-test ، B، sig) كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.045$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده يساهم بنسبة 4.50 % في التخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بلغ قيمة $B = 0.255$ وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.016$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.255) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنها إذا قامت ادارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- محل الدراسة بزيادة في تطبيق التغيير التنظيمي بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في التخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، بقيمة (0.255) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق التغيير التنظيمي وأثرها في التخفيف من أنواع ضغوط العمل.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، من الجدول أعلاه نجد:

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق عمليات التغيير التنظيمي) - (التخفيف من مستويات ضغوط العمل) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{\text{cal}} = 11.15$) وأن قيمة 0.001 $\text{SIG} =$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (التغيير التنظيمي) - (التخفيف من مستويات ضغوط العمل) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T-test ، sig) كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.080$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده يساهم بنسبة 8.00 % في التخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، أما باقيا النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بلغ قيمة $B = 0.318$ وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.001$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.318) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنها إذا قامت ادارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- محل الدراسة بزيادة في تطبيق التغيير التنظيمي بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في التخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، بقيمة (0.318) وحنة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق التغيير التنظيمي وأثرها في التخفيف من مستويات ضغوط العمل.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، من الجدول أعلاه نجد:

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيق عمليات التغيير التنظيمي) -التخفيف من عناصر ضغوط العمل (يتبين من الجدول أعلاه): أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{\text{cal}} = 4.02$) وأن قيمة $\text{SIG} = 0.047$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (التغيير التنظيمي) -التخفيف من عناصر ضغوط العمل (وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

رفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T-test ، sig) كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.031$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تطبيق التغيير التنظيمي بأبعاده يساهم بنسبة 3.10 % في التخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بلغ قيمة $B = 0.203$ وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.001$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.203) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنّها إذا قامت إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- محل الدراسة بزيادة في تطبيق التغيير التنظيمي بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في التخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، بقيمة (0.203) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تطبيق التغيير التنظيمي وأثرها في التخفيف من عناصر ضغوط العمل.

03- ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

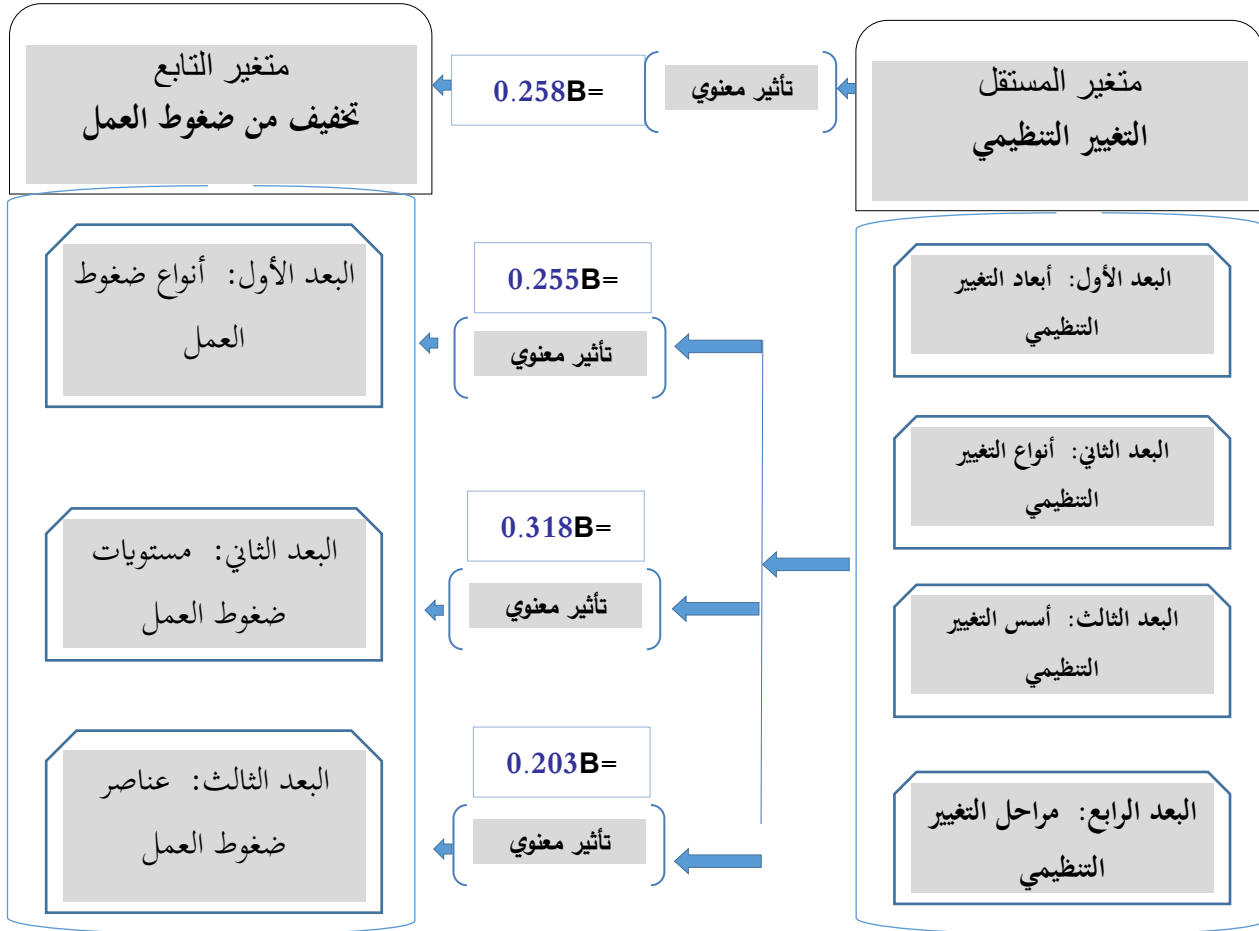
جدول رقم (19): يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

الفرضية	نتيجة
مستوى توفر المتغيرات المؤسسة ميدان الدراسة	مستوى تطبيق التغيير التنظيمي لدى بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-من وجهة نظر الموظفين هو بدرجة متوسطة
	مستويات تخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،من وجهة نظرهم هي متوسطة بدرجة مرتفعة
نتائج اختبار الفرضيات	الرئيسية
	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،
	ف01
	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،
نتائج اختبار الفرضيات	ف02
	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،
	ف03
	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-،

المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

رابعاً - رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

الشكل (19): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على كل ما سبق.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة في ب المؤسسة محل الدراسة، وتضمن الاستبيان محورين أساسين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: هناك مساهمة للتغيير التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة- في التخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين ، غير هذه مساهمة ضعيفة ولا ترى الى المستوى المطلوب

خاتمة

خاتمة:

من خلال ماتم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص دور التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل ويمكن القول أن عملية التغيير لها الأثر الفعال والبارز على أداء الأفراد ، فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عملياتها وإدارة مختلف أنشطتها وأعمالها للوصول إلى تحقيقها الأهداف الموجودة .

ان تحديات التغيير التنظيمي تتطلب وجود أفراد لهم القدرة والمهارات اللازمة لأداء جيد فقد اصبح الأداء يترافق مع كل صور النجاح التي تحققه المؤسسات .

كما أن الضغط في العمل هو ظاهرة حتمية في حياة الفرد سواء الشخصية أو المهنية المتمثل في ردود الفعل الجسدي أو النفسي والتي تحدث عندما لا يكون توافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد بحد ذاته والنتائج عن مختلف المواقف والمتغيرات الموجودة داخل بيئة العمل، وتختلف درجة تأثير ضغط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة من فرد لآخر .

ولقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل لذلك اخترنا المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ولاية ميله التي أردنا أن يكون جانبا واقعيا لتطبيق دراستنا وذلك من خلال توزيع الاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة التي تمحورت حول التغيير التنظيمي حول ضغوط العمل.

وفي الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية سنعرض أهم نتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات ووضع آفاق الدراسة.

أولاً-نتائج الدراسة:

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1-النتائج النظرية: يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي.

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمؤسسات؛
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تنفيذه؛
- للتغيير التنظيمي عدة أنواع ومراحل؛
- معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل؛
- لضغوط العمل آثار إيجابية وسلبية تؤثر على العاملين كما تؤثر أيضا على المؤسسة؛
- معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل؛

- لا يمكن القضاء الكلي على ضغوط العمل بل يمكن معالجتها عن طريق إستخدامات معتدة إستراتيجيات لمساعدة الموظفين على تجنب الضغوط في العمل.

2-النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج المستجوبين وإختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى:

- مستوى تطبيق التغيير التنظيمي لدى بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-من وجهة نظر الموظفين هو بدرجة متوسطة

- مستويات تخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-،من وجهة نظرهم هي متوسطة بدرجة مرتفعة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-،

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من أنواع ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-،

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-،

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والتخفيف من عناصر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين ب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-،

ثانيا-اقتراحات الدراسة:

من خلال ماتم تقديمه في الجانب النظري وماتم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- نقترح على إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- الإهتمام أكثر بالتغيير التنظيمي؛

- نقترح على إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- أن تهتم بالاتجاهات والقيم والعادات

- نقترح على إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- أن تحرص على وظيفة لدى العاملين لإشباع حاجاتهم الأساسية

- نقترح على إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- أن تكون العلاقة بين الموظفين جيدة.

ثالثا-أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا التغيير نقترح التوسع في دراسته أكثر من المواضيع التالية:

- إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين فعالية الأداء؛

- التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة؛
- أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين؛
- تأثير زيادة ضغوط العمل على أداء الموظفين؛
- أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ؛
- دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. ناصر جردات، "إدارة التغيير والتنظيم"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994.
3. طاهر محسن الغالي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
4. ماهر أحمد: "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الكويت، 2010.
5. بلال خلف السكرانة، "التطور التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
6. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
7. حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. محفوظ احمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
9. سليمان العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2004.
10. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
11. عرفة سيد سالم، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2012.
12. جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
13. أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
14. علي محمد الشريف: "مدخل معاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية _مصر، 1998.
15. علاء محمد قنديل، "الإدارة وإدارة الابتكار"، طبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

16. زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
17. علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. محمد حسن حمدات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
20. أندرو ديسيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة أحمد أبو القاسم، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
21. فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
22. عياصرة معن محمود، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2005.
24. محمد القاسم القريوني، "مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
25. عيسى إبراهيم المعش، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا عمان الأردن، 2009.
26. مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم نفس الصحة وعلاقته بالطب الشرعي"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2008.
27. يوسف جمعة سيد، "إدارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة مصر، ط1، 2007.
28. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

29. خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
30. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
31. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الموارد البشرية، الاتجاه المعاصر"، ط1، مجموعة النيل العربية.
32. محمود عبد الفتاح رضوان، "الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل"، المجموعة العربية للتدريب و النشر: 2012-2013.
33. خالد عيادة، "عمليات ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دار الخليج، عمان، الأردن، 2015،
- 2- الأطروحات والرسائل والمذكرات:
34. بعطيش شعبان، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف-المسيلة- 2015-2016.
35. عبد القادر سعيد بيات ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين "مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة الأعمال 2009 .
36. نور حسين سحراء "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة"، 2013.
37. يوسف لعلالية "مصادر ضغوط العمل" لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر 2014-2015 .
38. شارف مليكة خوجة ، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين"، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، الجزائر 2010-2012.
39. حنان قراوري الضغط المهني وعلاقته بدافية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، دراسة ميدانية على أطباء الصحة الدوسن، "رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية"، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

40. أمينة براءة برواقة، "مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل"، دراسة حالة مؤسسة مداجن عربي عربي بعين قسام، مذكرة ماسثر جامعة أكلي محمد الصالح البويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2013-2014.
41. إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين مذكرة لنيل ماجستير"، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2009.
42. حسان عبد الرحيم الأحمدى، "ضغوط العمل لدى أطباء دراسة ميدانية"، مركز البحوث، الرياض 2002.
43. فاتح العبودي الضغط النفسي، وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، بالميلية، ولاية جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة الماجستير، 2007، 2008.
44. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بومرداس.
45. إيمان رزاق، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، مذكرة لنيل دورة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012.
- 3- المجالات:
46. حليفي رزيقة، شيقارة هجيرة، "منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية"، مجلة المعارف، عملية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة العدد 23. (ديسمبر) 2017.
47. فوزيلدليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2 (1.12.2014)
48. بوقرة رابح، قبائلي آمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة متعلقة بالمحور الثالث، جامعة المسيلة.
49. راتب السعود، وزيب الشوايكية "مقاومة التغيير" التنظيم في منظمات التربية ورقلة، عمل مقدم، لمؤتمر، فيلا ديفيا الدولي، العدد 17 (ثقافة التغيير، أبعاد، العوامل، التمثيليات) جامعة فيلاديفيا، الولايات المتحدة الأمريكية 2012.
50. الزهراني، سعد عبد الله، (1995)، "نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، المبادئ والأسس"-مدخل تطويري مجلة أم القرى، السنة التاسعة، العدد 12.

51. إبراهيم شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري ، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط 1995

4- المطبوعات:

52. عمار بوحوش، وآخرون، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000.

53. د.مأم عواطف ، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.

ثانيا -المراجع باللغة الأجنبية:

54. Michal 2007 profession Dirigeant de la conception du changement a l’Action paris Dunod Roth gérard et kurtyka 245.
55. Zid RimComprendre le changement Organisationnel Travers les Emotions. Mémoire en Administration des Affaires Montréal université de Québec 2006 p 32_33.
56. Reasons Why change is 10 ; important for personal development , bdaily , retrieved 31/12/2021.
57. Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

ثالثا-المواقع الإلكترونية:

58. <http://www.center-univ-mila.dz>

الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة الاستبائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

استبيان حول التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر عينة من موظفي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

إشراف الدكتورة:

من اعداد الطالبين:

قبايلي أمال

◀ تغري ياسمينه

◀ زقرور دنيا

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد:

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لدراسة
بعنوان التغيير التنظيمي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل -دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف-ميلة-، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بالمركز
الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، راجيين منكم الإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة، وذلك لأجل
الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري
ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

السنة الجامعية: 2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

☐	أنثى	☐	ذكر	1-الجنس
☐	من 25 إلى 35 سنة	☐	أقل من 25 سنة	2-السن
☐	أكثر من 46 سنة	☐	من 36 إلى 46 سنة	
☐	جامعي	☐	ثانوي فأقل	3-المستوى التعليمي
☐	أخرى	☐	دراسات عليا	
☐	من 5 إلى 10 سنوات	☐	أقل من 5 سنوات	4-الخبرة المهنية
☐	16 سنة فأكثر	☐	من 11 إلى 16 سنة	
☐	عون تنفيذ	☐	عون تأطير	5-المستوى الوظيفي
☐	عون تحكم	☐	عون تطبيق	

المحور الأول: التغيير التنظيمي

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

أبعاد المحور	الترتيب	العبارة	درجات سلم القياس				
			غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق	موافق تماماً
البعد الأول: التغيير التنظيمي	01	تعمل الإدارة على استحداث أقسام ووظائف جديدة.					
	02	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل.					
	03	تسعى الإدارة لتغيير الأجهزة المستخدمة لمواكبة تغيرات العمل.					
	04	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم الخدمات للموظفين والعاملين بالتوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
	05	تعمل الإدارة على التغيير المستمر لاستراتيجيتها الكلية.					
	06	تعمل الإدارة على التغيير في مختلف العمليات المتعلقة بتخفيض الموارد المتاحة.					
	07	تعمل الإدارة على رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم.					
	08	تعمل الإدارة على تعديل أنماط سلوك العاملين وقيمهم.					
البعد الثاني: أنواع التغيير التنظيمي	09	تعمل الإدارة على أحداث التغيرات المطلوبة دون مشاركة العاملين.					
	10	تعمل الإدارة على التخطيط الدقيق لعمليات التغيير.					
	11	تعمل الإدارة على أحداث التغيرات الناتجة عن الضغوط الخارجية.					
	12	تعمل الإدارة على أحداث التغيرات بشكل تدريجي.					
البعد الثالث: أسس التغيير	13	تحرص الإدارة على تقديم الدعم والمساندة للأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير.					
	14	تحرص الإدارة على جعل عملية التغيير مستمرة.					
	15	تعمل الإدارة على توضيح أهداف التغيير للأشخاص المعنيين.					
	16	تحرص الإدارة على توفير ونشر المعلومات للعاملين في التوقيت المناسب.					

الملاحق

					تعمل الإدارة على استبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات الحالية للعاملين واستبدالها بأخرى.	17	
					تحرص الإدارة على دعم العاملين لتقديم أفكار وأساليب ومهارات جديدة في العمل.	18	البنع الرابع: مراحل
					تعمل الإدارة على التطبيق الفعلي للتغيير المحدث في الواجبات أو المهام.	19	

المحور الثاني: ضغوط العمل

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

أبعاد المحور	الترتيب	العبارة	درجات سلم القياس				
			غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق تماماً
أنواع ضغوط العمل	01	جو العمل في المؤسسة يشعري بالاستياء.					
	02	أواجه ضغوط عمل في المؤسسة تجعلني أفكر بالاستقالة.					
	03	أفقر في المؤسسة إلى الأدوات التي تساعدني على العمل.					
	04	أواجه في المؤسسة العديد من الصراعات.					
مستويات ضغوط	05	أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل.					
	06	أواجه في المؤسسة مناخ عمل يتسبب لي في التوتر العصبي.					
	07	أعاني في المؤسسة من علاقات غير جيدة مع الزملاء.					
عناصر ضغوط العمل	08	أتلقي تعليمات في المؤسسة متناقضة من الرؤساء.					
	09	أشعر بعدم القدرة على التغلب على الصعوبات المتراكمة في العمل.					
	10	أشعر أن الوظيفة غير كافية لإشباع حاجاتي الأساسية.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم(02): قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ المحكم
01	هولي رشيد
02	بوجانة فؤاد
03	محمد جوال
04	فاروق بوالريحان

الملحق رقم (03) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية
spss (إصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

الجنس-1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	83	63.8	63.8	63.8
	ذكر	47	36.2	36.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

السن-2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 أقل من	8	6.2	6.2	6.2
	سنة 46 أكثر من	5	3.8	3.8	10.0
	سنة 35 إلى 25 من	47	36.2	36.2	46.2
	سنة 46 إلى 36 من	70	53.8	53.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

المستوى التعليمي-3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد	1	.8	.8	.8
	تكوين	3	2.3	2.3	3.1
	تكوين مهني	1	.8	.8	3.8
	ثانوي أقل	21	16.2	16.2	20.0
	جامعي	82	63.1	63.1	83.1
	دراسات عليا	16	12.3	12.3	95.4
	معهد	5	3.8	3.8	99.2
	معهد التكوين المتواصل	1	.8	.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

الخبرة المهنية-4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة أكثر 16	9	6.9	6.9	6.9
	سنوات 5 أقل من	29	22.3	22.3	29.2
	سنة 16 إلى 11 من	45	34.6	34.6	63.8
	سنوات 10 إلى 5 من	47	36.2	36.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي-5

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
عونتأطير	34	26.2	26.2	26.2
عونتحكم	25	19.2	19.2	45.4
عونتطبيق	38	29.2	29.2	74.6
عونتفوذ	33	25.4	25.4	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	130	1	5	2.90	1.293
XA2	130	1	5	2.98	1.326
XA3	130	1	5	2.83	1.252
XA4	130	1	5	3.11	1.183
XA5	130	1	5	2.93	1.087
XA6	130	1	5	2.93	1.136
XA7	130	1	5	3.13	1.216
XA8	130	1	5	2.95	1.200
أبعادالتغيير التنظيمي :البعدالأول	130	1.00	5.00	2.9702	.92432
XB9	130	1	5	2.88	1.226
XB10	130	1	5	2.98	1.257
XB11	130	1	5	2.94	1.173
XB12	130	1	5	3.15	1.221
أنواعالتغيير التنظيمي :البعدالثاني	130	1.00	5.00	2.9865	.88720
XC13	130	1	5	2.87	1.222
XC14	130	1	5	3.00	1.201
XC15	130	1	5	2.94	1.173
XC16	130	1	5	2.98	1.226
أسسالتغيير التنظيمي :البعدالثالث	130	1.00	5.00	2.9481	1.03976
XD17	130	1	5	2.75	1.095
XD18	130	1	5	2.78	1.196
XD19	130	1	5	2.89	1.222
مراحلالتغيير التنظيمي :البعدالرابع	130	1.00	5.00	2.8051	.91667
التغيير التنظيمي :المحورالأول	130	1.00	5.00	2.9429	.81172
Valid N (listwise)	130				

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  
```

```
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER XXX.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقل: المحور الأول التغيير التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ضغط العمل: المحور الثاني المتغير التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.249 ^a	.062	.055	.81751

a. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.666	1	5.666	8.478	.004 ^b
	Residual	85.546	128	.668		
	Total	91.212	129			

a. Dependent Variable: ضغط العمل: المحور الثاني المتغير التابع

b. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.800	.271		14.041	.000
	التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول	-.258	.089	-.249	-2.912	.004

a. Dependent Variable: ضغط العمل: المحور الثاني المتغير التابع

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y01
/METHOD=ENTER XXX.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقل: المحور الأول: التغيير التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أنواع عضفوط العمل: البعد الأول

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.211 ^a	.045	.037	.96243

a. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.527	1	5.527	5.966	.016 ^b
	Residual	118.562	128	.926		
	Total	124.089	129			

a. Dependent Variable: أنواع عضفوط العمل: البعد الأول

b. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.837	.319		12.043	.000
	المستقل: المحور الأول: التغيير التنظيمي	-.255-	.104	-.211-	-2.443-	.016

a. Dependent Variable: أنواع عضفوط العمل: البعد الأول

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y02
/METHOD=ENTER XXX.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقل: المحور الأول التغيير التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: مستوى انضغوط العمل: البعد الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 ^a	.080	.073	.87666

a. Predictors: (Constant), المستقل: المحور الأول, التغيير التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.572	1	8.572	11.154	.001 ^b
	Residual	98.371	128	.769		
	Total	106.944	129			

a. Dependent Variable: مستوى انضغوط العمل: البعد الثاني

b. Predictors: (Constant), المستقل: المحور الأول, التغيير التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.765	.290		12.975	.000
	التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول	-.318-	.095	-.283-	-3.340-	.001

a. Dependent Variable: مستوى انضغوط العمل: البعد الثاني

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y03
/METHOD=ENTER XXX.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقل: المحور الأول التغيير التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: عناصر ضغط العمل: البعد الثالث

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.023	.93284

a. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.505	1	3.505	4.028	.047 ^b
	Residual	111.385	128	.870		
	Total	114.890	129			

a. Dependent Variable: عناصر ضغط العمل: البعد الثالث

b. Predictors: (Constant), التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.785	.309		12.256	.000
	التغيير التنظيمي: المستقل: المحور الأول	-.203-	.101	-.175-	-2.007-	.047

a. Dependent Variable: عناصر ضغط العمل: البعد الثالث