

تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ملخص

قمنا بدراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل على عينة مكونة من 100 عامل مما مكننا من التوصل إلى وجود علاقة بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية و الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى المقاومة والتي تمثلت أساسا في عدم إشراك العمال في هذا التغيير الاستراتيجي إضافة إلى الخوف من مصيرهم في ظل التغيير. كما توصلنا إلى أنجع الطرق التي من شأنها أن تخفف من حدة المقاومة والمتمثلة أساسا في المشاركة في تخطيط و تنفيذ التغيير إضافة إلى التدريب على ذلك.

أ. بلال مجيدر

كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

مقدمة

الإنسان وبحكم أنه اجتماعي بطبعه فقد شكل منذ القدم تنظيمات وجماعات بشرية ابتداء من الأسرة إلى القبيلة إلى الأمة مسيرة لهاته التغييرات وإعطاء لأكثر تنظيم وهيكله لهاته الجماعات. فهو ملزم أن يتفاعل مع الآخرين بغض النظر عن مكان التفاعل ومن بين هاته الميادين ميدان العمل والذي يتفاعل مع العمال الآخرين سواء بطريقة رسمية بحكم عمله أو بطريقة غير رسمية من خلال مشاركته نفس الأهداف والأفكار والاتجاهات مع الآخرين. فإما أن يكون هذا التفاعل إيجابي يزيد من قوة التماسك أو يكون سلبيا من خلال صراعات

Résumé

Cette étude porte sur l'impact de la cohésion du groupe au travail sur la résistance au changement chez eux L'échantillon de recherche est composé de 100 travailleurs. L'outil de recherche est construit à travers deux questionnaire : l'un sur la cohésion du groupe et l'autre sur la résistance au changement.

تكون انعكاساتها سلبية على روحه المعنوية و على أدائه و على المنظمة ككل .

وكما ذكرنا سابقا التغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية و يتجلى من حولنا في صور متعددة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. تقدم التكنولوجيا، تغيير أنماط الإدارة في المنظمة... الخ. وباعتبار المنظمات عنصر مهم في الحياة الاقتصادية ونظام مفتوح يعيش التغيير هو كذلك، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع البيئة التي تنشط فيها. فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تغيير تلك المنظمات وتكيفها ومسايرة هاته التغييرات لكي تضمن البقاء والاستمرارية. وكثيرا ما تصطدم المنظمات عند قيامها بالتغيير بعراقيل ورفض من بعض الأفراد والجماعات فيما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي. و باعتبار العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمة وأساس نجاح أو فشل أي عملية تغيير فكثيرا ما لعبت جماعات العمل سواء رسمية أو غير رسمية دورا كبيرا في ذلك. فإن عرفت الإدارة كيف تستغلها و تشركها في هاته العملية كانت القائد إلى بر الأمان وأما إذا دخلت في صراع معها حكمت على التغيير بالفشل فكثيرا ما تقاوم الجماعات عملية التغيير ككتلة واحدة بكل الطرق لإفشالها.

ومن خلال هاته الدراسة سنحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي باعتماد الخطوات المنهجية المتعارف عليها ومحاولة دراسة موضوع تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي من جوانبه المختلفة من خلال المفاهيم والعوامل والآثار المترتبة عنها من خلال الفرد والمنظمة وكذلك الأساليب التي من الممكن أن تقلل من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي مدعما ذلك بدراسة ميدانية على 100 عامل بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية بجيجل .

أولا : الإطار المفاهيمي للدراسة :

1- الإشكالية:

من طبيعة العلوم الدينامكية و التغيير فهو بحاجة إلى التقدم و التطور في كل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها ومن هنا يحدث الصراع والمنافسة بين الأفراد لمواكبة هذا التطور. وكثيرا ما يلجأ الفرد في ذلك إلى التفاعل في جماعات مختلفة باعتباره اجتماعي بطبعه من جماعة الأسرة إلى المجتمع إلى جماعة العمل مهما كانت طبيعة هذا التفاعل ايجابيا من خلال مشاعر الحب والاحترام والصدقة والتقدير والتعاون و التماسك أو سلبيا من صراع وتنافر .

وباعتبار المجتمع العمالي صورة من المجتمع الإنساني فإن الفرد يكون في جماعات للعمل سواء رسمية بحكم عمله أو غير رسمية من خلال مشاركة الأفراد لنفس الأفكار والأهداف والقيم والاتجاهات فيشعر بالتقارب والجدب والميل للتفاعل والانضمام إليهم بما يعرف بتماسك جماعة العمل وهو ذلك الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض مما يشكل لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم الاجتماعية من خلال زيادة التفاعل الاجتماعي وعلاقات التعاون ووحدة الهدف وتشابه القيم والاتجاهات مما

يجعلها صدا منيعا للتصدي للمخاطر الخارجية ويزيد من درجة الولاء للجماعة وكل ما يتعلق بها .

وكثيرا ما كان لتماسك جماعة العمل آثار ايجابية على الفرد والمنظمة من خلال الرفع من الروح المعنوية والأداء. وفي نفس الوقت قد يكون سلبيا من خلال التعصب للجماعة والدخول في صراعات مع الجماعات الأخرى والإدارة وقتل روح الإبداع والابتكار ورفض التكيف ومسايرة التطورات الجديدة التي لا تتوافق مع طموحات الجماعة حتى ولو كانت جيدة.

والمنظمة وباعتبارها ميدانا لهاته الجماعات فهي صورة عاكسة لحقيقة انعكاسات تماسك جماعة العمل بإيجابياتها و سلبياتها ومن أهم المظاهر التنظيمية التي تتجلى فيها هاته الحقيقة ما يسمى مقاومة التغيير التنظيمي. فالمشكلة الأساسية التي تواجه اغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير. فهي ملزمة للتغيير في بعض الأحيان لكي تساير التغييرات والدينامكية التي تعرفها بيئة العمل لضمان البقاء لكنها تصطدم بمقاومة ذلك التغيير .

وباعتبار جماعات العمل عنصر مهم في إنجاح عملية التغيير لابد من إشراكها في هذا التغيير و تحفيز أفرادها على قبوله. فالإدارة الرشيدة هي التي تعرف كيفية استغلال تماسك أفرادها ليكون إيجابيا و فعالا في إنجاح عملية التغيير من خلال إشراكهم في تخطيط و تنفيذ عملية التغيير وتقديم الحوافز لقبول ذلك مما يشعرهم بالولاء و الدفاع عن هاته العملية. أما إذا حدث العكس و دخلت الإدارة في صراع مع جماعة العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية فقد حكمت على هذه العملية بالفشل. فكثيرا ما يقاومونها بكل الطرق و الأساليب المشروعة و غير المشروعة من غيابات و إضرابات و ترك للعمل و تأخرات و خفض مستوى الأداء ... الخ . ومن هنا تتجلى أهمية تماسك جماعة العمل في إنجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي .

وهو ما يدفعنا لطرح التساؤلات البحثية التالية :

- هل توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي ؟.
- ما طبيعة هذه العلاقة ؟.

2- فرضيات الدراسة :

2-1 الفرضية العامة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .

2-2 الفرضيات الجزئية :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين التفاعل الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين وجود العلاقات التعاونية بين أعضاء جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين صغر حجم جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين وحدة هدف جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين تشابه اتجاهات وقيم جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .
- 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين وجود تهديدات خارجية على جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .

3- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال معالجتها لموضوع حساس جدا لدى الفرد والمنظمة على اعتبار أنه يمس جانب مهم من جوانب الفرد المتمثلة في الجانب الاجتماعي من خلال دراسة تماسك جماعة العمل. كم أنه يعالج موضوع مقاومة التغيير التنظيمي وما ينتج عنه من سلبيات على مستوى الفرد والمنظمة. فنحاول الكشف من خلال هذا البحث عن أهم العوامل التي من الممكن أن تزيد من تماسك جماعة العمل وكذلك الكشف عن أنجع الطرق التي تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي.

- إمكانية التعرف ميدانيا على واقع تماسك جماعة العمل و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي.

- الوصول إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساعد على إعطاء بعض الاقتراحات التي من الممكن المؤسسات الاستفادة منها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ماهية تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي .
- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي.
- معرفة العوامل التي من الممكن أن تزيد من تماسك جماعة العمل ومن مقاومة التغيير التنظيمي.
- الكشف عن أنجع الطرق والأساليب التي من الممكن أن تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي .

5- منهج الدراسة :

من خلال ما سبق و على ضوء الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لهاته الدراسات والذي من خلاله نقوم بوصف ظاهرة تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل . ونحاول تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع أدوات البحث المعتمدة للكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث.

ثانيا:أدبيات الموضوع :

أولا : تماسك جماعة العمل :

1 - مفهوم تماسك الجماعة:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض. ومدى حرصهم و رغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه الجماعة وتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها.

وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضائها ففي بعض الجماعات تجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضا تجد روح المجموعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء. وفي بعض الجماعات الأخرى تجد القليل من التقارب والجاذبية بين أعضاء هذه الجماعة. وتسود الأنانية والحقد ويبرز الدور الفردي بدلا من روح الجماعة والفريق وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على تماسك الجماعة بقيمتها والمحافظة على هاته القيم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص 176).

وتعرف أيضا تماسك الجماعة هو ذلك الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب إحدى المعاني التالية: الروح المعنوية، الإتحاد و التنسيق بين جهود الأعضاء، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء والفهم المشترك للأدوار... الخ. (لو كيا الهاشمي وجابر نصر الدين. 2006. ص 78).

ويعرف التماسك أيضا عل أنه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها. والأفراد ينجذبون إلى الجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم. كما يعبر عن قوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم وإتحادهم. ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا يفوق وجود كيان أفرادها. (لو كيا الهاشمي. 2006. ص 116).

2- عوامل تماسك الجماعة:

إن الملاحظ على الجماعات مهما كانت طبيعتها أن درجة تماسكها تختلف من جماعة لأخرى وهذا لا يكون إلا من خلال وجود بعض العوامل التي تزيد من تماسك أعضاء بعضهم البعض وتزيد من درجة ولائهم لها واستمرارهم فيها والانتظام في المشاركة في أعمالها وأهدافها.

2-1 درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية والعوامل المؤدية لتماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار الاتصال بين أعضاء الجماعة، وتصيح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض ويتم الاتصال والتفاعل الإيجابي بينهم. ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الاتصال و التفاعل بينهم. ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصر أساسي لحدوث نوع من التفاعل للمحافظة على تماسك الجماعة. كما أن التماثل الوظيفي للأعضاء (يكونون من نفس المستوى الوظيفي ويقومون بوظائف مماثلة). يعتبر من الأركان الرئيسية لظهور الجماعات وقوة تماسكها. مثال ذلك: جماعة المحاسبين، جماعة التنفيذيين، جماعة المهندسين... الخ. (صلاح الدين محمد عبد الباقي. 2003. ص 177).

2-2 العلاقات التعاونية:

تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها فيصعب أن تقوم جماعة ما وتبقي إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أعضائها في طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة.

وفي تجربة قام بها Deutsch دويتش وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك و الانجذاب و الود بين أعضائها، وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولة الآخرين التأثير فيه. بعكس الجماعات التنافسية و التي عادة ما يكثر الصراع فيها وعلاقات التنافر والتباعد بين أعضائها وبين الجماعات الأخرى. (الحميد عطية. 2004. ص141).

2-3 صغر حجم الجماعة :

يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة ودرجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة زادت درجة تماسكها و السبب في ذلك أن التماسك و الترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال الفعال و التفاعل المستمر بين الأعضاء.

قد تحدث صعوبات في الاتصال بين الأعضاء نتيجة لكبير حجم الجماعة أو تشتتهم في أماكن أو وظائف متباعدة. وفي نفس الوقت يؤدي إلى عدم وجود وسائل للاتصال بين الأعضاء إلى حدوث حالات من التوتر والقلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر وأراء بعضهم البعض وهذا يؤدي في حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها.

إذن فتماسك جماعة يزيد بقلّة عدد أفرادها وهذا ناتج عن كون الجماعة ذات الصغيرة تتيح فرص أكبر للتفاعل بين أعضائها عن الجماعة كبيرة الحجم. (لوكيا الهاشمي. 2006. ص ص 179-180).

2-4 وحدة الهدف :

فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكاً. فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على الغرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة وفريق عمل أو جماعة عمل ما الذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة ككل وليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء تتوافر لديه القوة والفرص الكبيرة على تحقيق هذه المصالح والأهداف.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها وقوتها فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة. وذلك يساعد على استمرارية العلاقات الطيبة والانطباع الحسن من الآخرين اتجاه أعضاء الجماعة.

2-5 وحدة اتجاهات وقيم الجماعة:

من أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة والسؤال الهام هو لماذا نشعر بالجاذبية اتجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا وأرائنا وعقائدنا؟

وبطبيعة الحال هناك أسباب وراء ذلك ومن أهمها:

أن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي لمعتقداتنا نشعرنا دائما أننا على صواب وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإن هذا يدخل إلى قلوبنا الخوف بأن أرائنا خاطئة وأنا نختلف مع الآخرين.

وهناك سبب آخر هو أننا قد نضع بعض الاستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذي يختلف معنا في مسألة معينة. وإذا اختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة فإننا نشعر بالميل إلى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخرى وهذا ما يؤدي إلى خلق عوائق اتصال وتفاعل بين الأفراد. (صلاح الدين محمد عبد الباقي. 2003. ص ص 178-179).

2-6 التصدي للتهديدات الخارجية:

إن زيادة التماسك بين جماعة العمل ترتبط أحيانا كثيرة بحدة الضغوط و التهديدات الخارجية التي تتعرض إليها الجماعة. ذلك أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تنمية مشاعر الأفراد بضرورة ترابطهم وإتحادهم وبالتالي تصرفهم كفريق متحد للتصدي لهاته الضغوط. (لوكيا الهاشمي. 2006. ص 120).

3 - عوامل إضعاف تماسك الجماعة:

3-1 الاختلاف حول الأهداف: مثلما يؤدي الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات يؤدي الاختلاف إلى الصراع والعراك ويضعف درجة تماسك الجماعة.

3-2 كبر حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل الأعضاء وبذلك يقلل درجة تماسكها وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل .

3-3 التجارب الغير سارة في الجماعة: حينما ينعدم التقارب والثقة بين أعضاء الجماعة أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.

3-4 التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع و التنافر و ظهور عوامل الانشقاق, وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الأعضاء حيث يؤدي ذلك إلى وجود التنافس الغير بناء بين أفراد الجماعة و الذي يخلق الصراع و التنافر.

3-5 السيطرة: حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة. وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى تكوين خلل أو وجود انعزاليين أو منشقين عن الجماعة. (أندرو سيزلاقي.1991.ص 223).

4- الآثار الإيجابية لتماسك الجماعة:

ويلخص لوثا نز نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

4-1 التأثير على فعالية الفرد:

- تلبية حاجات القبول والانتماء.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.
- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.
- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا وبالتالي الإنتاجية.

4-2 التأثير على فعالية المنظمة:

- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أدائها من قبل الأفراد أنفسهم.
- استقطاب المواهب و المهارات لمعالجة مشكلات صعبة.
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة.
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة .
- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم و المعتقدات المشتركة للعاملين.
- زيادة رضا العاملين و إنتاجيتهم و بالتالي إنتاجية المنظمة. (حسين حريم.2004. ص

(168).

5- الآثار السلبية للتماسك الشديد:

- الجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى وتطوير معايير و قواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى. وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة فقط دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء في المنظمة.
 - قتل روح الإبداع والابتكار .
 - الدخول في صراعات مع الجماعات الأخرى .
 - عدم قبول ومقاومة كل ما لا يتوافق مع أهداف الجماعة و طموحاتها حتى و لو كان جيد والتعصب للجماعة.
 - مقاومة كل تغيير أو تطوير و اعتباره خطر وتهديدا للجماعة.
- ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي.

1 - تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

عرفها 1977 Zaltman- Duncan على أنها : أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير الوضع .

كما تعتبر عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد (David and Andrzej 2001.p599) ويعني أيضا امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم . (شيد منير عبودي 2007.ص 41).

وبصفة عامة مقاومة التغيير التنظيمي هي شكل من أشكال رفض التغيير المزعم القيام به في مؤسسة ما . أو هي عدم قبول ذلك التغيير حيث يقوم الأفراد والجماعات بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير .

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

1-2 الأسباب النفسية: و تتمثل في الشعور بعدم الأمان و الخوف من الخطر في هذا التغيير حيث عادة ما ينزع الأفراد و الجماعات إلى المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لنا يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. (Brown and harvey.2006)

2-2 الأسباب التنظيمية: يمكن تلخيص الأسباب التنظيمية فيما يلي :

- الفشل في السابق في عملية التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها .
- الغرور بالنجاح العالي : حيث تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج و الأنظمة الناجحة .
- عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في التغيير وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة وغير مضمونة. (أحمد ماهر. 2007. ص 61).

2-3 الأسباب الاقتصادية: كثيرا من العمال يرون أن عملية التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي والتغيرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير إذ أنها تحل مكان كثيرا من الموظفين و بالتالي طردهم . كما أن التغيير التنظيمي بتقليل عدد العمال أو خوصصة المؤسسة مثلا يمكن أن يهدد عملهم . كما يمكن الخوف من الخسائر المالية التي يسببها التغيير من إنقاص في الأجر أو الامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها . (العامري و الفوزان. 1997. ص ص 353-385).

3- سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي :

- من أهم سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:
- انخفاض الروح المعنوية للعمال الراضين للتغيير التنظيمي .
- إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف و إنجاز المهام التنظيمية.
- ظهور سلوكات تنظيمية سلبية من غياب ودوران العمل وخفض الأداء والإضرابات يلجأ إليها الأفراد تعبيراً عن مقاومتهم للتغيير ورفضه .
- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة حيث قد يكون ذلك صريحا كما يكون ضمنيا. وقد يكون مباشرا أو غير مباشر. (المرسي. 2006. ص 57).

- عندما تكون نتائج التغيير إيجابية وانعكاساتها على الموظف والمنظمة سلبية مقارنة مع تكاليفها . (شيد منور عبودي. 2007. ص 41).

4- إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي :

قد لا تكون مقاومة التغيير التنظيمي سلبية دائما قد تكون إيجابية في بعض الأحيان فقد تؤدي إلى ما يلي :

- جعل القائمين على عملية التغيير التنظيمي أكثر دقة واستعدادا وتهيئة له .
- توضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق.
- جعل القائمين على عملية التغيير التنظيمي أكثر مرونة وأكثر وعيا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد.
- توفير الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم عن التغيير .
- تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمل وفي حالة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات مما يدفع المؤسسة إلى تغيير ذلك.(بلال خلف السكارنة.2009.ص 332).

5- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي :

- يعبر الأفراد والجماعات عن مقاومتهم و رفضهم للتغيير التنظيمي بطريقة صريحة أو ضمنية مباشرة أو غير مباشرة من خلال ما يلي :
- التقليل من أهمية التغيير وقيمه والتركيز على سلبياته أكثر من إيجابياته بالنسبة للأفراد و المنظمة.
- التشكيك في قدرة المسؤولين على إنجاح التغيير والدخول في صراعات مع قادة التغيير.
- التحجج بعدم القدرة والتدريب الكافي للقيام بعملية التغيير.
- القيام بإضرابات رفضا لعملية التغيير والتحجج بغموض عملية التغيير .
- الغيابات غير المبررة .ترك العمل . التأخرات المستمرة رفضا للتغيير .
- تكوين جماعات رافضة للتغيير مما يضعف التركيبة البشرية للمؤسسة .
- خفض مستويات الأداء والعمل .
- التمرد على قوانين الإدارة رفضا للتغيير .

6- إستراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي :

- التعليم و الاتصال: وهو إعلام ومناقشة التغيير مع العاملين.
- المشاركة : وهو مشاركة الأفراد في تخطيط وتصميم و تنفيذ عملية التغيير .
- التفاوض والاتفاق: عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل مقاومتهم وتقديم بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد بعدم مقاومة عملية التغيير.
- التكوين على التغيير: من خلال إكساب المهارات و المعارف الضرورية لذلك.

- الإكراه الصريح: وهو استخدام القوة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير. (جيرري ل جيرري 1988.ص665)

7- مقاومة التغيير التنظيمي و جماعة العمل :

تكون جماعة العمل سلاح ذو حدين فإن الإدارة الرشيدة هي التي تعرف كيف تستعمل جماعات العمل المختلفة لإنجاح عملية التغيير و تمتص بها المقاومة فجماعة العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية و قادتهم يمكنهم أن يلعبوا دورا هاما في تنفيذ عملية التغيير ذلك بسبب تأثيرهم على الجماعات فإذا أستطاع المشرفون على عملية التغيير الحصول على تعاون والتزام القادة فإن مقاومة التغيير من قبل أفراد الجماعة المتماسكة يمكن أن تقل كثيرا من خلال إشراكهم في تخطيط و تنفيذ التغيير مما يزيد من التزامهم وتبنيهم لهذا التغيير كعملية تخص الجماعة قبل المنظمة بالعكس إذا همشت الجماعة ودخلت الإدارة في صراع معهم فعادة ما يلجأ أفراد الجماعة إلى استعمال كل الطرق والأساليب لإفشال عملية التغيير .

الدراسة الميدانية:

1- عينة الدراسة :

شملت العينة 100 عامل من مختلف المستويات الوظيفية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية بجبل ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان المصمم من طرف الباحث . و التي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة باستعمال طريقة فيشر لكي تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي .

خصائص العينة :

1-1 السن : جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
(28-18)	18	%18
(39-29)	28	%28
(50-40)	33	%33
أكثر من 50 سنة	21	%21
المجموع	100	%100

من خلال الجدول رقم(01) نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم كهول وكبار في السن ما بين (50-40) سنة ب33% وأكثر من 50 سنة ب21% بينما فئة الشباب ما بين (28-18)

سنة ب18 % و(29-39) ب 28% وهذا يدل على أن المؤسسة مزيج بين الشباب والكهول وهو مؤشر جيد للحالة العمرية للمؤسسة .
1-2 الجنس : جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	90	90%
أنثى	10	10%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن حصة الأسد للذكور 90 % وهذا راجع إلى طبيعة وصعوبة الأعمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج خاصة في الورشات والتي تتطلب قوة بدنية وفسولوجية وقوة تحمل للحرارة الكبيرة. بينما نجد 10% فقط إناث و يشغلون ووظائف إدارية.

1-3 الوضعية الاجتماعية: جدول رقم(03) يبييت توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	32	32%
متزوج	65	65%
مطلق	03	03%
أرمل	00	00%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن 65 % من أفراد العينة متزوجون بينما 32 % عزاب و 03 % مطلق وهذا يساعد كثيرا على الاستقرار والتفاني في العمل.
1-4 المستوى الوظيفي: جدول رقم(04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذ	39	39%
تحكم	32	32%
إطار	29	29%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال التنفيذ 39 % نظرا لخصوصية الشركة المتمثلة في الإنتاج داخل ورشات العمل بينما 32 % تحكم هم رؤساء الفرق و المصالح و 29 % إطارات في المؤسسة.

1-5 جدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
06%	06	ابتدائي
36%	36	متوسط
35%	35	ثانوي
23%	23	جامعي
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط و ثانوي 71 % وهذا نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والتي لا تتطلب مستوى تعليمي بل بعض القدرات البدنية والفسولوجية. بينما 23 % جامعي يشغلون مناصب إدارية و إطارات في المؤسسة. حين نجد 06 % ابتدائي يشغلون مناصب الصيانة و الأمن .

1-6 الخبرة المهنية : جدول رقم(06) يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
39	39	(5-0)
09	09	(10-6)
00	00	(15-11)
52	52	أكثر من 15 سنة
100	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 52 % وهذا دليل على استقرار المؤسسة على مستوى اليد العاملة إضافة لرفض التقاعد بسبب الوعود بالرفع في الأجور و العلاوات وهذه الخبرة تساعدهم على التعامل مع ظروف العمل المختلفة . بينما نجد 39 % لديهم أقل من 05 سنوات وهذا نظرا لسياسة التشبيب التي بدأت المؤسسة في تطبيقها في السنوات الأخيرة.

2- أدوات جمع البيانات :

من خلال تصفح التراث النظري و الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي قمنا بدراسة استطلاعية التي مكنتنا من كسر الحاجز النفسي مع أفراد عينة البحث و كذلك التعرف على طبيعة الأفراد قمنا بتصميم استبيان أولي و توزيعه على 10 أفراد ثم تفريغ النتائج و مناقشتها .

1-2 الاستبيان: بعد الدراسة الاستطلاعية قمنا بتصميم استبيان يقيس تماسك جماعة العمل وآخر يقيس مقاومة التغيير التنظيمي. ولدراسة صدقه تم عرضه على 08 أساتذة محكمين من اختصاص علم النفس العمل و التنظيم من مختلف جامعات الجزائر من أجل تحكيمه و بعد الأخذ بعين الاعتبار نصائحهم و ملاحظاتهم تم تعديل بعض الفقرات و إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية كما يلي :

- استبيان تماسك جماعة العمل مكون من 72 بند مقسم إلى 06 محاور كل محور يشمل 12 بند من 1-12 يقيس التفاعل الاجتماعي. 13-24 يقيس العمل الجماعي. 25-36 يقيس صغر حجم الجماعة. 37-48 يقيس وحدة الهدف. 49-60 يقيس وحدة القيم. 61-72 يقيس التصدي للمخاطر الخارجية .

- استبيان يقيس مقاومة التغيير التنظيمي يتكون من 35 بند فيه مؤشرات مقاومة التغيير التنظيمي.

2-2 الثبات : قمنا بدراسة ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ حسب الجدول التالي :

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
التفاعل الاجتماعي	0.80
العمل الجماعي	0.77

0.68	صغر حجم الجماعة
0.70	وحدة الهدف
0.73	وحدة القيم
0.70	التصدي للمخاطر الخارجية
0.92	تماسك جماعة العمل
0.97	مقاومة التغيير التنظيمي

جدول رقم (07) يبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ .

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ معدلات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة جدا وهذا مؤشر على ثبات الاستبيان سواء على مستوى المحاور أو على المستوى الكلي .

3 - الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج :

1-3 معامل الارتباط : لقد تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي .

2-3 النسب المئوية: لحساب تمثيل المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة البحث و المتمثلة في : الجنس.السن.المستوى التعليمي.المستوى الوظيفي.الخبرة .الوضعية الاجتماعية.

4- عرض النتائج :

جدول رقم(08) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل .

معامل الارتباط بيرسون	العلاقة
0.024	بين التفاعل الاجتماعي و مقاومة التغيير التنظيمي
0.033	بين العمل الجماعي و مقاومة التغيير التنظيمي
0.047	بين صغر حجم الجماعة و مقاومة التغيير التنظيمي

0.027	بين وحدة الهدف و مقاومة التغيير التنظيمي
0.021	بين وحدة القيم و مقاومة التغيير التنظيمي
0.025	بين التصدي للمخاطر الخارجية و مقاومة التغيير التنظيمي
0.006	بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن :

- معامل الارتباط بين التفاعل الاجتماعي و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.024 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية الأولى تحققت و القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين العمل الجماعي و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.033 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية الثانية تحققت و القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين صغر حجم الجماعة و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.047 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية الثالثة تحققت و القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صغر حجم جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين وحدة الهدف و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.027 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية الرابعة تحققت و القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وحدة الهدف و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين وحدة القيم و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.021 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية الخامسة تحققت و القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وحدة القيم و مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين التصدي للمخاطر الخارجية و مقاومة التغيير التنظيمي هو 0.025 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية السادسة تحققت والقائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصدي للمخاطر الخارجية ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

- معامل الارتباط بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي هو 0.006 وهو دال عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ و بالتالي الفرضية العامة تحققت والقائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

الخاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تعرفنا على أهم العوامل التي تزيد من تماسك جماعة العمل ومن مقاومة التغيير التنظيمي والتي دائما ما كانت تشكل اهتماما كبيرا للباحثين في مجال علم النفس و المجالات الأخرى لتحديدتها والبحث في أنجع الطرق التي تقلل من حدة مقاومة التغيير التنظيمي وما ينتج عنه من آثار سلبية على مستوى الفرد والمنظمة .

ولقد حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها وذلك من خلال استغلال جل المعطيات المتوفرة لدينا ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل من خلال معامل الارتباط بيرسون 0.006 وهو دال عند مستوى الدلالة ≥ 0.05 . كما أن كل الفرضيات الجزئية تحققت .

وكذلك توصلنا إلى بعض العوامل و الأسباب التي زادت من مقاومة العمال للتغيير التنظيمي خاصة عدم إشراكها ومشاورتها في عملية تخطيط و تنفيذ عملية التغيير و كذلك الخوف من المستقبل والنتائج المترتبة عنه. كما تمكنا من التعرف على أنجع الطرق التي من خلالها يمكن أن نقلل من حدة مقاومة التغيير من خلال الإشراك في التغيير والتدريب الجيد على ذلك .

توصيات و مقترحات:

-المساهمة في توطيد العلاقة بين أفراد الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية من أجل زيادة تماسكها مما ينعكس إيجابيا على الفرد والمنظمة.

- تدريب قيادة فعالة على التغيير من أجل إنجاحه ومعرفة سبل التعامل مع ظاهرة المقاومة.
- إشراك جماعة العمل في تخطيط و تنفيذ عمليات التغيير .
- خلق قنوات اتصال فعالة لإفهام الأفراد والجماعات حقيقة التغيير فهما جيدا لتفادي مقاومتهم فيما بعد لهذا التغيير .
- التحلي بالمرونة في القيام بعملية التغيير وفي التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير.
- عقد لقاءات ومناقشات ومحاضرات بين جميع عناصر عملية التغيير لشرح عملية التغيير.
- توسيع مجال البحوث حول المصادر والعوامل التي تزيد من مظاهر مقاومة التغيير والبحث عن أنجع الطرق والأساليب التي من الممكن أن تقلل من ذلك.

المراجع

- 1- أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية. لبنان. 1989.
- 2- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير. الدار الجامعية. مصر. 2007.
- 3- أندرو سيزلاقي. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. السلوك التنظيمي والأداء. معهد الإدارة العامة السعودية. 1991.
- 4- بركات حمزة حسين. علم النفس و ديناميات الجماعة. الدار الدولية. مصر. 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن. 2009.
- 6- جابر عوض سيد حسن. العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 2007.

- 7- جيري ل جيري.ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة.معهد الإدارة العامة.السعودية.1988.
- 8- حسان الجيلاني.التنظيم و الجماعات.دار الفجر للنشر و التوزيع.مصر.2008.
- 9- حسين حريم.السلوك التنظيمي المعاصر.كلية التجارة الإسكندرية.مصر.2003.
- 10- الحميد عطية.طريقة العمل مع الجماعات أساسيات و مفاهيم الممارسة.الدار الجامعية للنشر و التوزيع.مصر.2004.
- 11- شيد منور عبودي.التغيير والتطوير,ط1.دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.الأردن.2007.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي.السلوك التنظيمي.دار الجامعة الجديدة.مصر.2003.
- 13- العايب راجح.مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم.دار الهدى للنشر والتوزيع.عين مليلة.الجزائر.2006.
- 14- العامري والفوزان.مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالسعودية أسبابها وعلاجها.مجلة الإدارة العامة.المجلد/37.العدد/3.
- 15- عدنان أبو مصلح.معجم علم الاجتماع.دار أسامة للنشر و التوزيع.الأردن.2006.
- 16- لوكنيا الهاشمي.السلوك التنظيمي.دار الهدى للنشر والتوزيع.عين مليلة.الجزائر.2006.
- 17- لوكنيا الهاشمي وجابر نصر الدين. مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. دار الهدى للنشر و التوزيع. عين مليلة. الجزائر. 2006.
- 18- المرسي و جمال الدين.الثقافة التنظيمية والتغيير.الدار الجامعية.مصر.ب.ت.
- 19- موريس أنجرس.ترجمة بوزيد صحراوي.منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. دار القصبه للنشر والتوزيع.الجزائر.2006.
- 20-Roger Mucchielli. La dynamique des groupes.eds.esf.France.1977.
- 21-Fulmer Robert M. The new management.4 ed.Mac Milan publishing Co.New York.USA.1989.
- 22- Laurence Siegel and Irving. Personnel and organizational psychology. Library of congress.usa.1982.
- 23-Brown d and Harvey d.an expérience approach to organizational development.7 ed.prentice-hall New Jersey.USA.2006.