



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد "حمه لخضر" - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية



التوافق المهني

دروس على الخط مقدمة لطلبة سنة ثالثة تنظيم وعمل

إعداد:

د/ عمار حمامة

السنة الجامعية: 2023/2022

تقديم:

يشير التوافق إلى وجود علاقة منسجمة مع البيئة تتضمن القدرة على إشباع معظم حاجات الفرد، وتلبية معظم المطالب البيولوجية والاجتماعية والتي يكون الفرد مطالب بتلبيتها، لذلك فالتوافق يشمل كل التباينات والتغيرات في السلوك والتي تكون ضرورية حتى يتم الإشباع في إطار العلاقة المنسجمة مع البيئة.

ويعد التوافق المهني جزء من التوافق العام واحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد ن عمله وعن مكوناته البيئية، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، ذلك لأن التوافق المهني يرتبط بنجاح الفرد في عمله وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها، ماديا ومهنيا ونفسيا واجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

I- مفهوم التوافق المهني:

يعد التوافق المهني أحد فروع التوافق العام المتعلقة بمجال العمل والذي يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدرا من التوافق نظرا لأن العمل وسيلة لإرضاء كثير من الحاجات ودوافع الفرد كما أن أهميته كبيرة في حياة الإنسان للأسباب التالية:

- إن العمل هو الذي يحدد نوع النشاط الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته ويبدل فيه معظم جهده.

- إن العمل هو الوسيلة التي يعبر بها الإنسان عن طموحه وميوله وذكائه وقدراته.
إن العمل هو الذي يحدد المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد وجاءت التعريفات كالتالي:

ت	المؤلف والسنة	التعريف
1	(عثمان، 2002، 26)	توافق الفرد في عمله يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على فترات من الزمن وكذا توافقه لخصائصه الذاتية.
2	(المهنا، 2001، 80)	شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل ورغبته في

		التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق له ما يريده كأهداف شخصية بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه ورؤسائه ومروسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته وأخيرا شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل.
3	(طه، 1980، 39)	توافق الفرد لندنيا عمله وهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه لخصائصه الذاتية وتوافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومزاجه
4	(ياسين، وآخرون 1999، 20)	قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات العمل من حيث أسسته العلاقات وتقبل الفرد لزملائه والرؤساء وتحرره من الوقوع في الحوادث
5	(الأمارة، 2005، 01)	العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم
6	(غباري، 1991، 50)	التكيف السليم مع ظروف العمل ومع المجتمع مما يشعر العامل أنه راض عن نفسه وعديم الشكوى في حياته مما يساعده على الإنتاج أفضل كما وكيفا.

I - 1 - علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة:

يقترن التوافق المهني مع العديد من المفاهيم الأخرى التي تتشابه معه من حيث الأهداف وتتقاطع في مضامينها ورغم التشابه بين التوافق المهني كحالة نفسية وباقي الحالات الأخرى إلا أن هناك بينهما اختلافات بسيطة تظهر الفرق وهي كالاتي:

أ - الصحة النفسية: يجمع معظم الباحثين في علم النفس على ضرورة التوحيد بين الصحة النفسية وحسن التوافق، حيث يرون أن دراسة الصحة النفسية ما هي إلا دراسة للتوافق وأن حالات عدم التوافق ما هي إلا مؤشرا عن اختلال الصحة النفسية، كما يرى البعض الآخر أن السلوك التوافقي هو أحد مظاهر الصحة النفسية، فالصحة النفسية حالة أو مجموعة شروط والسلوك التوافقي دليل توافرها، في حين يرى آخرون أن الشخصية السوية مصطلح مرادف لمصطلح الصحة النفسية والحقيقة أن التداخل كبير بين هـ ذه المصطلحات، فسوء التوافق يمثل واحدا من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الاضطراب النفسي بأشكاله المختلفة (بطرس، 2008، 113).

كما أن مستوى الصحة النفسية التي يتمتع بها الفرد تساعده على النجاح في عمله ومهنته لأن الشخص المتمتع بالصحة النفسية يسعى دائماً إلى تحديد مستوى الطموح الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته واستعداداته، لذلك فهو يتقن الأداء للنجاح والوصول إلى مستوى طموحه وتحقيق ذاته فيه مما يجعله متوافق تماماً مع مهنته منجزاً فيها (جبل، 2000، 49).

إذا هناك ارتباط بين الصحة النفسية وحالة التوافق وهما يسيران في خطين متوازيين فنقول أن الشخص الذي يحقق حاجاته أنه متوافق مع نفسه ومع بيئته أي أنه يتمتع بصحة نفسية حسنة، وحتى نفهم كيفية الوصول إلى الصحة النفسية لابد لنا من فهم حالة التوافق وطبيعة الحاجات وكيفية إشباعها بطرق مباشرة، وتحقيق الحاجات (بطرق مباشرة وغير مباشرة) يؤدي إلى التوافق بالتالي إلى درجة عالية من الصحة النفسية للفرد (الخالدي، والعلمي، 2009، 13).

ب - **التكيف المهني** : يعتبر التكيف المهني أحد فروع التكيف العام في مجال العمل، والتوافق والتكيف هما عمليتان مستمرتان تسيران في خطين متوازيين نحو تحقيق التوافق بين الفرد وبيئته المهنية، لأن تكيف العامل يحصل عبر العلاقة الانسجامية المستمرة ببيئته وبين محيط العمل، أي ملائمة العامل للمهنة وملائمة المهنة للعامل، كما أن التوافق بين الفرد ومحيطه هو أساس دوافع السلوك الإنساني، إضافة إلى أن بيئة العمل تشكل أهم البيئات في حياة الفرد، وبالتالي فالتوافق عملية داخلية وخارجية أما التكيف فهو خارجي، ويمكن معالجة التكيف المهني من عدة زوايا أهمها:

- معالجة التكيف المهني من منظور العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
 - معالجة التكيف المهني من منظور إدارة المؤسسة.
 - معالجة التكيف المهني من منظور ثقافة المؤسسة.
 - معالجة التكيف المهني من منظور التوحد التنظيمي.
 - معالجة التكيف المهني من منظور التكامل وتحقيق مطالب الأفراد وأهداف المؤسسة .
- ويتفق هذا المنظور مع ما ذهب إليه دوغلاس ماك غريغور (D. Mc. Grigore) لذا عرف أهداف التنظيم بأنها: الأهداف الاقتصادية للمشروع، أما مطالب الفرد فهي إشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية (بالرابح، 2011، 29-30).

إذا فالتكيف المهني هو وسيلة أو عملية إشباع لحاجات الفرد تحقيقاً للرضا عن النفس وتخفيف التوتر الناتج عن الشعور بالحاجة، حيث يتحقق التوافق بإجادة التعامل مع الآخرين وتحقيق الرغبات إرضاء للنفس وللآخرين (بالرابع، ، 2009، 72).

ج- الموائمة المهنية : يعرف (طارق كمال) الموائمة المهنية على أنها: وضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته ويجعله يمارس نوعية العمل الذي يميل إليه، وهذا يشمل التوجيه المهني والاختيار المهني والتأهيل والتدريب المهنيين (كمال، 2007، 14).

فالموائمة المهنية بين الفرد والعمل أمر من الأمور التي يهدف إليها علم النفس العمل والتنظيم وعلم النفس الصناعي من خلال النقاط التالية:

- نظراً لأهمية العمل واختيار المهن، الفروق الفردية، والتوجيه المهني.
- كما أنه توجد فوارق بين الأفراد من حيث الاستعدادات والقدرات.
- وتوجد فوارق كبيرة بين الأعمال من حيث ما تتطلب من شاغليها من إمكانيات وقدرات.

وبالتالي فالعمل ليس وسيلة لكسب الرزق فقط بل وسيلة لإرضاء العديد من الدوافع

والحاجات لذلك تسعى الموائمة المهنية إلى محاولة التوفيق بين الفرد والعمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال توجيه الفرد المهني ومساعدته على اختيار المهنة المناسبة وعلى إعدادة نفسياً لها والتقدم على نحو يكفل له النجاح وتحقيق الرضا عن نفسه، كما أنها قائمة على الاختيار المهني ويعني اختيار الأصلح من المتقدمين للوظيفة، وبالتالي إذا وجدنا الشخص المناسب في المكان المناسب يعني هذا أن العمل يؤدي كافة آثاره النفسية لأنه يعود على الانضباط الذاتي والالتزام بالتعليمات وتأدية الواجبات، كما يعمل على تنمية قدراته على التخطيط على حسن أداء العمل (ربيع، 2006، 41).

د- الرضا الوظيفي : ثمة العديد من التعريفات للرضا عن العمل ولكن أكثرها قبولاً تعريف (لوك) الذي يعرف الرضا عن العمل على أنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط الرضا بعوامل عديدة: مثل الراتب، ساعات العمل، فرص الترقى، العلاقة مع الزملاء والرؤساء (ربيع، 2010، 240).

كما يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة في العمل ومن تقديره للعمل وإدارته مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق أهدافه الشخصية، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت

مشاعره نحو هذا العمل إيجابية أي كلما كان راضيا عن عمله، كما أن تصويره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كان تصويره أن عمله يحرمه من هذا الإشباع وبالتالي فمشاعره السلبية نحو هذا العمل ودرجة الرضا عن العمل لهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد، وقد تضل هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، حيث يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة على سلوكهم الخارجي.

بمعنى أنه كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور الاستياء على سلوكه في زيادة معدلات الغياب، التأخر، ترك العمل (فليه والسيد، 2009، 259-260).

وعليه فإن رضا العامل عن عمله يقتضي إضافة إلى رضاه عن الظروف المادية والفيزيقية رضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة وتقاهم وتعاون وكره واشمئزاز واتجاهات لكل ذلك أثره الكبير على مدى توافق العامل مع عمله، وتؤكد ذلك المناقشات التي تتناول التوتر المهني، حيث وجد أنها تميل إلى إغفال عوامل البيئة الفيزيقية على الرغم من درجة تأثيرها إلا أن الواجهة النفسية والاجتماعية مهمة أكثر (سند، 1995، 31).

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر التوافق المهني، فالتوافق يعني الرضا والرضا لا يعني التوافق، وبالتالي فالتوافق المهني أشمل من الرضا الوظيفي (بالرابح، 2009، 72).

بالتالي فالرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيا لا يكون متوافقا إلا إذا بلغ مستوى عال من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح، إذ ليس بالضرورة أن يكون العامل الراضي عن جانب أو جوانب معينة من العمل معناه أن العامل يتمتع بالتوافق عن المهني أو حتى الرضا الإجمالي عن العمل.

ولقد حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل :

-الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل : يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد

رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

-**الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

-**الرضا عن العمل والإصابات:** وهنا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ومفادها أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب للإصابة، أما البعض الآخر فيرى غير ذلك لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

- **الرضا عن العمل ومعدل الأداء العمل:** يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، بعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض.

ما يطرح التساؤل هل الرضا الوظيفي غاية أم وسيلة ؟ بمعنى هل يجب أن يكون هدف الإدارة هو رضا العاملين ؟ (عباس، 2011، 22).

هـ- **الروح المعنوية :** يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، وعلى ذلك فالروح المعنوية تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة وتشير إلى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها، وتشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وإلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، فمن المؤلفون أنها تعرف بأنها روح الفريق، ويؤدي ارتفاع مستوى الروح المعنوية إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع نسبة الإنتاج وقلة تغيب العمال وتمارضهم وهجرانهم إلى أعمال أخرى كما تؤثر على نسبة

الحوادث في العمل، وعلى درجة تأثر العمال بظروف التغيب والملل (جابر، 2011، 310-311).

أحيانا توجه الروح المعنوية للجماعة بما يتناسب حالة الرضا عن العمل للفرد، وفي الحقيقة أنه هناك نوعان من الروح المعنوية: روح معنوية للفرد وروح معنوية للمجموعة. فالروح المعنوية للفرد لها علاقة بحاجات الفرد ومستوى قدرته على التكيف مع عمله ودوره المنوط في التنظيم، أما الروح المعنوية للجماعة فهي عبارة عن ردود الفعل الاجتماعية ومشاعر أفرادها نحو القيم الاجتماعية، وهي شعور أعضاء الجماعة بالرضا المتولد عن الانتماء للجماعة.

ومما سبق يتضح أن الروح المعنوية هي محصلة اتجاهات نحو تنظيم يضم أفراد وجماعات تتركب من تفاعل عدد من العوامل أوجب اعتبارها نتاجا ومؤشرا للعلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة تبعث في نفس العامل الشعور بالرضا عن شخصه وعن عمله، والإحساس بالولاء للجماعة وتمنحه الثقة بذاته وبالأخرين وبظروف العمل (بالرابع، 2011، 153-154).

فإذا تحقق التوافق الشخصي وعم الارتياح بين أفراد الجماعة وزاد شعورهم (بالنحن) غاب التوتر وزال الصراع وانعكس ذلك بالمردود الإيجابي للجماعة وتحقق توحيد الفرد بالجماعة، وكان الأجدر بالعاملين تكوين جماعة تضم نماذج من العلاقات الإنسانية التفاعلية بينهم وبين عملهم وبين سياسة المنظمة وبين رؤسائهم ذلك لأن اختلال التوازن في علاقة هذه الأنماط يؤدي إلى سوء التوافق الاجتماعي.

لقد عرف (ميللر) الروح المعنوية: على أنها عبارة عن حالة دافعية تدفع الفرد نحو الأهداف المنشودة وقد يستطيع تحقيقها كما تعجز قدراته على مواجهتها وعرفها (روبرت غوين) المستوى الذي يشبع فيه الفرد حاجاته المطلوبة، كما عرفها (هالسي) بأنها استعداد وجداني يشد العامل نحو عمله ونحو مؤسسته ونحو رؤسائه فيبعث في نفسه نشاطاً وحماساً يجعله يؤازر رفقاءه في العمل، ويذهب عنه التعب والإجهاد مما ينعكس على رفع الإنتاج وتحسينه (بالرابع، 2011، 151-152).

حيث ربطت المدرسة النفسية الروح المعنوية بإشباع الحاجات الأساسية، فمتى أشبعت الحاجات والدوافع العليا تحققت دلائل الروح المعنوية وبالتالي يمكن القول أنها تناسب قدرات العامل مع العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل، هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة وبدون معوقات، مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية (عويضة، 1996، 161).

ويفسر (جوردن ألبرت) الروح المعنوية القوية على أنها التي تدفع الفرد نحو العمل الجماعي (عويضة، 1996، 154).

ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عدداً من الظروف بعضها داخلي يتعلق بالجماعة ذاتها، والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية .
أولاً: المحددات الداخلية : التوقعات والأهداف، احتمالات النجاح، النجاح الفعلي، مستوى الرضا بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة.

ثانياً : المحددات الخارجية : مضمون العمل أو الوظيفة، نوع الإشراف، طبيعة نظم الرقابة، قيم وأهداف التنظيم (عباس، 2011، 252-250).

فالروح المعنوية مرتبطة دوماً بالجماعة فهي تتعلق بالمعنى الجماعي للغايات والإيمان بأهداف الجماعة أما التوافق المهني فيتعلق بالقيمة التي يعطيها الفرد لحالته المهنية وبالتالي الروح المعنوية هي الشعور الذاتي لكل فرد من أفراد الجماعة بأهمية العمل كوسيلة تحدد أو تحقق أهداف الفرد والجماعة فهي حالة مستقبلية، بينما التوافق المهني فهو حالة حاضرة ماضية معبرة عن مدى قبول الوضع المهني للعامل، في الأخير العلاقة بين الروح المعنوية والتوافق المهني علاقة وطيدة كلاهما يؤثر في الآخر ويسهم في تكوينه من خلال الارتباط بالعمل لدرجة احتلاله حيزاً هاماً في حياة الفرد (نفسياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً).

I - 2- نظريات التوافق المهني:

تتعدد الأطر النظرية المفسرة لسلوك الفرد داخل المنظمات، فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، بالتالي فهي تحاول إعطاء نماذج معينة لتفسير نواتج السلوك المهني والمنظماتي للعاملين، وسنتطرق إلى نظريات التوافق المهني كما يلي:

I - 2-1. نظرية منسوتا (1964) تنتمي نظرية التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف بنظريات التوافق والتي تتعامل مع الفرد في البيئة ومدى التوافق بينهما كما تتعامل مع تفاعل الفرد مع البيئة وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة أو هناك العديد من البيئات : البيئة الطبيعية، البيئة المدرسية، بيئة العمل، البيئة الأسرية، البيئة الاجتماعية، وتتعلق نظرية منسوتا ببيئة العمل.

وتستخدم نظرية منسوتا مكونين للدلالة على العلاقة بين الفرد والبيئة حسب ما أوضحه براون ولينت هما: التوافق والتفاعل.

- التوافق أو الموازنة : يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلا نجد أن العديد من الأفراد العاملين لديهم مهارات مختلفة ووظائف ومهام مختلفة تتطلب العديد من المهارات.

والتوافق معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين أو بعضهم لدى الآخرين.

- التفاعل (Interaction) يشير إلى أفعال الفرد والبيئة المهنية وردود أفعالها مع بعضهما البعض ، فالعاملون وبيئات النمو ليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير وهي بالفعل تقوم بتغييرات، فمثلا العاملين الذين لديهم الرضا أو الكفاية عن عملهم يسعون لأداء شيء لتغيير هذه المواقف غير المرضية، مثل التقدم بشكوى لمدير العمل، أو زيادة ساعات العمل وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل، وقد تتجاوب الإدارة مع الشكاوي بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بزيادة أجور العاملين.

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد والتنوع البشري أدى إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية.

- المفاهيم الأساسية للنظرية:

ترتكز نظرية منسوتا على الفرد وعلى سلوك الفرد، فنجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ فالفرد دائما يوجد ويتصرف ويتحرك في البيئة المحيطة.

1-إن الفرد ككائن حي له متطلبات وحاجات لا بد من الوفاء بها والكثير من هذه الحاجات تتحقق من خلال البيئة.

2-أن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات.

3-معظم سلوكيات الفرد في التفاعل مع البيئة تتمحور حول هذه المتطلبات.

ومن أهم متطلبات الفرد ما يعرف بالحاجات وهي الحاجات البيولوجية التي تساعد على بقاء حياة الفرد، كما نجد الحاجات النفسية التي تؤدي دورها في المحافظة على جودة حياة الفرد، ومن المفترض أن تتطور الحاجات من المورثات الجينية الموجودة في الفرد لتتفاعل وتتكيف مع البيئات المختلفة التي يتعرض لها الفرد، حتى يتم التوصل إلى حالة الاستقرار وفي نظرية منسوتا فإن ما يهم هو بيئة العمل كما تعنى النظرية بالفرد العامل أو الموظف وتتصور هذه النظرية أن الفرد والبيئة متوازنان ومتكاملان، ولذلك فهي تفترض أن البيئة بالتوازي مع الفرد لها متطلبات لا بد من الوفاء بها ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات.

والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد بنفس الطريقة التي تمكن من الوفاء ببعض متطلبات الفرد بواسطة البيئة، وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا لأن كل منهما له متطلبات يمكن الوفاء بها من الطرف الآخر.

كما يشير (براون وليننت) : إلى وجود أربع (04) حالات محتملة التي يمكن أن يكون عليها الفرد وهي:

-توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه.

-الفرد متوافق مع البيئة والبيئة لا تفي بحاجات الفرد.

-الفرد غير متوافق مع البيئة لكن البيئة تفي بحاجات الفرد أو يمكن أن تفي بحاجاته.

-الفرد غير متوافق مع البيئة كما أن البيئة لا تفي بحاجات الفرد.

وترى النظرية أن الحالة الأولى هي الحالة الوحيدة المعززة للسلوك وهي التي تبقى على حالة صحية من التفاعل بين سلوك البحث عن التوافق وعلى طرفي خط المعادلة يمكن أن تنهار العملية التفاعلية (إما أن يترك الفرد البيئة وهي مؤسسة العمل أو أن البيئة أو مؤسسة العمل تلفظه خارجاً). (العطاس ، 2009 ، 57-60).

ولكن بما أن الفرد توجد لديه مساحات مرنة من رضا نفسه عن البيئة وكفاية البيئة فإن الفرد يبقى في البيئة، وتحاول البيئة أن تبقى فيها والفترة التي يبقى فيها الفرد في البيئة هي ما نسميها (Tenure) في نظرية منسوتا أي فترة بقاء الفرد واستمراريته في البيئة التي يعمل فيها. (Dawis.England.Lofquist, 1964, 10).

وهذه النتائج الثلاثة هي المؤشرات الأساسية في عملية التوافق وفق نظرية منسوتا بأن التوافق المهني قد يتخذ شكلين أساسيين هما:

- **التوافق السلبي** : ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن للفرد تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا: كالرضا عن الدخل والرضا عن الإدارة والزملاء.

- **التوافق الإيجابي**: ويعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها (كالانتقال إلى عمل أفضل أو تنمية قدرات ومهارات جديدة) ويشير هذا الجانب إلى الفاعلية أو الإرضاء (العطاس، 2009، 61).

I - 2 - 2. نظرية سلم الحاجات:

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) : وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

- **حاجات فيزيولوجية (Physiological Needs)**: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الماء والمأكل والنوم والجنس.

- **حاجات الأمن والحماية (Security Or Safety Needs)**: حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتماداً

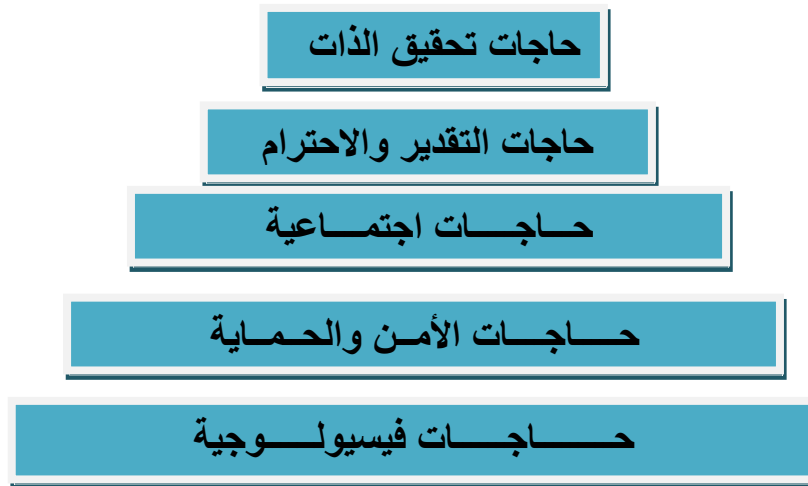
على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة .

- **حاجات اجتماعية (Social Needs)**: الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

- **حاجات التقدير والاحترام (Esteem Or Ego Needs)**: حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي.

- **حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs)**: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والابتكار، لتحقيق أقصى الطموح.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (01) يبين سلم الحاجات لماسلو

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية، وهي

الأمن والحماية: إن الحماية المشبعة لم تعد حافزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائناً اجتماعياً بطبعه وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل ويعزى ذلك إلى العزلة والوحداية، كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متديناً من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مفيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء وبالظروف المادية لتصميم العمل.

تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي وهذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين لذلك تعطى أهمية في مجال حفز الإداريين.

أخيراً حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية (العميان، 2005، 282-285).

I-2-3. نظرية القيمة: (Value Theory)

يرى ادوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغب بها الفرد هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يولد من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه

الوظيفي والاجتماعي، وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد يراها مناسبة (ماهر، 2003، 229-230).

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقيّة، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد، أيضاً وفقاً لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع (حسن، 2003، 171-172).

I-2-4. نظرية النمو المهني:

يرى سوبر (Danald.E.Super) أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذواتهم والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنية عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقراً.

I-2-5. نظرية مفهوم الذات: إن مفهوم الذات يتطور نتيجة تطور الفرد العقلي والجسمي والنفسي والتفاعل مع الآخرين وعندما ينضج يختبر نفسه بعدة طرق مهنية وأكاديمياً من خلال ملاحظته وإدراكه التطور الحاصل يقوده إلى قارات تتعلق بالتعلم والعمل وتكون منسجمة مع مفهوم الذات، وفي الوقت التي تظهر فيه عملية التفريق بين الذات والآخرين يبدأ الفرد بتحديد هويته وبتطوير صورة عن نفسه، إن هدف الإرشاد المهني هو مساعدة الفرد على أن يتقبل صورة لذاته وملاءمتها لدوره في عالم العمل والوظيفة وأن تختبر هذه الصورة في العالم الحقيقي.

- **علم النفس الفارقي** : يبين سوبر أن أي فرد عنده القدرة على النجاح والرضا في عدة وظائف، وذكر أن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناءً على ميولهم وقدراتهم، فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته.

- **علم النفس النمو**: تأثر سوبر بكتابات (بوهلر) في علم النفس النمو التي ذكرت أن الحياة يمكن النظر إليها كنتائج مراحل متتالية وهذا قاده لأن يقول بأن طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة. وقد ذكر سوبر عدة افتراضات لها علاقة بتحديد مراحل النمو المهني وهذه الافتراضات تمثل حياة الفرد المهنية وهي:

- يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.

- يتأهل الأفراد بحكم الظروف لعديد الوظائف.

- كل مجموعة من المهن تتطلب نمطاً متميزاً من القدرات والميول وسمات الشخصية.

- إن النمو والخبرة يلعبان دوراً أساسياً في تحديد مفهوم الذات، وبالتالي تحديد المهنة ودرجة الكفاءة والنجاح.

ولخص (سوبر) عملية النمو المهني في خمسة (05) مراحل هي: النمو، الاستكشاف، الاستقرار، الاستمرار والانحدار.

- يتحدد طبيعة ونمط المهنة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى قدرات الفرد العقلية وحياته الشخصية والفرص المتاحة له.

- إن نضج القدرات والميول يعتبر عاملاً مكملاً لمساعدة المسترشد وإرشاده في تنمية مفهوم ذاته المهنية واختيار المهنة المناسبة له فعلاً.

- مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات الموروثة وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية

- يحتاج الفرد للموائمة بين الصفات الفردية والعوامل الاجتماعية لتحقيق مفهوم الذات المهنية في مراحل النمو المهني.

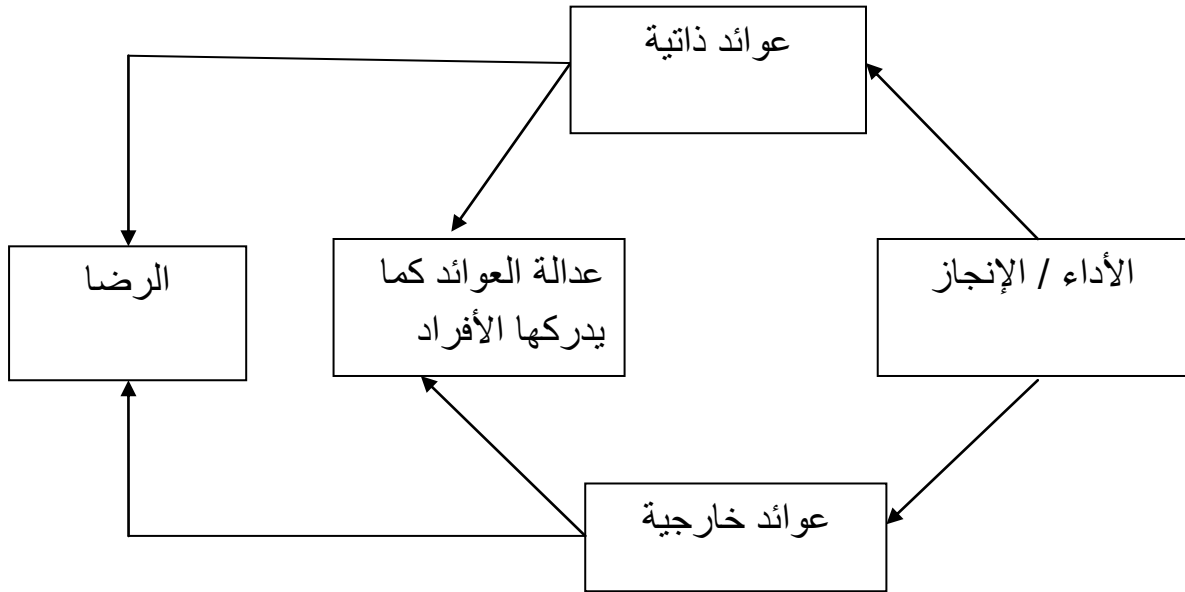
- يعتمد رضا الفرد عن العمل والحياة على درجة وجود منفذ مناسب لقدراته وميوله وصفاته الشخصية وقيمة وظروف العمل التي يعمل بها (الشيخ، 2014، 194-199).

I - 2-6. نظرية نموذج مظهر الرضا:

طور بورتر و لولر Porter & Lawler عام 1968 نموذج (فروم) وقد ربطاه بكل من الإنجاز والعائد فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد فإن من أبرز إضافة نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد بين بورتر ولولر أنه هناك نوعان من العوائد:

أولاً: عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع، وهذه تشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

ثانياً: عوائد خارجية: وهي التي يتحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا (كالترقية والأجور والأمن الوظيفي).



شكل رقم(02) يوضح مخطط بورتر ولولر (العميان، 2005، 295).

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز الإنجاز والإشباع (الرضا) وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها (العميان، 2005، 294-295).

I - 2-7. نظرية ذات العاملين: (Two Factor Theory)

لقد قدم فريدريك هيرزبرغ (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام العديد من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا .
فصاغ هيرزبرغ نظريته بناءً على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالاستياء من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل كثيرة يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

- **المجموعة 01 (العوامل الداخلية):** وسماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات كما تتضمن العوامل الدافعة (الداخلية) الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز المسؤولة لإنجاز العمل، الترقية واحتمالية التقدم والتطور، طبيعة العمل ومحتواه . ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا .
- **أما المجموعة 02 (العوامل الخارجية):** وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والجماعة في هرم ماسلو وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقة بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين، العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل

- الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية والفيزيائية.

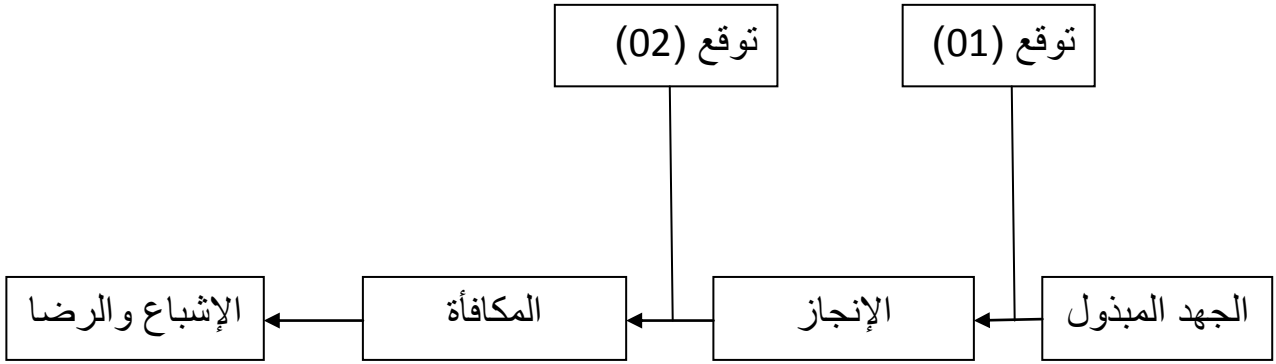
إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا وإن تمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين لكن توافرها لا يؤدي في نفس الوقت إلى حفز الأفراد أو زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، ولذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد للعاملين لتحسين جهودهم (العميان، 2005، 28).

I- 2-8. نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي نورد خصائص هذه النظرية من خلال:

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة
- * توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين
- * توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة
- * توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف التقدير
- ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم (ماهر، 2003، 148-149).
- وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:
 - التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب
 - التوقع الثاني : أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:

نموذج التوقع:



شكل رقم(03) يبين نموذج التوقع ليفيكتور فروم.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها.

كما تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك الفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليس الهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب (العميان، 2005، 292-293).

وبالتالي نستنتج بأنه في حال لم يتطابق التوقع بالنتيجة للفرد العامل ينعكس سلبي على أدائه في المؤسسة أو المنظمة وكذا عدم رضاه عن آلية تحقيق إشباعه وعدم توافقه مهنيًا.

I-3. محددات التوافق المهني:

من خلال التعاريف السابقة للتوافق المهني، نجد أن هذا الأخير سيتحدد بوجود عدد من الصفات التي ترتبط بالعامل كشخص له خصائص، وترتبط بالمجال المحيط به كذلك فتجعل منه عاملاً متوافقاً مع ذاته ومع مهنته، وهذا بدوره يساهم في إفادته لها واستفادته منها في نفس الوقت، ويمكن إدراج هذه المحددات تحت محورين رئيسيين هما الرضا والإرضاء.

I-3-1. الرضا: ويشير الرضا إلى الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، أي اتجاهات الفرد نحو مختلف جوانب عمله منها: (شوقي، 1992، 221).

أ - **طبيعة العمل والمؤسسة:** يعتبر الرضا عن المؤسسة من العوامل الهامة التي تساعد على خلق الرضا العام للعامل، وبدون ذلك لا يمكنه أن يرضى عن الجوانب النوعية كطبيعة العمل داخل المؤسسة وظروفه، ويعد ما تتمتع به المؤسسة من شهرة وتأثير واتساع نفوذ من العوامل التي تزيد من رضا العمال ورفع معنوياتهم، حيث يمكنهم ذلك من الحصول على التقدير، والتسهيل في إشباع حاجاتهم، لذا يرغب الكثير من الأفراد في الانتماء إلى المؤسسات الشهيرة التي تتمتع بالسمعة الطيبة والتأثير القوي في الأوساط المختلفة وهذا بغرض الرفع من قيمتهم وحصولهم على أكبر قدر من الامتياز (يحياوي، 2003، 446-447).

وما يدعم رضا العامل كذلك هو طبيعة العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة فكلما

كان هناك انسجام لخصائص العامل وقدراته واتجاهاته مع خصائص عمله ومتطلباته كلما ساعد ذلك في زيادة قدرته على مسايرة العمل وتغييراته، وأدائه له بمستوى عال من النجاح مما يؤدي إلى تنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ومن ثم زيادة رضاه عن عمله.

ب - **الرضا عن المسؤول:** يؤثر اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقاته به تأثيراً مباشراً على مشاعر العامل تجاه عمله ونواحيه المختلفة، فكلما شعر العامل باحترام مسؤوله له وتقديره لما يقوم به زاد شعوره بالرضا نحو العمل وأخذ في بذل جهود مضاعفة لتأكيد ذلك أكثر. وفي هذا السياق يرى "فرج" أنه ينبغي على المؤسسة الجادة لتحسين التوافق المهني للعامل أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوس (فرج، 1986، 57).

ويلخص "أوبرداهم" (Oberdahm) الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية

بين الرئيس والمرؤوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة فيما يلي:

- المعاملة الحسنة والاحترام لشخصيات العاملين.
- التمثيل الأمين لدى الهيئات العليا.
- التطبيق المرن لقوانين ولوائح المؤسسة على العمال.
- أن يكون المسؤول مثلاً يحتذى به.

- الإخلاص في الإرشاد والتشجيع والتأنيب.
- إعطاء الفرصة الكافية للنمو والتقدم المهني.
- المعاملة المناسبة لكل عامل بحسب ميزاته الخاصة.
- تنمية إخلاص العمال للمؤسسة عن طريق الإخلاص في معاملتهم.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحمل المسؤولية عن المرؤوسين في بعض أخطائهم.

وبهذا يتحقق التوافق بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي لتحسين الإنتاج والوصول إلى درجة التوافق المهني كما تؤكد ذلك دراسات علم النفس الاجتماعي.

ث الرضا عن الزملاء: يشمل الرضا عن العمل رضا العامل عن زملائه العاملين معه وعلاقاته النفسية والاجتماعية والمهنية بهم، حيث أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً وجود علاقة نفسية بين العامل وزملائه وبين المشرف وزملائه، فالمجال النفسي لكل فرد في المؤسسة يتضمن غيره من الأفراد وخاصة الزملاء، والتفاعل النفسي يبني على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء. وهكذا فإن التفاعل النفسي والاجتماعي بين العمال القائم على التعاون والحوار يؤدي إلى ديناميكية العمل ويقضي على رتابته، وبالطبع هذا التفاعل ونوعه يحدد رضا العمل عن زملائه وطبيعة علاقاته بهم وتوافقه معهم.

ث الرضا عن ظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشروط والوسائل المادية الضرورية للعمل التي توفرها المؤسسة، فكلما تحقق التوافق بين العامل والآلة أدى هذا إلى الأمن الصناعي والنفسي له وكذلك التقليل من الإصابات والحوادث داخل المؤسسة (ياسين وآخرون، 1999، 23).

وكذلك الظروف الفيزيائية من حرارة، وتهوية، وإضاءة ... إلخ، حيث وجد فعلاً أنها تساعد على الرفع من إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية (بوفلجة، 1984، 01).

وبالرغم من أن هناك تجارب كثيرة كتجربة "هاوثورن" (Hawthorne) قد توصلت إلى أن الدوافع النفسية للعامل أكثر أهمية من العوامل الفيزيائية في التأثير على الإنتاج، إلا أنه معظم الأحيان يعزى تذمر العمال وانخفاض روحهم المعنوية إلى الظروف المادية والفيزيائية غير المواتية في العمل بالإضافة إلى ما يمكن أن تسببه من إرهاق وتعب وملل ومرض، ومن ثم الغياب وعدم الانضباط في العمل وتدهور الإنتاج جراء ذلك، وهذا ما يؤدي إلى

عدم رضا العامل على عمله، في حين أنه كلما أتيحت له هذه الظروف بالشكل الذي يرضيه تمكن من أداء عمله والقيام بكل مهامه على أكمل وجه وحقق بذلك أهداف العمل وهذا بدوره يزيد من رضا العامل عن عمله علاوة على زيادة إنتاجيته.

وعليه فإن رضا العامل عن عمله يقتضي إضافة إلى رضاه عن الظروف المادية والفيزيقية، رضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة وتقاهم وتعاون أو كره واشمئزاز واتجاهات سيئة لكل ذلك أثره الكبير على مدى توافق العامل مع عمله، وتؤكد ذلك المناقشات التي تتناول التوتر المهني، حيث وجد أنها تميل إلى إغفال عوامل البيئة الفيزيقية على الرغم من درجة تأثيرها في الوجة النفسية والاجتماعية مهمة أكثر (سند، 1995، 31).

ج - الرضا عن الأجر: تعد البحوث التي قام بها "تايلور" مثلاً لأولى الدراسات العلمية التي أقيمت في هذا المجال حيث وضع الكثير من الأسس في دعم الإنتاج عند تطبيقها على العمال والإدارة، حيث توصل إلى تسجيل زيادات عالية في الإنتاج تصل إلى نسبة 80% في حالة الزيادة في الأجر (Mattelart & Arnaud, 2004, 303-308).

ويؤكد ذلك "يحياوي" بحيث يقول "تعتبر المكافآت المادية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها الأفراد في المؤسسة وقيامهم بالعمل المنظم لفائدتها، ولهذا تعمل بعض المؤسسات على رفع الأجر وتقديم المكافآت المادية بغية إرضاء العاملين والرفع من جهودهم (يحياوي، 2003، 435).

I-3-2. الإرضاء:

يشير الإرضاء إلى اتجاهات المسؤول والزلاء نحو العامل، وتتشكل هذه الاتجاهات من خلال ما يقدمه هذا العامل من علاقات وكفاءة في العمل، وانضباط وإتباع نظام سير العمل ويشمل الإرضاء ما يلي:

أ - إرضاء المسؤول والزلاء: يعد الانطباع الذي يتركه العامل لدى مسؤوله وزملائه العاملين من العوامل الهامة التي تحدد العلاقات التي تربطه بهم سواء فيما يتعلق بالعمل أو

خارجه، ويعتبر هذا الانطباع بمثابة محك يقاس به العامل ويقدر به وكلما كان هذا الانطباع ايجابياً تبين من خلاله ايجابية العامل وقدراته النفسية والاجتماعية والمهنية وأدى هذا إلى إرضاء الآخرين وتوطيد علاقاتهم به وتعاونهم معه والعكس صحيح.

لذا فإن عوامل الشعور بعدم رضا العامل هو انخفاض الدخل مقارنة بالجهد المبذول، وعدم توفر العلاقات الجيدة بين الزملاء ووجود الحواجز الكبيرة بين الرئيس والموظفين.

ب - **الانضباط:** إن التزام العامل بمواعيد العمل وانضباطه دون تأخر أو تغيب دليل على مدى إخلاصه للعمل واهتمامه به، ويعود ذلك إيجاباً على أدائه لكل المهام المنوطة به بالقدر اللازم من المسؤولية دون تأجيل أو إلغاء أو إهمال، وبهذا تتحقق الكفاية اللازمة في الإنتاج والاتصال المستمر مع باقي العمال والتكامل معهم دون حدوث أي إشكالات تؤثر على انطباعهم نحوه وعلاقاتهم به، وتؤكد ذلك نتائج عدد من الدراسات منها دراسة "سكوت" و"تايلور" (1985)، والتي وجدت أن هناك علاقة سلبية بين التغيب والرضا المهني كما أن انخفاض معدل التغيب يؤدي إلى مستوى عال من الرضا المهني (حبشي، 2018، 100).

ج - **إتباع نظام سير المؤسسة:** يرى "فرج" من خلال عدد من الدراسات أن الشخص سيئ التوافق له إصابات كثيرة ومشاكل أكثر من غيره فيما يتعلق بمخالفة النظام في العمل، وعليه فإن معظم مشاكل العمل الناجمة عن مخالفة القوانين والتعليمات كالشكاوى والجزاءات تعكس سوء توافق العامل في عمله وانعدام ما يمكن أن يحقق فيه ذاته، وفي هذه الحالة يلجأ إلى السلوك المشاغب والتمرد عن نظام سير العمل تنقيساً له عما يعانیه (فرج، 1986، 53).

مما سبق نجد أن توافق العامل مهنيًا يرتبط بوجود المحددات الأساسية المذكورة سلفاً وتتفاوت هذه المحددات في وجودها لدى العامل الواحد على مر الأيام، فقد يتعرض إلى حالات من الرضا وحالات من الإرضاء كما قد يفتقد إلى الرضا ويختل عنه الإرضاء.

I-4. سوء التوافق المهني:

تعد الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف المركب الذي ينتج عن حاجاته وقدرته على إشباع هذه الحاجات . ولكي يكون الإنسان سويًا ينبغي أن يكون توافقه مرناً، وينبغي أن تكون لديه القدرة على تقديم

استجابات متنوعة تلئم المواقف المختلفة وتتجح في تحقيق دوافعه . أي أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه، والتوافق عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية كثيرة وعلى هذا الأساس فإن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلا محاولة جاهدة منه لأن يحقق توافقه، وأن هذا التوافق يكون لازماً لكي يحقق له مصالحه ويكفل له البقاء والاستمرار (الزبيدي، 1991، 246).

أما سوء التوافق "فإنه ينشأ عندما تكون الأهداف ليست سهلة في تحقيقها، أو عندما تحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع ، وكثير من جوانب سوء التوافق لا تحقق إشباعاً بالكلية. وعلى أي حال، فإن خفض التوتر غير المرضي للحاجات يتضمن سوء التوافق " إذن فسوء التوافق يمثل حالة عجز من جانب الفرد في أن يحقق حلاً مناسباً لمشاكله وإرضاءً موفقاً لحاجاته، ومن ثم يفشل في خفض توتراته بدرجة مرضية (طه، 1992، 31).

إن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في المجالات الأخرى، فالإنسان وحدة جسمية نفسية اجتماعية و إن اضطرب جانب منها اضطربت له سائر الجوانب . لذا غالباً ما تجتمع ضروب سوء التوافق لدى الشخص على اختلافها في شدتها وظهورها من مجال إلى آخر (راجع ، 1982، 480).

I-4-1. مظاهر سوء التوافق المهني:

من الأعراض أو مظاهر سوء التوافق المهني التي تعبر عن عدم رضا العاملين أو الاستياء المهني والتي تشكل خطراً على المؤسسة وسلامتها نذكر على النحو التالي:

أ - دوران العمل : يعبر دوران العمل عن معدل الاستقالة وتفكك العمالة وعدم الاستقرار المهني وتنتشر هذه المظاهر خاصة لدى طائفة الإداريين والعاملين المهرة كما تتكرر في الصناعات التجميعية لأسباب تتعلق بظروف المؤسسة وعدم تطابق أهداف التنظيم مع مطالب العاملين وخاصة لدى العاملين قلبي الرضا والباحثين عن الأعمال الملبيه لغرض المبادرة والتجدد.

ب - **الغياب والتأخير:** وهو غياب إرادي دون عذر أو مبرر وتعبير عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل، باعتبارها من آثار عدم الرضا لدى العاملين والمتعلقة بطبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة ونوع الإشراف والحوادث وأزمة المواصلات (ربيع، 2006، 259-260).

ج - **الشكاوي أو التظلمات :** يدل تكرار معدلات تظلمات العاملين لمختلف المؤسسات الصناعية على عموم الاستياء وعدم الاستقرار وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة ومن بين العوامل الرئيسية لتعدد الشكاوي في المنظمة فضلاً عن ظروف العمل غير الملائمة، وجود العامل المشكل التي تدفعها لأعراض العصبية والذهانية إلى الإتيان بسلوك عدواني يتميز بالحساسية المفرطة وسرعة الغضب ولما كانت أسباب بعض الشكاوي تتجاوز المظاهر السلوكية الظاهرية فإن الأمر يتطلب الاهتمام بالبناء الاجتماعي داخل المؤسسة، والاعتناء بتحسين ظروف العمل وعدالة الأجور وتلبية مطامع العاملين والاستعانة بخبير نفسي ل يتم تشخيص حالة العاملين المستائين إكلينيكيًا، للتعرف عن الدوافع الحقيقية الدقيقة وذلك تحقيقاً لتكامل الأهداف.

د - **الحوادث والإصابات:** يربط (فروم) حوادث العمل بسوء الرضا بحيث يتعرض المستأون للحوادث أكثر من غيرهم من العاملين، لما يثيره الجو النفسي المتوتر الكئيب الذي يتميز بقلّة الجاذبية نحو العمل والنفور من مواقف العمل غير السارة، وتعود نسبة كبيرة من حوادث الإصابات إلى التخطيط الفني السيئ والتوجيه غير السليم للعمال والظروف الفيزيائية والمميزات البدنية والنفسية ثم لسلوك وعادات وسمات الشخصية، حيث تتكرر الإصابات لدى العاملين الشواذ وخاصة منهم الاندفاعيون والانفعاليون حيث تتقصم الخبرة وعدم مطابقة الاهتمامات المهنية والقدرات البدنية والعقلية لمتطلبات العمل.

هـ - **المرض والتمارض:** ترتبط ظاهرة المرض المهني بكفاءة التنظيم حيث تقل أو تختفي عند تحقيق الكفاءة، وتتجلى العلاقة بين المرض وفقد الدافعية لدى الفئة غير الراضية، وتتمثل أسباب المرض العضوي في نوع العمل وبيئته وظروفه الفيزيائية وسوء الأحوال الصحية وسوء التغذية ونمط التنظيم الاجتماعي في المؤسسة، ومدى تقبل الجماعة للفرد والتكوين الجسمي والنفسي للفرد.

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

ز -الإضرابات : من مظاهر استياء العاملين عن وظائفهم ظاهرة الإضرابات وآثاره السلبية على العمل والإدارة والاقتصاد الوطني (بالراج، 2011، 146-147).

ح -الأمراض النفسية المهنية: من الأرباح التي يجنيها الهستيري من مرضه تلك التعويضات التي تعطى للعمال إثر حوادث العمل، فقد ظهر أنها تطيل فترة النقاهة لديهم بدرجة ملحوظة ومن المعروف أن إصابات الرأس كثيراً ما تؤدي إلى أمراض عصابية، والاضطر اب الهستيري قد يعفي العامل من عمل لا يحبه لكن مضطراً إليه.

ط -الأمراض السيكوسوماتية المهنية : إنها أمراض نفسية ترجع إلى عوامل نفسية سببها مواقف انفعالية تثيرها ظروف اجتماعية وسببها الظروف الاقتصادية، القلق، البطالة... ومن هذه الأمراض ضغط الدم الجوهري (دويدار، 2007، 385).

ويرى (بيرد ولبرد) بأن فهم الناس الذين يجدون صعوبة في التوافق أو الذين تكون روحهم المعنوية منخفضة في العمل يقتضي معرفة الأعراض الشخصية الناتجة عن الإحباط لديهم (أبولنيل، 1985، 265).

ومن مظاهر سوء التوافق المهني هي:

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء عمله.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات وكثرة الفاقد من المواد الخام
- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وتنتقله من عمل لآخر
- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله بالمصنع.
- يصبح العامل أكثر شغياً في تعامله مع رؤسائه وزملائه.
- إسراف العامل في الشكوى وتبدو عليه علامات ومظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات والرؤساء بالمصنع وعدم الانصياع لذلك.
- السلوك العدوانى والتخريبى للعامل وتحريض زملائه في العمل على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل (زروق، 2017، 107-108).

خلاصة:

يتضح مما سبق أن موضوع التوافق المهني و الذي يعتبر أحد فروع التوافق العام من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، حيث يمكن وصف التوافق المهني، على أنه تلك العملية المستمرة التي من خلالها يركز الفرد على بناء ذاته نفسياً وإشباع حاجاته ورغباته داخل المنظمة التي ينتمي إليها. ويعكس من جهة أخرى رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، وكذا نمط الإشراف والحوافز المادية.

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

المراجع:

- أبو النيل، محمود السيد (1985). علم النفس، الأمراض السيكوسوماتية، ط 2، دار النهضة النهضة العربية، الإسكندرية، مصر.
- الأمارة، أسعد (2005). التوافق المهني انعكاس للتوافق النفسي ، الحوار المتمدن، العدد : 1324.
- بالرابع، محمد (2009). الرضا الوظيفي، ديوان المطبوعات الجامعية ، وهران ،الجزائر.
- بالرابع، محمد (2011). التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران ،الجزائر.
- بطرس ، حافظ بطرس (2008). التكيف والصحة النفسية للطفل، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- جبل، فوزي محمد (2000). الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية ، الإسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية الأزاريطة.
- الحبشي، إيهاب محسن محمود 2018، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- الخالدي ، عطاء الله فؤاد والعلمي دلال سعد الدين (2009). الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دويدار ، عبد الفتاح محمد (2007). أصول علم النفس المهني و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر.
- ربيع ، محمد شحاتة (2006). أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ربيع، محمد شحاتة (2010). علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

زروقة، هشام (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة - الجزائر.

سند، ليلي رزق (1995). التوتر في الصناعة، أسبابه وأثاره والوقاية منه، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر.

شوقي، طريف (1992). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة.

الشيخ، حمود محمد عبد الحميد (2014). الإرشاد المهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

طه، فرج عبد القادر (1980). سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، مكتبة الخانجي، القاهرة.

طه، فرج عبد القادر (1986). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 5، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

عباس، أنس عبد الباسط (2011). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال العلوم السلوكية، ط 1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عثمان، سعيد محمد (2002). دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجية التوافق المهني للعامل، دراسة ميدانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

العطاس، عبد الله أحمد محمد (2009). فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه (م) في علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، جامعة أم القرى.

العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عويضة، كامل محمد محمد (1996). علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

غباري، سلامة (1991). الصحة النفسية والتوافق، (د ن)، مركز الإسكندرية للكتب، الإسكندرية.

غيات، بوفلجة (1984). دراسات وبحوث حول علم النفس في الجزائر، جامعة وهران - الجزائر.

فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

كمال، طارق (2007). علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر.

المهن، إبراهيم بن مهنا (2001). العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مكتبة الإسكندرية، مصر.

نبيه إبراهيم إسماعيل (2001). عوامل الصحة النفسية السليمة، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.

ياسين، حمدي وعسكر، علي والموسوي، حسن (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الكويت.

يحياوي، محمد (2003). دراسات في علوم النفس، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر.