

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

بعضوان:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للعاملين

دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

إشراف الدكتورة:  
مناعي وسيلة

إعداد الطالبتين:  
هميس ياسمين  
منصوري شهيناز

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذة تعليم عالي	عطيل عواطف
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	مناعي وسيلة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	عثمان مريم

السنة الجامعية: 2024/2023

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"وَيَذُرِّي الَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ".

سورة سبأ، الآية 6.

"أول العلم الصمت والثاني الاستماع والثالث الحفظ والرابع العمل والخامس نشره".

الأصمعي

"ليس معي من فضيلة العلم إلا علمي بأنبي لسنة بعالم".

أبقراط

# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " مناعي وسيلة"، على قبولها وعلى إشرافها لانجاز هذا العمل المتواضع ، وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا، نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، كما لاحظنا تواضعها ووجودها في كل وقت، فلها منا فائق التقدير والاحترام،

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة الأستاذة الفاضلة رئيسة اللجنة "عطيل عواطف" و الأستاذة "عثمان مريم" العضو المناقش لهذا لعمل على حضورهم وقراءتهم المتأمله لهذا العمل وعلى الملاحظات المقدمة لنا .

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال وعاملات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

# دعاء

قال الله تعالى: ( وَأَجْرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ) سورة يونس، الآية: 10.

الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجئنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته واليه ينسب الفضل والكمال والإكمال .

ها أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة و في تلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك و رغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح، وكم من أيام مرت شعرت بثقلها ومرارتها ولكن لم تعيقني بل كانت ذكري تمر لتنتير أحلام بقلبي .

**بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي**

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ،من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من رحل وترك وراؤه عطر الذكريات الجميلة ،

**والدي "خليفة" رحمه الله**

إلى من غرست في قلبي بذرة الإيمان بقدراتي ،من علمتني معنى العطاء والصبر ،الى داعمي الاول في مسيرتي ووجهتي التي استمد منها القوة ،

**والدتي "دليلة" الحبيبة متعها الله بالصحة والعافية**

إلى إخواني " حكيم، حمودة، ربيع" إلى أختي العزيزة "راوية" يحفظهم الله عز وجل

إلى من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء و اخص بالذكر "مرام، أحلام، سارة، رونق، منال"،

إلى رفقاء السنين أصحاب الشدائد والأزمات إلى أصدقائي عائلتي الثانية و اخص بالذكر "خولة، كريمة، زهية"

إلى حارس المكتبة الجامعية أشكرك على وقفك الطيبة مني كل الاحترام والتقدير

**"حليم قدور"**

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى والحمد لله على ما وهبني

وان يجعلني مباركا وان يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فانا لها

وان أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.

**ياسمين**

# إهداء

قال الله تعالى: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك  
و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، تطيب الآخرة إلا بعفوك  
و لا تطيب الجنة إلا برويتك

الله ﷻ

و إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة: ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد ﷺ

إلى من علمني العطاء بدون انتظار:

إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يرحمه برحمته الواسعة

والذي العزيز رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان  
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى زوجي العزيز

حسام

إلى إخوتي جميعا ، وإلى صديقاتي كل باسمهم ، وإلى أستاذتنا الفاضلة مناعي وسيلة

ثم إلى كل طال علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شهيناز

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرهان
II	إهداء
ب	مقدمة
55-5	<b>الفصل الأول: الإشكالية وإطارها المفاهيمي للدراسة</b>
5	أولاً: إشكالية الدراسة
8	1- أسباب اختيار الموضوع
9	2- أهمية الدراسة
10	3- أهداف الدراسة
27-10	ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة
43-27	ثالثاً : نظريات الدراسة
54-43	رابعاً :الدراسات السابقة
55	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>
62	تمهيد
63	أولاً :أهمية التغيير التنظيمي
65-64	ثانياً :أهداف التغيير التنظيمي
66	ثالثاً :خصائص التغيير التنظيمي
69-67	رابعاً :أنواع التغيير التنظيمي
71-69	خامساً :مراحل التغيير التنظيمي
76-72	سادساً :مقاومة التغيير التنظيمي
77	خلاصة

94-81	الفصل الثالث : التوافق المهني
81	تمهيد
83-82	أولا : أهمية التوافق المهني
85-83	ثانيا : محددات ومظاهر التوافق المهني
88-86	ثالثا : العوامل المؤثرة في التوافق المهني
91-89	رابعا : قياس التوافق المهني
93-92	خامسا : استراتيجيات تحقيق التوافق المهني
94	خلاصة
137-95	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة
97	تمهيد
110-98	أولا : الإجراءات المنهجية
98	1- المنهج المستخدم
100-99	2- مجالات الدراسة
106-100	3- العينة وخصائصها
110-107	4- أدوات جمع البيانات
137-111	ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة
133-111	1- تحليل وتفرغ البيانات
136-133	2- مناقشة أسئلة الدراسة
137	3- النتائج العامة للدراسة
139	خاتمة
145-140	قائمة المراجع
155-146	الملاحق

## فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	111
02	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	111
03	توزيع العينة حسب السن.	113-112
04	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	114
05	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	115
06	جدول يوضح رقم 06 مدى اهتمام الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية	116
07	جدول رقم 07 يوضح مدى فعالية وسائل التكنولوجيا في أداء الأعمال بسهولة .	117
08	جدول رقم 08 يوضح هذا الجدول مدى استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تؤدي إلى اقتصار الوقت والجهد .	118
09	جدول رقم 09 يوضح مدى حاجة المؤسسة الى التغيير التنظيمي	119
10	جدول رقم 10 يوضح مدى مساهمة الظروف الفيزيكية بالمؤسسة على عمل العمال .	120
11	جدول رقم 11 يوضح دور الظروف الفيزيكية في تحقيق الالتزام والانضباط المهني .	121
12	جدول رقم 12 حول مدى مساهمة الادارة في توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء .	122
13	جدول رقم 13 يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول صفة العلاقة مع المشرف .	123
14	جدول رقم 14 يوضح مدى استماع المشرف لانشغالات العمال .	123
15	جدول رقم 15 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسلوب المتبع من طرف المشرف في العمل.	124

125	جدول رقم 16 يوضح مدى توزيع الأعمال بشكل عادل بين العمال .	16
126	جدول رقم 17 يوضح مدى قيام المسؤولين بزيارات مفاجئة خلال العمل .	17
127	جدول رقم 18 يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العلاقة مع الزملاء والمشرفين .	18
127	جدول رقم 19 يوضح رأي العاملين في التغييرات التنظيمية في الفترة الحالية للمؤسسة والتي من خلالها يتحقق توافقهم المهني	19
128	جدول رقم 20 يوضح مدى اعتماد المؤسسة الجامعية على نظام الحوافز .	20
129	جدول رقم 21 يوضح مدى خضوع نظام الحوافز الى التجديد.	21
130	جدول رقم 22 يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في تلبية الحاجات والطموحات .	22
131	جدول رقم 23 يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في الرفع من المعنويات.	23
131	جدول رقم 24 يوضح مدى مساهمة التحفيز المادي والمعنوي في زيادة الدافعية .	24
132	جدول رقم 25 يوضح مدى حرص المؤسسة على تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .	25
133	يتعلق بمدى صعوبة استخدام وسائل العمل الخاصة في الوظيفة .	26

## فهرس الأشكال

71	الشكل رقم 01 عملية التغييرات ذات المراحل الثلاث	01
85	الشكل رقم (01) يوضح مظاهر التوافق المهني	02

## ملخص الدراسة:

يعد التغيير التنظيمي عنصرا جوهريا في حياة المؤسسات ،حيث تسعى العديد من المؤسسات لمواكبة التطورات، حيث يشمل هذا التغيير مجموعة واسعة من التحولات إلا أن لها تأثير على العامل حيث تؤثر على استقراره الوظيفي وهنا يأتي دور التوافق المهني الذي يعكس مدى شعور الموظفين بالرضا والراحة في بيئة العمل.

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على ماهية كل من المتغيرين التغيير التنظيمي والتوافق للعاملين وتوضيح وفهم العلاقة بين المتغيرين وذلك من خلال استكشاف كيف تؤثر هذه التغييرات على توافق الموظفين مع وظائفهم ومهامهم المهنية من خلال مجموعة من المؤشرات حيث انطلقنا من التساؤل التالي: هل للتغيير التنظيمي تأثير على التوافق المهني؟.

وقد تفرعت من الأسئلة الفرعية التالية :

1/ هل تؤثر الظروف الفيزيائية والتكنولوجية على تحسين أداء العاملين؟.

2/ هل يؤثر نظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين؟.

3/ هل للتحفيز والتدريب دور في الرفع من كفاءة العاملين؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة عن طريق استعمال الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المبحوثين وقد بلغ عدد العاملين 42 مبحوث، وقد تمت الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أوضحت نتائج الدراسة أن التغيير الفيزيقي والتكنولوجي له تأثير على أداء العاملين بكلية العلوم الاجتماعية وهذا راجع إلى انه في الكثير من الأحيان تكون هذه الوسائل التكنولوجية غير كافية ومقتصرة على شريحة معينة من العمال .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير واضح لنظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين بكلية العلوم الاجتماعية، وذلك لان المشرفين والقادة يقدمون التوجيه والدعم المستمر للعاملين، مما يساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة .

كشفت الدراسة كذلك عن وجود اتجاه ايجابي لأفراد العينة حول دور نظام الحوافز والتدريب في الرفع من كفاءة العمال، وذلك لان الحوافز تعمل على تحفيز العاملين بينما يسهم التدريب في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يعزز قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية اكبر.

## **Study Summary:**

Organizational change is a fundamental element in the life of institutions, as many strive to keep up with developments. This change encompasses a wide range of transformations that affect employees and their job stability, highlighting the role of professional alignment, which reflects the extent to which employees feel satisfied and comfortable in the work environment.

The study aims to identify the nature of both variables—organizational change and employees' alignment—and to clarify and understand the relationship between them. It explores how these changes affect employees' alignment with their jobs and professional tasks through a set of indicators. The main question posed was: Does organizational change affect professional alignment?

This main question branched into the following sub-questions:

1. Do physical and technological conditions affect the improvement of employee performance?
2. Does the leadership and supervision system affect employee discipline?
3. Do motivation and training play a role in enhancing employee efficiency?

To answer these questions, a descriptive approach and a simple random sample were used, employing observation, interviews, and questionnaires to collect data. The study included 42 employees and was conducted at the Faculty of Social Sciences at Chadli Bendjedid University - El Tarf.

The study reached several key findings:

1. The results indicated that physical and technological changes have an impact on the performance of employees at the Faculty of Social Sciences. This is often because these technological means are insufficient and limited to a specific segment of workers.
2. The study showed a clear impact of the leadership and supervision system on employee discipline at the Faculty of Social Sciences. Supervisors and leaders provide continuous guidance and support to employees, helping them overcome challenges and achieve goals efficiently.
3. The study also revealed a positive trend among the sample members regarding the role of incentives and training in enhancing worker efficiency. Incentives motivate employees, while training improves their skills and knowledge, enhancing their ability to perform tasks more efficiently and effectively.

مقدمة

### مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن توجه نحو السوق المفتوح وتحالف الشركات الكبرى تحت مظلة الاتحادات الإقليمية والدولية، وسيطرة منظمة التجارة العالمية على اغلب المبادلات التجارية العالمية، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المحلية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجزائرية التي تسعى نحو العالمية لضمان إستمراريتها، وتوسيع حصصها السوقية بالاعتماد على تغيير استراتيجياتها حسب الظروف البيئية والمستجدات الدولية، وكذا تعزيز مجالات تنافسيتها من خلال التركيز على الجودة والكفاءة العالية وتنوع منتجاتها والاهتمام بالتكنولوجيا وترقية الموارد البشرية.

ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، فإن عليها اللجوء إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس النجاح وبقاء أي مؤسسة.

في ظل هذه التغيرات وفي سبيل الاستمرار والبقاء قررت معظم المؤسسات اللجوء إلى عملية التغيير التنظيمي كونه يعتبر مطلب أساسي لا بد على كل مؤسسة أن تواكبه لضمان التكيف مع المتغيرات العديدة التي تفرزها البيئة الخارجية، وبما أن التغيير يتسم بحركية وديناميكية دائمة، فهذا يجعل منه عنصرا أساسيا للاستمرار والمنافسة، لأنه يعتبر من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة على تجاوز العديد من المشكلات التي تواجهها إذ لا يمكن أن تقوم بحل هذه المشاكل دون إجراء أي تغيير مهما كان نوعه، كما أن ضمان نجاحه ليس بالشيء المؤكد، لأنه في الكثير من الأحيان يسجل إخفاقا كبيرا بسبب انعدام أو نقص المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد أحداثه.

كما أن التوافق المهني لطالما اعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد على محيط عمله يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، ووجهة نظره مع زملائه ورؤساءه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته، من خلال هذا وبغرض دراسة هذا الموضوع فقد قسمنا دراستنا إلى مجموعة من الفصول وهي :

**الفصل الأول:** للدراسة واحتوى على إشكالية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة لنتوصل إلى المفاهيم الإجرائية، بعد ذلك تطرقنا إلى نظريات الدراسة والدراسات السابقة.

**أما في الفصل الثاني:** تناولنا فيه التغيير التنظيمي حيث تكلمنا عن تمهيد، أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه، وكذلك خصائص التغيير التنظيمي وأنواعه وكذلك مراحل ومقاومة التغيير التنظيمي وفي الأخير توصلنا إلى خلاصة الفصل.

**أما في الفصل الثالث:** تناولنا فيه التوافق المهني: تطرقنا فيه إلى تمهيد، أهمية التوافق المهني، محددات ومظاهر التوافق المهني، العوامل المؤثرة في التوافق المهني، قياس التوافق المهني، استراتيجيات تحقيق التوافق المهني، وفي الأخير توصلنا إلى خلاصة.

**أما الفصل الرابع:** والمعنون بالإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزئين الأول تضمن الإجراءات المنهجية تم استخدام المنهج المستخدم ومجالات الدراسة والعينة وخصائصها

أما في الجزء الثاني تضمن المعالجة الميدانية حيث تم فيه تحليل وتفريغ البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير خاتمة.

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة و إطارها المفاهيمي

## الفصل الأول: الإشكالية والإطار المفاهيمي للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة

ثالثا : نظريات الدراسة

رابعا :الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

### أولاً: الإشكالية:

يعد الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة من بين المسائل التي أصبحت مركز اهتمام الباحثين والخبراء، حيث أصبح يشكل حيزاً كبيراً في إستراتيجية تطوير المؤسسات اليوم كذلك يعتبر الثروة الجوهرية للمؤسسة، واحد العوامل الأساسية للأداء، لذلك تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة إلى تدريبه وتحفيزه وكذلك تطويره وتنمية قدراته إن في بعض الأحيان تتعرض المؤسسة إلى أزمات تؤثر على المورد البشري وذلك من فعل التغيير التنظيمي الذي يطرأ داخل بيئة العمل وكذلك تنعكس على المؤسسة ويتجلى هذا في اضطرابات تفرض عليها إما البقاء أو الاستمرار وسط هذه المتغيرات التي تتميز بالاستمرارية، وعليه فإن إحداث التغيير أصبح من بين الأمور الضرورية أمام المؤسسات الحديثة وذلك من أجل تطويرها وتحقيق بقاءها و إستمراريتها، كذلك أن هذا التغيير لا يحدث بشكل تلقائي، و إنما ناتج عن مجموعة من الظروف التي تحدث داخل بيئة العمل، وهذا ما جعل من المؤسسات تعمل جاهدة على تطوير نفسها لكي تضمن تكيفها مع البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن أجل تجاوز هذه التحديات التي تتعرض لها لأبد على هذه المؤسسات إن تدرك هذه التغيرات وكيفية التعامل معها، وذلك عن طريق تركيز اهتمامها على أهم عنصر ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر بمثابة الأداة والمحرك الفعال لتحقيق أهدافها و إستمراريتها من هنا ينبغي على المؤسسة أن تعمل على توفير متطلبات هذا المورد في وظيفته وهذا من أجل ضمان التكيف مع هذه المتغيرات وكذلك من أجل تحقيق توافقه المهني، فالعامل داخل بيئة عمله يتأثر بالعديد من المتغيرات والتي من بينها التغيرات التنظيمية التي تكون حتمية ومخططة تؤثر في التغيرات البيئية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويمكن أن نلمس هذه التغيرات في الظروف الفيزيائية والتكنولوجية حيث يؤدي تحسين بيئة العمل وتوفير أدوات تكنولوجية وتقنيات حديثة وتوفير وسائل اتصال متطورة إلى خلق بيئة ملائمة وفعالة، كذلك نجد أن نظام القيادة و

الإشراف يلعب دورا جوهريا في دعم وتوجيه العاملين أثناء عملية التغيير، وبالتالي يزيد العامل في أدائه وانضباطه داخل المؤسسة، كما يعتبر التحفيز والدعم من الأشياء التي يجب على المؤسسة أن تمنحها للعاملين لان المورد البشري داخل بيئة عمله يمتلك أفكار ومهارات وإبداعات يحاول تجسيدها ويتحقق هذا إلا عن طريق تقديم التحفيز له لان هذا الأخير يساهم في رفع مستوى أداء العاملين، كذلك تصبح لديهم دافعية للعمل، مما يعزز من التزامهم بعملية التغيير وتضمن أيضا تكيفهم مع التغييرات الجديدة لهذا يجب الاهتمام بالمورد البشري لأنه يعتبر عنصر فعال داخل بيئة العمل، كذلك ينبغي تحقيق الاستقرار له في عمله وهذا من اجل ضمان توافقه المهني حيث يشير إلى مدى توافق مهارات ومعارف العامل مع متطلبات وظيفته، وهذا بطبعه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي زيادة أداء العاملين حيث يعكس قدرتهم على تحقيق الأهداف والمهام بكفاءة وفعالية، وبذلك تتحقق أهداف المؤسسة وتعزز مكانتها، بالإضافة إلى ذلك يلعب انضباط العمال دورا فعال في الحفاظ على خلق بيئة عمل منظمة خالية من الصراعات ومستقرة، كذلك عندما يكون العاملين أكفاء فإنهم يستطيعون أداء مهامهم بسرعة وبذلك تتعدم الأخطاء وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمتلكون قدرة على ابتكار حلول جديدة، وكذلك انجاز وتنفيذ المهام بكفاءة عالية حيث يلعبون دور جد فعال في تعزيز روح التعاون والتواصل بين العاملين مما يخلق بيئة عمل محفزة وهذا يدفعه إلى زيادة أدائه وتحقيق التكيف مع متطلباته الشخصية ومتطلبات بيئة عملهم التي ينشطون بها بشكل يحقق رضاهم، مما يعزز ولائه وانتمائه إلى المؤسسة.

وعليه فان إشكالية الدراسة تتبلور في السؤال المركزي التالي :

هل للتغير التنظيمي تأثير على التوافق المهني للعاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد ؟

### الأسئلة الفرعية:

1/ هل تؤثر الظروف الفيزيكية والتكنولوجية على تحسين أداء العاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد؟.

2/ هل يؤثر نظام القيادة و الإشراف على انضباط العاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد؟.

3/ هل للتحفيز والتدريب دور في الرفع من كفاءة العاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد؟.

### 1-أسباب اختيار الموضوع :

عند اختيار أي موضوع تكون لدينا مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية تدفعنا لدراسة نذكر منها:

#### أ- الأسباب الذاتية:

1/ الميول لهذا الموضوع ومحاولة البحث في مضامينه.

2/ المراجع في هذا الموضوع خاصة المتغير الثاني ألا و هو التوافق المهني.

3/ التعرف على التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المؤسسة .

#### ب- الأسباب الموضوعية:

1/ قابلية الموضوع للدراسة العلمية.

2/ صلة الموضوع الوطيدة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل كون التغيير محرك أساسي لسلوك الأفراد

داخل المنظمات.

3/ اعتبار موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الحديثة والقليلة التداول.

4/ التعرف والتعمق أكثر في هذا الموضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني بكل متغيراته والوصول إلى

اقتراحات من شأنها تخدم مصالح العامة والخاصة في الجانب العلمي.

### 2- أهمية الدراسة :

#### أ- الأهمية العلمية :

تكمن أهمية أي دراسة فيما يضيفه من جديد للبحث العلمي ولعل موضوع بحثنا حول التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للعاملين، المتغيرين لهما أهمية بالغة في مجال التنظيم و الإدارة و ما هو معروف أن القيمة العلمية لأي دراسة تنبثق من أهمية متغيراتها وفي دراستنا حول موضوع التغيير التنظيمي موضوعا متسعا ومتشعب كما انه يؤثر على شخصية و أفعال كل فرد عامل واخذ قسطا كبيرا من الدراسات والمقاربات النظرية.

- كذلك يعتبر التغيير التنظيمي من بين أهم العوامل التي تؤثر على التوافق المهني.

#### ب- الأهمية العملية :

ضرورة تغيير الأساليب الإدارية لضمان بقائها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهماته والعمل دوما على تطويره المستمر.

1/ تحاول نتائج الدراسة المتوصل إليها في المساهمة بشكل عملي في التقليل من نسبة مقاومة العاملين للتغيير القائم في المنظمات.

2/ فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة خصوصا أن القليل من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

### 3- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1/ تقديم إطار نظري يضم أهم العناصر التي تضمنتها أهم الدراسات فيما يخص مفهومي التغيير التنظيمي والتوافق المهني.

2/ التعرف على ماهية كل من المتغيرين التغيير التنظيمي والتوافق المهني كمتغيرين أساسيين في هذه الدراسة.

3/ الوصول إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين الاثنين التغيير والتوافق داخل المؤسسة محل الدراسة وتبنيه الجهات المسؤولة على ضرورة الاستفادة من هذه العلاقة وتصرفاتهم ومعرفة الأساليب لتوجيه التوافق توجيهها صحيحا يتناسب مع أهداف المؤسسة .

### ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم احد العناصر الأساسية في بناء موضوع البحث، كذلك تساعدنا على شرح وفهم متغيرات موضوعنا وإزالة اللبس وتمثل الصياغة الإجرائية له احد الإجراءات التي تسهل عملية التحقيق العلمي .

#### 1/ التغيير:

#### أ- لغة:

هو مصدر من الفعل "تغير" :تغير يتغير تغيرا، فهو متغير، وجمعه تغيرات. أي أصبح على غير ما كان

عليه، تبدل تحول: "وإنها من لبن لم يتغير طعمه"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المنعم ياسين الشرجي: مفهوم التغير والتغيير والفرق بينهما ودلالاتها في الكون على التوحد ، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم الدراسات الإسلامية ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،جامعة صنعاء ،اليمن ،2023، ص: 231 .

### ب- اصطلاحاً:

- يعني انتقال أي شيء أو ظاهرة من حالة إلى حالة أخرى، أو هو ذلك التعديل الذي يتم في طبيعة أو مضمون أو هيكل شيء أو ظاهرة.<sup>1</sup>
- + لقد ركز التعريف الأول على أن التغيير هو ذلك التحول والانتقال والتطور إلى حالة ما سواء كانت هذه الحالة شخصية أو مجتمعية.
- التغيير هو الاستجابة الإرادية للأحداث الجارية، فان كانت الاستجابة ايجابية يصبح التغيير تطويراً، أما إذا كانت الاستجابة سلبية فانه يكون تخلفاً.<sup>2</sup>
- + أما التعريف الثاني يشير إلى أن التغيير يتم بشكل إرادي كذلك يحدث طبقاً للأحداث المستقبلية التي تحدث في المجتمع كما أن هذا التغيير يكون ايجابياً أو سلبياً .
- التغيير هو التحول المفاجئ في ظاهرة ما، وهو شيء واضح يظهر على الظاهرة المعنية، وقد يحدث في شؤون الحياة كافة والمخلوقات كلها.<sup>3</sup>
- + يشير التعريف الثالث على أن التغيير عبارة عن تحول سريع بمعنى انه لا يتم بشكل بطيء وهذا راجع حسب طبيعة هذا التغيير وتأثيره، كما أن يمكن ملاحظته أي نحس بوجود تغيير على الظاهرة

<sup>1</sup> - لطيفة طبال: التغيير الاجتماعي ونظرياته، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، مجلد 1، عدد 4، 2013، ص: 26.

<sup>2</sup> - رائد أرحيم محمد: التغيير والتغيير في النظام الدولي، مجلة حمو رابي، عدد 9، ص: 121.

<sup>3</sup> - فضل عبد الله الربيعي: التغيير الاجتماعي مقدمة في المفهوم والنظرية، بيت الحكمة، بدون طبعة، العراق، 2020، ص: 45.

- نستنتج من التعاريف السابقة أن التغيير هو ذلك التحول والانتقال والتطور من حالة إلى حالة أخرى، ويكون هذا إما ايجابيا أو سلبيا، كذلك يحدث إما بشكل مفاجئ أو تدريجي بمعنى انه يمكن ملاحظته أي نرى أن تم حدوث تغير على الظاهرة.

### التعريف الإجرائي:

يشير إلى التحولات والتعديلات التي تجرى على العمليات والإجراءات داخل منظمة أو نظام معين بهدف تحسين الأداء ، أو التكيف مع المتطلبات جديدة .

### 2/ التغيير:

أ- **لغة:** مشتق من الفعل غير، وغيره، أي حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان عليه.<sup>1</sup>

وفي القرآن الكريم يعرف التغيير على انه " ذلك بان الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا بأنفسهم" الأنفال 53.

ومعنى يغيروا ما بأنفسهم: حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ويقول تغايرت الأشياء، يعني اختلفت، وغير عليه الأمر حوله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص:25.  
<sup>2</sup> - علي فارس، يزيد شويعل: التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، جامعة سطيف 2، عدد4، ص: 176.

### ب- اصطلاحاً:

- عرفه "الحسن" بأنه "أي انحراف عن الماضي، وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم، ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة ويتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال".<sup>1</sup>

✚ لقد ركز التعريف على أن التغيير يتطلب تحديد السلوكيات والمهارات والثقافة التنظيمية وهذا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، كما يمكن أن يكون هذا التغيير إيجابياً عندما يوفر فرص التطوير وقد يكون سلباً عندما يأتي بصورة غير متوقعة لذلك من المهم أن تكون هناك إستراتيجية.

- أما التغيير بالمعنى العام "فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة". وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.<sup>2</sup>

✚ يقصد بالتغيير عملية يمر بها الأشخاص أو المجتمعات أو المنظمات من حالة الوضع الحالي إلى حالة مرغوبة أو مستهدفة، ويتضمن هذا التحول تغيير في السلوكيات، العادات، الأفكار والقيم.

- كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والمعنوية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي.<sup>3</sup>

✚ يشير هذا التعريف إلى أن التغيير نتيجة تقدم الفكر والتكنولوجيا، أصبح يشمل استخدام طرق وأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف محددة، كذلك يتضمن التغيير الاعتماد على التطورات والابتكارات في

مجالات العلوم والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان : مرجع سبق ذكره ، ص: 26 .

<sup>2</sup> - عماري سمير : دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير ، تخصص علوم التسويق ، قسم علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق ، جامعة المسيلة ، 2012، ص:3.

<sup>3</sup> - نمد يلي أسماء : إدارة التغيير ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ، قسم علوم التسويق ، تخصص إدارة الأعمال ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميلة ، 2011، ص:11.

- وعرف "سعيد يس عامر" التغيير على انه: تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر .

- ويعرف "جونز و كارث" التغيير على انه هو "عبارة عن عملية تنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها"<sup>1</sup>

+ بمعنى أن التغيير هو عملية التغيير تمثل تحولا للمؤسسة من الحالة الراهنة الموجودة فيها إلى حالة مستقبلية مرغوبة تضمن لها القبول ويتضمن هذا التغيير تعديل الهيكل التنظيمي، وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق العاملة.

- التغيير يعرف على انه إحدى العمليات التي ينتج عنها مجموعة من التطورات الجديدة تكون القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية.

+ ويقصد به أن التغيير يشمل على سلسلة من التطورات الجديدة التي يتمثل فرصة للمؤسسة لتحقيق تغييرات ايجابية وتحسين واقعها الحالي من خلال تحليل العوامل التي تعيق التطور وتحديد العقبات التي تواجهها ويمكن للمؤسسة تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق التحول المطلوب بإدارة هذه العملية بفعالية وإستراتيجية .

- يعرف "روبنسون" التغيير على انه التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية .<sup>2</sup>  
+ لقد ركز هذا التعريف على أن التغيير هو ذلك التحول من الحالة أو الوضع الراهن الموجود فيه إلى آخر يتميز بكفاءة وفاعلية وهذا يتطلب تخطيطا جيدا.

<sup>1</sup> -عماري سمير : مرجع سبق ذكره ، ص:4.

<sup>2</sup> - نمد يلي أسماء: مرجع سابق ذكره، ص:11.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التغيير هو ذلك التطور والتحول الذي يحدث داخل المنظمة والذي ينقلها من الحالة الراهنة التي تكون عليها إلى حالة أفضل وهذا يتطلب وضع إستراتيجية وتخطيط جيد.

**التعريف الإجرائي:** يشير إلى عملية أو عملية تغير تتضمن تعديلات في الحالة الحالية للأمور أو الظروف نحو حالة جديدة أو مختلفة.

### 3/ التنظيم:

أ- **لغة:** فهو من مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم الشيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً جمعه فانتظم.<sup>1</sup>

ب- **اصطلاحاً:** هو عبارة عن عملية خلق العلاقة والتفاعل بين الأفراد والوظائف والمعدات هدف مشترك، وهو عمل إداري ضروري لدفع المجموعات إلى العمل الفعال لتنفيذ المهام المحددة بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

التنظيم يعمل على خلق التواصل بين الأفراد وبين الوظائف التي يؤديها كذلك يتضمن التنظيم توزيع السلطة والمسؤوليات، كذلك يعمل على تحديد العلاقات بين الأفراد والمجموعات، كذلك انه عمل موكل ولازم على الأفراد وهذا من اجل تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وهذا من اجل ضمان التنسيق الجيد وضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

<sup>1</sup> - علي فارس ، يزيد شويعل : نفس المرجع السابق ، ص :176.

<sup>2</sup> - محمد بن علي الحميدي :التنظيم والتخطيط ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط2، الرياض ،2014، ص:6-7.

- يتمثل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحد وتتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد. وذلك يعني تنسيق الجهود البشرية في وحدة لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة.<sup>1</sup>

+ يتمثل التنظيم في تحديد المسؤوليات كذلك وتحديد السلطات والصلاحيات حيث ترتب وتنظم وتوزع على المجموعات، حيث يساعد هذا التنظيم على التنسيق والتعاون بين أفراد المجموعة وهذا من اجل تحقيق هدف موحد وإلتزام المهام بنجاح.

- "والد"، يعرف التنظيم بأنه "الشكل الذي تفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق هدف معين".

+ التنظيم هو الذي يتخذ فيه الأفراد وذلك من خلال التعاون وهذا من اجل تحقيق هدف واحد.

- يعرف جيمس موني التنظيم بأنه "الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها".

+ بمعنى أن التنظيم يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين معا يقومون بأعمال صعبة ومتشابكة حيث يعملون بشكل منظم ومنسق وهذا من اجل تحقيق أهداف محددة.

- أما الأستاذان جون فيفتر وفرانك شيروود فيعرفان التنظيم بأنه "الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها".<sup>2</sup>

+ التنظيم يتمثل في تحديد وترتيب المسؤوليات والأعمال وهذا من اجل الوصول إلى غاية وهدف معين وواحد.

<sup>1</sup> -محمد بن علي الحميدي : نفس المرجع السابق ، ص :7.

<sup>2</sup> -حناشي لعي : التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص ، مجلة الأحياء ، عدد13، جامعة باتنة ، بدون تاريخ ، ص:211.

التنظيم يتكون من مجموعة من العاملين يقومون بأعمال بشكل منظم ومنسق وهذا من اجل الوصول إلى هدف واحد كما أن التنظيم يحدد المسؤوليات والصلاحيات التي يجب على الأفراد إتباعها في إطار التعاون والتواصل الفعال.

### التعريف الإجرائي:

يشير إلى مجموعة من العمليات والأنشطة التي تنظم العمل داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### 4/ التغيير التنظيمي في الاصطلاح :

- التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.
- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى.<sup>1</sup>

التغيير التنظيمي يشمل أي تعديلات تم في هيكله أو أفكار أو أهداف أو عمليات في أي منظمة بهدف تحسين أهدافها وتكييفها مع التطورات البيئية، كذلك يشمل التغيير التنظيمي إدخال أو تحسين أو تطوير أو تنفيذ أو إلغاء أو تغيير في الأوضاع التنظيمية بهدف تحسين أدائها وتحقيق التفوق على المنظمات.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2016 ، ص : 303-352 .

- التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

✚ التغيير التنظيمي يشمل العمليات المدروسة والمخططة التي تهدف إلى تعديل الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي بطريقة متناسبة مع المتغيرات في البيئة الخارجية وداخل المنظمة وهذا من اجل البقاء والاستمرار.

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وان المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم في تطويره وتنميته<sup>1</sup>.

✚ التغيير التنظيمي يتطلب تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك العاملين في التنظيم وهذا من خلال وضع خطط واستراتيجيات تعمل على إحداث تغيير في سلوكه وتطويره وهذا من اجل ضمان تكيفه من داخل بيئته سوى إن كانت داخلية أو خارجية .

- تعرف "رغد محمد يحي خروفة" التغيير التنظيمي على انه :قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد ، بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية .

✚ التغيير التنظيمي يتمثل في قدرة المؤسسة على تبني إستراتيجية أو فكرة تجعلها تعمل دون تغيير أو تعديل على باقي أطراف المنظمة وكذلك المجالات التي تمثلها.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي : نفس المرجع السابق ،ص: 352.

- يعرف "إياد حماد" التغيير التنظيمي على انه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل"<sup>1</sup>

التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تغيير هيكلها ونظامها وأساليب عملها، وثقافتها التنظيمية كذلك يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أفعالها بشكل أفضل.

### التعريف الإجرائي:

يشير إلى عملية تعديل أو هيكل أو وظائف أو إجراءات داخل منظمة بهدف تحسين أدائها أو تكييفها مع التحديات الجديدة .

### 5/ التوافق:

#### أ- لغة:

ورد في المعجم الوسيط" وفق " الأمر " يفق " وفقا : كان صوابا موافقا للمراد "أوفق " القوم لفلان : دنو منه، واجتمعت كلمتهم عليه "وافق " فلان بين الشئيين موافقة ووافقا، وفق بين القوم : أصلح والتوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك .

- عرفه أبو الفضل جمال الدين ابن منظور على انه: وفق الشيء للأمة، وقد وافقه موافقة واتفق معه

توافقا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي فارس : نفس المرجع السابق ، ص: 176-177 .

<sup>2</sup> - حسن علي دله: التفكير الإبداعي والتوافق النفسي، مركز الكتاب الأكاديمي، بدون طبعة، 2018، ص: 75.

### ب- اصطلاحاً:

يعرفه علماء النفس الاجتماعيون ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متأسقة أو صحية مع بيئة مادياً أو معنوياً فالتوافق يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي<sup>1</sup>.

التوافق هو قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات الحياة والبيئة المحيطة به بشكل مناسب وصحيح، وهذا يعني أن الشخص يتعلم كيفية التفاعل مع الموقف والأشخاص بطريقة تسمح له بالتكيف وتحقيق النجاح.

- استخدم البيولوجيون مصطلح التوافق واستخدموه ببدلول اللفظ الانجليزي والتي تعني مقدرة الكائن الحي على موأمة نفسه مع متغيرات البيئة المحيطة .

يعتبر الكائن الحي جزءاً من البيئة ويتعين عليه التكيف مع متغيراتها التي تحدث في البيئة من خلال اتخاذ إجراءات تسمح له بالبقاء في الظروف المتغيرة.

- ورد في قاموس انجلش عدة معان وهي: التوافق هو التوازن بين الكائن والأشياء المحيطة ب هاو من حوله حيث لا يوجد أي تغيير في المنبهات يستلزم إصدار استجابة جديدة وتكون الحاجات كلها في حالة إشباع وتعمل كل الوظائف ذات الطبيعة المستمرة بشكل عادي<sup>2</sup>.

التوافق هو القدرة على حدوث توازن وتوفيق بين الكائن الحي وبين احتياجاته ومتطلباته الأساسية والمحيطة به وهذا دون الحاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة في سلوكه واستجابته، حيث تكون هذه الاحتياجات والمتطلبات متوفرة بشكل مناسب دون إغفال أو زيادة أو نقص في الحاجات الضرورية .

<sup>1</sup> - بديع محمود مبارك القاسم :علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن ،2001،ص:46.

<sup>2</sup> - حسن علي دله : مرجع سبق ذكره ،ص : 75-76 .

- التوافق في علم الحياة يعرف على انه: أي تغير يحدث للكائن الحي بجميع جوانبه في الشكل أو الوظيفة يجعله أكثر قوة وقدرة على استمرار حياته والمحافظة عليها.
- ✚ التوافق هو عبارة عن تغير يحدث للكائن الحي في جميع الجوانب في الشكل أو الوظيفة أو في وظيفته يمكن أن يتمكن من التكيف مع هذه التغيرات والاستمرار في البقاء والازدهار، حيث أن التوافق يجعل الكائن الحي اثر قوة وقدرة على البقاء .
- التوافق هو محاولة الفرد إحداث نوع من التواءم بينه وبين بيئة الاجتماعية ويكون ذلك عن طريق الامتثال للبيئة أو التحكم فيها أو إيجاد حل وسط بينه وبينها.
- ✚ التوافق هو تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي وذلك عن طريق تحقيق التوفيق والتوازن بين احتياجات الفرد ومطالب البيئة الاجتماعية .
- تعريف لازاروس للتوافق : بأنه مجموعة العمليات النفسية التي تساعد الفرد على التغلب على المتطلبات والضغوط المتعددة .
- ✚ التوافق هو عبارة عن عملية نفسية تعتمد على مجموعة من العمليات الذهنية والسلوكية التي يقوم بها الفرد للتكيف مع المتطلبات والضغوط المختلفة التي يواجهها في الحياة، من بينها التكيف مع التغيرات في البيئة.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التوافق هو تكيف الفرد مع متغيرات التي تحدث في محيطه وداخل المنظمة، كذلك يشير إلى التناغم بين الأفراد والأطراف المختلفة وهذا من اجل البقاء وتحقيق الاستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نجوى أبو بكر محمد عبد الرحمان: الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1، عمان، 2018 ، ص: 35-36.

### التعريف الإجرائي:

يشير إلى توافق الإجراءات والعمليات داخل المنظمة بما يضمن التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.

### 6/ المهنة:

أ- **لغة:** من مهن، المهنة، الخدمة، مهنتهم خدمهم، والمهنة هي الحذاقة في العمل ونحوه وهي كل عمل والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة واصل المهنة العمل باليد.<sup>1</sup>

ب- **اصطلاحا:** هي مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية، وقد يتسع مدلول الكلمة ليشمل أوجه النشاط الإنساني، وقد يضيق ليدل على من يقوم بعمل يدوي ويحتاج إلى مهارة يدوية .

المهنة هي عبارة عن مجموعة من الأعمال مثل التعليم، الطب هذه الأعمال تتطلب من الشخص الذي يؤديها مهارات وممارسات، وقد يحتاج إلى التدريب والتعليم المستمر لتطوير مهاراته والارتقاء في مجال عمله.

- وعرفه اليوت "بأنها ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها أو ذبولها، ويرى بأنها عمل يحتاج إلى مهارة وقواعد خاصة به .

<sup>1</sup> - نور الدين زمام وحميدة جرو: المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، مخبر المسالة التربوية في الجزائر، جامعة بسكرة، ص: 8.

المهنة هي موجودة في كل المجتمعات ويمكن مشاهدتها كما يمكن أن نصنف طبيعة تلك المهنة، كما تتأثر هذه المهنة بالعديد من العوامل منها الاجتماعية والاقتصادية، كما يمكن تحديد عوامل النجاح والفشل في المهنة وتحليل نموها أو زوالها، كما أن هذه المهنة تحتاج فرد ذو كفاءة و مهارة .

- من الناحية السوسولوجية "تمط من العلاقات الإنسانية تتفاعل مع خبرات نوعية متخصصة من العمل <sup>1</sup>.

المهنة عبارة عن توازن مجموعة من المهارات والمعارف المتخصصة والقيم والمبادئ التي ينبغي على الفرد إتباعها أثناء ممارسة عمله.

- هي مجموعة من الأعمال ذات الواجبات والمهام المختلفة يمارس الأفراد خلالها ادوار محددة لهم وفق أهداف مرسومة يعملون من اجل تحقيقها ويلتزمون أثناء ذلك بجملة من القواعد الأخلاقية التي تحكم سلوكهم المهني عندما يمارسون تلك المهنة <sup>2</sup>.

المهنة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف في مجالات مختلفة وتختلف متطلبات وواجبات كل مهنة حسب طبيعتها وتخصصها، بالإضافة إلى القواعد الأخلاقية ويشمل ممارسة المهنة احترام السرية المهنية والالتزام بمعايير الجودة والسلامة.

- من التعاريف السابقة نستنتج أن المهنة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأعمال وكل مهنة تختلف حسب طبيعتها وكيفية أدائها، كذلك تحتاج إلى أفراد ذو كفاءة عالية وهذا حسب نوع الوظيفة التي يؤديها، كذلك يجب على الفرد التمتع بالأخلاق والحفاظ على السرية المهنية .

<sup>1</sup> - نور الدين زمام وحميدة جرو : نفس المرجع السابق ، ص :9.  
<sup>2</sup> - سيدي دريس عمار وشريطية شهرة : أساسيات أخلاقيات المهنة في البحث العلمي ، مجلة العلوم الرياضية والاجتماعية ، عدد3 ، ص : 124.

### التعريف الإجرائي:

تشمل مجموعة من الخطوات والعمليات التي تتعلق بتحقيق التوظيف والعمل في مجال معين .

### 7/التوافق المهني:

- يعرفه عاشور: على انه محصلة عناصر العمل مثل:الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والإشراف وجماعة العمل وظروفه.

+ يعتبر التوافق المهني عنصرا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، حيث يؤثر على مدى استمرارية العمل والأداء الوظيفي، ويمكن تحقيق التوافق المهني من خلال قدراته الجسمية والعقلية مع تطلعات واحتياجات الفرد، مما يساهم في تحسين الجو العملي .

- يعرفه زروقي على انه "يتمثل في عملية التوافق بين قدرات الفرد الجسمية من جهة ومتطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى وقدرة تلاؤمه المستمر فيما بينهم، وكذلك علاقاته بالعاملين وذلك للوصول إلى حالة التوازن والتوافق بالعمل.<sup>1</sup>

+ يعتبر التوافق المهني عنصرا حاسما في تحقيق النجاح الوظيفي والشخصي للفرد ،حيث يؤثر بشكل كبير على مدى رضا الفرد عن عمله ونجاحه فيه وعن طريق التوافق يصبح الفرد له قدرة على الاستفادة من قدراته ومهاراته في إطار العمل كذلك يسهم التوافق المهني في تعزيز علاقات العمل مع الزملاء ،كذلك يعزز التعاون والتواصل داخل بيئة العمل .

<sup>1</sup> سعيد مصباحي، نجاه مصباحي: علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لخضر الوادي، 2019، ص: 69.

- يعرف سكوت التوافق المهني على انه قدرة الفرد على توافقه مع بيئة العمل بمختلف عواملها، وتوافقه مع خصائصه الذاتية، ومع زملائه ورؤسائه في العمل، إضافة إلى توافقه مع ظروف السوق المتغيرة.

+ التوافق المهني له دور جد فعال في تكيف وتعزيز رضا العامل عن عمله وبذلك يزيد أدائه كذلك يعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، و أن توجد بيئة عمل تشجعه على الابتكار والاختراع.

- وينظر هيجان إلى التوافق المهني على انه عبارة عن عملية تكيف الفرد العامل والمهنة بحيث ينسجمان معا في شكل نسق يتفاعل بشكل مستمر ، إضافة إلى التفاعل الحادث بين الفرد العامل وبيئة العمل سواء ارتبط ذلك بالظروف المادية أو العلاقات الاجتماعية .

+ يعتبر التوافق المهني من الأمور التي لها أهمية بالنسبة للفرد ،حيث تعمل على مساعدته على التكيف مع بيئة عمله وكذلك في مواجهة التحديات والأزمات التي قد تواجهه أثناء قيامه بأداء العمل كذلك يعمل على تحقيق التوازن بينه وبين بيئة العمل وكل ما تعلق بالظروف والعلاقات الاجتماعية .

- كما يعرف على انه توافق الفرد مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل وتوافقه مع تلك التي يمكن أن تحدث مستقبلا والتي يحتمل أن تؤثر على الفرد نفسيا واجتماعيا ،إضافة إلى مدى توافق خصائص الفرد الذاتية مع الظروف والعوامل المهنية والمادية في بيئة العمل <sup>1</sup>.

+ يقصد به أن التوافق المهني يتطلب من الفرد معرفة متطلبات وظيفته والمهارات والخبرات التي يحتاجها لتنفيذها بنجاح وكذلك مع العوامل التي تؤثر على رضاه و أدائه .

<sup>1</sup> هشام زروقة ، عيسى قبوقب :التوافق المهني واليات تحقيقه ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة بسكرة (الجزائر) ، عدد 26 ، 2018 ، ص:387.

- يعرف عباس التوافق المهني على انه "العملية الدينامكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية".<sup>1</sup>

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التوافق المهني يشير إلى قدرة الفرد على العمل بشكل فعال ومتميز مع زملائه في العمل ومديريه، كذلك يعتبر عاملاً هاماً لنجاح الفرد وتكيفه في مجال عمله .

### التعريف الإجرائي:

يقصد به الدرجة التي يصل إليها الفرد في الشعور بالرضا والكفاءة في بيئة العمل.

### 8/ العامل :

أ- **نقطة:** اسم فاعل من العمل والعمل المهنة والفعل، واعتمل الرجل إذ عمل بنفسه.<sup>2</sup>

### ب- اصطلاحاً :

- العامل هو "كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته عمالاً آخرين في نشاطه المهني".

يقصد به أن العامل هو من الذي يعتمد على مجهوده في الحصول على الدخل ولا يمتلك موظفين آخرين في نشاطه المهني.<sup>3</sup>

- يعرف احمد زكي بدوي العامل على انه " كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته و إشرافه "

العامل هو كل ذكر أو أنثى يقوم بالعديد من الأعمال من اجل الحصول على أجر كما أنه يعمل تحت سلطة وتعليمات و إشراف صاحب العمل .

<sup>1</sup> - هشام زروقة وعيسى قيقوب: نفس المرجع السابق ، ص : 387.

<sup>2</sup> - احمد بن سليمان : العامل النحوي والتصريف الإعرابي ،مجلة كلية دار العلوم ،عدد 146 ، 2023 ، ص : 1109 .  
<sup>3</sup> زهية نفاذ ، منال جامعي : واقع آليات الدفاع عند العامل الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ،جامعة احمد دراية – ادرار- ،2009 ، ص :68.

- ويعرف العامل على أنه " شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل تحت إدارته و إشرافه مقابل أجر معين و لو كان بعيدا عن ناظره <sup>1</sup> .

العامل هو شخص يعمل لمصلحة صاحب العمل وهذا من اجل أن يتقاضى أجر مقابل العمل الذي يقوم به كما أنه يخضع لأوامر وسلطة صاحب العمل و هذا بغض النظر عن مكان انجاز العمل .

### التعريف الإجرائي للعامل :

العامل هو موظف يقوم بأداء مجموعة من الأعمال لمصلحة صاحب العمل كما يخضع لإشرافه وسلطته و لأوامره وهذا مقابل الحصول على أجر معين وهذا بغض النظر على مكان إنجاز العمل .

### ثالثا: نظريات الدراسة :

منذ نشأة المنظمات والباحثون يؤسسون لبحوث ونظريات من اجل تفسير الواقع الذي تعيشه للوصول إلى أفضل مستوى ممكن من التنظيم والانضباط، لذلك نجد أن هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية بتنوع وتعدد الآراء والاتجاهات الفكرية المختلفة، وبما أن موضوع التغيير التنظيمي والتوافق المهني يعتبر من بين القضايا العامة التي تعنى بها المؤسسات، فقد أغفلت الدراسات السوسيولوجية أهمية كبيرة لها، وقد تعددت النظريات المفسرة لهذا الموضوع باختلاف منطلقات وأبعاد هذه الدراسة الإيديولوجية للباحثين، وسوف نتطرق إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة .

<sup>1</sup> - قبائلي مريم ، سعيدو مسبكة : التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016 ، ص : 13 .

### 1/ نظرية الإدارة العلمية ل "فريدريك تايلور "

نشأة حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور، تميزت تلك الفترة التي عاصرها بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية، لذلك جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة ركز على الحصول على أقصى حد من الإنتاج .

➤ اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي قدرت عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه .

➤ أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى.

➤ نشر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل :

1/ إستبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

2/ تتحمل الإدارة مسؤولية إختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل .

3/ ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رائد محمد عبد ربه : نظرية المنظمة والمؤسسات ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن ، 2012 ، ص: 10 - 11 .

4/ توزع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والتي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.<sup>1</sup>

بالرغم من أن تاييلور قد ركز على جانب محدود من المنظمة، حيث كان مهتما بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنظمة مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة، ومن واجب المدير أيضا اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعا للأسلوب العلمي في ذلك لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء العمل، وإن يعهد المدير إلى العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات و الأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.<sup>2</sup>

### 2-الانتقادات الموجهة لفكرة تاييلور :

في سعيه نحو رفع إنتاجية العمال والوصول إلى إيجاد الطريقة الأمثل لأداء الأعمال عن طريق تقليل الفائض في الإنتاج وتنظيم العملية الإنتاجية و تقليل فترات الراحة وتشديد نظام الإشراف ،تناسى تاييلور الطبيعة البشرية لهؤلاء العمال واغفل الجانب الاجتماعي والنفسي لهم ما دفع بالآخرين إلى الاحتجاج والتصدي للتاييلورية بل ومحاولة إلحاق الأذى به، وذلك لأنه لم يفرق بينهم وبين الآلات التي لا تحتاج إلا إلى صيانة كل فترة من الزمن .

<sup>1</sup> - رائد محمد عبد ربه : نفس المرجع السابق ، ص : 11.  
<sup>2</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2009 ، ص : 21 - 22 .

وتتمثل الانتقادات فيما يلي :

أ- **عدم تقدير الإنسان :**

أثناء محاولة تاييلور رفع الكفاءة البدنية للعاملين، تعامل معهم كجزء من العملية الإنتاجية على نفس المستوى من الآلات، حيث تهتم الإدارة بالتخطيط وتنظيم العلاقات المختلفة، بينما لا يقوم العمال إلا بتكرار مجموعة من المهام بشكل نمطي مع اعتبار أن الحوافز المادية كفيلا بدفع العامل لزيادة الإنتاج<sup>1</sup> .

ب- **إغفال قدرات ومواهب العاملين :**

أن تنميط العمل من خلال مبدأ "الطريقة المثلى الوحيدة" يؤدي إلى قتل الإبداع لدى العامل، يرى المنتقدون لتاييلور ضرورة إشراك العاملين في تخطيط العمليات ووضع الأهداف حتى يشعروا أنهم جزء من المنظمة، وبالتالي زيادة الرضى الوظيفي لديهم الأمر الذي يساهم بشكل غير مباشر في زيادة إنتاجية العامل.

ت- **الفصل بين التخطيط والتنفيذ :**

أكد تاييلور على أن الإدارة هي المسؤولة عن وضع الخطط و أن العاملين مسؤولون عن تنفيذها دون إشراكهم فيها، وبالتالي تكون هناك فجوة بين ما تم تخطيطه وما سيتم تنفيذه حيث أنه يحتمل عدم قدرة العاملين على تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب .

<sup>1</sup> - احمد عبد الجليل عبده عبد الله : فريديريك تاييلور(أبو الإدارة العلمية ) ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2020 ، ص :5.

د/الملل بالنسبة للعاملين :

نتيجة التخصص الشديد الذي حققته الإدارة العلمية ، وعدم تمكن العاملين من اتخاذ أي مبادرة أو إبداء أي رأي في العملية الإنتاجية .<sup>1</sup>

2/ نظرية التقسيمات الإدارية في الفكر الكلاسيكي :

تمثل نظرية التقسيمات الإدارية جوهر الفكر الأوروبي الكلاسيكي في الإدارة والتي تعود لمؤسسها "هنري فايول" وهو صناعي فرنسي مشهور الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة ، وهي التخطيط، التنظيم ،الأمر ، التنسيق، والرقابة، وفضلا عن ذلك وصف "فايول" ممارسات الإدارة بأنها شيء مميز في المحاسبة ،المالية، الإنتاج، التوزيع، ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى .<sup>2</sup>

3- مبادئ الإدارة عند هنري فايول :

أ- مبدأ تقسيم العمل :

يعتبر فايول التخصص أمرا طبيعيا ويستدل على هذا المبدأ بان المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقيا كلما ازداد أعضاؤها وضوحا وتمييزا في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال .

ب- مبدأ المسؤولية والسلطة :

السلطة: هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على مرؤوسيه الطاعة التامة .

<sup>1</sup> - احمد عبد الجليل عبده عبد الله : نفس المرجع السابق ، ص : 5 - 6 .

<sup>2</sup> - سعد علي حمود العنزي :إدارة الأعمال (المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية ) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1 ،العراق ،2022 ، ص : 52.

إما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.<sup>1</sup>

### ت- مبدأ النظام والطاعة :

ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها اتخاذ من قرارات .

### د- مبدأ وحدة الأمر :

يجب أن يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة و الإخلال بالنظام و إشاعة عدم الاستقرار في العمل.

### ر- مبدأ وحدة التوجيه :

يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود، ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر ،وذلك لان وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.

### ح- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة :

يشترك هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بان الفرد يعمل لصالح المجتمع إذا أن المجتمع أهم من الفرد ، ويتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة احد موظفيها أو مجموعة من الموظفين .

<sup>1</sup> - فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة ، بدون دار نشر ، ط1، لندن، 2019، ص : 76 .

ج- مبدأ مكافأة الأفراد :

أن دفع الأجر بطريقة عادلة تؤثر تأثيرا ملحوظا على تقدم المنشأة ، ويمكن استخدام مكافآت مالية أو مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء ويشترط أن تكون الأجر والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاق بين العاملين وأصحاب العمل .

ز- مبدأ المركزية :

إن المركزية في نظر (هنري فايول ) كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة فانه من المشاهد انه يوجد في كل كائن حي سواء كان حيوانا أو إنسانا مخ أو حاسة موجهة ،ومن هذا المخ أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء في الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

س- مبدأ تدرج السلطة :

ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها ، إذ أن وضوح خط السلطة ابتداء من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ،ولذا ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف<sup>1</sup> .

ط- مبدأ التدريب :

يعني هنري فايول بالترتيب ،ترتيب الأشياء والأفراد ،هذا الترتيب يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما : التنظيم الجيد،والاختيار الجيد.

<sup>1</sup> - فاطمة سعدي : نفس المرجع السابق ، ص : 77 .

و- مبدأ المساواة:

إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى مافي طاقاتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضرورة إتباع مبدأ المساواة .

ع- مبدأ استمرار المستخدمين:

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ،هذا مع تدعيمها ،هذا الموظف أحسن اختياره وتتوفر لديه القدرات المطلوبة لأدائه هذه الوظيفة وهذا يتضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وإذا تكرر فصل بعض الموظفين قبل حصولهم على المران الكافي أو إذا تعددت طلبات الاستقالة من جانب البعض فان ذلك يتضح منه عدم الاستقرار الذي يحدث نتيجة لسوء الإدارة

ص- مبدأ المبادأة :

من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيعه وتنمية

هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة سعدي : نفس المرجع السابق ، ص: 77

هـ - مبدأ روح التعاون :

إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك يجب أن تبذل الجهود لتدعيمها، ويرى (فايول) إن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد<sup>1</sup>.

يعد هنري فايول من ابرز المساهمين في تطوير تصميم الوحدات الإدارية في المنظمة حيث جعل "القسم أو الإدارة" وليس "وحدة العمل" هي أساس التنظيم الإداري، وقد أشار بشكل واضح إلى أهمية الأهداف ونوعيتها في تصميم المنظمات وتجميع الأنشطة الإدارية، ويمكن تلخيص كيفية تنظيم المنظمة في ضوء نظرية التقسيم الإداري بالخطوات التالية :

- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
- تجميع الوظائف المتكاملة أو المتماثلة في أقسام .
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في إدارات .

وتتظر النظرية الإدارية إلى القسم أو " الإدارة " باعتباره مجموعة من الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة التي ينبغي إعادة توزيعها بين الأفراد العاملين فيه، وعليه فإن هناك مشكلة التوزيع دائما، وهي تشكل الركن الأساسي في هذه النظرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة سعدي : نفس المرجع السابق ، ص : 77 .  
<sup>2</sup> - مؤيد السالم : تصميم المنظمات وتحليلها ، دار حثير للنشر والترجمة ، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص : 69.

### 2- الانتقادات التي وجهت لفايول :

- الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر .
- تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات للمديرين (الأقوياء ) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرووسين )،والسيطرة عليهم والتحكم فيهم .
- لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن المتغيرات المحيطة مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع<sup>1</sup>.

### 3- مدرسة العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية وهي تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين ،انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به ،فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها ،وان شعور الفرد بانتمائه للمجموعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وان إشباع الحاجات الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز العمال ، من هذا المنطلق توجهت مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة ،بالتركيز على دراسة الحاجات

<sup>1</sup> صبرينة سيدي صالح :مطبوعة بيداغوجية في مقياس القيادة التنظيمية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2،2020، ص : 54 – 55 .

2 حكيمة جاب الله :نظريات التنظيم موجهة للسنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال، قسم العلوم و الاتصال، جامعة الجزائر 03 ،2019، ص: 62 .

الاجتماعية والنفسية للفرد العامل مع الاهتمام بمشاعر الأفراد مع التركيز على الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين ومن أهم روادها ونظرياتها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

### 1/نظرية التـون مايو :

يعتبر التون مايو (1880-1949) رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وقد وضع نظريته من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن الكترينك في الو.م.ا، ونفذ منع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض منها هو معرفة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، ظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين ومن أهم النتائج التي توصلت إليها<sup>2</sup>:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق .
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة حتى تبقى معنوياته مرتفعة .
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل.
- إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وان هذا النظام الاجتماعي يلعب ادوار هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة .
- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله : نفس المرجع السابق، ص: 62 .  
<sup>2</sup> سعاد حفاف : مطبوعة بعنوان محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير مقدمة لطلبة الليسانس (ل.م.د) جذع مشترك شعبة العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص: 41 .

- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة.

### 2/مساهمات التون مايو :

أ- تجارب المرحلة الأولى من 1924-1927 تجربة الإضاءة وتجربة جدولة العمل وتجربة الأجور تعد امتداد للمرحلة السابقة .

- أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل :بدا مايو باختيار ست سيدات يشتغلن على تركيب أجزاء الهاتف،حيث قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل مع خفض ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة كما خفض أيام العمل إلى 6 أيام إلى 5 أيام مع تقديم وجبة غداء ،وبعد مضي 6 أشهر أعاد الوضع لما عليه وألغى كل الميزات ،عوض أن يلاحظ انخفاض الإنتاج لاحظ ارتفاعه حتى في حالة رفع الامتيازات ،بالبحث عن الأسباب لاحظ وجود جو تسوده المودة والتعاون بين أعضاء الجماعة والمسؤولين .

- اكتشاف دور العلاقات الرسمية وغير الرسمية (تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي) :اجري دراسة أخرى على 14 عمال و2 للفحص وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاج يزداد ويعود الانخفاض دون وجود علاقة مع متغيرات البحث .واكتشف مايو انه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي يتحكم في وتيرة الإنتاج ،حيث يفرض معايير قد تتعارض مع التي وضعتها الإدارة ،هذا يعني أن الإنتاج لا تتحكم فيه العوامل المادية فقط إنما توجد عوامل اجتماعية.

ب- تجارب المرحلة الثانية من 1927- 1932 بمصنع هورثرون اهتمت بما يريده العمال وما يفكرون فيه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد حفاف : نفس المرجع السابق ، ص : 41-42 .

1- تجربة المقابلات: بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات.

2- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: انطلاقاً من المقابلات قام الباحثون بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع ، انطلاقاً من هذه الملاحظات تبين لمايو وفريق البحث ما يلي :

- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة .
- إن الجماعات غير الرسمية لها اثر معتبر على الإنتاج .

### 3/الانتقادات الموجهة للمدرسة :

- إن المنظرين في مجال العلاقات الإنسانية لم يأخذوا بعين الاعتبار الظروف السائدة في بيئة العمل وهي تلعب دوراً مهماً في نتائج العمل .
- إن التركيز على الظروف الاجتماعية وإهمال دور المؤسسة نفسها التي تقوم بتلبية الحاجات الاجتماعية يعتبر مبالغة في استخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق مكاسب العمال على حساب المنظمة.
- إنها غير مبنية على علاقات علمية فهي تعالج أساليب العمل بطريقة عاطفية ونظرة ضيقة فيها محاباة للعمال.
- إن الصرامة في العمل والالتزام بالقرارات المكتوبة هي القواعد الرئيسية للعمل الناجح وليس الحرص على مجازاة العمال والاستماع إلى شكاويهم التي لا تنتهي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حكيمة جاب الله : نفس المرجع السابق ، ص : 64 – 69 .

#### 4/ نظرية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها ،لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في المنظمات بشكل كبير ،واعتمد في كثير من المدارس بدءا من مساهمات شستر برنارد في مؤلفه الشهير (وظائف المديرين) سنة 1937 .وهربرت سيمون في مؤلفه (السلوك الإداري /عام 1947، و ماتلاهما من الأعمال التي ساهمت في وضع أسس جديدة في النظر للتنظيمات باعتبارها نظما اجتماعية تقوم على اتخاذ القرارات .ولقيت بذلك اهتماما بالغا من العلماء في هذا المجال ،حيث اتفقوا على إن هناك معنى واضحا لاتخاذ القرار يتمثل في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة واختيار انسبها أي العملية التي بمقتضاها اختيار أحسن البدائل الممكنة لحل مشكلة أو مواجهة موقف ما .

#### 1 - إسهامات هربرت الكسندر سيمون :

هربرت سيمون هو عالم أمريكي متعدد المواهب والاختصاصات، وخريج جامعة ووسكنسن في الاقتصاد ،واحد أعضاء فريق البحث في جامعة بيركلي بكاليفورنيا ، وجامعة شيكاغو نال جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978، وبرز اهتمام سيمون بنظرية اتخاذ القرار من خلال كتاباته التي بدأها حول السلوك الإداري عام 1947، الذي اختار له عنوانا فرعيا هو دراسة عملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري .والذي أوضح فيه أهمية القرارات في الإدارة، واتخذ منها مدخلا لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي فيها. إن مفهوم اتخاذ القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها مجموعة من العوامل (اجتماعية، نفسية، اقتصادية، سياسية ...) كما تتضمن<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز جاهمي :محاضرات في مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة الماستر والدكتوراه ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2021، ص : 87 .

عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة .وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، والاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها...وهي عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار ،يرى سيمون إن العملية هي جوهر العملية الإدارية وذلك لدورها في وظيفة التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة ،كون هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة. وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما :

### أ- مستـوى وظـائف الإدارة :

القرار الإداري وظيفته من وظائف الإدارة والأساسية والمركزية ،والإدارة ماهي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تتصرف على مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة كجمع المعلومات ومعالجتها وإنتاج معلومات جديدة ،التخطيط والتنظيم ،القيادة والتوجيه والرقابة .

### ب- مستـوى وظـائف المؤسسة :

بالإضافة إلى لدور الجوهري لاتخاذ القرار في العملية الإدارية، فذلك الحال بالنسبة للمؤسسة ،فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها، وان تنفيذ الوظائف المختلفة (الإنتاج،التسويق ،الموارد البشرية ،المالية والمحاسبة ،إدارة البحث والتطوير ...)على اتخاذ القرار، ويرى سيمون إن العبئ يقع على عاتق المنظمة لمساندة أعضائها في عملية صنع القرارات، وذلك بتوضيح الغايات وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ذلك إن الغايات والأهداف بمثابة المرشد والدليل لكيفية صنع القرار إذ أنها تأتي تعبيراً عن المقدمات القيمية، بمعنى الافتراضات حول الغايات المفضلة أو المرغوبة والتي تعتبر بمثابة الأساس الذي تستند إليه القرارات، وترتبط المقدمات القيمية بالمقدمات الواقعية، التي تعني الافتراضات حول ما يحدث فعلاً في الواقع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز جاهمي : نفس المرجع السابق ، ص : 88.

ويميز سيمون في تصنيفه للقرارات الإدارية بين نوعين من القرارات هما :

### 1-القرارات الهيكلية وتسمى أيضا القرارات المبرمجة أو الروتينية :

وهي القرارات التي تتناول مشكلة متكررة أو اعتيادية. حيث تكون فيها أساليب وإجراءات التعامل مع المشكلة مرتبطة بزمان وبرنامج معين كقرارات التشغيل وإعداد الطلاب، شراء المواد الأولية. دفع الأجور والتعويضات، منح الإجازات، وبالتالي تكون إجراءات اتخاذ القرار معدة مسبقا، فلا يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل، بل يتم اتخاذها بشكل فوري ووفق معايير مبرمجة سلفا.

### 2-القرارات غير المهيكلية :

وتسمى أيضا بالقرارات غير المبرمجة أو المتجددة، وتظهر هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، لذلك من الصعب اتخاذ هذه القرارات بشكل فوري، فهي تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات، وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها، وهذه القرارات تحتاج للإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة كإنشاء وحدة جديدة، وتوسيع الطاقة الإنتاجية<sup>1</sup>.

ويرى سيمون أن على التنظيم أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة القرارات الرشيدة من خلال اعتماد الوسيلتين :

- تحديد مسؤولية الأفراد حتى تكون لهم أهدافا محددة توجههم أثناء اتخاذ القرار.

- تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية وما يرتبط بها من ميكانيزمات المتمثلة في التعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل الوقت الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب، فالسلوك الرشيد

<sup>1</sup> - عبد العزيز جاهمي : نفس المرجع السابق ، ص : 88 – 89 .

- في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيراً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم... وقد ميز سيمون بين اتجاهين في سلوك الفرد والجماعة وهما :
- الرشد الموضوعي: ويتمثل في السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات، بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع، التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرارات.
  - الرشد الذاتي أو الشخصي: ويتمثل في السلوك الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة، وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد في ذلك.<sup>1</sup>

### رابعاً : الدراسات السابقة:

عند القيام بأي بحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق اليه من قبل لكنه بعد التقصي والمطالعة يكتشف انه لم يكن سبق إلى الخوض في مثل هذا الموضوع وإثرائه ودراسته بالطرق العلمية والمنهجية الدقيقة، فكل ظاهرة سوسولوجية مهما كان اتجاهها عالجتها تيارات فكرية من قبل، لذلك وجب على الباحث أن يحدد موقع بحثه من الدراسات والأبحاث التي سبقته .

ومنه لا يمكننا الخوض في دراسة موضوع "التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للعاملين" قبل أن نذكر بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا

<sup>1</sup> - عبد العزيز جاهمي : نفس المرجع السابق ، ص : 89 .

### 1-الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :دراسة مراد بوشراية وهدى قوجيلي (2016/2017).

#### عنوان الدراسة:

اثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية. وهي دراسة لاستكمال شهادة الماستر تناولت هذه الإشكالية تأثير عملية التغيير التنظيمي حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتبرها من أهم النقاط التي تتركز عليها وذلك من اجل تطوير المنظمة وتعزيز علاقة التفاعل بينها وبين بيئتها للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات وتمكينها من بلوغ أهدافها وان تحقيق التغيير غايته ضمان النجاح والبقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

#### هدف الدراسة:

تقديم أهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي .

#### مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على إطارات المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، والتي عدد الإطارات العاملين بها الذين يشغلون مناصب مسؤولية (83) موظفا إطار ليشكلوا مجتمع الدراسة والعينة .

#### أداة الدراسة:

الاستمارة كأداة لجمع البيانات .

<sup>1</sup> - مراد بوشراية ، هدى قوجيلي ، اثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2016 .

### نتائج الدراسة:

من خلال الإحصائيات المتعلقة بخصوبة نشاطات المنظمة وكذلك نتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة الإحصائية تم التوصل إلى وجود اثر بالغ للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

### الدراسة الثانية: دراسة "مبروكة بالعجال ويمينة بالعجال (2017/2016)

### عنوان الدراسة:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين وهي دراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل .

تناولت هذه الإشكالية اثر التغيير التنظيمي الذي يعتبر احد أوجه حياة المنظمة التي تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الأحسن ،كذلك إن نجاح التغيير التنظيمي يوجب الاهتمام بالعنصر البشري لان مصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ العقلاني بالموظفين وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ودعم الولاء لدى الأفراد لأنه يساهم في رفع الأداء .

### هدف الدراسة:

التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها .

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مبروكة بالعجال ، يمينة بالعجال : التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2016 .

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين على اختلاف أصنافهم العاملين ببلدية الوادي والمقدرة عددهم ب115 موظف وموظفة .

### الأداة:

الاستبيان والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق .

### نتائج الدراسة:

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي.

### الدراسة الثالثة: "دراسة لطرش وعديلة العلواني" (2018)

### عنوان الدراسة:

التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين .

تناولت الإشكالية اثر التغيير التنظيمي في المنظمة حيث أصبح التغيير التنظيمي احد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة لان هذا المجال له تأثير واضح على أداء المنظمات بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة وذلك من اجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي لهم <sup>1</sup>.

### هدف الدراسة:

توضيح اثر التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين .

<sup>1</sup> - صبرينة لطرش ، عديلة العلواني : التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيكدة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة أم البواقي ، عدد 9 ، 2018.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

### مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل حيث قدر حجم المجتمع ب 31 عامل .

### أداة الدراسة:

الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

### نتائج الدراسة:

توصلت إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

### 2/الدراسات العربية :

-الدراسة الأولى :دراسة تهاني محسن بدر الحميدي (2012).

- عنوان الدراسة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت وهي دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية .

- التخصص:

الإدارة والقيادة التربوية

- مؤسسة الانتماء العلمي للباحث: جامعة الشرق الأوسط

- تناولت الإشكالية دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية حيث أصبحت تحتل مكانة متميزة في التغيير التنظيمي، إذ تحتاجه جميع المؤسسات لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية، كما تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة وكذلك المدارس بصفة خاصة، حيث أنها توفر للمدرسة إطارا متميزا لتنظيم وتوجيه التغيير التنظيمي، حيث تؤثر على العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة

- هدف الدراسة:

يكمن الهدف في التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> -تهاني محسن بدر الحميدي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.

- منهج الدراسة:  
تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي
- مجتمع وعينة الدراسة:  
تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت وعددهن (11780) معلمة  
كما أن العينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ أفراد العينة (351) معلمة .
- أداة الدراسة:  
الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- نتائج الدراسة :  
1/ إشارة انه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية  
2/ تتفق أيضا في وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي  
3/ هناك ارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a > 0.05$  ) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة .

الدراسة الثانية: دراسة خالد بن عبدالله بن سيف العبري (2016)

- عنوان الدراسة:

التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان وهي دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،  
- التخصص: الإدارة العامة.

- مؤسسة العلمي للباحث: كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت

- تناولت الإشكالية دور التغيير التنظيمي في حل المشاكل الإدارية حيث أصبحت الحاجة تدعو إلى تشخيص واقع التغيير في تلك الوزارات بإبعاده المختلفة (الموارد البشرية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وكذلك تشخيص واقع أداء العاملين بها .

- هدف الدراسة:

التعرف على مستوى التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية.

- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الله بن سيف العبري : التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان ، رسالة مكملة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير ، تخصص الإدارة العامة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت ، 2014 .

### - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات الحكومية في سلطنة عمان، ويشمل جميع مديري الدوائر ونواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين والبالغ عددها (23) وزارة، ويعمل بها (2000) موظف وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة عن طريق إجراء القرعة .

### - أداة الدراسة:

الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

### - نتائج الدراسة:

1/ بينت الدراسة إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات المركزيو في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت بعد التكنولوجيا متصدرا عن بقية إبعاد التغيير تلاه الهيكل التنظيمي ثم الموارد البشرية وتخيرا بعد الثقافة التنظيمية .

2/ تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات المركزية في سلطنة عمان جاء متوسطا .

3/ بينت الدراسة وجود اثر دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين وفي جميع أبعاد التغيير التنظيمي ولم تصدر بعد الثقافة التنظيمية حسب الأهمية الإحصائية ثم تلاه الهيكل التنظيمي ثم البعد التكنولوجي، أما بعد الموارد البشرية فقد بينت عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية .

الدراسة الثالثة: دراسة محمد بن سعيد العمري (2017)

- عنوان الدراسة:

اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي .

- التخصص: الإدارة .

- مؤسسة الانتماء العلمي للباحث: جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية .

تناولت الإشكالية أهمية عملية التغيير في نجاح أعمال المنظمات، فإذا غابت عملية التغيير الفاعلة غاب الأداء الجيد ووجدت الإدارة صعوبة في تحقيق أهدافها حيث أن هناك دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي حيث انه يساعد على تحقيق الفوائد الكثيرة للمنظمة، كذلك يعمل على خلق التعاون بين الأفراد وتحسين وسائل الاتصال في المنظمة .

- هدف الدراسة:

يتمثل في محاولة التعرف على اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي كما يدركها العاملون، من حيث الأثر الذي يتركه على أداء الفرد، وذلك محاولة في سد الفجوة التطبيقية في هذا الموضوع .

- منهج الدراسة:

استخدم المنهج المكتبي وكذلك المنهج المسحي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بن سعيد العمري : اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، عدد 4 ، 2017 .

### - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مؤسسات الأعمال السعودية الكبيرة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (708) مؤسسات.

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع الدراسة من الفئات المختلفة من العاملين في تلك المؤسسات .

### - أداة الدراسة:

اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

### - نتائج الدراسة :

1/ أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات،الموارد البشرية والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرا في التمييز التنظيمي .

2/ أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي والمهام والواجبات ،الموارد البشرية والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرا في تميز القيادة الإدارية كبعد من أبعاد التمييز التنظيمي .

3/ أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (الواجبات والمهام والموارد البشرية ،التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرا في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التمييز التنظيمي .

### 3/الدراسات الأجنبية:

- دراسة توماس ديافين باش ( 2004 - 2005 )  
عنوان الدراسة : "أساليب إدارة التغيير التنظيمي " والتي أجريت في إحدى جامعات أوروبا الشرقية .
- هدف الدراسة : هدفت إلى تسليط الضوء على الأساليب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية .
- أداة الدراسة : تم الاعتماد على المقابلة .
- نتائج الدراسة :
- إن نجاح وفشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين ،كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير ،كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من اعلي إلى أسفل .

### - التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها تبين لنا الأهمية الكبيرة لكل من التغيير التنظيمي والتوافق المهني وواقع ممارسته في كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها ومن خلالها يبرز لنا الاختلاف من حيث الجوانب التي تطرقت لها كل دراسة من الدراسات والهدف التي حاولت كل دراسة الوصول إليه من حيث انه يوجد تقارب وتشابه كبير في كل من المنهجية المتبعة من حيث أدوات جمع البيانات ومناهج البحث وطريقة اختيار العينة والأساليب الإحصائية .

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيز على عنصر التغيير التنظيمي داخل المؤسسات .

- كما تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والمتمثل في تسليط الضوء على كل من عنصر التغيير والتوافق وواقع ممارستها داخل المنظمات .

أما من ناحية المنهجية فهناك عدة نقاط تجمع بين كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة أهمها :  
المنهج العلمي المستخدم المنهج الوصفي، وطريقة اختيار العينة، إضافة إلى اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما نشير إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في تحديد متغيراتها وكذا في بناء وصياغة تساؤلاتها.



## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

# الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً : أهمية التغيير التنظيمي

ثانياً : أهداف التغيير التنظيمي

ثالثاً : خصائص التغيير التنظيمي

رابعاً : أنواع التغيير التنظيمي

خامساً : مراحل التغيير التنظيمي

سادساً : مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة

**تمهيد :**

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من بين اهتمامات العديد من الباحثين وهذا في إطار التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية كما أن التغيير التنظيمي أصبح شيء ضروري لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه لأنه يمثل وسيلة للمنظمة لتحقيق النمو والتكيف، كما انه لعملية التغيير تأثير كبير على العديد من المنظمات لذلك يجب تبني أعمالها ونشاطاتها وفق أسس وضوابط معينة وفقا لمراحل لضمان السير الجيد لعملية التغيير وبذلك فان نجاح هذا الأخير مرتبط بمدى وضوح أهداف والمشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة والموظفين .

## أولاً: أهمية التغيير التنظيمي :

تكمن أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي :

1/ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل

التنظيم .

2/ تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت .

3/ التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات .

4/ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

5/ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها .

6/ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكييف .

7/ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها .

8/ تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح<sup>1</sup>.

تكم أهمية التغيير في تنفيذ برنامج تدريب وتكوين فعال وهذا من أجل تزويد الأفراد بالمعرفة والخبرات وهذا

لمواجهة كل التغييرات والأزمات التي تحدث في المنظمة ،وكذلك يعمل على التقليل من عبئ العمل وهذا بتوفير

لهم الاستقرار الوظيفي ليزيد أدائهم وبالتالي تحقيق الرضا في العمل من خلال تقديم المكافآت وكذلك العمل على

تحديد الوسائل والأدوات داخل المنظمة، كما تسعى إلى نشر التعاون بين أفراد العاملين في المنظمة والعمل جميعاً

<sup>1</sup> - مبروكة بالعجال ويمينة بالعجال : نفس المرجع السابق ، ص: 35،36.

كفريق واحد وتكمن أيضا أهميتها في العمل على تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال توفير لهم التدريب والتطوير المستمر، وتكمن في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم كما تبرز أهميتها في الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال والعمل على وضع أهداف واضحة ومحددة للموظفين وكذلك تقديم لهم التوجيه والدعم وهذا حتى تسود ثقافة الجدية والإلتقان في العمل .

### ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها منها :

- 1/ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- 2/ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- 3/ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- 4/ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 5/ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- 6/ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2014 ، ص : 33 .

7/ مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة

المختلفة ونتائجها .

8/ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات .

يهدف التغيير التنظيمي إلى كيفية قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات والتحديات التي

تواجه البيئة المحيطة وهذا من اجل تعزيز بقاءها واستمراريتها، كذلك تشمل في تعزيز التعاون والتواصل بين

إفراد المنظمة وذلك عن طريق تشجيعهم وتوفير فرص التدريب لهم وهذا من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف

المنظمة .

وتتمثل أهدافها أيضا في مساعداتهم على تحليل مشكلاتهم وذلك عن طريق تقديم الدعم والتوجيه والتحفيز وهذا

من اجل أحداث تغيير .

كذلك يعمل على تقديم الدعم للأفراد العاملين في المنظمة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي

يتحقق رضاهم الوظيفي، كما يهدف التغيير التنظيمي إلى الاستماع للأطراف المتصارعة وهذا من اجل فهم

أسباب الصراع وتحليله وهذا من اجل كيفية العمل على مواجهته والتقليل منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد : نفس المرجع السابق ، ص : 34 .

### ثالثا : خصائص التغيير التنظيمي :

يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

1/ يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة، فهو لا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يتوفر توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أربع مراحل وهي: مرحلة الاستكشاف ومرحلة التخطيط، ومرحلة العمل، وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير ليساير إلى تثبيته ليصبح جزءا من واقع المنظمة .

2/ من الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي انه عملية مستمرة، وعمل مخطط ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب مثالي لأحداث التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

✚ التغيير التنظيمي حتى يحقق النجاح يحتاج إلى تخطيط والإدارة وتتمثل هذه العملية في اتخاذ القرارات، الصائبة وكذلك تحديد الأولويات والمسؤوليات فالتغيير لا يحدث بشكل تلقائي وإنما يكون مخطط له، كما أن دور المديرين لا يقتصر على التغيير والتنفيذ بل يشمل توفير بيئة عمل مناسبة من اجل ممارسة التغيير والاهتمام بالموظفين وتقديم الدعم وتوفير التدريب وإشراكهم في جميع القرارات والخطط التنفيذية وهذا من اجل تحمل المسؤولية .

✚ كما أن للتغيير التنظيمي مراحل تساهم في تخطيط وإدارة وتنفيذ التغيير بنجاح وتتمثل فيما يلي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة التخطيط ومرحلة العمل، كما أن التغيير عملية مستمرة تتطلب تنفيذ وتخطيط مدروس

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد : نفس المرجع السابق ، ص : 33 .

ويعتبر من بين مسؤولية المديرين و الإداريون، وكذلك لابد من وجود إستراتيجية لكيفية تحقيق التغيير ونجاحه، كما يعتمد على التواصل وتفاعل العاملين مع الإدارة .

#### رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي :

تتمثل أنواع التغيير التنظيمي فيما يلي :

##### 1/ التغيير الجزئي والتغيير الشامل :

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي وإذا اعتمدنا درجة الشمول معيار استطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة .

التغيير الجزئي يقتصر على جزء واحد كتغيير في الآلات والأجهزة، أما التغيير الشامل كافة القطاعات والجوانب في المنظمة .

##### 2/ التغيير المادي والتغيير المعنوي :

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل: التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) يشمل كافة القطاعات والجوانب في المنظمة<sup>1</sup>.

النوع هذا من التغيير يظهر بطريقة شكلية وبشكل سطحي .

<sup>1</sup> - قبالي مريم ، سعديو مسبكية : التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ، 2015 ، ص : 66 .

## 3/ التغيير السريع والتغيير التدريجي:

إن التغيير التدريجي البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف التي تمر به المؤسسة.

✚ يكون أكثر فعالية وقل تأثيراً على الأفراد في المؤسسة حيث يتيح لهم الفرصة لتكييف أنفسهم مع التحول بشكل أفضل ولكن يتعلق سرعة اختيار التغيير حسب الحاجة وحسب طبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة. وهناك تصنيف آخر لأنواع التغيير التنظيمي وهو كالآتي :

- التغييرات غير المخططة: تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال.
- ✚ تحدث خارج رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التحول وتطور في المؤسسة .
- التغييرات المخططة: تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة<sup>1</sup> .
- ✚ تحدث من أجل أن تنظم المؤسسة نفسها وذلك من أجل مواجهة التغييرات التي يمكن أن تحدث.
- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العمال من قبل الإدارة باستعمال السلطة وهذه التغييرات قد تقابل بالرفض.
- ✚ يتم تطبيقها على العمال بشكل تعسفي من قبل الإدارة عن طريق استخدام أساليب السيطرة والسلطة وعادة هذه التغييرات ينتج عنها عدم القبول والرفض من قبل العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> - قبايلي مريم ، سعديو مسيكة : نفس المرجع السابق ، ص : 66 .

- التغييرات بالمشاركة: عن طريق إشراك العاملين في التخطيط للتغيير وذلك بأخذ آرائهم وأفكارهم حول التغيير المراد القيام به<sup>1</sup>.

+ تتمثل في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وكذلك التخطيط للتغيير وهذا عن طريق الأخذ بآرائهم وأفكارهم حول التغيير المراد القيام به.

### خامسا: مراحل التغيير التنظيمي :

#### 1/مرحلة إذابة الجليد :

وتتضمن هذه الرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، حيث أن هذه المرحلة لها دور كبير في نجاح عملية التغيير، وتهدف هذه المرحلة كما يعتقد إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة .

ويعتقد شين بأنه يمكن إذابة الجليد اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي والعمل الجاد من أجل تقليص معوقات التغيير<sup>2</sup> .

+ هذه المرحلة لها دور وأهمية في نجاح عملية التغيير وتتطلب أن يتم إلغاء واستبدال الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات الحالية بأخرى جديدة تتوافق مع أهداف التغيير ولابد أن تزول وتختفي الأفكار

<sup>1</sup> - قبائلي مريم ، سعديو مسيكة : نفس المرجع السابق ، ص : 34 .  
<sup>2</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 4 ، عمان ، 2009 ، ص : 375.

والاتجاهات والممارسات الحالية وهذا يساعد على إذابة الجليد ومن الأساليب التي يتم استخدامها في هذه المرحلة: تقديم التوعية والتدريب والعمل على تعلم معارف ومهارات جديدة .

## 2/التغيير:

يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي انه يتم في هذه المرحلة تغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويشير شين إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و تقيص دور وسيط التغيير وان يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير، كما يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لان من شان ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم<sup>1</sup>.

✚ إن التغيير يكون ايجابيا عندما يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة تساعده على التطور والنمو الشخصي والمهني بحيث أن يكون هذا التغيير مدروسا ومنظما ويتم بشكل متزن ويتم في هذه المرحلة تغيير أو تعديل في الواجبات والمهام والأداء والتقنيات .

## 3/إعداد التجميع:

في هذه المرحلة يتم التأكيد على ما اكتسابه من مهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية بحيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، حيث تصبح هذه الأساليب سهلة حيث تسمح بإعطاء الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة ولإظهار السلوك والاتجاه ينبغي

<sup>1</sup> - حسين حريم : نفس المرجع السابق ، ص : 377 .

استخدام التدعيم أو التعزيز الايجابي حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة رضا وأي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

في هذه المرحلة يتم تعزيز تثبيت التغيير وكذلك ضمان استقراره وهذا من خلال مساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار التي تعلموها ويمكن تحقيق هذا من خلال تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين الذين يظهرون السلوك والاتجاهات الجديدة بشكل ملحوظ وكذلك تقديم لهم التدريب والدعم المستمر لضمان استمرارية التحسن، والهدف منه ضمان الحفاظ على الأفراد واستمرارهم في هذا السلوك وأي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه.

### شكل رقم 01:

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير.	- تغيير الناس	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير.	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات بناءة
	- تغيير التقنيات	

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، نفس المرجع السابق، ص: 377.

<sup>1</sup> - حسين حريم : نفس المرجع السابق ، ص: 377.

## سادسا: مقاومة التغيير التنظيمي :

1/ تعرف مقاومة التغيير على أنها: "أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه".

وآخرون قاموا بتعريفها بأنها: "عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة".

ومنه فان مقاومة التغيير هي كافة ردود الفعل السلبية للأفراد إتجاه الأفراد النتائج التي قد تحدث أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم .

## 2/ أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى محاولة عرقلة و مقاومة التغيير ، يمكننا أن نصنفها كالآتي:

## أ- أسباب تنظيمية :

تعني تخوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعروهم بعدم الجدية يضاف إلى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، وكذا التكاليف المرتفعة للمشروع، هذا إذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حاليا، فانه يحس كان ما تكبده من نفقات لم يعط العائد المطلوب، كما أن التغيير كثيرا ما يفرض أعباء وضغوط عمل كبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الهام يحيايوي ، نسرين سماعيل : مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين ، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ، مجلة3، عدد 1 ، 2020 ، ص : 113.

وتعني خوف العاملين من عدم الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيق التغيير المقترح ، فعدم وجود خطة واضحة ومناسبة لتنفيذ التغيير ، يؤدي إلى عدم وضوح الإجراءات والتعليمات التي يجب إتباعها وكذلك سوء الفهم ونقص التواصل وعدم توفير المعلومات بين العاملين و رؤسائهم يشعرهم بعدم الجدية وإذا كان التغيير يستلزم من العاملين معرفة ومهارات جديدة غير التي يمتلكها الفرد حالياً، فإنه يحس ما تكبده من نفقات لم يعط العائد المطلوب كما أن التغيير كثيراً ما يفرض أعباء وضغوطات في العمل.

#### ب-أسباب شخصية :

وهي أسباب تتعلق أساساً بالفرد العامل لمستوى إدراكه لفكرة التغيير ، بمعنى نظرتة إلى أي وضع أو موقف التي تستند إلى إدراكه الاختياري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره، إذا كانت اتجاهات الفرد أصلاً سلبية اتجاه التنظيم يضاف إلى ذلك قلة الفهم والثقة في محتوى العملية والخوف من النتائج هذا التغيير كفقدان الاعتبار والسلطة وكذا عدم الثقة في الأشخاص القائمين على العملية، يضاف إلى هذا كله طبيعة الإنسان التي تميل إلى الاستقرار والثبات<sup>1</sup> .

تتعلق بمستوى إدراك ورد فعل الفرد العامل تجاه عملية التغيير وقد تكون أسباب لعدم رغبته في تغيير الوضع الحالي وهذا الإدراك من الصعب تغييره، وإذا كانت اتجاهات الفرد اتجاه التنظيم سلبية كقلة الفهم والثقة في الأشخاص القائمين على العملية وعدم القدرة على التكيف .

<sup>1</sup> - الهام يحيوي ، نسرين سماعيل : نفس المرجع السابق ، ص : 113 – 115 .

ت - أسباب إجرائية :

للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه، وهو ما يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على علم بما هو مطلوب منهم، كذلك ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء فهم المشروع وعدم الإدراك الكافي لأهدافه ومقاصده، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومته من قبل العمال .

تتضمن الأسباب الإجرائية مجموعة من الخطوات والتعليمات التي يجب تحقيقها وهذا لا بد أن يتطلب وضوح الخطوات والتعليمات لذلك يجب على الإدارة والمسؤولين عن عملية التغيير توضيح الخطوات التي يتعين إتباعها والتعليمات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح ولا بد أن يكون كل عضو من المنفذين على علم بما هو مطلوب منهم .

ح - أسباب اجتماعية :

- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة .

- الولاء والتضامن الاجتماعي بين أفراد المنظمة.

- حاجة الفرد دوماً إلى علاقات اجتماعية مستقرة .

تتمكن الأسباب الاجتماعية في الرغبة على إبقاء العلاقات لأن الفرد يشعر بالارتباط بالآخرين وبين أفراد المنظمة، كما أن في بعض الأحيان يلزم على الأفراد البقاء في علاقات مع أفراد المنظمة وهذا راجع للولاء التنظيمي وكذلك الرغبة في دعمها والمساهمة في نجاحها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - الهام يحيوي ، نسرين سماعيل ، نفس المرجع السابق ، ص: 115 .

### 3/ أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

تتخذ مقاومة التغيير التنظيمي شكلين وهما :

- المقاومة الظاهرة للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل: مصارحة

العاملين لرفض التغيير

- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير

- زيادة الصراعات داخل المنظمة

- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات

- تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات

- رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة

- انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم وإضراب

والمشاركة فيه الذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرق إليه<sup>1</sup>.

تكمّن الإشكال الظاهرة في أن العمال يطالبون بعدم التغيير، كذلك يؤدي إلى وجود عداوة بين من يقوم باقتراح

التغيير كذلك ينتج عنه العديد من المشاكل والخلافات في المنظمة نتيجة التغيير، كما يؤدي إلى حدوث تغيب

في العمل وتأخير رفضاً لهذا التغيير كما أن أداء العاملين ينقص وينخفض وبالتالي يؤدي إلى إفلاس وخسارة

المنظمة ولا يتم تحقيق الأهداف المسطرة، كما يصبح العمال مقصرين في أداء أعمالهم وكذلك حل مشكلات

العمل برغم أنهم لهم كفاءة مهنية كذلك تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم التكيف مع قرارات التغيير يؤدي به

إلى القيام بإضرابات والذي ناتج عن عدم الرضا عن العمل .

<sup>1</sup> - الهام يحيايوي ، نسرين سماعيل : نفس المرجع السابق ، ص: 115 .

- المقاومة الضمنية للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال مستقرة واضحة وهي:
  - هبوط الحافز للعمل
  - عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة
  - استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف
  - زيادة عدد الأخطاء المرتكبة
  - استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد
  - نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير
  - حجب المعلومات وتأخير وصولها<sup>1</sup>
- + نتيجة عدم اهتمام العامل بالعمل يؤدي به إلى هبوط الحافز وكذلك عدم إشراكه في اتخاذ القرارات كما أن يؤدي به إلى عدم استغلال كل الموارد الموجودة في المنظمة يؤدي هذا إلى تعطيل العمل نتيجة عدم رضا عن العمل، كذلك ينتج عنه للعديد من الأخطاء التي تؤدي إلى أزمات في المنظمة ونشر الأخبار الكاذبة أو سلبية عن التغيير .

<sup>1</sup> -الهام يحيايوي ، نسرين إسماعيل : نفس المرجع السابق ، ص: 115 .

**خلاصة :**

نستنتج في الأخير أن التنظيمي أصبح أمر ضروري على المنظمة وهذا في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة إلا أن التغيير التنظيمي عدة مراحل وخطوات يجب على المنظمة أن تسلكها وهذا حسب نوع التطوير .

الفصل الثالث: التوافق المهني

# الفصل الثالث: التوافق المهني

تمهيد

أولا: أهمية التوافق المهني

ثانيا: محددات ومظاهر التوافق المهني

ثالثا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

رابعا: قياس التوافق المهني

خامسا: استراتيجيات تحقيق التوافق المهني

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر التوافق المهني مجالاً بين مجالات التوافق العام، كذلك يرتبط هذا المفهوم بالموارد البشري لأنه له دور في تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحقيق له الانسجام والتلاؤم مع بيئة عمله، وذلك من أجل أن تكون له قدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات التي تحدث داخل عمله ومن أمثلة ذلك الظروف الفيزيائية وكذلك نوع النشاط الذي يقوم به، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي تربطه بزملائه ورؤسائه في العمل، كذلك يلعب الجانب النفسي دوراً أساسياً في تحقيق التوافق المهني فكلما كان المورد البشري يشعر برضا وتمنح له امتيازات كلما زاد أدائه وبالتالي يحقق أهداف المنظمة ونجاحها وبالتالي تحافظ على استمراريتها وبقاءها .

وانطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا الفصل التوافق المهني وكل ما يتعلق به من أهمية ومحددات ومظاهره، والعوامل المؤثرة في التوافق المهني وقياسه، واستراتيجيات تحقيق التوافق المهني .

## أولاً : أهمية التوافق المهني :

إن تحقيق التوافق المهني يعتبر من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها لما يمكن أن يحققه من مزايا وتكمن أهمية التوافق المهني فيما يلي:

- مساهمة التوافق المهني في زيادة مستوى الدافعية لدى الفرد العامل .
- التقليل من الصراعات التنظيمية وتناقل الإشاعات، كما يحافظ على التوازن والاستقرار داخل المنظمة وذلك على كافة المستويات التنظيمية .
- شعور الفرد بالانتماء للمنظمة مما يساهم في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي .
- ارتفاع مستوى الرضا لدى العامل مما يؤدي ذلك إلى قبول الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها .
- زيادة فعالية الاتصال ودينامكية الجماعة، مما يسهل سيرورة مختلف العمليات كما يحفز الفرد العامل على تحسين مستوى أدائه، حيث ينعكس ذلك على الإنتاج كما ونوعاً
- تحقيق الفعالية التنظيمية والجودة الشاملة من خلال شعور العمال بالهوية التنظيمية ولتبنيتهم قيم واتجاهات المنظمة، مما يجعلهم مرنين اتجاه أي تغيير أو تطوير يطرأ على مستوى المنظمة .
- شعور الفرد العامل بالراحة والتوازن النفسي مما ينعكس ذلك على صحته الجسمية، النفسية والعقلية كما يساهم ذلك في بناء علاقات سوية تسودها المحبة، التعاون والتفاهم بين مختلف مستويات المنظمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سناني لبنى ، بوعطي جلال الدين : متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية ، مجلة سوسولوجيا ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، مجلد 6 ، عدد 1 ، 2022 ، ص : 18 .

- مساهمة التوافق المهني في زيادة مستوى الالتزام اتجاه المهام والمسؤوليات، كما يقلل من نسبة الغيابات وحوادث العمل، ويضع حد لمختلف المعوقات الشخصية، الاجتماعية والمهنية المرتبطة بسوء التوافق النفسي، الاجتماعي والمهني<sup>1</sup>.

تتمثل أهمية التوافق المهني في طبيعة العمل والأجر وساعات العمل للعامل وكذا علاقته بمرؤوسيه وزملائه في العمل ونحوها من العوامل التي ينتج عنها رضا العامل وسعادته وإخلاصه في عمله.

### ثانياً: مظاهر التوافق المهني :

اجمع العلماء على انه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال محكين أساسيين :

الأول الرضا، الثاني الإرضاء

#### 1- المحك الأول: الرضا عن العمل

فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفة وزملائه والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، وظروف عمله، وساعات عمله وأجره، ونوع العمل الذي يشغله كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل اتفاق ميوئه المهنية وميول معظم الناس (الناجحين)، اللذين يعملون في مهنته، كما ينظر للرضا الوظيفي على انه حالة انفعالية ايجابية ناتجة عن نظرة الفرد لعمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سناني لبنى ، بوعطيط جلال الدين : نفس المرجع السابق ، ص: 18 .  
<sup>2</sup> - مداس فاطمة ، مولاي باط بشرى : التوافق الاجتماعي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرأة العاملة ، قسم العلوم الاجتماعية ن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2021 ، ص : 29 - 30 .

## 2- المحك الثاني: الإرضاء

وهو كل ما يعبر عن مدى كفاءة الموظف وإنتاجيته وكفايته ومن الطبقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملاؤه، وشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبا من غيابه وتأخره ومن الإصابات التي يتورط فيها، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن ويتضح أيضا من اتفاق قدرات ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل<sup>1</sup>.

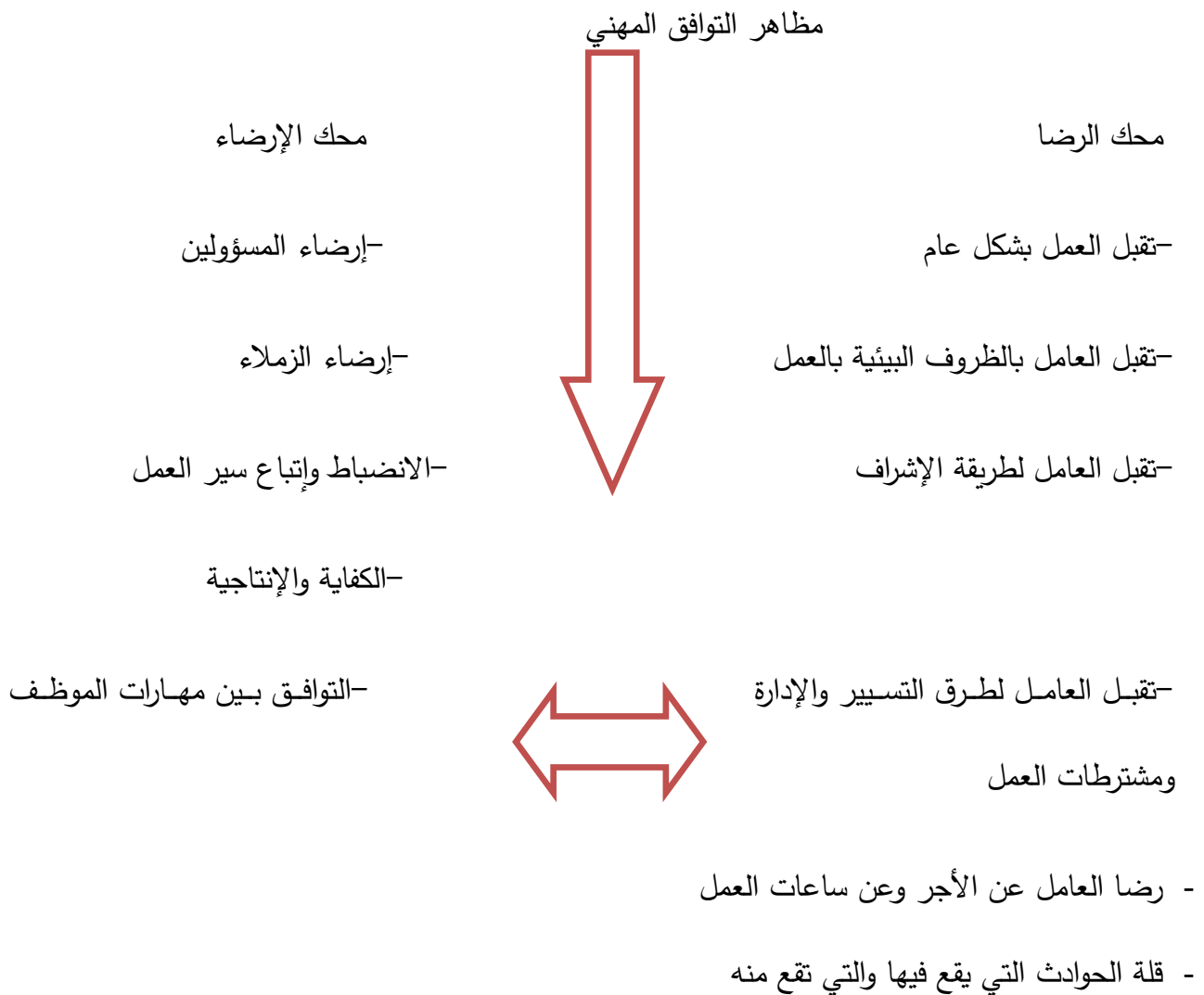
✚ لكل ظاهرة وعملية مهنية معينة العديد من المحكاة التي تدل على حصولها ونجاحها بأفضل الوسائل والأساليب

حيث تظهر نتائجها على العامل من خلال الثبات والاستقرار

ويمكن تلخيص محكات التوافق المهني في المخطط التالي :

<sup>1</sup> - مداس فاطمة ، مولاياط بشرى : نفس المرجع السابق ، ص : 30 .

الشكل رقم (01) يوضح مظاهر التوافق المهني .



المصدر :مداس فاطمة ، مولايات بشرى :التوافق الاجتماعي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرأة العاملة ،

نفس المرجع السابق ، ص:30.

## ثالثاً : العوامل المؤثرة في التوافق المهني :

## 1-عوامل حضارية وتكنولوجية:

التغيرات الحضارية والتكنولوجية أدت إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة إلى قلة العمل اليدوي وزيادة العمل الذهني كما أدت من ناحية أخرى على تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج ونقص الاحتياجات من العمالة هذا ما أدى إلى تزعزع امن العامل واستقراره النفسي، وبالتالي انعكس على توافقه المهني.

## 2-عوامل داخل المصنع :

رغم أن العامل هو ركيزة الصناعة اليوم فانه يؤدي دور بالغ الصعوبة، فزيادة الإنتاج تتطلب منهم زيادة لساعات العمل، وتتم السرعة والدقة في الإنتاج على حساب أعصابه وراحته النفسية ورغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة، وكذا فهو في اشد الحاجة لان يشعر بالاطمئنان ناحية مستقبله، مع رؤساء وزملاء يحترمونه تربط بينهم علاقات ودودة حميمة .

فالعامل يرغب بان يطلب منه ما هو في حدود قدراته واستعداداته، وما يلتقي مع رغباته وميول، وكذا يرغب في تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل إلا أن هذا لا يستطيع أن يحققه بسهولة، ويمكن تعدادها في العناصر التالية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي: علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد لخضر الوادي ، 2019 ، ص : 74-75 .

- علاقة العامل بعمله
- علاقة العامل بنظام المؤسسة
- علاقة العمل بزملائه
- علاقة العامل لظروف عمله الفيزيقية

### 3- عوامل خارج المصنع :

ليس العامل عضواً في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كثيرة ومتعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها من مركزه في الأخرى اختلافاً كبيراً، فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصيته المسيطرة المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته وباقي الأشقاء، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو النادي، أو المقهى أو الأصدقاء، وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كبيرة من التوافق النفسي حتى يكون كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم، علاقات صحيحة خالية من الشذوذ ويصادف العامل في سبيل الحصول على هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من شك أن العلاقات الأسرية غير السعيدة والتي تتسم بالصراع بين الزوجين وظروف الفعالية تقبله كمرض لأحد أفراد الأسرة أو أبناء منحرفين أو أعباء عائلية غير محتملة كوجود الأهل بعيد عن مقر العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعيدة مصباحي، نجات مصباحي: نفس المرجع السابق، ص: 75.

## 4-عوامل شخصية :

تتمثل في العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي :

## أ- الحالة الصحية:

والتي ترجع إلى أساس فيزيولوجي ذلك إلى خلل في وظائفها وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، وليس من الشك أن الخلل كلما كان كبيرا كان تأثيره أعمق وأوسع مدى، إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين النفسي بل إنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك أن الإنسان وحده جسمية نفسية .

## ب-الحالة النفسية أو المزاجية :

الاضطرابات الانفعالية والنفسية، الصراع القلق، الإحباط...الخ، السمات الشخصية: الاستعدادات للعمل وميوله ورغباته، وطموحاته نو مستوى قدراته ومتاعبه الشعورية واللاشعورية<sup>1</sup>.

✚ إن التوافق يتأثر بعدة عوامل منها ما يرتبط بالعامل نفسه ومنه ما يرتبط بيئته العمل ومنها ما يرتبط بالمحيط الخارجي أي خارج بيئة العمل .

<sup>1</sup> - سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي: نفس المرجع السابق، ص: 75.

## رابعاً: قياس التوافق المهني :

إن قياس التوافق المهني لدى الفرد العامل تستدعي استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق عملية تتداخل فيها عدة عوامل ولكونها أيضاً عملية معقدة ومتغيرة وكونها أيضاً عبارة عن مشاعر وإحساسات شخصية تنبعث من معايير وسلوكيات وتصرفات العامل في المؤسسة ونظراً لتعدد العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني هي :

### 1- قياس الرضا الوظيفي:

والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله ، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة وإحساسه بان المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيقية .

### 2- قياس الروح المعنوية :

يعرفها حسن عبد الحميد رشوان على أنها: اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية داخل المؤسسات التي يعملون بها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - مكناسي محمد : التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص: 51 .

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

### 3- قياس الطموح:

لقد تم تعريف الطموح في معجم السلوك على انه: المستوى المتوقع للأداء المقبل ويعرفه معجم علم النفس والتحليل النفسي: على انه المستوى الذي يطمح الفرد أن يصل إليه أو يتوقعه لنفسه سواء في تحصيله الدراسي أو انجازه العلمي أو في مهنته ويعتمد على تقدير لذاته وإمكانياته ولظروفه .

أما السيد عبد العالي: فيرى أن مستوى الطموح يضع الفرد في إطار أهدافه المرحلية البعيدة في الحياة ويتوقع الوصول إليها عن طريق سعيه المتواصل في ضوء خبراته وقدراته الراهنة .

وبالتالي يمكن القول بان مستوى الطموح يكون مرتفعا في حالة إشباع حاجاته ومنخفضا في حالة عدم الإشباع، ومادام أن التوافق المهني متوقف على مدى تحقيق الفرد لأشباعاته فانه يمكننا الحكم على توافق الفرد في عمله بمدى ارتفاع مستوى طموحه ،فكلما كان الفرد قادرا على تحقيق طموحاته ،كلما كان قادرا على تحقيق التوافق، أما إصابته بالاحباطات نتيجة خبراته الفشل التي افترضته ،أثناء عملية التوافق ،فإنها ستؤدي به إلى وضع أهداف اقل من إمكانياته وقدراته، وهذا يعتبر أيضا نوع من سوء التوافق، فمستوى الطموح يعتبر معيارا يقيس به الفرد نجاحه أو فشله، ففشل الفرد في تحقيق مجموعة من الاشباعات قد يولد له شعور مستمر بالإخفاق بما له من آثار خطيرة على التوافق المهني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مكناسي محمد : نفس المرجع السابق ، ص: 51- 52 .

## 4- قياس الإستعدادات والقدرات :

يقصد بالاستعدادات والقدرات تلك العوامل الاستعدادية، فيها الجسمية والعقلية (كالصحة الجسدية، والذكاء والتحصيل التي تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحقق التوافق في محيطه المهني، فتطابق القدرات والاستعدادات مع متطلبات المهنة وكذلك الاحتياجات التي يرغب الفرد في إشباع كفيل بان يؤكد لنا بان عملية التوافق ممكنة التحقيق، بمعنى آخر فان تطابق هذه القدرات مع متطلبات العمل يدل على وجود توافق مهني، وعدم تطابقها يدل على عدم وجود التوافق وبناءا على ذلك فسوء التوافق الذاتي له الأثر الكبير على عملية التكيف المهني والتي تعبر عن رضا الفرد على نفسه، بحيث تصبح حياة هذا الفرد خالية من المؤثرات والصراعات النفسية التي تقترن بمشاعر الذنب ومشاعر القلق والضيق وكره الذات، وذلك ما يحقق له تكيف أفضل مع المجتمع، فتصبح لديه على عقد اتصالات اجتماعية مرضية مع من يعيشون ويعملون معه، فلا يحس بالاضطهاد أو العدوان على من يقترب منه<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - مكناسي محمد : نفس المرجع السابق ، ص : 52 .

### خامسا: استراتيجيات تحقيق التوافق المهني :

تتمثل فيما يلي :

1- العمل على تحقيق مشاعر الأمن والطمأنينة بين الإدارة والعمال وذلك بإزالة عوامل القلق وتقصي

الإشاعات وتحسين وسائل الاتصال المختلفة

2- إنشاء الخدمات وتوفير العلاج النفسي للعمال ومعالجة مشكلاتهم حتى خارج المنظمة التي ينتمون إليها

بالقدر المستطاع

3- العمل على تلافي وتخفيف العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة عن

طريق تجنب الحوافز القليلة في العمل

4- العناية التامة بأساليب الاختيار المهني، ذلك أن العامل الكفاء كثيرا ما يتصف بالاستقرار في العمل

والشعور بالرضا مما له من اثر حسن على نسب دوران العمل والإجازات المرضية والصحة النفسية

بصفة عامة .

5- خلق جو للعمل يتصف بالروح المعنوية العالية وذلك بتنظيم عمليات التوجيه الجمعي للعاملين بالمنظمة

ومعالجة المشكلات الجماعية أول بأول

6- العناية التامة بالتوجيه المهني للعمال المبتدئين بتدريبهم وتدريب جميع الموظفين كلما استدعت الضرورة

علما بان لكل عمل خصائص معينة يجب أن تقابلها صفات خاصة في الفرد المسند إليه هذا العمل وأهمها:

القدرات ودرجة الذكاء والميول، ودرجة سلامة الشخصية إلى غير ذلك من متطلبات العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مداس فاطمة ، مولاياط بشرى : مرجع سبق ذكره ، ص : 36.

حتى يتحقق التوافق المهني يجب على كل مؤسسة أن تضع استراتيجيات تهدف بها إلى دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة لان دراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم .

## خلاصة :

يعد التوافق المهني من بين مجالات الحياة المهنية ويعتبر من بين المواضيع المهمة في التغيير التنظيمي على اعتباره انه يدرس كل ما يحدث من تغيير في المنظمة أو في سلوكيات العاملين وكذلك يعمل على تحقيق توافقهم على المستوى المهني والاجتماعي، ذلك إن الموارد البشرية في المنظمات تعتبر بمثابة القلب النابض لها، كذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق نجاحها إلا إذا حققت توافق أفرادها وتفاعلهم وبالتالي يزيد أداء المورد البشري ومن ثم بدورها تؤدي إلى تحقيق أهدافه المنظمة و استمراريتها وبقاءها وبالتالي تؤدي إلى تأقلمها مع المتغيرات سواء داخلية كانت أو خارجية، وبذلك فان تكيف المورد البشري وتوافقه داخل بيئة العمل يؤدي إلى الحفاظ على المنظمة وتحقيق أهدافها ونجاحها .

# الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

أولا : الإجراءات المنهجية

1- المنهج المستخدم

2- مجالات الدراسة

3- العينة وخصائصها

4- أدوات جمع البيانات

ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة

1 - تحليل وتفريغ البيانات

2 - مناقشة أسئلة الدراسة

3 - النتائج العامة للدراسة

- خاتمة

- قائمة المراجع

- الملاحق

**تمهيد :**

بعد تناول الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك في معطيات ملموسة بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة التساؤلات وبالتالي الإجابة عنها .

وقد شمل الشق الميداني التعرف على منهج الدراسة، أداة الدراسة والتي استخدمت في جميع البيانات كذلك التعريف بحدود الدراسة ومجتمعها وعين الدراسة، ثم وصولا إلى تفرغ وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة وتفرغ النتائج في ضوء التساؤلات العامة .

## أولاً : الإجراءات المنهجية:

## 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه ولتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمراد من خلالها الكشف عن علاقة التغيير التنظيمي بالتوافق المهني للعاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- ومن خلال الأسئلة التي يسعى الباحث عن الإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأحق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها".

وقد كان الهدف من استخدام هذا المنهج هو :

- تحديد الظاهرة تحديداً كيفياً وذلك بوصفها وتحديد خصائصها .
- تحديد موضوع الدراسة أي الاستعانة بالجدول الإحصائية والنسب المئوية .
- كذلك تم اختياره لطبيعة الموضوع وتلاؤمه معه والتي تقتضي التحليل والتفسير من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العلمي عن طريق وصف كل الحقائق .
- يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، ط3 ، اليمن ، 2019 ، ص : 46 - 47 .

**2/ مجالات الدراسة:****- المجال المكاني:**

تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - والتي أنشئت بموجب القرار التنفيذي رقم 12-242 في 4 جوان 2012 بالتحديد في قسم علم الاجتماع ،تحتوي الكلية حاليا على قسمين قسم علم الاجتماع وقسم علم النفس يؤطره مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا 48 من مختلف الرتب، أما عدد الطلاب الإجمال في جميع المستويات والتخصصات هو 832 .

تسعى الكلية لفتح اقسام وتخصصات جديدة للسنة الدراسية 2025/2024، جذع مشترك بالعلوم الإنسانية .

حيث تنقسم الأمانة العامة للكلية إلى: مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والتفافية والرياضية، مصلحة الوسائل والصيانة، المصلحة التقنية، وتحتوي مكتبة الكلية على مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث الببلوغرافي .

**- المجال الزمني:**

يمثل هذا المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية لنزول إلى الميدان، فالفترة التي استغرقتها في الدراسة الميدانية كانت بدايتها من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي .

إذ قسمت الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية :

- المرحلة الأولى:

من 04/08 إلى 2024/04/12 ، تم إعداد وصياغة الاستمارة الخاصة بالدراسة، وفقا لأسئلة وإشكالية الدراسة

- المرحلة الثانية:

في 05 /06 إلى 2024/05/16 تم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة، وفي نفس اليوم تم جمعها .

- المرحلة الثالثة:

من 05/14 إلى 2024/05/16 ، تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية ونسبية وكذلك تم تحليل ومناقشة النتائج

بالإضافة إلى استخلاص النتائج النهائية

المجال البشري:

تم إجراء الدراسة على مجموعة من العاملين بكلية علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف -

3/ مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة:

باعتبار أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن

العناصر التي يجري عليها البحث أو التقصي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس : : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، دار القصبية ، ط2 ، الجزائر ، 2004 ، ص : 298 .

وعليه فمجتمع الدراسة المتبع في دراستنا يتمثل في قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - عمال والبالغ عددهم 42 وقد تم اخذ عينة تتكوم من 12 عامل لأنهم هم مصدر لجمع المعلومات من الميدان .

## 2- عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها مجموعة من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>.

ولقد اخترنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة حيث تمثل أهم الأسس التي يبني عليها الإحصاء الاستقرائي كما تسحب العينة في هذا النوع من الأساليب بطريقة عشوائية محضة بحيث يكون لكل وحدة اختيار في المجتمع نفس احتمال الانتماء إلى العينة المسحوبة<sup>2</sup>.

- وترجع أسباب اختيارنا لهذه العينة كونها ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي وأكثر العينات استخداما في البحوث حيث أنها تستخدم عندما يكون المجتمع الأصلي متجانس وكذلك لسهولة تطبيقها.

## - كيفية اختيارها :

نختار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وان اختيارها إحدى أهم خطوات البحث العلمي، وفي دراستنا مجموعة من الأفراد تؤخذ المعلومات منهم لإجراء الدراسة بحيث أخذت العمال التابعين لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد وذلك بمقدار 20% وقد انحصرت في 42 مبحوث .

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي مرجع سبق ذكره ، ص :160 .

<sup>2</sup> - موسى نبيل سمير : إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم التقنيات الكمية المطبقة ، جامعة وهران ، 2011 ، ص : 13 .

ويمكن حساب العينة كالتالي من خلال عدد العمال ك 42 عامل .

عينة الدراسة:

$$\frac{\text{النسبة}}{100} \times \text{العدد الاجمالي}$$

خصائص العينة :

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس .

النسبة %	التكرارات	الفئات
66,66%	8	أنثى
33,33%	4	ذكر
100%	12	المجموع

المصدر :سؤال رقم 01 من استمارة البحث .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 01 يتبين لنا أن اكبر نسبة هي لفئة الإناث حيث بلغت في المقابل بلغت 66,66% في المقابل بلغت نسبة الذكور 33,33% وهذا راجع إلى أن نسبة الإناث يتوجهن للتعليم أكثر من الذكور، كذلك نجد في الإدارات إن نسبة الإناث كبيرة، كما أن العديد من الوظائف الإدارية توفر ساعات عمل مرنة أو فرص العمل بدوام جزئي، مما يتناسب مع النساء اللواتي يسعين للتوفيق بين العمل و المسؤوليات العائلية .

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

النسبة %	التكرارات	الفئات
8,33%	1	اقل من 5 سنوات
33,33%	4	ما بين 5 الى 10 سنوات
41,66%	5	ما بين 10 الى 16 سنة
16,66%	2	أكثر من 16 سنة
100%	12	المجموع

المصدر: السؤال رقم 02 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 02 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ومن خلال النتائج تبين هناك تفاوت في الخبرة بين الموظفين، حيث تبين أن الفئة الأكبر تتراوح خبرتهم ما بين [ 10-16] سنة والتي قدرت بنسبة 41,66% وهم أصحاب الخبرة تستفيد منهم المؤسسة في اتخاذ القرارات وكذلك تسيير المهام، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة، كما يعتبرون بمثابة مرشدين جيدين للموظفين الجدد، خبرتهم تساعد في تسهيل عمليات التدريب والتوجيه، مما يعزز من سرعة اندماج الموظفين الجدد في المؤسسة، ثم تليها الفئة ما بين [ 5-10] سنة والتي قدرت نسبتهم ب 33,33% ثم تليها الفئة أكثر من 16 سنة والتي قدرت نسبتها ب 16,66% إلا أننا نجد 8,33% من الموظفين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف بصفة مستمرة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه كما أن الأفراد الجدد يمكن أن يكونوا أكثر استعدادا للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية الجديدة، كذلك نجدهم يمكن أن يكونوا أكثر مرونة في التعلم والتكيف مع سياسات وإجراءات العمل الجديدة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب السن.

النسبة %	التكرارات	الفئات
8,33%	1	اقل من 30 سنة
16,66%	2	من 30 الى 39 سنة
66,66%	8	من 40 الى 49 سنة
8,33%	1	من 50 فما فوق
100%	12	المجموع

المصدر: سؤال رقم 03 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ومن خلال النتائج تبين أن الفئة العمرية

الغالبة هي من [ 40-49 ] سنة بنسبة 16,66% ويرجع سبب ارتفاع الفئة العمرية من

[ 40-49 ] سنة إلى أن اغلب أفراد العينة ذوي أقدمية في العمل داخل المؤسسة وبالتالي يكون لديهم كفاءة في

أداء المهام، كما أن الأفراد في هذا العمر يميلون إلى الاستقرار المهني، مما يعني أنهم قد يكونون اقل عرضة

للتنقل بين الوظائف بشكل متكرر، كذلك غالبا ما يكون لديهم التزام اكبر بالعمل ورغبة في تحقيق النجاح

المهني، كما أنهم يتمتعون بقدرة اكبر على اتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على خبراتهم المتراكمة، أما بالنسبة

للفئة ما بين [ 30-39 ] سنة والتي قدرت نسبتهم بـ 16,66 % وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تمتاز بالقدرة على

تحمل المسؤولية والوعي بظروف العمل والتوافق معها، كما أن هذه الفئة في هذا العمر يكونوا قد اكتسبوا قدرا

كبير من الخبرة العملية، في حين نجد أن نسبة 8,33% لكل من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و الفئة

العمرية التي يفوق سنها إلى 50 سنة وهذا راجع إلى أن الأفراد في هذا العمر يكون أقل ميلا للتنقل بين الوظائف مقارنة بالأكبر سنا، كما أنهم نجدهم في هذا العمر يميلون إلى توقع فرص للترقية والنمو الوظيفي بسرعة أكبر، أما بالنسبة للفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة والتي تمثل كبار السن، حيث يكونوا لدى الأفراد في هذا السن استقرار مهني يعني أنهم عادة ما يكونون مستعدين لمواجهة أي صعوبات تحدث داخل المؤسسة، كذلك لديهم القدرة على تقديم الإرشاد والتوجيه للموظفين الأصغر وهذا ناتج عن تجاربهم وخبراتهم السابقة وهذا دليل على الرضا الوظيفي للعاملين عن ظروف العمل .

**الجدول رقم 04:** يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

الفئات	التكرارات	النسبة%
ثانوي	2	16,66%
جامعي	6	50%
تكوين مهني	4	33,33%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 04 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث قدرت نسبة المتحصليين على شهادات جامعية بـ 50% ونسبة 33,33% مستواهم تكوين مهني، أما الثانوي فقدرت نسبتهم بـ 16,66% وتعتبر هذه النسبة ضئيلة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تختلف حسب طبيعة ونوعية المهام و الأنشطة التي يقوم بها الأفراد باختلاف المستويات والأقسام الإدارية والمشرفين على العمل، أما أصحاب المستوى الجامعي يشتغلون في مناصب إدارية عليا لكون هذه المناصب تتطلب مهارات وكفاءات وقدرات فنية لا تتوفر إلا عند

الجامعيين أو التعليم العالي، كما أنهم يكونوا لدى هذه الأفراد القدرة على التعلم وتطوير مهارات جديدة بسرعة، مما يساعدهم في التكيف والتوافق مع التطورات السريعة في بيئة العمل، كذلك يتميزون بالتزامهم بالمعايير المهنية والأخلاقيات في العمل، مما يساهم في بناء سمعة المؤسسة، كما يمتلكون قدرة على التحليل، مما يساعدهم في فهم المشكلات بشكل أفضل وابتكار حلول فعالة .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي .

الوظيفية	التكرارات	النسبة %
اطار	9	75 %
عون تحكم	2	16,66 %
عون تنفيذ	1	8,33 %
المجموع	12	100 %

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة البحث .

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يبين لنا أن 9 من عمال المؤسسة هم إطارات بنسبة قدرت بـ 75 % ويليهما أعوان التحكم والتي قدرت بـ 16,66 %، ثم تليها أعوان التنفيذ والتي قدرت بنسبتهم المئوية بـ 8,33 %، بالنسبة لأعوان التحكم يقع على عاتقها عبئ العمل لأنه يعتمد على العمل اليدوي خاصة وان المؤسسة تتضمن العديد من الأقسام وكل قسم يتطلب يد عاملة مؤهلة وكبيرة، أما بالنسبة للإطارات فهذه الفئة تركز على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يكتسبون مهارات معينة ويشغلون في مناصب محددة، كما أن لديهم القدرة على تنفيذ العمل بمسؤولية وشفافية، وضمان الالتزام المؤسسة بالمعايير القانونية والأخلاقية، كذلك يقوم الإطارات بتطوير مهارات وقدرات الموظفين والتوجيه وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح والتوافق المهني على المدى الطويل .

## 4- أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة والتقنية .

ولقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات وهي كما يلي :

## 1- الملاحظة:

والتي تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>1</sup>

## الهدف من استخدام الملاحظة :

أننا من خلال الملاحظة نقوم بجمع معلومات وبيانات حقيقية و موثوقة، خاصة في بعض الحالات لا يمكن الاعتماد على الاستمارات والمقابلات .

- تساعدنا في التعرف على محيط الدراسة (المجال البشري )، وكذلك التعرف أكثر على عينة الدراسة .
- الملاحظة من بين الوسائل التي تعطي فهم أعمق للظاهرة المدروسة وبالتالي نتائجها تكون دقيقة وصحيحة.
- عن طريق الملاحظة يمكننا ملاحظة التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة وذلك من خلال الحضور اليومي.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء تنيو: الملاحظة: تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة، مجلد 13، عدد 1، 2020، ص: 44 .

- وقد ساعدتنا هذه الأداة في دراستنا هذه من خلال الملاحظات الميدانية التي جمعناها حول ظروف العمل بالمؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وكذلك ساعدتنا في معرفة الظروف والتغيرات التي تمر بها المؤسسة وكيف تؤثر على التوافق المهني للعاملين .

## 2-المقابلة :

وتعرف المقابلة على أنها "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه.<sup>1</sup>

- ولقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات مختلفة من طرف المسؤولين وبعض العمال في مؤسستنا ومقابلتنا الأولى كانت مع الأمين العام الذي قدم لنا التسهيلات والمعلومات اللازمة في انجاز هذه الدراسة، كذلك قمنا بمقابلة مع بعض العمال من اجل معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على توافقهم المهني .

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي :مرجع سبق ذكره ، ص :141 .

وكانت الأسئلة كالتالي :

-الجنس : .....

-التاريخ : .....

-المكان : .....

-الساعة : .....

ومن بين أهم الأسئلة التي قمنا بإدراجها في المقابلة ما يلي :

1/ هل الظروف الفيزيائية تساعدك على العمل ؟.....

2/ هل هذه الظروف لها انعكاس على أدائك للعمل ؟.....

- فيما تتمثل: في الغياب، الإنقطاعات غير مبررة، الفوضى والصراع مع زملاء العمل .

3/ هل الوسائل التكنولوجية الموجودة داخل مؤسستك كافية لأداء أعمالكم ؟.....

4/ هل المسؤول يقوم بمنحك فرصة في اتخاذ قرارات أثناء غيابه ؟.....

5/ هل للحوافز المادية والمعنوية دور في زيادة انضباطك وتحقيق توافقك المهني ؟.....

## 3- الاستمارة:

وقد تم اختيار هذه الأداة باعتبارها انسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقا أساسيا للباحث من اجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي يتم طرحها في بداية البحث، حيث تعرف الاستمارة على أنها "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>1</sup>.

وقد استخدمنا هذه التقنية كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وتم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور وهي :

- المحور الأول: البيانات الشخصية من العبارة: 01- 05

- المحور الثاني: تأثير التغيير الفيزيقي والتكنولوجي على أداء العاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف - من العبارة: 06-11.

- المحور الثالث : تأثير نظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- من العبارة:12-18.

- المحور الرابع : اثر نظام الحوافز والتدريب في الرفع من كفاءة العمال بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف - من العبارة: 19-26.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس :مرجع سبق ذكره ، ص : 272 .

- المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية .

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس .

الفئات	التكرارات	النسبة %
أنثى	8	66,66%
ذكر	4	33,33%
المجموع	12	100%

المصدر :سؤال رقم 01من استمارة البحث .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 01 يتبين لنا أن أكبر نسبة هي لفئة الإناث حيث بلغت 66,66 % في المقابل بلغت نسبة الذكور 33,33% وهذا راجع إلى أن نسبة الإناث يتوجهن للتعليم أكثر من الذكور، كذلك نجد في الإدارات إن نسبة الإناث كبيرة، كما أن العديد من الوظائف الإدارية توفر ساعات عمل مرنة أو فرص العمل بدوام جزئي، مما يتناسب مع النساء اللواتي يسعين للتوفيق بين العمل والمسؤوليات العائلية .

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

الفئات	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	1	8,33%
ما بين 5 الى 10 سنوات	4	33,33%
ما بين 10 الى 16 سنة	5	41,66%
أكثر من 16 سنة	2	16,66%
المجموع	12	100%

المصدر :السؤال رقم 02من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 02 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ومن خلال النتائج تبين هناك تفاوت في الخبرة بين الموظفين، حيث تبين أن الفئة الأكبر تتراوح خبرتهم ما بين

[10 - 16] سنة والتي قدرت بنسبة 66,41%، وهم أصحاب الخبرة تستفيد منهم المؤسسة في اتخاذ القرارات وكذلك تسيير المهام، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة، كما يعتبرون بمثابة مرشدين جيدين للموظفين الجدد، خبرتهم تساعد في تسهيل عمليات التدريب والتوجيه، مما يعزز من سرعة اندماج الموظفين الجدد في المؤسسة، ثم تليها الفئة ما بين [5 - 10] سنة والتي قدرت نسبتهم ب 33,33% ثم تليها الفئة أكثر من 16 سنة والتي قدرت نسبتها ب 16,66% إلا أننا نجد 8,33% من الموظفين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف بصفة مستمرة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه كما أن الأفراد الجدد يمكن أن يكونوا أكثر استعدادا للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية الجديدة، كذلك نجدهم يمكن أن يكونوا أكثر مرونة في التعلم والتكيف مع سياسات وإجراءات العمل الجديدة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب السن.

النسبة %	التكرارات	الفئات
8,33%	1	اقل من 30 سنة
16,66%	2	من 30 الى 39 سنة
66,66%	8	من 40 الى 49 سنة
8,33%	1	من 50 فما فوق
100%	12	المجموع

المصدر: سؤال رقم 03 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ومن خلال النتائج تبين أن الفئة العمرية الغالبة هي من [ 40-49 ] سنة بنسبة 16,66% ويرجع سبب ارتفاع الفئة العمرية من [ 40-49 ] سنة إلى أن اغلب أفراد العينة ذوي أقدمية في العمل داخل المؤسسة وبالتالي يكون لديهم كفاءة في أداء المهام، كما أن الأفراد في هذا العمر يميلون إلى الاستقرار المهني، مما يعني أنهم قد يكونون اقل عرضة للتنقل بين الوظائف بشكل متكرر، كذلك غالبا ما يكون لديهم التزام اكبر بالعمل ورغبة في تحقيق النجاح المهني، كما أنهم يتمتعون بقدرة اكبر على اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءا على خبراتهم المتراكمة، أما بالنسبة للفئة ما بين [ 30-39 ] سنة والتي قدرت نسبتهم ب 16,66 % وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تمتاز بالقدرة على تحمل المسؤولية والوعي بظروف العمل والتوافق معها، كما أن هذه الفئة في هذا العمر يكونوا قد اكتسبوا قدرا كبير من الخبرة العملية، في حين نجد أن نسبة 8,33% لكل من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة العمرية التي يفوق سنها إلى 50 سنة وهذا راجع إلى أن الأفراد في هذا العمر يكون اقل ميلا للتنقل بين الوظائف مقارنة بالأكبر سنا، كما أنهم نجدهم في هذا العمر يميلون إلى توقع فرص للترقية والنمو الوظيفي بسرعة اكبر، أما بالنسبة للفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة والتي تمثل كبار السن، حيث يكونوا لدى الأفراد في هذا السن استقرار مهني يعني أنهم عادة ما يكونون مستعدين لمواجهة أي صعوبات تحدث داخل المؤسسة، كذلك لديهم القدرة على تقديم الإرشاد والتوجيه للموظفين الأصغر وهذا ناتج عن تجاربهم وخبراتهم السابقة وهذا دليل على الرضا الوظيفي للعاملين عن ظروف العمل .

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

الفئات	التكرارات	النسبة %
ثانوي	2	16,66%
جامعي	6	50%
تكوين مهني	4	33,33%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 04 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث قدرت نسبة المتحصلين على شهادات جامعية ب 50% ونسبة 33,33% مستواهم تكوين مهني ،أما الثانوي فقدرت نسبتهم ب 16,66% وتعتبر هذه النسبة ضئيلة ،وهذا راجع إلى أن المؤسسة تختلف حسب طبيعة ونوعية المهام والأنشطة التي يقوم بها الأفراد باختلاف المستويات والأقسام الإدارية والمشرفين على العمل ،أما أصحاب المستوى الجامعي يشغلون في مناصب إدارية عليا لكون هذه المناصب تتطلب مهارات وكفاءات وقدرات فنية لا تتوفر إلا عند الجامعيين أو التعليم العالي ،كما أنهم يكونوا لدى هذه الأفراد القدرة على التعلم وتطوير مهارات جديدة بسرعة ،مما يساعدهم في التكيف والتوافق مع التطورات السريعة في بيئة العمل ،كذلك يتميزون بالتزامهم بالمعايير المهنية والأخلاقيات في العمل ،مما يساهم في بناء سمعة المؤسسة ،كما يمتلكون قدرة على التحليل ،مما يساعدهم في فهم المشكلات بشكل أفضل وابتكار حلول فعالة .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي .

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
إطار	9	% 75
عون تحكم	2	%16,66
عون تنفيذ	1	%8,33
المجموع	12	%100

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة البحث .

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يبين لنا أن 9 من عمال المؤسسة هم إطارات بنسبة قدرت ب 75 % ويليها أعوان التحكم والتي قدرت ب 16,66 %، ثم تليها أعوان التنفيذ والتي قدرت نسبتهم المئوية ب 8,33 %، بالنسبة لأعوان التحكم يقع على عاتقها عبئ العمل لأنه يعتمد على العمل اليدوي خاصة وان المؤسسة تتضمن العديد من الأقسام وكل قسم يتطلب يد عاملة مؤهلة وكبيرة، أما بالنسبة للإطارات فهذه الفئة تركز على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يكتسبون مهارات معينة ويشغلون في مناصب محددة، كما أن لديهم القدرة على تنفيذ العمل بمسؤولية وشفافية ، وضمان الالتزام المؤسسة بالمعايير القانونية والأخلاقية، كذلك يقوم الإطارات بتطوير مهارات وقدرات الموظفين والتوجيه وذلك من اجل ضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح والتوافق المهني على المدى الطويل .

المحور الثاني: تأثير التغيير الفيزيقي والتكنولوجي على أداء العاملين ؟

الجدول رقم 06: جدول يوضح مدى اهتمام الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	8	66,66%	وسائل تكنولوجية حديثة	4	50%
			تقنيات حديثة	4	50%
			المجموع	8	100%
لا	4	33,33%			
المجموع	12	100%			

المصدر: سؤال رقم 06 من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 06 إجابات المبحوثين حول اهتمام الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية، وكانت إجابات الذين أجابوا بنعم تقدر ب 66,66% وهذا يدل أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لتبني واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل، كذلك أن المؤسسة تعمل على مسايرة التطورات التي تفرزها البيئة الخارجية من آلات وتقنيات وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة التوافق المهني للعاملين، فعندما تكون هناك وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة يؤدي ذلك إلى تسريع العمليات اليومية، كذلك استخدام الأدوات التكنولوجية تقلل من احتمال حدوث أخطاء وهذا يؤدي إلى نتائج أكثر دقة، كما يقلل من التكاليف والوقت والجهد، حيث قدرت

نسبتهم ب 50% في حين نجد أن 33,33% من المبحوثين أجابوا بأنه ليس هناك اهتمام من طرف الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية وهذا يعني أن هناك تحديات أو قصور وذلك بسبب عدم تخصيص موارد مالية كافية للاستثمار في التكنولوجية الحديثة، كذلك قد يقتصر الموظفين إلى التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة، ويدل أيضا على نقص دعم الإدارة لتطوير المهارات، كذلك يمكن أن تكون هناك مقاومة للتغيير واعتماد التكنولوجيا الحديثة والجديدة وذلك بسبب التمسك بالطرق التقليدية، وعدم إنشاء برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، كذلك غياب الإجراءات والبرامج التي تحمي البيانات والمعلومات .

الجدول رقم 07: يوضح مدى فعالية وسائل التكنولوجيا في أداء الأعمال بسهولة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	3	25%
لا	9	75%
المجموع	12	100%

المصدر : سؤال رقم 07 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 07 اجابات المبحوثين حول وسائل التكنولوجيا في أداء الأعمال ولقد أجابوا ولقد أجابوا بلا بنسبه 75% وهذا يدل على أن وسائل التكنولوجيا قليلة وليست كافية لأداء الأعمال بسهولة وهذا إذا انه يجب على الموظفين امتلاك مهارات ومعارف لازمه لاستخدام التكنولوجيا عدم وجود دورات تكوينية حول كيفية استخدام هذه التكنولوجيا مما تكون عائق أمامهم وكذلك تحقيق الفعالية مما تؤثر على تكيفهم أيضا على توافقهم المهني، كما أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي يجب أن تكون متناسقة مع العمليات والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة حيث صرح المبحوثين بأنه ليس هناك وسائل تكنولوجية كما أنها غير متوفرة كذلك يوجد

ضعف في التدريب والتكوين التكنولوجي إما بالنسبة لشبكة الانترنت منعدمة وغير متوفرة في حين نجد الباقي أجاب بنعم وهي نسبه ضئيلة مقارنة بالأولى وهذا يدل على انه توجد هناك وسائل تكنولوجية ولكن مقتصرة على فئات قليلة من العمال وهذا راجع أن العديد من التقنيات الحديثة تتطلب معرفة ومهارة حول استخدام هذه التكنولوجيا والتي غالبا ما توجد إلا في العمال الذين لديهم تكوين وتدريب.

**الجدول رقم 08:** يوضح هذا الجدول مدى استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تؤدي إلى اقتصار الوقت والجهد .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	11	91,66%
لا	1	8,33%
المجموع	12	100%

المصدر: السؤال رقم 08 من استمارة البحث.

يمثل الجدول رقم 08 إجابات المبحوثين حول استخدام تقنيات حديثة تعتمد على وسائل الاتصال متطورة تؤدي إلى اقتصار الوقت والجهد، وكانت إجابات المبحوثين كلها تقريبا أجابوا ب (نعم) حيث قدرت نسبتهم ب 91,66%، وهذا راجع لأنها تتيح للموظفين التواصل الفوري والسريع مما يقلل في الوقت والجهد، كذلك تسهل على الموظفين على عقد اجتماعات سريعة وفعالة دون الحاجة للتنقل أو السفر مما يوفر الوقت، حيث نجد أن التقنيات الحديثة تعمل على تحسين كفاءة العمليات الإدارية ويزيد من انسجام العمال في العمل ويحسن علاقاتهم مع بعضهم البعض، كذلك نجد بعض التطبيقات تعمل على توزيع المهام دون الحاجة إلى عقد

اجتماعات مما يوفر الوقت والجهد كما تسهل على الموظفين إدارة الوقت بشكل أفضل ، في حين نجد أن بعض المبحوثين أجابوا ب (لا) وقدرت نسبتهم بـ 8,33 %

الجدول رقم 09: جدول يوضح مدى حاجة المؤسسة إلى التغيير التنظيمي .

النسبة %	التكرارات	الاحتمال	النسبة	التكرارات	الاحتمال
9,09%	1	تغيير في الظروف الفيزيائية للعمل .	91,66%		نعم
54,54%	6	تغيير في الوسائل والتقنيات			
36,36%	4	تغيير في نظام الحوافز والترقيات			
99,99%	11	المجموع			
			8,33%		لا
			100%		المجموع

المصدر :سؤال رقم 09 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 09 استجابات المبحوثين حول حاجة المؤسسة إلى التجديد والتغيير التنظيمي حيث أجابوا بـ (نعم ) وقدرت نسبتهم بـ 91,66 % حيث يرون أن المؤسسة بحاجة إلى التجديد والتغيير التنظيمي حيث يساعد التجديد التنظيمي في تبني تقنيات حديثة وتحسين العمليات الإدارية ،مما يؤدي إلى تحسين الأداء

بالنسبة للمؤسسة ،حيث نلاحظ أن نسبة 54,54% يقرون أن المؤسسة في حاجة إلى تغيير في الوسائل والتقنيات ، في حين نرى أن البعض الآخر أجاب بـ 36,36% أن المؤسسة في حاجة إلى تغيير في نظام الحوافز والترقيات ،أما الباقي أجاب بنسبة قدرت بـ 9,09% يجب أن يكون تغيير في الظروف الفيزيكية للعمل ،في حين نجد أن باقي المبحوثين أجابوا بـ (لا) بنسبة قدرت بـ 8,33% حيث يقرون أن المؤسسة ليست بحاجة إلى تجديد وتغيير تنظيمي ،وهذا راجع إلى أن العديد من الموظفين ليسوا راضين عن الوضع الحالي ولا يرون ضرورة للتغيير إذا كانوا يشعرون بالراحة والاستقرار في بيئة عملهم .

الجدول رقم 10 :جدول يوضح مدى مساهمة الظروف الفيزيكية بالمؤسسة على عمل العمال .

الاحتمال	التكرارات	النسبة%
نعم	3	25%
لا	9	75%
المجموع	12	100%

النسبة%	التكرارات	الاحتمال
16,66%		لعدم وجود إنارة كافية
33,33%		لعدم وجود تهوية
44,44%		لوجود الضوضاء في الخارج
99,99%		المجموع

المصدر:سؤال رقم 10 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 10 استجابات الباحثين حول مساهمة الظروف الفيزيائية في العمل حيث قدرت نسبة الذين أجابوا ب (لا) 75% حيث صرحت بنسبة 44,44% منهم أن هناك ضوضاء في الخارج، في حين نجد نسبة 33,33% يرون انه لا توجد تهوئة، كذلك صرحوا ليس هناك مكيفات ومدافئ، في المقابل نرى أن 16,66% يقرون بأنه لا توجد إنارة كافية، في حين نجد أن بعض الباحثين أجابوا ب (نعم) حيث قدرت نسبتهم ب 25% يجدون بان هناك ظروف فيزيائية تساعدهم على العمل وكذلك تعمل على تحقيق وزيادة توافقهم المهني داخل المؤسسة، وهذا راجع لتوفر إنارة ذات جودة عالية كما انه توجد تهوئة .

**الجدول رقم 11:** جدول يوضح دور الظروف الفيزيائية في تحقيق الالتزام والانضباط المهني .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	10	83,33%
لا	2	16,66%
المجموع	12	100%

**المصدر:** سؤال رقم 11 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 11 إجابات الباحثين حول دور الظروف الفيزيائية في تحقيق الالتزام والانضباط المهني ولقد أجاب أغلبية الباحثين (بنعم) بنسبة قدرت 83,33% وهذا يدل على أن الظروف الفيزيائية لها دور في تحقيق الالتزام والانضباط المهني للعاملين، حيث تعمل هذه الظروف مثل الإضاءة والتهوئة على تعزيز الراحة والشعور بالتلائم بين الموظفين، ويساعدهم على تنفيذ المهام مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وبالتالي يتحقق توافقهم داخل المؤسسة، في المقابل نجد أن البعض من الباحثين أجابوا ب (لا) قدرت نسبتهم ب 16,66%

حيث يرون أن الظروف الفيزيائية ليس لها دور في تحقيق الانضباط والالتزام المهني وهذا راجع إلى أن هناك عوامل لها تأثير ودور وتتمثل في الإشراف والقيادة وكذلك العلاقات والثقافة السائدة داخل بيئة العمل .

المحور الثالث: تأثير نظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين ؟

الجدول رقم 12: جدول حول مدى مساهمة الإدارة في توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	5	41,66%
لا	7	58,33%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 12 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول مدى مساهمة الإدارة في توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء ولقد أجابوا بـ (لا) بنسبة قدرت 58,33%، وهذا يعني أن الإدارة لا تقوم بتوفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تقوم بتوفير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وهذا قد يؤدي إلى انخفاض الأداء يؤثر على توافقهم المهني مما يؤدي إلى نفور العمال وانتقالهم إلى مؤسسات أخرى، في حين نجد أن 41,66% يصرحون بأن الإدارة تعمل على توفير موارد لازمة لتحسين الأداء وهذا يدل على أن الإدارة توفر التدريب والتطوير المهني للعمال، وتعمل على تقديم الدعم لهم وهذا يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي وكذلك زيادة تحقيق التوافق المهني .

الجدول رقم 13: جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول صفة العلاقة مع المشرف .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
جيدة	6	50%
عادية	6	50%
سيئة	0	0
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال 13 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة المشرف بالعاملين حيث أننا نجد أن النسبة متجانسة في الاحتماليين جيد وعادي قدرت نسبتهم ب 50% وهذا يدل على أن المشرف يقوم بالتواصل مع العمال ، كما انه يعمل على تقديم الدعم والتوجيه والتدريب، أما في الاحتمال الثاني عادي يدل على وجود علاقات رسمية بين العاملين والمشرفين كذلك تكون العلاقة مهنية في إطار العمل فقط ، كذلك لا توجد فرصة للعامل لإبداء رأيه حول الأمور خاصة بنجاح المنظمة مما يقتل الإبداع والابتكار

الجدول 14: جدول يوضح مدى استماع المشرف لإنشغالات العمال .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	11	91,66%
لا	1	8,33%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال 14 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة حول استماع المشرف لانشغالات العمال حيث أجابوا (بنعم) وقدرت نسبتهم ب 91,66 وهذا يعني أن المشرف يستمع إلى انشغالات العمال وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء، كذلك تعزز له الشعور بالثقة وهذا يؤدي إلى تحقيق التوافق المهني للعمال، في حين أجاب الباقي من أفراد عينة الدراسة حيث قدرت نسبتهم 8,33، وهذا يدل على أن المشرف لا يحرص على سماع انشغالات العمال، كما أنهم يشعرون بالإهمال، وكذلك عدم التقدير يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية حيث يؤثر على أدائه وعلى توافقه المهني .

**الجدول رقم 15:** جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسلوب المتبع من طرف المشرف في العمل .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
أسلوب استبدادي	0	0%
أسلوب متساهل	0	75 %
أسلوب ديمقراطي	3	25%
المجموع	12	100 %

المصدر : سؤال رقم 15 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه الأسلوب المتبع من طرف المشرف في العمل حيث قدرت بنسبة 75% حيث صرحوا بأنه أسلوب متساهل وهذا يدل على أن المشرف يعمل على إعطاء الثقة للعمال كما يسمع لأرائهم ويسمح لهم





يقومون بزيارات مفاجئة خلال العمل وذلك أن 66,66% صرح بان ذلك راجع إلى الأعمال المتراكمة والبقية صرحوا بنسبة 33,33% بان المسؤول يعطي الثقة للعمال و لا يستدعي القيام بزيارات مفاجئة لهم أثناء العمل

**الجدول 18:** جدول يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العلاقة مع الزملاء والمشرفين .

الاحتمال	التكرارات	النسبة%
نعم	12	100%
لا	0	0%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال 18 من استمارة البحث.

يوضح الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة ،ولقد أجاب المبحوثين بنعم بنسبة قدرت 100% وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين العلاقات مع الزملاء والمشرفين وهذا راجع إلى أن التغيير يعزز الثقة والتفاعلات بينهم ويعمل على خلق جو من التفاهم والتعاون مما يعزز رضاهم الوظيفي ،كما أن التغيير التنظيمي يعمل على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة وبالتالي يتجنب الصراعات بين الزملاء والمشرفين .

**السؤال 19:** جدول يوضح رأي العاملين في التغييرات التنظيمية في الفترة الحالية للمؤسسة والتي من خلالها يتحقق توافقهم المهني .

من خلال الاطلاع على استجابات المبحوثين نجد أن معظم أفراد عينة أن التغييرات التنظيمية اللازمة للمؤسسة ولكي تتحقق توافقه المهني لابد من توفير وسائل تكنولوجية حديثة خاصة الرقمنة التي تساهم في

رفع مستوى أداء العمال بسرعة دون استغراق وقت وجهد وعن طريق هذا يحقق العاملون توافقهه المهني والتكيف داخل بيئة العمل، في حين صرح البعض الآخر بأنه يجب أن يكون هناك نظام واضح للحوافز والترقيات وان يتم على أساس الكفاءة المهنية، كذلك إرساء التحفيز المادي والمعنوي في الإدارة لأنه من أكثر الأسباب نجاحة لزيادة المردود العملي في الإدارة .

في حين أجاب الباقي بأنه يلزم إعداد هيكل أو مخطط يخص الطلبة وهذا من اجل تقادي الضجيج الذي قد يؤثر سلبا على أداء العاملين خاصة أثناء تراكم الأعمال والمهام مما يعرقل سير العملية، كما انه يجب على الإدارة تقديم دورات تكوينية للعمال حسب مجال تخصصه خاصة أثناء دخول برامج جديدة تخص منظومة المؤسسة .

**المحور الثالث:** اثر نظام الحوافز والتدريب في الرفع من كفاءة العمال .

**الجدول رقم 20:** جدول يوضح مدى اعتماد المؤسسة الجامعية على نظام الحوافز.

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	10	83,33%
لا	2	16,66%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من استمارة البحث .

يوضح الجدول رقم 20 استجابات مبحوثين حول اعتماد المؤسسة الجامعية على نظام الحوافز ،حيث أجابوا بنعم بنسبة قدرت ب 83,33% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على نظام واضح للحوافز ،وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقدم علاوات وزيادات في الرواتب ،كذلك تعمل على تقديم فرص للتدريب هذا من اجل تحقيق التوافق المهني للعاملين وكذلك زيادة الرضا لديهم ،في حين أجاب آخرون ب لا بنسبة قدرت ب 16,66% والذين اقرروا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام للحوافز وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تمتلك موارد مالية كافية لإشباع حاجات العمال مما يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين .

**الجدول رقم 21:** جدول يوضح مدى خضوع نظام الحوافز إلى التجديد.

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	1	8,33%
لا	11	91,66%
المجموع	12	100%

**المصدر:** سؤال رقم 21 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حيث أجابوا ب لا بنسبة قدرت ب 91,66% حيث تعتبر هذه النسبة عالية وهذا يدل أن نظام الحوافز داخل المؤسسة لا يخضع للتجديد وفقا للمستجدات ،ذلك أن المؤسسة لا تواكب التطورات ولا تطلع على التغييرات التي تحدث في المؤسسات الأخرى ،وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على نفس نظام الحوافز التقليدي ولا تقبل بالتغيير والتجديد ،في حين أجاب الباقي بنسبة

قدرت ب 8,33% وهذا يدل على أن نظام الحوافز يخضع إلى التجديد، ذلك عن طريق إدخال برامج تدريبية تعمل على زيادة كفاءة العامل والتطوير من أدائه .

الجدول رقم 22: جدول يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في تلبية الحاجات والطموحات .

النسبة%	التكرارات	الاحتمال
8,33%	1	نعم
91,66%	11	لا
100%	12	المجموع

المصدر: سؤال 22 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب لا وذلك بنسبة 91,66% وهذا يبين أن نظام الحوافز لا يسهم في تلبية حاجياتهم وطموحاتهم وهذا راجع إلى أن الرواتب المدفوعة من طرف المؤسسة للعمال غير كافية ومنخفضة لا تلبى الحاجيات الضرورية، بينما أجاب البقية بنعم بنسبة 8,33% والذين اقروا بان نظام الحوافز يلبي حاجات وطموحات العمال ذلك أن المؤسسة تعمل على تقديم مكافآت مالية وكذلك تقدر الجهد الفكري للعمال عن طريق منحهم إجازات وتدريبات .

الجدول رقم 23: جدول يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في الرفع من المعنويات.

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	9	75%
لا	3	25%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 23 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب نعم بنسبة قدرت ب 75% وهذا يشير إلى أن نظام الحوافز يساهم في رفع معنويات العامل وذلك من خلال أن المؤسسة في حين تقديمها جوائز وعلاوات للعامل تحسن من الروح المعنوية للعامل وهذا الشيء يشجعه على بذل جهد أكثر ويزيد من أدائه وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها ،في حين أجاب آخرون ب لا بنسبة قدرت ب 25%

الجدول 24:ر جدول يوضح مدى مساهمة التحفيز المادي والمعنوي في زيادة الدافعية .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	11	91,66%
لا	1	8,33%
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال رقم 24 من استمارة البحث .

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب نعم وذلك بنسبة قدرت 91,66% حيث أكدوا على أن التحفيز المادي والمعنوي يساهم في زيادة دافعتهم للعمل وهذا راجع انه كلما كان هناك تقديرات ومكافئات يؤدي هذا إلى زيادة دافعية العامل نحو العمل ،كذلك يزيد أدائه وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها في حين أجاب الآخرون ب(لا) بنسبة 8,33% وهذا راجع إلى أن التحفيز المادي والمعنوي لا يساهم في زيادة دافعتهم للعمل مما يدل على أن المؤسسة لا تقدم الدعم للعمال تقديرا للمجهودات المبذولة من طرفهم .

**جدول رقم 25 :** جدول يوضح مدى حرص المؤسسة على تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

الاحتمال	التكرارات	النسبة
نعم	5	41,66%
لا	7	58,33%
المجموع	12	100%

**المصدر :** سؤال 25 من استمارة البحث .

يبين لنا الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم ب لا وذلك بنسبة 58,33% والذين اقر وان المؤسسة لا تحرص على تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وهذا راجع أن المؤسسة لا تعمل على تحديد الفجوات والمعارف والسلوكيات التي تؤثر على أداء العاملين وتوافقهم المهني في المقابل أجاب باقي المبحوثين ب نعم بنسبة قدرت ب 41,66% وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين أثناء عملية التغيير وهذا يدل على المؤسسة تعمل على متابعة العاملين وتحديد

النقائص التي تحدث أثناء عملية التغيير عن طريق مراقبتهم وكذلك تعمل على تقديم برامج تدريبية حول كيفية انجاز الأعمال والوظائف .

**جدول رقم 26 :** جدول حول مدى صعوبة استخدام وسائل العمل الخاصة في الوظيفة .

الاحتمال	التكرارات	النسبة %
نعم	3	25%
لا	9	75%
المجموع	12	100%

**المصدر :** سؤال 26 من استمارة البحث .

يمثل الجدول أعلاه إجابات مبحوثين حول صعوبة استخدام وسائل العمل الخاصة بوظيفتهم ،حيث كانت الإجابات ب لا بنسبة قدرت 75% هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة لا يجدون صعوبة كبيرة في استخدامهم لوسائل العمل والتي لا تسبب لهم أي عرقلة في سير العمل الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على نجاح المؤسسة وذلك من خلال زيادة شغف الموظف نحو عمله مع الزيادة في الإنتاجية بينما نجد 25% من بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم والذين اقرروا بأنهم يجدون صعوبة في استخدام وسائل العمل الخاصة بوظيفتهم والتي تؤدي بعدم السير الحسن للعمل الذي يؤثر بالسلب على نجاح المؤسسة .

**مناقشة الأسئلة في ضوء الدراسة :**

1/ نتائج الدراسة في ضوء الإجابة على التساؤل الفرعي الأول "هل تؤثر الظروف الفيزيائية والتكنولوجية على

تحسين أداء العاملين؟"

توصلنا إلى أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لتبني واستخدام وسائل التكنولوجيا بنسبة قدرت 66,66% حيث أجاب المبحوثين بنسبة قدرت 50% على وجود تقنيات حديثة ووسائل تكنولوجيا حديثة وهذا ما أوضحه الجدول رقم 06، كما توصلنا إلى أن وسائل التكنولوجيا قليلة وليس كافية لأداء الأعمال بل تكون مقتصرة على شريحة معينة من العمال حيث قدرت نسبتهم ب 75% وهذا ما أوضحه الجدول رقم 07 .

توصلنا إلى أن المؤسسة في حاجة إلى تغيير تنظيمي حيث قدرت نسبتهم ب 91,66% وهذا ما أوضحه الجدول رقم "9" حيث نجد من خلال الإجابات أن التغيير يتمثل في الوسائل والتقنيات و قدرت نسبتهم ب 54,54% أم البعض الآخر يرى أن التغيير يشمل نظام الحوافز بنسبة 36,36% في حين يرى الباقي أن التغيير يتمثل في الظروف الفيزيائية للعمل و قدرت نسبتهم ب 9,09%، كما توصلنا إلى أن الظروف الفيزيائية السائدة في المؤسسة ظروف سلبية لا تساهم في العمل حيث قدرت نسبتهم ب 75% وهذا ما أوضحه الجدول رقم "10" ومن خلال الإجابات توصلنا إلى أن الظروف تتمثل في وجود الضوضاء في الخارج و قدرت نسبتهم ب 44,44% في حين يرى الآخر أنها تتمثل في عدم وجود تهوية حيث قدرت نسبتهم ب 33,33%، أما الباقي يرى انه لا توجد إنارة كافية و قدرت نسبتهم ب 16,66%، كما توصلنا إلى أن الظروف الفيزيائية الملائمة والفعالة لها دور في تحقيق الانضباط والالتزام المهني وهذا ما أوضحه الجدول رقم "11" حيث قدرت نسبتهم ب 83,33% وهذا راجع إلى أن الظروف تعمل على تعزيز الراحة وتساعدهم على تنفيذ المهام .

2/نتائج الدراسة في ضوء الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني :

"هل يؤثر نظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين؟"

توصلنا إلى أن الإدارة لا تقوم بتوفير موارد لازمة وكافية لتحسين أداء العاملين وهذا ما أوضحه الجدول رقم "19" حيث قدرت نسبتهم بـ 58,33% وهذا يدل على أن الإدارة المؤسسة لا تعمل على توفير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، كما توصلنا إلى أن علاقة العاملين مع المشرفين هي علاقة جيدة تقوم على أساس التواصل كذلك يعطي لهم فرصة في اتخاذ القرارات وهذا ما أوضحه الجدول رقم "20" حيث قدرت نسبتهم بـ 50% كما توصلنا من خلال الإجابات أن المشرف يعطي فرصة للاستماع لأراء وانشغالات العاملين وهذا ما أوضحه الجدول رقم "21" حيث قدرت نسبتهم بـ 91,66% كما نجد أن المشرف أثناء القيام بالعمل يعتمد على أسلوب متساهل وهذا ما أوضحه الجدول رقم "22" وقدرت نسبتهم بـ 75% وهذا راجع أن المشرف يعطي الثقة للعامل في أداء العمل، كما توصلنا إلى أن الأعمال توزع بين العمال بشكل عادل حيث قدرت نسبتهم بـ 58,33% وهذا ما أوضحه الجدول رقم "23" وهذا ما يعزز شعورهم بالتقدير والثقة، كما أنها تجعلهم يركزون على إتمام مهامهم كذلك نجد من خلال إجابات أن المسؤولين يقومون بزيارات مفاجئة أثناء تأدية العمل وهذا ما أوضحه الجدول رقم "24" حيث قدرت نسبتهم بـ 57%، وهذا راجع إلى أن المسؤولين يعملون على مراقبة العمال أثناء تأدية وظيفتهم مما يؤدي إلى انضباطهم والتزامهم .

كما نجد أن التغيير التنظيمي له دور جد فعال في تحسين العلاقة بين الزملاء والمشرفين وهذا ما أوضحه الجدول رقم 25 حيث قدرت نسبتهم بـ 100 وهذا راجع أن التغيير التنظيمي يعمل على خلق جو من التعاون والتفاهم كما يعمل على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى التقليل من الصراعات بينهم .

## 3/نتائج الدراسة في ضوء الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث :

"هل للتحفيز والتدريب دور في رفع من كفاءة العاملين؟"

توصلنا إلى أن المؤسسة الجامعية تعتمد على نظام واضح للحوافز وهذا ما أوضحه الجدول رقم "12" وقد قدرت نسبتهم ب 83,33% وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقدم زيادات في الرواتب، وكذلك تعمل على تقديم فرص للتدريب من أجل تحقيق التوافق المهني، كما توصلنا إلى أن نظام الحوافز له دور جد فعال في الرفع من معنويات العاملين داخل المؤسسة وهذا ما أوضحه الجدول رقم "15" وقدرت نسبتهم ب 75% وذلك راجع إلى أن المؤسسة تقدم جوائز تقديرية للعاملين، كما نجد أن الحافز المادي والمعنوي له دور ايجابي وفعال في زيادة دافعية العمال نحو العمل حيث قدرت نسبتهم ب 66,91% وهذا ما أوضحه الجدول رقم "16"، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم العديد من الامتيازات والمكافئات للعاملين وهذا ما يزيد من دافعتهم نحو العمل، كما توصلنا إلى أن المؤسسة لا تحرص على تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين أثناء عملية التغيير وهذا ما أوضحه الجدول رقم "17" وقدرت نسبتهم ب 58,33%، كما وجدنا من خلال الإجابات إلى انه لا توجد صعوبة في استخدام وسائل العمل أثناء أداء وظيفتهم وهذا ما أوضحه الجدول رقم "18" حيث قدرت نسبتهم ب 75% وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية حول كيفية استخدام هذه الوسائل .

### النتائج العامة للدراسة :

-أوضحت نتائج الدراسة أن التغيير الفيزيقي والتكنولوجي له تأثير على أداء العاملين بكلية العلوم الاجتماعية وهذا راجع إلى انه في الكثير من الأحيان تكون هذه الوسائل التكنولوجية غير كافية ومقتصرة على شريحة معينة من العمال .

-كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير واضح لنظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين بكلية العلوم الاجتماعية ،وذلك لان المشرفين والقادة يقدمون التوجيه والدعم المستمر للعاملين ،مما يساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة .

-كشفت الدراسة كذلك عن وجود اتجاه ايجابي لأفراد العينة حول دور نظام الحوافز والتدريب في الرفع من كفاءة العمال ،وذلك لان الحوافز تعمل على تحفيز العاملين بينما يسهم التدريب في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم ،مما يعزز قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية اكبر .

-من خلال الأسئلة الثلاث (03)يمكننا القول أن السؤال المركزي والذي استنتجنا منه أن التغيير التنظيمي له علاقة بالتوافق المهني للعاملين بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.

خاتمة

## خاتمة

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن التغيير التنظيمي يعتبر ضرورة ملحة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، المعروف بالسرعة والتحول والتطورات المفاجئة، لهذا يعد التغيير التنظيمي عاملاً حاسماً في تعزيز التوافق المهني وكذلك يعتبر جزءاً لا يتجزأ من تطور المنظمات واستجابتها للتحديات المستمرة في بيئة العمل كما يعد من أهم العمليات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في نجاح مختلف الخطط والبرامج، كما أن التغيير الإيجابي والفعال يجب أن يكون منظماً وهذا يتحقق من خلال وضع تخطيط وتواصل وتدريب مستمر وتقديم الدعم للعاملين وهذا كله يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التوافق المهني كما أن تحقيق هذا الأخير يتطلب التكيف المستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة المستجدات، لذلك فإن التغيير الناجح يعمل على تحسين أداء العاملين وكذلك رفع مستوى رضاهم الوظيفي وهذا يؤدي إلى تحقيق توافقهم المهني .

## الكتب

- 1- بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2001.
- 2- جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 3- حسن علي دله: التفكير الإبداعي والتوافق النفسي، مركز الكتاب الأكاديمي، بدون طبعة، 2018.
- 7- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
- 8- رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2012.
- 9- ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 10- سعد علي حمود العنزي: إدارة الأعمال (المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2022.
- 11- فضل عبدالله الربيعي: التغيير الاجتماعي مقدمة في المفهوم والنظرية، بيت الحكمة، بدون طبعة، العراق، 2020.
- 12- فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، بدون دار نشر، ط1، لندن، 2019.
- 13- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 14- محمد بن علي الحميدي: التنظيم والتخطيط، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، الرياض، 2014.
- 15- مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حمشير للنشر والترجمة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
- 16- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
- 17- موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبه، ط2، الجزائر، 2004.
- 18- نجوى ابو بكر محمد عبد الرحمان: الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2018.

## المجلات :

- 1- الهام يحيوي :نسرين سمايل :مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين ،المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة 1،مجلة3،عدد 1 ، 2020 .
- 2- احمد بن سليمان: العامل النحوي والتصرف الإعرابي ،مجلة كلية دار العلوم ،عدد 146 ، 2023 ، ص : 1109 .
- 3- حناشي لعللي :التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص ،مجلة الأحياء ،جامعة باتنة ،عدد13، بدون سنة.
- 4- خليفي رزقي ،شيفارة هجيرة :منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية ،معارف مجلة علمية دولية محكمة ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد بوقرة ،بومرادس ،عدد23، 2017. 4- رائد ارحيم محمد :التغير والتغيير في النظام الدولي ،مجلة حمورابي ،عدد29، بدون سنة .
- 5- سيدي دريس عمار وشرايطية شهرة :أساسيات أخلاقيات المهنة في البحث العلمي ،مجلة العلوم الرياضية والاجتماعية ،عدد3.
- 6 - سناني لبنى ،بوعطيط جلال الدين :متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية ،جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،مجلة سوسيولوجيا ،مجلد6 ،عدد1، 2022 .
- 7-علي فارس ،يزيد شويعل :التغيير التنظيمي:قراءة في مفهوم ،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ،جامعة يحي فارس المدينة ،جامعة سطيف 2، عدد 4 .
- 8-عبد المنعم ياسين الشرجي:مفهوم التغير والتغيير والفرق والعلاقة بينهما ودلالاتها في الكون على التوحد ،المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم الدراسات الإسلامية ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،جامعة صنعاء ،اليمن ،2023.
- 9- فاطمة الزهراء تنيو :الملاحظة :تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة صالح بوبنيدر ،قسنطينة ،مجلد 13 ،عدد 1، 2020.
- 10-لطيفة طبال :التغير الاجتماعي ونظرياته :مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،جامعة سعد دحلب ،المجلد 1 ،عدد4، 2013 .
- 11-مسعودة سليمانى :عينة البحوث الميدانية :دراسة في الأحجام والأنواع ،جامعة مولود معمري ،تيزي وزو ،مجلد 17، عدد1، 2021.
- 12-محمد بن سعيد العمري :اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ،المجلة العربية للإدارة ،قسم الإدارة ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الملك سعود ،عدد4، 2017 .

- 13- نور الدين زمام وحميدة جرو :المهنة في التراث السوسولوجي وعوامل تغير مكانتها ،مخبر المسالة التربوية في الجزائر ،جامعة بسكرة ، بدون سنة .
- 14- هشام زروقة ، عيسى قبوقب :التوافق المهني واليات تحقيقه ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ،جامعة بسكرة (الجزائر) ، عدد26 ، 2018 .

## المذكرات :

- 1- احمد عبد الجليل عبده عبد الله :فريدريك تايلور(أبو الإدارة العلمية )،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة ، 2020 .
- 2- و زهية نفاذ ، منال جامعي : واقع آليات الدفاع عند العامل الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ،جامعة احمد دراية – ادرار- ،2009 .
- 3- تهاني محسن بدر الحميدي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- 4- خالد عبد الله بن سيف العبري: التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة مكملة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت ، 2014 .
- 5-محمد بن سعيد العمري : اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، عدد 4 ، 2017.
- 6- سعيده مصباحي ،نجاه مصباحي :علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة محمد لخضر الوادي ،2019
- 7- عماري سمير :دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة ،2012.
- 8- قبايلي مريم ، سعيديو مسيكة : التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016 ، ص : 13 .التصرف الإعرابي ،مجلة كلية دار العلوم ،عدد 146 ، 2023 .
- 9- مكناسي محمد :التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ،قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2006.

10- مراد بوشراية ، هدى قوجيلي ، اثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2016 .

10- مبروكة بالعجال ، يمينة بالعجال : التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2016 .

11- موسى نبيل سمير : إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم التقنيات الكمية المطبقة ، جامعة وهران ، 2011 .

## المطبوعات :

- 1-حكيمة جاب الله :نظريات التنظيم موجهة لسنة الثالثة ليسانس ،تخصص اتصال نقسم اتصال ،كلية علوم الإعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2019 .
- 2- سعاد حفاف :مطبوعة بعنوان محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير مقدمة لطلبة الليسانس (ل.م.د) جذع مشترك شعبة العلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة حسبية بن بو علي ،الشلف ،2010.
- 3-صبرينة سيدي صالح :مطبوعة بيداغوجية في مقياس القيادة التنظيمية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ،قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف 2 ،2020 .
- 4-عبد العزيز جاهمي :محاضرات في مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة الماستر والدكتوراه ،تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة 8ماي 1945،قالمة ،2021 .
- 5- نمد يلي أسماء :إدارة التغيير ،مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة أولى ماستر ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي ،عبد الحفيظ بوالصوف ،ميلة . ،2011.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للعاملين

دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

بغرض إتمام مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

مناعي وسيلة

من إعداد الطلبة:

هميس ياسمين  
منصوري شهيناز

ملاحظة:

تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، فنرجو منكم تعاونكم في ملئ هذه الاستمارة بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية: 2023-2024

## المحور الأول: بيانات عامة حول خصائص عينة الدراسة

## 1- الجنس:

ذكر  أنثى

## 2- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- ما بين 5 إلى 10 سنوات
- ما بين 10 إلى 16 سنة
- أكثر من 16 سنة

## 3- السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- من 50 فما فوق

## 4- المستوى التعليمي:

- ثانوي
- جامعي
- تكوين مهني
- أخرى تذكر...

## 5- المستوى الوظيفي:

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

المحور الثاني: تأثير التغيير الفيزيقي والتكنولوجي على أداء العاملين

6- هل هناك اهتمام من طرف الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية ؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة (نعم) فيما تتمثل :

- وسائل تكنولوجية حديثة

- تقنيات حديثة

- أخرى تذكر...

7- هل وسائل التكنولوجيا التي تستخدمونها كافية لأداء أعمالكم بسهولة وفعالية ؟

- نعم

- لا

- إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟ .....

8- هل يؤدي استخدام تقنيات عمل حديثة تعتمد على وسائل الاتصال متطورة إلى اختصار الوقت والجهد ؟

- نعم

- لا

9- هل المؤسسة بحاجة إلى تجديد وتغيير تنظيمي ؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة (نعم) نوعه ؟

- تغيير في الظروف الفيزيكية للعمل

- تغيير في الوسائل والتقنيات
- تغيير في نظام الحوافز والترقيات

**10- هل تساعدك الظروف الفيزيائية على العمل؟**

- نعم
- لا

**إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟**

- لعدم وجود إنارة كافية
- لعدم وجود تهوية
- لوجود الضوضاء في الخارج
- أخرى تذكر ...

**11- هل تعتقد أن هذه الظروف لها دور في التزامك وانضباطك المهني؟**

- نعم
- لا

**المحور الثالث: تأثير نظام القيادة والإشراف على انضباط العاملين.**

**19- هل تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء؟**

- نعم
- لا

**20- كيف تصف علاقتك بمشرفك؟**

- جيدة  عادية  سيئة

**21- هل يحرص المشرف على سماع انشغالات العمال؟**

- نعم
- لا

22- ما هو الأسلوب المتبع من طرف المشرف في العمل ؟

- أسلوب استبدادي
- أسلوب متساهل
- أسلوب ديمقراطي

23- هل يتم توزيع الأعمال بين العمال بشكل عادل ؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة (لا) كيف ذلك ؟

- علاقات شخصية
- كفاءة مهنية
- الاقدمية في العمل
- أخرى تذكر .....

24 - هل يحرص المسؤولون على القيام بزيارات مفاجئة لك خلال العمل ؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة (لا) لماذا ؟

- سبب ضيق الوقت
- الأعمال المتراكمة
- أخرى تذكر .....

25 - حسب رأيك هل يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحسين علاقاتك مع الزملاء والمشرفين؟

- نعم

- لا

26- ما هي حسب رأيك التغييرات التنظيمية الضرورية للمؤسسة في الفترة الحالية والتي من خلالها يتحقق توافقك المهني؟

المحور الرابع: اثر نظام الحوافز والتدريب في الرفع من كفاءة العمال.

12- هل تعتمد المؤسسة الجامعية على نظام واضح للحوافز؟

- نعم

- لا

13- هل يخضع نظام الحوافز بالمؤسسة إلى التجديد وفقاً للمستجدات؟

- نعم

- لا

14- هل نظام الحوافز يلبي حاجاتكم وطموحاتكم؟

- نعم

- لا

15- هل يساهم نظام الحوافز في رفع معنوياتك؟

- نعم

- لا

16- هل يساهم التحفيز المادي والمعنوي في زيادة دافعتك للعمل ؟

- نعم

-لا

17- هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين أثناء عملية التغيير ؟

- نعم

-لا

18- هل تجد صعوبة في استخدام وسائل العمل الخاصة بوظيفتك ؟

- نعم

-لا

## عميد الكلية



في السنة الجامعية المقبلة 2024 / 2025 سيتم فتح الجذع المشترك الخاص بالعلوم الانسانية، وعلى أساسه يتم فتح قسم علوم الاعلام والاتصال للسنة الموالية

## الإصلاح الجامعي: نظام ل م د في ميدان العلوم الاجتماعية :

وتتجسد هذه الوحدات في الوحدات التعليمية الأساسية، و وحدات تعليمية منهجية، استكشافية، أفقية. تمر مرحلة الدراسة الجامعية: لنيل شهادة الليسانس

: علم اجتماع العام ب:

المرحلة الأولى: السنة أولى جذع مشترك. ميدان العلوم الاجتماعية. سداسين.

المرحلة الثانية: السنة الثانية: اختيار الفرع: تتوفر جامعة الطارف على فرع واحد وهو علم الاجتماع يضم أيضا سداسين.

المرحلة الثالثة: السنة الثالثة: اختيار التخصص، تتوفر الجامعة على تخصص واحد كسائر جامعات الوطن وهو علم الاجتماع العام. و ذلك تبعا لقرارات الندوة الوطنية من أجل توحيد التكوين في علم اجتماع.

أما فيما يتعلق بنيل شهادة الماستر، فيوجد بالقسم تخصصان هما:

1. علم اجتماع التنظيم والعمل.
2. علم اجتماع الاتصال.

الهدف من التكوين الأول تمكين الطالب من فهم الوظائف الفنية والعملية لإدارة تسيير الموارد البشرية، أما الثاني فيهدف إلى تمكين الطالب من التحكم في فهم الممارسة الإعلامية و أدوارها.

يعمل التكوين في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية على تحضير الطلبة إلى الحياة العلمية والعملية عن طريق اكتساب المعارف المتجددة والتحكم في طرق وأساليب المبادرة بما يسهل عملية الاندماج المهني للطلبة في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية القيادية، فهو بذلك يساهم في الإعداد الفعلي للطلبة والباحثين لمواجهة مشكلات وقضايا المجتمع ويوفر الكفاءات المتخصصة الضرورية لتنمية البلاد في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

التنظيم العام للتكوين : ليسانس + ماستر

### في علم الاجتماع

الهدف من التكوين في علم الاجتماع ضمن إطار نظام ل. م. د هو التحضير الفعلي للطلبة للاندماج في الحياة العلمية والعملية من خلال اكتساب معارف متجددة في مجال العلوم الاجتماعية ككل. تنظم مسالك التكوين لنيل شهادة الليسانس في ستة (6) سداسيات، يضم كل سداسي عدة وحدات تعليمية، وكل وحدة تحتوي على مجموعة من المواد التعليمية والمقاييس والأنشطة.

## كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تم تشكيل كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 في 04 جوان 2012م، حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات و الآداب.

تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد هو علم الاجتماع يوظفه مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا 43 من مختلف الرتب. أما عدد الطلاب الإجمالي في جميع المستويات و التخصصات هو: 832.

تسعى الكلية لفتح أقسام و تخصصات جديدة للسنة الدراسية: 2018/2019 ( في انتظار اعتمادات الندوة الوطنية):

- قسم علم النفس
- الأنثروبولوجيا

