



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع:

تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير
التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري
- ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:
د. بن وهيبة نورة

إعداد الطالبة:
قدوار ربح

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذة محاضرة . أ	د / بن حمزة حورية
عضوا	أستاذ محاضر . أ	د/ تريكي حسان
مشرفا	أستاذة محاضرة . ب	د/ بن وهيبة نورة

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

"كن عالما.. فان لم تستطيع فكن متعلما فان لم تستطع فأحب العلماء،

فان لم تستطع فلا تبغضهم".

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بانجاز هذا البحث نحمد الله عز وجل على

نعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى

عبارات الشكر والتقدير، إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الدكتورة

"بن وهيبة نورة" التي لن تكفيها حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها

الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، كما لا ننسا أن نتقدم

بأرقى عبارات الشكر إلى كل أساتذة قسم "علم الاجتماع" بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف

كما أتقدم بخالص الشكر وعمق الامتنان وفائق التقدير إلى الأستاذ والباحث

"زديرة خمار" وأتمنى له المزيد من النجاحات والإصدارات والسيد "مراد".

ولا ننسى عمال وإطارات مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وحلى حسن استقبالهم بما

فيهم السيد "حسين صفري" والسيد كريم "بن ستيتة" بالفرع التابع لها بعين العسل.

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد واتمام

هذا العمل.

"ربياً ونحني أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وأن نعمل خالفاً لرضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين"

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وغابنا الكثير من الصعوبات وما
نحن اليوم والحمد لله نطوى سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين
دقتي هذا العمل المتواضع إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي
علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكك سعادتي بخيوط منسوجة من
قلبها إلى والدتي العزيزة .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي
في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي
العزير .

إلى من حبهم بجري في عروقي ويلهم بذاكرهم

إلى أخواتي محمد أمين ، أنيس والى الكتكوتة الصغيرة فريال .

إلى صديقتي العبيبة التي قاسمتني الحياة بجلوها ومرها ميساء .

كل من ينض قلبه حباً لهذا الوطن الغالي

الفهرسة



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
-	الملخص
أ - ج	مقدمة
05	أولا: أسباب اختيار الموضوع
06	ثانيا: أهمية الدراسة
07	ثالثا: أهداف الدراسة
-	الفصل الأول: الإشكالية، الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة
09	توطئة الفصل الأول
10	أولا: الإشكالية
15	ثانيا: الإطار المفهمي للدراسة
15	1 - تحديد المفاهيم الأساسية
15	1.1 تنمية
17	2.1 الموارد البشرية
18	3.1 تنمية الموارد البشرية

19	4.1 التخطيط
21	5.1 التغيير
23	6.1 التنظيم
25	7.1 التغيير التنظيمي
27	8.1 المؤسسة الاقتصادية
29	2 -تحديد المفاهيم المقاربة
29	1.2 المفاهيم المقاربة في مجال تنمية الموارد البشرية
29	- التدريب
19	- التخطيط
30	- الهيكل التنظيمي
31	2.2 المفاهيم المقاربة في مجال التغيير التنظيمي
31	- التغيير التنظيمي
32	- التنظيم الإداري
33	- الثقافة التنظيمية
34	ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة
34	1 المنهج المستخدم
34	1.1 المنهج الوصفي
35	2.1 المنهج الإحصائي
36	2 أدوات جمع البيانات

36	1.2 الملاحظة
37	2.2 المقابلة
39	3.2 الاستثمار
41	3 مجالات الدراسة
41	1.3 المجال الزمني
41	2.3 المجال المكاني
42	- تعريف المؤسسة
42	- المجال الجغرافي للمؤسسة
42	- نشأة المؤسسة
43	- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري
43	3.3 المجال البشري
46	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة
49	توطئة الفصل الثاني
50	أولاً: المداخل النظرية المرتبطة بتممية الموارد البشرية
50	1 نظرية الإدارة العلمية
53	2 نظرية التكوين الإداري
56	3 نظرية التعليم في التدريب
58	4 نظرية رأس المال البشري

59	ثانيا: المداخل النظرية المرتبطة بالتغيير التنظيمي
59	1 حركة العلاقات النظرية
62	2 نظرية اتخاذ القرارات
65	ثالثا: الدراسات السابقة
74	خلاصة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: إشكالية تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي
77	توطئة الفصل الثالث
78	أولا: أساسيات تنمية الموارد البشرية
78	1 أسباب الاهتمام المتزايد للموارد البشرية
80	2 خصائص تنمية الموارد البشرية
82	3 +الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
84	4 أهداف تنمية الموارد البشرية
86	ثانيا: محددات تنمية الموارد البشرية
86	1 -التدريب
86	1.1 أهمية التدريب
88	2.1 التدريب والتنمية
89	3.1 كيفية التدريب والتنمية حتى يصبح أكثر فعالية
90	4.1 العلاقة بين التدريب والتنمية الموارد البشرية
91	2 +التخطيط

91	1.2 أهمية التخطيط
92	2.2 مبادئ التخطيط
93	3.2 خطوات التخطيط
97	4.2 العلاقة بين التخطيط وتنمية الموارد البشرية
98	3 الهيكل التنظيمي
98	1.3 الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي
100	2.3 خطوات الهيكل التنظيمي
102	3.3 العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية
104	ثالثا: أساسيات التغيير التنظيمي
104	1 - أسباب التغيير التنظيمي
106	2 أهمية التغيير التنظيمي
110	3 التخطيط لعملية التغيير التنظيمي
114	رابعا: محددات التغيير التنظيمي
114	1 - التغيير التكنولوجي
115	1.1 عوامل التغيير التكنولوجي
116	2.1 أسباب التغيير التكنولوجي
117	3.1 أهمية الإبداع في التغيير التكنولوجي
118	4.1 علاقة التغيير التكنولوجي بالتغيير التنظيمي
119	2 - التنظيم الإداري
119	1.2 أهمية التنظيم الإداري

120	2.2 مبادئ التنظيم الإداري
122	3.2 خصائص التنظيم الإداري
123	4.2 علاقة التنظيم الإداري بالتغيير التنظيمي
124	3 الثقافة التنظيمية
124	1.3 عناصر الثقافة التنظيمية
125	2.3 أهمية الثقافة التنظيمية
127	3.3 تغيير الثقافة التنظيمية
129	4.3 علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي
130	خلاصة الفصل الثالث
-	الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة
133	توطئة الفصل الرابع
134	1 عرض وتحليل المعطيات الميدانية
171	2 نتائج الدراسة
182	خلاصة الفصل الرابع
183	أفاق الدراسة
185	خاتمة
188	قائمة المصادر والمراجع
193	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
96	يوضح خطوات عملية التخطيط	01
109	يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي	02
112	يوضح مراحل التخطيط لعملية التغيير التنظيمي	03
135	يوضح أفراد العينة حسب السن	04
136	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	05
138	يوضح التصنيف المهني لأفراد العينة	06
139	يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة	07
142	يوضح أهداف التدريب في المؤسسة	08
144	يوضح المستوى المهني والمعرفي بعد عملية التدريب	09
151	يوضح تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى كفاءة أفراد العينة	10
158	يوضح أهمية إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى	11
161	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمجال التنظيم الإداري	12
166	يوضح علاقة أفراد العينة مع الإدارة	13
168	يوضح علاقة أفراد العينة مع الزملاء في العمل	14

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول الرقم
134	يوضح أفراد العينة حسب الجنس	01
134	يوضح أفراد العينة حسب السن	02
136	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
137	يوضح التصنيف المهني لأفراد العينة	04
138	يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة	05
140	يوضح مدى استفادة أفراد العينة من حصص تدريبية	06
141	يوضح أهداف التدريب في المؤسسة	07
143	يوضح مساهمة التدريب في اكتساب مهارات جديدة لأفراد العينة	08
144	يوضح المستوى المهني والمعرفي بعد عملية التدريب	09
145	يوضح مدى أهمية المؤسسة لعملية التخطيط	10
146	يوضح مساهمة التخطيط في تنمية الموارد البشرية	11
147	يبين مدى اهتمام المؤسسة بإعطاء فرصة للمشاركة أعضاء العينة في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها	12
149	يبين مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تنمية قدرات ومهارات أفراد العينة	13
150	يوضح قيام المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي	14
151	يوضح تأثير التغيير التنظيمي على مستوى كفاءة أفراد العينة في الوظيفة	15
152	يوضح عدم وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى صراع تنظيمي	16

153	يبين مدى اهتمام المؤسسة بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير التنظيمي	17
154	يوضح مدى قدرة أفراد العينة على أداء وظيفتهم بواسطة تقنيات تكنولوجية جديدة	18
155	يوضح مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا على المؤسسة	19
156	يوضح مدى مساهمة التغيير التكنولوجي في تطوير قدرات والمهارات لدى أفراد العينة	20
157	يوضح أهمية الإدارة المؤسسة بالدرجة الأولى	21
159	يبين مدى مساهمة التنظيم الإداري الجيد في إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة	22
160	يوضح قيام المؤسسة بتغيير في المجال التنظيم الإداري	23
161	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمجال التنظيم الإداري	24
162	يوضح مدى توفر المؤسسة لظروف عمل مريحة	25
164	يبين مدى تكيف أفراد العينة مع طبيعة العمل	26
165	يوضح السياسة التي تتبعها المؤسسة في الشعور بالاستقرار في العمل	27
166	يوضح علاقة أفراد العينة مع الإدارة	28
167	يبين العلاقة بين أفراد العينة والزملاء في العمل	29
169	يبين التغيير في الثقافة التنظيمية وتأثيره على السلوك الإيجابي لأفراد العينة	30

الملخص:

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث والذي يعتبر كفرع منه، والجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة ومحاولات التوصل إلى تنظيمات خاصة بالمجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية على الخصوص، وما دامت هذه الأخيرة فيها وإنتاج هذه التنظيمات يتوقف على مدى معرفة طبيعة لتفكير، وطرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم وفن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية يستدعي معرفة اتجاهات وسلوكيات وأنماط تفكير ورغبات وحاجات الأفراد للإحاطة ولو بنسبة معينة بظروف العمل، والتي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إبراز دور عملية التدريب والتخطيط والهيكل التنظيمي، وتسليط الضوء على عملية التغيير التنظيمي من طرف المؤسسة ومدى تأثير التغيير التكنولوجي والثقافة التنظيمية على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

كما حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول الموضوع في إطار النظري والتطبيقي، والذي تم تقديمه في البداية من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف البحث، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم التطرق إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة.

وقد تم التطرق من خلال الجانب النظري إلى النظريات المتعلقة بالتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي ثم قمنا بدراسة تنمية الموارد البشرية من حيث

خصائصها واتجاهاتها ودراسة أهم محدداتها من حيث عملية التدريب التخطيط، الهيكل التنظيمي، كما قمنا بدراسة التخطيط لعملية التغيير التنظيمي من حيث أهميته، وخطواته، وأنواعه، بالإضافة إلى محددات التغيير التنظيمي وهي التنظيم الإداري، التغيير التكنولوجي، الثقافة التنظيمية.

أما الدراسة التطبيقية فقد تم فيها استخدام العديد من الأدوات الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها تمثلت في المقابلة، الاستمارة، الملاحظة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور أساسية تخص موضوع الدراسة، وهي محور البيانات الشخصية لأفراد العينة محور التنمية الموارد البشرية الذي يضم عملية التدريب، التخطيط، الهيكل التنظيمي، ومحور التغيير التنظيمي الذي يضم كل من التغيير التكنولوجي والتنظيم الإداري والثقافة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أنه بالرغم من اهتمام المؤسسة بوضع مخطط خاص بتنمية الموارد البشرية، وبالرغم من وجود مساعي من أجل تدريب الموارد البشرية، وكذلك تعطي أهمية كبيرة لعملية التغيير التنظيمي إلا أن مؤسسة الدراسة تعاني من نقائص تجعلها تفقد الخبرة والمختصين في مجال التغيير التنظيمي، وكيفية رسم خطة واضحة ودقيقة للعمل على تطويرها، وهذا ما يؤثر سلباً على الارتقاء بالروح المعنوية للموارد البشرية بالمؤسسة.

المقدمة



المقدمة:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاقاً بالنسبة للممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالاً تتقاطع في تناوله لدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات، كتنمية وتسيير الموارد البشرية.

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات، يعد ذلك رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسات. وبدون شك فإن عنصر المادي لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والموارد البشرية فيها، إذ عن طريقها يستطيع الأفراد التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلاً عن طريق عملية التخطيط وتستطيع المؤسسة تحسين استخدام مواردها البشرية، وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية وتحفيزهم، وهذا ما يلحق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير والتغيير التنظيمي لمواردها البشرية.

ولهذا فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لتنمية الموارد البشرية أفضل بكثير من عدم التخطيط، والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي عن طريق التخطيط لعملية التغيير التنظيمي الذي يشمل كافة نواحي المؤسسة، فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان تناسق بي التغيير وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

ولقد أخذت أغلب المؤسسات حالياً تهتم بتنمية موارد البشرية وتخطيط لعملية التغيير التنظيمي وكان من نتيجة هذا الاهتمام ارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية، وزيادة معدلات الأداء وانخفاض معدلات التغيب، وكلما كانت تنمية الموارد البشرية قائمة على أسس علمية وموضوعية كلما ساعد على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب، كما تستوجب المؤسسة من خلاله مستقبلاً حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.

وباعتبار المؤسسة الجزائرية من المؤسسات الحديثة والتي تصبوا إلى التطور والتقدم ومواكبة التغيرات البيئية الحاصلة في العالم، فهي من المؤسسات التي بدأت تتبنى تنمية الموارد البشرية من أجل تحفيز مواردها البشرية وإشباع حاجاتهم الشخصية وجعلهم أكثر مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظراً لأهمية موضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة فقد أردنا القيام بدراسة تحليلية لتنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي بمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، ولتحقيق هذا المسمى قسمت دراستنا إلى أربعة فصول من أجل الإلمام بالموضوع وتغطية كل الجوانب

المتعلقة به، وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول والذي يشكل الإطار المفهومي للدراسة، إشكالية الدراسة، كما تم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، والذي كما تم التطرق إلى الإطار المنهجي والذي يشتمل على المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة.

بينما حصص الفصل الثاني لعرض أهم النظريات والتي تعد كمدخل نظرية تستند إليها من أجل تحليل المعلومات النظرية والميدانية في مجال تنمية الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أهم المواضيع التي تناولت أهم المواضيع المتقاربة مع موضوع بحثنا.

وبخصوص الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى أساسيات تنمية الموارد البشرية خصائصها واتجاهاتها وأهم محددات التي تخص عملية التدريب والتخطيط والهيكل، كما تطرقنا فيه إلى أساسيات التغيير التنظيمي وأسبابه وأهميته والتخطيط لعملية التغيير، وبالإضافة إلى محددات التغيير التنظيمي التي تخص التغيير التكنولوجي والتنظيم الإداري والثقافة التنظيمية

أما الفصل الرابع والأخير فقد تمثل في الجانب التطبيقي حيث تم التركيز في على تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، وعرض النتائج النهائية للدراسة، وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات إضافة إلى الخاتمة العامة للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

- هذا الموضوع هو من المواضيع التي تتسم بالحدائثة.
- الاقتناع الذاتي بالموضوع كونه يمس أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ألا وهو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- المكانة الكبيرة التي تشغلها تنمية الموارد البشرية فب إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي.
- مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق نجاح المؤسسات وتطورها.
- معرفة مدى تجاوب الموظفين وتقبلهم لعملية التغيير التنظيمي من لآخر.
- امكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى معلومات المتصلة به، ومحاولة الإحاطة ببعض جوانبه مع التركيز على الجانب السلوكي من خلال أثر التغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية.
- إثراء المكتبة بنوع من أنواع هذه المواضيع.

ثانياً: أهمية الدراسة

تسلط هذه الدراسة على عملية تنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط لعملية التغيير التنظيمي بوصفه أحد أهم وسائل البقاء والنمو، وهي أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المؤسسة المعاصرة وتحديات المستقبل لذا فإن لهذه الدراسة أهمية من حيث:

- 1 إن هذه الدراسة جديدة مهمة ومحور اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين.
- 2 تسهم الدراسة في توفير معلومات للمهتمين والباحثين في هذا الموضوع.
- 3 تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى.
- 4 من الأهمية التي يمكن أن نتعرف على المسؤولين في الإدارة العامة على مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في تحسين كفاءة الإنتاجية وطبيعة التغيير التنظيمي الذي يحدث في المؤسسة.
- 5 إن هذه الدراسة توضح طبيعة الموارد البشرية وخطوات التغيير التنظيمي الذي يحدث في المؤسسة وما أثره عليها.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الجوهرى الذى تسعى دراستنا إليه هو التعرف على تنمية الموارد البشرية فى إطار التغيير التنظيمى بالمؤسسة العمومية الجزائرية، لبلوغ هذا الهدف لابد من تقسيمه إلى الأهداف التالية:

- كشف أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة والتعرف على عملية التخطيط للتغيير التنظيمى.
- تعميق الفهم بموضوع تنمية الموارد البشرية فى إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمى مع التعرض لبعض الإسهامات المقدمة من طرف العديد من الباحثين فى أدبيات الإدارة.
- الكشف عن دور التدريب فى الرفع من الروح المعنوية للموارد البشرية.
- تسليط الضوء على خطوات عملية التخطيط المعتمدة فى المؤسسة وإبراز دورها فى تحسين الظروف المادية والمعنوية للموارد البشرية.
- إبراز أهمية التغيير التكنولوجى الذى يدل على مواكبة التطور التكنولوجى للموارد البشرية لإظهار طاقاتهم وقدراتهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.
- وعليه فإن دراستنا هذه فى مساهمة متواضعة لتكوين تصور تقريبي لتنمية الموارد البشرية فى إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمى، وربما المساهمة فى التوصل إلى حلول لبعض المشكلات الناجمة عن سوء التسيير داخل المؤسسات.

الفصل الأول الإشكالية والإطار المفهومي والمنهجي

توطئة الفصل الأول.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الإطار المفهومي للدراسة.

1 - تحديد المفاهيم الأساسية

2 - تحديد المفاهيم المقارنة

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة .

1 - المنهج المستخدم

2 - أدوات جمع البيانات

3 - مجالات الدراسة

خلاصة الفصل الأول .

توطئة الفصل الأول:

يعتبر الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث من خلالها إبراز أهم الخطوات التي يمر بها في بحثه، وقد يضمن الإطار المفهومي صياغة إشكالية البحث والتي تعتبر البنية الأولى التي يبنى عليها الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الدراسة والتي تعد قاعدة أساسية من أجل توضيح المصطلحات كمفاتيح تدخل بها إلى الدراسة والتي توضح لنا أهم المؤشرات المرتبطة بالبحث انطلاقاً من المفاهيم الأساسية وصولاً إلى تحديد المفاهيم المقاربة التي تساعدنا في فهم الدراسة عن طريق تناول العديد من الميادين اللغوية والاصطلاحية والنظرية والإجرائية، أما الإطار المنهجي فقد تضمن المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة والتي نهدف من خلالها إلى الحصول على كم من المعلومات الميدانية والتي سوف تساعدنا على التوصل إلى نتائج الدراسة، وأخيراً استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

أولاً: الإشكالية

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات في المجتمعات والدول إعداد أفراد لمواجهةها والتعايش معها وذلك عبر مؤسساتها المختلفة. وهذا ما يجعل المؤسسة الاقتصادية تواجه مجموعة من التحديات كالعولمة وتحرير التجارة والقيود الإنتاجية التي تؤدي إلى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق.

لذا استوجب على المسير أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، والتي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية و كل ما يدور من حولها من فرص و تهديدات وتحديد المخاطر لمواجهةها أو الحد منها، وبراهن الكثير في عالم الإدارة على أهمية و تنمية الموارد البشرية في الإدارة والتسيير باعتبارها من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تهدد كيان المؤسسة.⁽¹⁾

وباعتبار أن الإنسان هو أساس العملية الإنتاجية، لذلك تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى الاهتمام بمواردها البشرية، وتركز بالدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها هي العصب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التميز التطور كما هي العملية الدينامكية التي تمتاز بالتطور والاستمرارية تسعى إلى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم، ورفع القدرات والمهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية .

⁽¹⁾ يوسف المشعراوي : أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013 ص 09 .

ونظرا لكون الموارد البشرية هي العصب الحقيقي لأي منشأة أو مؤسسة ينبغي أن يكون هناك قسم خاص بالموارد البشرية فيها حيث يتولى هذا القسم مهمة تقييم الموظفين وطرق تطوير أدائهم ورفع جودة كفاءتهم من أجل تعزيز قدرات المؤسسة على منافسة غيرها من المؤسسات .

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ،وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي. (1)

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى ، وخاصة بالنسبة للدول النامية، وفي هذا الصدد شهدت الجزائر محاولات في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، فأنتشر المراكز المختلفة للتكوين والتدريب كما عرفت المؤسسات الكبيرة برامج تكوينية لتأهيل مواردها البشرية ، وذلك لضمان استقرارها والاستفادة من خبراتها، غير أن العناية أصبحت تستلزم مزيدا من الصرامة حتى يتسنى لمؤسساتنا كسب موطأ قدم في سياق التوجهات الحاصلة على مستوى الدولي، أو على الأقل بمنطقتنا المغاربية. (2)

وفي ظل التغيرات والتحولات السريعة المتلاحقة أدت إلى منافسة شديدة محليا وعالميا بين المؤسسات والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكليف والتوافق وذلك من خلال التخطيط المستمر والدائم لعملية التغيير التنظيمي ، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير ومواكبة للأوضاع

(1) إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 07 .

(2) يوسف المشعراوي : المرجع السابق، ص 50.

الحديثة وتنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين في المؤسسة والبحث المستمر ومتابعة عمليات التغيير من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية .

من هذا المنطلق فإن تنمية و تطوير الموارد البشرية لها العلاقة الترابطية بينها وبين حتمية التغيير التنظيمي و التي تتجلى من خلال مجموعة من ميكانيزمات و آليات التي تتمثل في عملية التدريب لرفع مستوى المهارات والقدرات الخاصة بهم، ووضع الاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق عملية التخطيط، بالإضافة إلى أنه لا يمكن تنمية الموارد البشرية إلا من خلال تصميم هيكل تنظيمي مناسب لتنسيق بين المهام والأنشطة، وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية لها علاقة بالعملية التغيير التنظيمي من خلال مواكبة التطور التكنولوجي الذي يعتبر تهيئة معرفة أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، فالتغيير التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في الدول المتقدمة يعتبر سمة دائمة في المؤسسات إذ يمثل استقرارا في التنظيم الإداري الثابت، والثقافة التنظيمية التي تسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة وذلك لتحسين كفاءتها وفعاليتها وإنتاجها باستمرار ، فمن المهم تنمية الموارد البشرية والعمل على تفعيل عملية التغيير التنظيمي لخلق جو عمل مناسب وتلبية احتياجات الموارد البشرية مما يزيد من رضاهم وانتمائهم للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم أي رفع الأداء في العمل مما يسهم ذلك في نجاح واستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعي واقتصادي

تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل امتلاك أساليب التنمية الفعالة والتسيير الحسن للموارد البشرية وضع إستراتيجية محكمة لعملية التغيير التنظيمي ،ويبدو ذلك جليا من خلال انتقال المعلومات والاتصال والقيادة ،فوضعية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبدو غير مرضية على العموم ،منها إطارات تتحمل أكثر من طاقتها ومنهكة بسبب مسؤولياتها

المتعددة والمتنوعة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ،ويعتمد المسيرون على قوة شخصيتهم أو كاريزمتهم أكثر مما يستندون إلى كفاءتهم في تسيير الموارد البشرية ،في حين تبدو الكفاءات المتوسطة غير مؤهلة جيدا لتحمل مسؤولياتهم ،وكذا الأمر بالنسبة للعمال الفنيون وهذا للهوة الموجودة بين الزيادة في تكوين رأس المال المادي دون زيادة في المعدل نفسه على الأقل في زيادة المعرفة والخبرة البشرية .وبما أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية ،فإن الحصول عليهم وتنميتهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها وتطبيق هذه الحقيقة على كل المؤسسات بأنواعها المختلفة التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم والمحافظة عليهم، فتنمية الموارد البشرية في المؤسسة يتسم بالتغيير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسا يجب أن تمارسه المؤسسة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت على قوة منتجة وفعالة .

وبالتالي فان تنمية الموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات الجزائرية تعتبر انعكاس مباشر على التخطيط لعملية التغيير التنظيمي ،أردنا القيام بدراسة وصفية تحليلية لهذه الظاهرة على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف OPGI لتسليط الضوء على مختلف الجوانب المتصلة بتنمية الموارد البشرية وطبيعة هذا التغيير التنظيمي .

ومن خلال ما تقدم تسعى دراستنا إلى الإجابة عن سؤال رئيسي هو:

ما هو الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل الحصول على عملية التخطيط الناجحة في

إطار التغيير التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ولاية الطارف؟

والذي يتفرع عنه الأسئلة التالية :

1. كيف يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟
2. ما هو الدور الذي تلعبه عملية التخطيط على تنمية الموارد البشرية ؟
3. كيف يساهم الهيكل التنظيمي المصمم من طرف إدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية؟

4. ما هو الدور الذي يلعبه التغيير التكنولوجي في إحداث التغيير التنظيمي ؟
5. كيف تجعل من التنظيم الإداري عنصر حيويًا في تحقيق التغيير التنظيمي ؟
6. ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية تغيير ناجحة ؟

فرضيات الدراسة:

1. إن للتدريب له دور كبير في نجاح العملية الإدارية لذا فهو يساعد في تنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية.
2. تساعد عملية التخطيط في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع خطط ورسم السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.
3. يساهم الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة المورد البشري مما يساهم في تنمية الموارد البشرية.
4. التغيير التكنولوجي له دور هام في إحداث التغيير التنظيمي.
5. يعتبر التنظيم الإداري عنصرًا حيويًا في تحقيق التغيير التنظيمي.
6. الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق عملية تغيير ناجحة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ثانياً: الإطار المفهومي للدراسة

تلعب المفاهيم دوراً أساسياً في توجيه الباحث نحو تحديد موضوع بحثه بما يتوافق مع مقارباته النظرية والمنهجية، فالمفاهيم هي تصورات مجردة لا تكتسب معناها سوى من خلال إطار نظري أشمل .

ومن هنا فإن دراستنا فرضت جملة من المفاهيم نعرضها في ما يلي :

1. تحديد المفاهيم الأساسية :

1.1 التنمية :

الدلالة اللغوية :

الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة، وهي النمو وارتفاع الشيء من مكانه إلى مكان

آخر. (1)

الدلالة الاصطلاحية :

هي عبارة عن تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن في الإنتاج والخدمات

نتيجة استخدام الجهود العلمية لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية والشعبية. (2)

نلاحظ في التعريف أن التنمية هي تحقيق المستمر في رفع الإنتاج والخدمات باستخدام

الأساليب العلمية الحديثة في مجالات عديدة لتنظيم النشاطات، وعمليات تساهم في إحداث التطورات.

التنمية الإدارية إلى تحقيق التغيير الفعلي في الهياكل الإدارية، ونظمها وأساليبها والتأثير على

السلوكيات البشرية لتحقيقها تسعى إليه التنمية بكل كفاءة وفاعلية .

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة عمان، ص122.

(2) عبد الهادي الجوهري: دراسات في التنمية الاجتماعية، بدون طبعة، مكتبة الشرق، عمان، 1986، ص09.

وتعرف أيضا بأنها عن تغيير الإداري الذي يحدث في المجتمع سواء اجتماعيا، اقتصاديا ام سياسيا بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي إن يكون عليه بهدف تطويره وتحسينه من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة (1).

من خلال هذا التعريف نستنتج إن التنمية عبارة عن التغيير الإداري أي تطور وتقدم الإدارة من خلال تغيير الهياكل الإدارية ونضمها وأساليبها بهدف الوصول إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وفاعلية المرجوة .

الدلالة الإجرائية:

التنمية هي العملية التي تنتج عنها زيادة في فرص الحياة لبعض الناس في مجتمع ما وهي الزيادة المحسوسة في الإنتاج والخدمات الشاملة والمتكاملة والمرتبطة بحركة المجتمع تأثيرا وتأثرا مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التنظيم والإدارة .

¹ علي السلمي: عملية التنمية الإدارية، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص39.

2.1 : الموارد البشرية

يعرفها أحمد زكي بدوي: "بأنها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط

الاقتصادي، ويمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية وأغلالها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على ترسيخ باقي الموارد الأخرى. (1)

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الموارد البشرية لها دور هام في ارتقاء أي دولة إلى غرار الموارد البشرية الأخرى بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والتطور .

وتعرف أيضا هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها ومقابل ذلك تتلقى هذه الموارد تعويضات متنوعة مثل الرواتب أو الأجور الوظيفية لعملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبين المؤسسة. (2)

وهي مجموعة الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع .

من خلال هذين التعريفين نستنتج إن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الفاعلين العمال، موظفين، إداريين، الذين يشكلون الفئة النشيطة من حيث المعارف والمهارات والكفاءات التي تكون داخل المؤسسة.

الدلالة الإجرائية :

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد التي تكون المؤسسة فهي أهم عناصر العمل والإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية مثلا رأس المال ، التجهيزات ... الخ ذات أهمية إلا أن الموارد

¹ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 2003، ص63.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر الجامعية، قالمة الجزائر، 2004، ص16.

البشرية تعتبر أهمها فهي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع من خلال الخبرات والمهارات التي تساهم في تنمية وتحقيق أهداف المؤسسة ومكتسباتها .

3.1: تنمية الموارد البشرية :

يعرفها الدكتور احمد منصور بأنها: هي عملية تنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل وكذا الفنية. وهذا بالإضافة إلى الخبرات والمهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهارتهم العقلية واليدوية ،ويتم ذلك ضمن عملية التكوين ،وأیضا السلوكية وفيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة وتطوير العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين⁽¹⁾.

ومن هنا يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تنمية القدرات والكفاءات البشرية من خلال التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم الخاصة. وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها كل جهد وخطوات أو تدبير علمية منظمة تأخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنشئة أو مؤسسة معينة ،واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة ايجابية.⁽²⁾

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي كل جهد وأنشطة إدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها وتحقيق أهدافها التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة.

¹ أحمد منصور :قراءات في تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، كويت، 1975، ص195.

² محمد شريف بلعيد :دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع،الجزائر، 2014 ، ص95.

الدلالة الإجرائية:

تنمية الموارد البشرية هي العصب الحقيقي لأي منشأة أو مؤسسة باعتبارها العام فهي تساهم في مساعدة العاملين في مواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل كما أنها تهدف معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء وتحقيق القدرة على التنافسية.

4.1: التخطيط :

الدلالة اللغوية :

التخطيط هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد بالصورة أو الرسم . هو مصدر خطط ، أي قدم تخطيطا اقتصاديا للمرحلة القادمة ، بمعنى برنامجا اقتصاديا يتضمن كيفية التمويل الانجاز وطرق التنفيذ.⁽¹⁾

الدلالة الاصطلاحية :

التخطيط هو من المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية لمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف وذلك عن طريق وضع الأفكار والمعطيات ودراستها وتحليلها لبناء فكرة أو هدف .⁽²⁾

أي أن التخطيط هو من بين أهم الوظائف التسييرية في المؤسسات وهو يحظى بأهمية خاصة على مستوى جميع تلك المؤسسات ، نظرا لتغلغل وظيفة التخطيط في سائر الوظائف والمستويات التنظيمية للمؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف وفق درجات أو مراحل زمنية لتسعى المنظمة أو المؤسسة لإنجازها .

⁽¹⁾ إبراهيم هادية وآخرون: القاموس الهدى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص34.

⁽²⁾ علي السلمي : المرجع السابق . ص 95 .²

التخطيط هو العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمة أن تصل إلى تبتغيه وترغب فيه في المستقبل .وهو أيضا عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدما مجريات التصرف المستقبلية .(1)

نستخلص من هذا التعريف أن التخطيط هو استشراف الأفق المستقبلية التي تسعى المنظمة لبلوغها من خلال تحديد الأهداف .

كما يعرفه فيول : "بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .وقد عرف كذلك على انه التدبير المسبق لعمل مستقبلي ،أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلا بأفضل صورة ممكنة .(2)

ومن هنا يمكن القول أن التخطيط هو وضع الخطط المستقبلية تختص بتحديد الهدف المراد تحقيقها من قبل الفرد أو الجماعة خلال فترة زمنية معينة .

الدلالة الإجرائية :

التخطيط هو أهم الوظائف الإدارية ،من خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية أخرى، فالتخطيط عمل فكري يعتمد على الخبرات والمهارات في دراسة الوضع الراهن للمؤسسة ووضع خطوات عمل معينة ومحددة ،ومركبة وفق تلك الدراسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها .

¹ يوسف المشعراوي :المرجع السابق، ، ص 126، 127

² علي السلمي : المرجع السابق ،ص96.

5.1 التغيير :

الدلالة اللغوية :

يعني التبدل وغير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه، وغير الدهر يعني أحواله وأحداثه المتغيرة .وهو الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة والممارسات اليومية.⁽¹⁾

الدلالة الاصطلاحية :

التغيير هو إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين هما "ملائمة، أو وضع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات.⁽²⁾

يمكن القول هنا أن التغيير هو يمثل تعديلا في الوضع الراهن للانتقال إلى الوضع المستقبلي يكون ذلك من خلال ملائمة أوضاع التنظيم واستحداث أوضاع تنظيمية .

يعرف الدكتور سعيد عامر: التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعودا وأحلام البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، والتغيير في حد ذاته هو استجابة من قبل المنظمات للمستجدات اليومية التي يتركها التقدم العلمي والتطور الفني في الماديات أو الأفكار.⁽³⁾

نستنتج من هذا التعريف أن التغيير هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية بإتباع طرق ومناهج للأحداث تغييرات في الجانب الثقافي للعاملين وعلى التغيير الفني والعملياتي

⁽¹⁾ علي بن هادية وآخرون: القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص155.

⁽²⁾ علي السلمي : المرجع السابق، ص133.

⁽³⁾ أحمد زكي بدوي: معجم الكنز، منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص76.

للمنظمة وعلى المنظمة عموماً ككيان اعتباري شاملاً النظم والآليات والأهداف والسياسات وهذا كله يهدف إلى زيادة فعالية وأداء وجود إدارة المنظمة .

ويعرفه كائنر بأنه تحليل الماضي لرسم التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويتضمن التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية تقود إلى الحالة المرغوبة في المستقبل⁽¹⁾.

من هنا يمكننا أن نتوصل إلى أن عملية التغيير تعني التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

الدلالة الإجرائية :

التغيير هو عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط في بعض أهداف المنظمات وسياسات، وقيم أو اتجاهات الأفراد والجماعات في المؤسسة، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله وذلك لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها والتميز ومجابهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

⁽¹⁾ رافدة الحريري : اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص178.

6.1 التنظيم :

الدلالة اللغوية :

نظم مصدر نَظَّمَ، أي تنظيم العمل، ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقاً معيناً. تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد هدف محدد.⁽¹⁾

الدلالة الاصطلاحية:

يعرفه جورج تيري أنه إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها البعض بكفاءة. ويعرفه لويس ألف بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداءه مع تحديد المسؤولية و تفويض السلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من التعب بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.⁽²⁾

يمكن القول هنا أن التنظيم هو عملية تحديد وتجميع الأنشطة وتفويض السلطة لتحقيق الهدف وذلك بجودة عالية .

التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، وهذا هو أبسط أشكال التنظيم أما في الإدارة فيحتاج التنظيم إلى عدد من العناصر التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالباً ما تكون كثيرة.⁽³⁾

نستخلص من هذه النقاط أن التنظيم هو عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين بحيث يتم تقسيم هذه المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كل موظف.

⁽¹⁾ برير كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر ببيروت، 1997، ص72. والتوزيع

⁽²⁾ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص125.

⁽³⁾ علي الغريبي: المرجع السابق، ص130.

كما يعرف التنظيم أنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام ،والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام ،وتحديد السلطات والصلاحيات ،والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.⁽¹⁾

من هنا نستخلص أن التنظيم هو تحديد الأنشطة والمهام ورسم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ووضع الأهداف الواجب تحقيقها وتوزيع الأنشطة وأوجه العمل للأشخاص وفق وظائفهم ومنح الصلاحيات والسلطات لمدير تكون تحت مسؤولياته مجموعات العمل ،كما يعتبر التنظيم ثاني وظائف الإدارة .

الدلالة الإجرائية :

التنظيم هو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديدتها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ،ويضم هذا الإطار بداخله الموارد البشرية المستخدمة في تحقيق الأهداف بأسلوب معين ونمط خاص ومن خلال التعاون بين المجموعات وفقاً لخطة رسمتها الإدارة للمنظمة ، وضمن مراحل مختلفة تمر بها عملية إنجاز الأهداف .

⁽¹⁾ علي الغربي، المرجع السابق، ص130.

7.1 التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز الخاص على زيادة الفعالية جماعات العمل فيها.⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التغيير التنظيمي هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين، وذلك لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وإحداث التطوير وزيادة الفعالية.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع لآخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، والتغيرات الإيجابية على بيئات العمل المختلفة، وبأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداء من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها يقسم إلى مجموعة أقسام حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.⁽²⁾

يمكن القول هنا أن التغيير التنظيمي هو تغير يعم المؤسسة، حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها وأقسامها، يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد .

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية الخارجية. ويعرف أيضا أنه عملية

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص145.

² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص155.

إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.⁽¹⁾

نستنتج من هذين التعريفين أن التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وزيادة وتغيير أنماط الأنظمة الداخلية للمؤسسة وتقوية علاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة وزيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

الدلالة الإجرائية :

التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مقدرة المؤسسة على إحداث والتطوير المطلوب.

⁽¹⁾ علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، ص156.

8.1 المؤسسة الاقتصادية :

الدلالة اللغوية :

كلمة المؤسسة في اللغة العربية من فعل أسس وهو على بناء حدود الشيء وإقامة فرع قواعده ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل بمعنى يدل هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو في اللغة العربية وبالتالي فإن المؤسسة في اللغات كلها إنما يدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد.⁽¹⁾

الدلالة الاصطلاحية :

المؤسسة الاقتصادية يعرفها عبد الرزاق ابن حبيب أنها منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما تأخذ فيها قرارات هل تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإسلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.⁽²⁾

وتعرف كذلك بأنها تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي والتكاليف الإنتاج.⁽³⁾

نستنتج من هذين التعريفين أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل يمتلك، إمكانيات بشرية ومادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف وتحقيق الربح المتحصل من خلال رفع إنتاجية المؤسسة.

⁽¹⁾ أحمد بدوي: المرجع السابق، ص45.

⁽²⁾ فوزيل دليلو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، بدون طبعة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة الجزائر، 2003، ص22.

⁽³⁾ يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص17.

وكذلك يعرفها بريسي G.Bresy : المؤسسة بأنها تنظيم اقتصادي يمتلك وسائل بشرية ومادية والمالية ومالية توفيق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع .كما هي عبارة عن وحدة إنتاج ، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبية حاجيات المحيط.⁽¹⁾

يمكن القول هنا المؤسسة الاقتصادية تقوم بنشاط وطابع صناعي ومالي وتجاري ويدخل ضمن عمليات الإنتاج والتمويل ، السلع ،التوزيع...

الدلالة الإجرائية :

المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به ،هذا التفاعل يترجم في التدفقات ،تدفق الموارد إلى التنظيم في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع .

⁽¹⁾ يوسف المشعراوي :المرجع السابق،ص18.

2. تحديد المفاهيم المقاربة :

1.2 تحديد المفاهيم المقاربة في مجال التنمية الموارد البشرية :

1. التدريب :

تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم ، وأساليب تنفيذها

وإعطائهم الفرص لاختيار معلوماتهم ووضع موضع التطبيق وذلك لاكتساب المهارات والخبرات

التطبيقية اللازمة .⁽¹⁾

التدريب هو جهود المنظمة المخططة لتطوير معارف وخبرات ، واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم

في أداء مهامهم فهو عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء

مهامهم وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة

بما يساهم من رفع كفاءاتهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية .⁽²⁾

التدريب عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من

مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية

وتحسن أدائهم الوظيفية وسلوكهم المنظمي .⁽³⁾

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 107، 108.

² المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

³ برنوطي سعاد :إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 281.

2. الهيكل التنظيمي :

هو مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام محددة ثم التنسيق بينها ،ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم ،وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها ،كما تحدد

المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجمع الأفراد في تقسيمات رسمية. (1)

يعرفه روبنز أن الهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحدد كيفية توزيع المهام و

الواجبات و المسؤول الذي يتبع لكل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها

وتطبيقها. (2)

وكذلك يعرفها ستونار :الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة

عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (3)

¹ يوسف المشعراوي: المرجع السابق،ص266.

² محمد سعيد سلطان: المرجع السابق ،ص 98.

³محمد سعيد سلطان المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

تحديد المفاهيم المقاربة في مجال التغيير التنظيمي :

1. التغيير التكنولوجي :

يستهدف التغيير التكنولوجي إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في المنظمة ،وهذا يستوجب إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج واستخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين . وهو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية ،وإضافة له انه يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من اجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة ،وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثل على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت⁽¹⁾

ويعرف أيضا أنه العملية الشاملة للاختراع والابتكار ونشر التكنولوجيا أو العمليات التقنية ويمكن التغيير التكنولوجي في جوهره اختراع التكنولوجيات وتسويقها عن طريق البحث والتطوير والتحسين المستمر للتكنولوجيات ونشرها في جميع قطاعات الصناعة والمجتمع ،وباختصار يعتمد التغيير التكنولوجي على التقنية الأفضل والأكثر تقدماً.⁽²⁾

⁽¹⁾ غنيم أحمد محمد : الإدارة الإلكترونية ،بدون طبعة، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ، مصر، 2008، ص209.

⁽²⁾ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي،ص195.

2. التنظيم الإداري :

التنظيم الإداري يقصد به تحديد المهام ،وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر ،كما يعرف التنظيم الإداري بأنه الجمع بين مختلف الوسائل المادية والمالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري. (1)

التنظيم الإداري هو عبارة عن عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة ،ويصنف على أنه من العمليات الإدارية المساندة المتعاقبة والمستمرة، ومن العمليات الفنية المتخصصة في استثمار الموارد التي تملكها المنظمة بنوعها البشرية وغير البشرية أو المادية ،حيث تتجلى مهام هذا النشاط بشكل رئيسي في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى. (2)

التنظيم الإداري هو من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري إلى تنفيذ المهام الإدارية لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة ، وذلك ضمن أقصر وقت ممكن وأقل جهود ممكنة ،وضمن تكاليف منخفضة. (3)

¹ برير كامل ،المرجع السابق، ص 125.

² علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص120.

³ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

3. الثقافة التنظيمية :

يعرفها وال Wheel بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوجهات والقيم التي يشترك بها وأعضاء المنظمة، والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات. كما يراها ويلسون وكوينك لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين وأعضاء المنظمة، وكأنها نظام رقابة داخلي يقرع الأجراس حينما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.⁽¹⁾

أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى القيم السائدة وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد، وحول الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين والقواعد أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات تأثير على السلوك الإداري.⁽²⁾

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص167.

² فهد بن مسعود العثيمين: أخلاقيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008،

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. المنهج المستخدم :

يوظف كل باحث منهجاً يتماشى وطبيعة موضوعية لذلك ليتباين المنهج المتبع بين دراسة وأخرى باختلاف الموضوع المعالج نظراً للعلاقة الوطيدة بينهما، إذ لا يمكن تصور موضوع بدون المنهج للبحث فيه والعكس، فهو يساعد على دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها .

ويوصف المنهج بأنه طريقة تأخذ الباحث لتحقيق الأهداف المسطرة وبعقبتها إلا باستعمال

الطريقة المناسبة، وانطلاقه من الموضوع إلى الهدف (1).

1.1 المنهج الوصفي :

بحكم طبيعة موضوعنا الذي يهتم بدراسة تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار

التخطيط لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية OPGI 34 لولاية الطارف، فقد اعتمدت

دراستي على المنهج الوصفي حيث يعد هذا النوع من البحوث ذو أهمية خاصة في ميدان العلوم

الإنسانية والاجتماعية وهذا يطابق مع ميدان تخصصي، يستخدم هذا المنهج للكشف عن آراء الناس

واتجاهها نحو موقف معين وكذلك فهو يمكننا من جمع المعلومات في يخص موضوع البحث وتحويلها

إلى معلومات كمية عن طريق استخراج جداول إحصائية من أجل استخراج النسب والأعداد يفرض

الحصول على نتائج دقيقة .

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في جميع البحوث ويستخدم هذا المنهج

ببساطة إذ يصف الظاهرة ويحللها أي كان نوعها دون التعمق في أسباب حدوثها.

(1) إحسان محمد الحسن :مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن، 2007، ص245.

المنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.

وهو عملية تقدمها بها المادة العلمية كما هي ولذلك فإنه يكون في نهاية المطاف عبارة عن

دليل علمي. فالمنهج الوصفي إذن هو يقوم على استقراء المواد العلمية التي تخدم إشكالا ما أو

قضية ما وعرضها عرضاً مرتباً منهجياً، وقد يكون الوصف تعبيرياً فيسمى العرض، أو يكون رمزياً فيسمى التكتشف (1).

2.1 المنهج الإحصائي :

يعد المنهج الإحصائي من بين المناهج العلمية التي أضفت الصيغة العلمية على الأبحاث

السياسية والاجتماعية والتي تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة الاجتماعية من ناحية الكمية. ويعرف المنهج

الإحصائي على أنه فرع من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات والبيانات معينة

وتنظيمها وتبويبها وعرضها جدولياً وبيانياً ثم تحليلها رياضياً واستخلاص النتائج بشأنها والعمل على تفسيرها (2).

وأن المنهج الإحصائي يعرف أيضاً أنه عبارة عن مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة

لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضياً لعرض وإظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو في

الغالب غير واضحة. كما أنه يعني تجمع المادة العلمية تجميعاً كمياً، وهو بذلك يعكس البحث العلمي

في صورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية أي في صورة كمية (3).

¹ إحسان محمد الحسن : المرجع السابق ،ص227.

² عبد الوهاب إبراهيم : أسس البحث الاجتماعي ، بدون طبعة ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1985 ، ص92.

³ رجاء وحيد وجدي : تقنيات البحث العلمي ، بدون طبعة ، مكتبة دار المعرفة الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص166.

2. أدوات جمع البيانات :

يحتاج البحث الاجتماعي والسوسولوجي في نجاحه إلى الاستعانة باستخدام الصحيح الأمثل لبعض أدوات جمع البيانات ، غير أن القاعدة الهامة الواجب إتباعها ومراعاتها .هي وجوب الحصول على المعلومات بدقة وبطريقة منهجية ،والعمل تحت الظروف المناسبة مع مراعاة الموضوعية أثناء جمع المعلومات من الأشخاص ذوي العلاقة بالدراسة .⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق فإن أدوات جمع المعلومات يجب أن تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة وتتمثل في الملاحظة ،المقابلة ،الاستمارة .

1.2 الملاحظة :

تعرف على أنها الجهد الحسي ،أي استخدام الحواس كالسمع والبصر والجهد العقلي المنظم الذي يبذله الباحث لتفسير وتحليل سلوك أو ظاهرة معينة من خلال معرفة الأسباب للتوصل إلى نتائج معينة لسيطرة على ذلك السلوك أو تلك الظاهرة .⁽²⁾

تمتاز الملاحظة بكونها تستخدم في البحوث الميدانية حيث لا يمكن للدراسة النظرية أو المكتبية أو توفرها، كما تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن للإستبانة أو المقابلة وغيرها من الأدوات أو تحميها، وهي أيضا الملاحظة المباشرة أو العلمية لظاهرة ما في كتابة البحث أو الدراسة بهدف تسجيل كافة المعلومات عنها، وتفسيرها ومعرفة قوانينها التي تتحكم بها ،وتعتبر الملاحظة من أفضل طرق جمع المعلومات ودراستها.⁽³⁾

¹ عبد الناصر جندلي :تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ،الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005، ص211 .

² عبد القادر حليمي : مدخل إلى الإحصاء ،بدون طبعة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1994،ص24.

³ عبد القادر حليمي: المرجع السابق ،ص 25 .

وقد اعتمدت على الملاحظة أثناء القيام بالزيارات الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة لفهم طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة ومعرفة نظامها وهيكلها التنظيمي والعلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة .

وباعتبارها الملاحظة هي ملاحظة العين المجردة للتصرفات وسلوكيات الأفراد الموجودين في المؤسسة والتي ترتبط بتصرفات الأفراد العاملين وسلوكياتهم وما إذا كانت هناك تنمية للموارد البشرية أولاً وكذلك من خلال هذه السلوكيات التي يقوم بها العمال داخل مؤسسة ديوان الترفيه والتسيير العقاري لولاية الطارف نحاول التعرف على دور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل الحصول على عملية التخطيط ناجحة في إطار التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة.

فهذه الملاحظة سوف تسمح بجميع المعلومات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة العمال أثناء أداء العمل والملاحظة الجو السائد في الأقسام الإدارية.

2-2-2 المقابلة :

تعد المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات اللازمة في البحث الاجتماعي وهي عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو موقف محدد يحتاج الباحث إليها في ضوء أهداف بحثه .⁽¹⁾

المقابلة تكون بين شخصين 'مرسل ومستقبل' يتحاوران ويتناقشان وهناك سؤال وجواب وذلك للحصول على المعلومات والبيانات المراد الحصول عليها وتعد المقابلة أفضل الطرق الخاصة بجمع البيانات المتعلقة بالصفات الشخصية .⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الناصر جندلي : المرجع السابق ،ص65.

⁽²⁾ عبد الوهاب إبراهيم :المرجع السابق ، ص58.

وقد استخدمنا أسلوب المقابلة المفتوحة في المرحلة الأولى أثناء الزيارات الاستطلاعية مع الإداريين و المسؤولين من أجل الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة والمتصلة بشأنها وعدد مواردها البشرية والإطلاع على الهيكل التنظيمي فيها.

أما في المرحلة الثانية فقد قمنا باستخدام المقابلة بطريقة مقننة ومنظمة مع مسئول الإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بهدف الحصول على كم معتبر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة .

حيث كان الهدف من تطبيقي لأداة المقابلة مع مسئول الموارد البشرية هو التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية الموارد البشرية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتعرف على أساليب التدريب بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التكنولوجي في إحداث التغيير التنظيمي وكذلك التعرف على المخطط المتبع في عملية التغيير الناجحة في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة.

دليل المقابلة الموجه إلى مسؤولي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري:

- 01 - في رأيك ، هل المؤسسة تهتم بتنمية مواردها البشرية؟
- 02 - هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تنمية مواردها البشرية؟
- 03 - ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب مواردها البشرية؟
- 04 - إذا احتجت إلى فترة تدريبية في اختصاص معين ، هل تطلب ذلك من

الإدارة؟

05 - عندما يكون لديك فكرة جديدة قد تخدم المؤسسة بحيث تدفعها إلى التغيير

والتحسين والتطور ، هل تدعمك المؤسسة وتشجعك على تطبيقها وتجسيدها؟

06 هل تحاول تطوير قدراتك ذاتيا؟

07 لو طلب منك النقل إلى منصب آخر، هل تقبل النقل؟

08 لضمان نجاح المؤسسة في اقتصاد السوق تطرح ضرورة إحداث تغيير في

السلوك والفعالية في العمل، فما هي شروط تحقيق ذلك؟

09 هل تطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة؟

10 هل زملاؤك في العمل متعاونون مع بعضهم البعض؟

3.2 الاستمارة :

الاستمارة ورقة تتضمن بيانات معينة خاصة لمن يتعين عليه بملئها، وتقدم عند الالتحاق

بمدرسة أو وظيفة أو أغراض أخرى . وهي تستخدم في جمع المعلومات لأبحاث الوصفية والكمية ،

وهي عبارة عن أسئلة مترتبة على شكل فقرات ، كل فقرة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تبعا

للموضوع المراد دراسته ، حيث إن هناك عدة أنواع للاستمارة .⁽¹⁾

ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية البحث من خلال توضيح الهدف من الدراسة والتمثل في

التعرف على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والدور الذي تلعبه في الحصول على عملية التخطيط

ناجحة في التغيير التنظيمي ولقد تم إعداد تصميم بحيث ضمت 30 سؤال معدة بدقة وعناية،

بالإضافة إلى أنه تم إخضاعها لتحكيم الأساتذة وهي الأسئلة في مجملها تحاول الإجابة عن تساؤلات

الدراسة والمؤشرات التي وضعت لها.

كما جاءت هذه الاستمارة في مجموعة من المحاور هي :

المحور الأول : هو المحور يضم بيانات خاصة بالخلفية الاجتماعية والمهنية للمورد البشري

بحيث تضمنت خمسة أسئلة والهدف منها الإلمام بالمعلومات السوسيو مهنية للأفراد البحث عن طريق

¹ حسان محمد الحسن : المرجع السابق ،ص175.

التركيز على المعلومات الشخصية والتعرف على الحالة الاجتماعية للأفراد العينة ومالها من تأثير على موضوع الشخصية .

المحور الثاني : يضم البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ويضم هذا المحور 05 أسئلة تبين كيفية سيرورة التنمية والتدريب داخل المؤسسة و 03 أسئلة تبين دور عملية التخطيط في تنمية الموارد البشرية و 05 أسئلة تبين دور الهيكل التنظيمي

المحور الثالث: يضم بيانات متعلقة بعملية التخطيط لتغيير التنظيمي داخل المؤسسة ويضم هذا المحور خمسة أسئلة .

3. مجالات الدراسة:

1.3 المجال الزمني :

تم الشروع في انجاز هذا البحث في 1 فيفري 2018 حيث انقسمت فترة الانجاز إلى

فترتين:

الفترة الزمنية الأولى :

تبدأ من 25 مارس 2018 قمنا فيها بمجموعة من الزيارات الاستطلاعية للتعرف

على المؤسسة ، وعلى مراحل نشأتها ومهامها وهيكلها التنظيمي وعدد مواردها البشرية من خلال الحصول على تصور مبدئي حول مدى اهتمام المؤسسة بتسيير مواردها البشرية .

الفترة الزمنية الثانية :

تبدأ من 02 أبريل 2018 إلى 30 أبريل 2018 حيث تم فيها تصميم استمارة بحث وتوزيعها

على أفراد العينة بالإضافة إلى تصميم دليل المقاربة الموجه إلى مسئول الموارد البشرية من أجل التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في الحصول على التخطيط لعملية التغيير التنظيمي من خلال ما يقدمه هؤلاء الأفراد من معلومات حول موضوع الدراسة مما يسمح لنا بالتوصل إلى التغييرات والنتائج.

2.3 المجال المكاني :

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث ،وبما أن أي دراسة تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة في المجال المكاني والزمني والبشري فإن المجال المكاني لدراستنا هو كالاتي: أجريت هذه الدراسة بمقر المؤسسة الاقتصادية العمومية"ديوان الترقية والتسيير العقاري " لولاية الطارف .

التعريف بالمؤسسة :

بمقتضى المرسوم 75 / 85 في 19/04/1989 المعدل المتمم كل من المرسوم 143/76 المؤرخ في 29 /10/1976 المتضمن إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري .
هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري واقتصادي كانت تابعة لولاية عنابة 1984 ثم استقلت بذاتها 01/01/1989 وكان أول لها ببلدية بوتلجة ثم قامت كمنشأة جديدة في ولاية الطارف لها 09 فروع .

يمكن تعريفها وذلك حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري ، تملك الدولة رأسمالها مع استقلالها المالي والبشري ، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على القطر الوطني ، تخضع علاقاتها مع الغير إلى القانون التجاري.

المجال الجغرافي للمؤسسة :

يقع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف في طريق الزيتون يحدّها من الشمال إذاعة الطارف الجهوية ، ومن الجنوب الوكالة الوطنية للتشغيل ومن الشرق دائرة الطارف ومن الغرب مقر الولاية .

نشأة المؤسسة :

كان ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عبارة عن ملحقة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عنابة 1984، ثم استقلت بذاتها وأنشأت مقرا لها بولاية الطارف سنة 1986 وذلك بعد صدور المرسوم 75/85 المؤرخ في 13/أفريل / 1985 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري.

مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري :

يمكن أن نلخص مهامه في ما يلي :

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستكمال التجاري والمهني والحرف أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة لسكن و صيانتها .
- تنظيم جميع العمليات التي تهدف إلى الاستعمال الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها وتتسق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوق تلحق بها ،وحسب شروط الخاصة في إطار وحدانية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

2.3 المجال البشري :

المجال البشري يمثل مجتمع البحث المتمثل في العاملين بالمؤسسة ويقصد بها ،تحديد مجتمع

الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة .

ويقدر تعداد مجتمع الدراسة بـ **236** مورد بشري مقسمة كما يلي :

➤ إطارات **55**

➤ أعوان تحكم **41**

➤ أعوان تنفيذ **140**

عينة الدراسة وطريقة حسابها :

إن العينة ذلك الجزء التي يجري اختياره قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ولذلك فإن الباحث يلجأ إلى أخذ عينة من مجتمع البحث ويخضعها على الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة .

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم النزول للميدان إثناء الفترة الاستطلاعية والحصول على الإحصاءات الخاصة بعدد الموارد البشرية في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

لقد ارتأينا اختيار **العينة العشوائية الطبقية** ويعود سبب ذلك إلى كونها تضمن تمثيلاً لجميع فئات المجتمع الأصلي بالإضافة إلى إلمامها بكل المعلومات الخاصة بالموضوع والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكل المستويات العمرية والمهنية الموجودة بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف .

وتنحصر خطوات اختيار العينة الطبقية العشوائية على عدة خطوات وهي :

- تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو مجتمعات صغيرة غير متداخلة .

- تحديد نسبة الأفراد العينة في طبقة وبما يتناسب مع عددها الكلي .

- اختيار عشوائي لأفراد العينة في كل طبقة .

ومنه تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة، وحسب القواعد المعتمدة في مجال حساب

العينات، وعلى اعتبار أن المجتمع الكلي صغير الحجم قمنا باختيار نسبة 15% وعليه تكون القاعدة

الثلاثية كالتالي :

المجتمع الكلي	←	عدد أفراد الطبقة الواحدة
نسبة أفراد العينة	←	؟

$$100\% \longrightarrow 236$$

$$15\% \longrightarrow x$$

$$x = \frac{236 \times 15}{100} = 35,4 \approx 35$$

إذا كان عدد أفراد العينة 35 فإن :

1 - عدد أفراد طبقة الإطارات :

2 - عدد أفراد طبقة عون التحكم :

3 - عدد أفراد طبقة عون التنفيذ:

خلاصة الفصل الأول :

أن تناولنا للإشكالية والإطار المفهومي والمنهجي لدراسة كان مهما جدا في هذا النوع من الدراسات لكونه فتح لنا أبواب من أجل التوسع التدريجي في البحث والفهم المعمق لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها . كما أن الإطار المنهجي قد قدم فرصة التعرف على تنمية والطريقة المنهجية العلمية التي تسير عليها في هذه الدراسة مستعنيين في ذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية كدليل الملاحظة، المقاربة، الاستمارة وتعتبر أدوات منهجية محفزة ومشجعة للحصول على الكثير من المعلومات التي تمكننا من تدعيم فصول الدراسة على المستوى النظري والميداني .

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة

توطئة الفصل الثاني

أولاً : المداخل النظرية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية

1. نظرية الإدارة العلمية
2. نظرية التكوين الإداري
3. نظرية التعليم في التدريب
4. نظرية رأس المال البشري

ثانياً : المداخل النظرية المرتبطة بالتغيير التنظيمي

1. حركة العلاقات الإنسانية
2. نظرية اتخاذ القرارات

ثالثاً : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثاني

توطئة الفصل الثاني:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في الآن عينه، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختبار والتوسع، إن جدية البحث السوسولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات المكتملة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول هنا استعراض أهم النظريات والدراسات السابقة التي درست واهتمت بتنمية الموارد البشرية وعملية التغيير التنظيمي وقد ارتأينا أن نقسمها حسب كل متغير، المداخل النظرية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية التعلم في التدريب، نظرية رأس المال البشري، أم المداخل النظرية المرتبطة بالتغيير التنظيمي هي: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية اتخاذ القرارات.

أولاً : المداخل النظرية بتنمية الموارد البشرية

1. نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900 و1920 على رانداها فرديرك تايلور حيث كانت هذه النظرية سبباً في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة. (1)

قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل بطريقة علمية سمي ذلك بالتنظيم العلمي للعمل OST حيث ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهنة، من خلال استخدامه لأسلوب العلمي، توصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل والعمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجر تشجيعية. (2)

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين وتنمية الموارد البشرية وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن

¹ محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2003، ص31.

² مطاوع إبراهيم عصمت: الإدارة التربوية في الوطن العربي، بدون طبعة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص122.

يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.⁽¹⁾

وهنا يلح تاييلور على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية يتحقق

ذلك إلا عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى

جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه .

من خلال دراسات والتجارب تاييلور توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور

العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهنا تظهر

اهتمامه بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين واختيار العامل، وهذا من خلال

تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، ومن أهم مبادئها نذكر: ⁽²⁾

- تطبيق أسلوب علمي لتحديد أقل الطرق لانجاز المهام ، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها ، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة .
 - اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لاكتسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز .
 - تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال ،حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويتطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم .
 - استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل .
- وعليه فقد ركز تاييلور على أهمية الحوافز المادية ، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط ، لأنها هي الدوافع الوحيد للعمل .

⁽¹⁾ مطاوع إبراهيم عصمت: المرجع السابق، ص123.

⁽²⁾ مطاوع إبراهيم عصمت: المرجع السابق، ص125.

وقد استنتج تايلور من دراساته أن هناك مصلحة مشتركة إلى أبعد الحدود بين صاحب العمل والعمال أو بين العاملين وهيئة الإدارة العليا، فالإدارة تطلب من العاملين تحقيق أكبر عائد من العمل، والعاملون يطالبون بأجور مرتفعة نظير أعمالهم. ويرى تايلور أنه يمكن إرضاء كلا الطرفين وذلك بإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم ونوع العمل، ويدعم تايلور هذا بقوله أن الأجور المرتفعة سوق تدفع العمال إلى زيادة إنتاجيتهم.

من خلال ما قدمه تايلور بالنسبة للأجر انه تجاهل وجود الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبار أن الحافز الوحيد هو الأجر.

تعقيب :

نستخلص مما سبق أن أهم فكرة جاء بها تايلور هي تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال كتابه مبادئ الإدارة العلمية أو دراسته المتمثلة في دراسة الحركة والزمن التي تقوم على استبعاد الحركات الزائدة ثم تقرير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً ، كما أن هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين وإعطائهم برنامجاً تدريبياً كافٍ حتى يؤد أعلى مستوى أدائي في العمل .

2 نظرية التكوين الإداري: هنري فيول.

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الغدارة العلمية كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية ،وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في الوظائف الغدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما .ففي حين تركز التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية والمستوى الإنتاجي .فنظرية التكوين الإداري تركز على دراسة الإدارة العليا ،المستوى الإداري من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.⁽¹⁾

من هنا نستخلص أن التكوين الإداري لهنري فيول يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لينتقل مناصب الإدارة الدنيا والوسطى وكذا العليا ،وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ،اتخاذ القرارات ،التوجيه القيادة ،التحفيز ،إدارة جماعات العمل ،التنسيق ،الاتصال .

كما يذهب فيول في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ:⁽²⁾

✓ **تقسيم العمل والتخصص** : يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس

حيث يكونون متخصصين فيه،وتعيين متخصصين للقيام به.

¹ الشلغوط فريز محمد أحمد: نظريات في الإدارة التربوية ،الطبعة الأولى ،مصر ، 2009 ، ص95.

²(المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

✓ **السلطة والمسؤولية** : ونعني بالسلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني

مقدار المسالمة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

ومن أهم المبادئ التي جاء بها فايول⁽¹⁾

✓ **الضبط و الربط** : إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير

أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة .

✓ **وحدة الأمر**: تعني أن كل فرد يحصل على الأوامر من فرد واحد.

✓ **وحد الهدف** : تعني أن كل وحدات التنظيم تساهم في تحقيق الأهداف المشروع.

✓ **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية**: وهذا يعني أن عندما تتعارض

مصالح المنظمة مع مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

✓ **الأجر**: عوائد العاملين يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين

والمنظمة.

✓ **المركزية** : أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام

السلطات الإدارية من الحقوق لدى المديرين .

✓ **التسلسل الرئاسي** :لابد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة

والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطوط بدقة

في عملية الاتصال.

✓ **النظام على الموارد** :مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت

المناسب .

✓ **العدالة** :لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين .

⁽¹⁾ الشلحوط فريز محمد أحمد: المرجع السابق، ص122 .

✓ **استقرار العمالة** :لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسبب.

✓ **المبادأة** :لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان المشروع.

✓ **تنمية روح الجماعة** :يجب تنمية روح الجماعة والتوافق العاملين .

زيادة على ذلك فقد يرى فيول أن الفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر ،"فالموظف الجيد سواء كان تقني ،تجاري ،مالي ،إداري ،لا يعتبر منتجاً تلقائياً من الطبيعة ،ولكي يكون فعالاً يجب أن يقوم بتكوينه وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة .

تعقيب :

من خلال ما سبق يمكن القول أن فيول قد حرص من خلال نظريته عل تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية ،وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور ،حيث تعد المكافآت حافزاً في رفع الروح المعنوية للأفراد ،فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل ،وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية .

3 نظرية التعلم في التدريب :كورس روبرت

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب ،فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم ،والتي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد ،فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ النظرية التعلم .لذلك يعطي مسؤولي برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم .

ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي: (1)

الحافز . قياس مدى تقدم في التدريب . إتاحة الفرصة للتطبيق العملي . تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء . السرعة والدقة في عملية التعلم . ضرورة التركيز . الاستيعاب التذكي وأهمية القائمين بالتدريب .

ومن جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على التعلم في التدريب .

من هنا نستخلص أن هذه النقاط جميعها يمكن تطبيقها في تنمية الموارد البشرية لأن التدريب هو من أهم الوظائف الإدارية وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات والمهارات، وأيضا يمكن اعتباره أحد الاستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز والنجاح .

¹ سيد الهواري : الإدارة والأصول والأسس العلمية، بدون طبعة، جامعة عين الشمس ،القاهرة،1979،ص199.

ومن الظروف الإيجابية التي دونها روبرت في نظريته التي تخلق مناخاً للتعلم : (1)

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب .
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب .
- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم وإتباعها بالقبول بدلاً من الرفض.
- أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في : (2)
- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم .
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب ،وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح .

التعقيب:

من خلال ما سبق يمكن القول أن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل ،فالتدريب حتى يكون ناجحاً يجب الاهتمام بالمدرسين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك ،من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه ،وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه وبسرعة ودقة حتى تتاح لهم فرصة للاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

¹(سيد الهواري: المرجع السابق ،ص100.

²(المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

4 نظرية رأس المال البشري:

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ رأس المال البشري حيث أن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته. (1)

لقد اقترنت نظرية رأس المال البشري بأعمال شولتز لما له من الفضل في تحويل

الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بذلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. (2)

إن الأبحاث الخاصة بالموارد البشري لم تتوقف عند حدود شولتز فحسب بل تعدت

على إسهامات بيكر حيث يعد واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير النظرية رأس المال البشري ، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه على التدريب باعتبارها أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري وعلى الإدارات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. (3)

¹ إسماعيل قيرة: المرجع السابق، ص155

² يوسف مشعراوي: المرجع السابق، ص95.

³ يوسف مشعراوي: المرجع السابق، ص96.

المدخل النظرية المرتبطة بالتغيير التنظيمي :

1 نظرية العلاقات الإنسانية :إتون مايو

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل لها قيمتها ومعاييرها الخاصة ،كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة ،جماعة الجوار ، والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل .

وقد توصل مايو إلى النتائج التالية : (1)

1. أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
2. التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل .
3. تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي .
4. يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسو أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات .

هنا يلح مايو إلى الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني للفرد ،وكذا أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل ،وتأثيرها على الأفراد سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ إسماعيل قبيرة : المرجع السابق ، ص156.

ويرى **وليام سكون** أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية

كالآتي: (1)

1. التنظيم الغير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك

الفرد حيث يسهم في توازن بين الاهتمامات والاحتياجات. وهذا ما وضع

الموقف التنظيمي .

2. العلاقات الغير الرسمية في البناء الغير الرسمي تحمل خصائص معينة قد

تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك .

3. تظهر التنظيمات الغير رسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف

مع التغيير .

4. تنجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة للفهم وإسهام الأدوار الغير الرسمية

وولاءها لتنظيم ككل .

يظهر مما سبق أن **وليام سكون** أكد أن التغييرات التنظيمية الرسمية جاءت نتيجة

العلاقات الغير الرسمية التي تكمن في الاهتمام بالمشاعر والاحتياجات النفسية للأفراد التي

تسهم بدرجة كبيرة في تغيير وتطوير الكفاءات الإنتاجية لدى الفرد .

ويرى **مايو** أن لحل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار

المجتمع ما قبل التصنيع لابد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة

وتشجيع التعاون في العمل ، وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل

الصغيرة المتناسكة ، وأن يشجعوا الحاجة الاجتماعية الذين افتقدوه.

(1) إسماعيل قيرة : المرجع السابق، ص 157.

وأنه يمكن القضاء على الصراع من خلال تنمية الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي والمكافآت المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.

التعقيب:

وبعد التطرق إلى أهم المبادئ الحركة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بشكل كبير بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم والاهتمام بمشاعر الناس لدرجة يمكن من خلال رفع من الكفاية الإنتاجية، وعلى غرار ذلك فإنّ ا لتون مايو تجاهل البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع أو المؤسسة .

2 نظرية اتخاذ القرارات ومساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي:

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد. والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد، ويقوم التنظيم بذلك من خلال تجديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم، ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد، وتوضيح أبعاد الطرق اللازمة كمثل القواعد الرسمية، وسائل الاتصال ونقل المعلومات، وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته. (1)

والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات، النوع الأول وهي مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل، أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمية وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات. (2)

وعليه فقد ركز هنا سيمون أن اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار يمكن من خلال تحديد ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد وذلك بالاعتماد على مقدمات واقعية ومقدمات قيمية .

¹ مريم أحمد مصطفى وآخرون: التغيير ودراسة المستقبل ، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2006، ص102.

² محمد الجوهري وآخرون: التغيير الاجتماعي ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 2000، ص13.

ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة أنواع:⁽¹⁾

1. المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد بصفة آلية أداء الفرد.
 2. يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء .
 3. يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية والمعلومات ودرجة إستيعاب الفرد وتطبيقه لها ، وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمعارف التي يصعب نقلها لمختلف المستويات التنظيمية.
- وهنا يلح سيمون على الصعوبات التي أولتها مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماماً ، فقد يكون ولاء الفرد بمجموعة من الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف ، وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد وفي السلوك الرشيد .

تعقيب :

هذه النقاط يمكن تلخيصها في أن سيمون يعتقد أن اتخاذ القرارات يمكن أن يقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلا بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية، وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية ، حيث أن نظرية اتخاذ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد .

¹ محمد الجوهري وآخرون: المرجع السابق، ص13 .

أمام هذا الزخم العلمي أرى أن نظرية العلاقات الإنسانية هي المكمل لموضوع دراستي المتمثلة في تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي.

وتجدر الإشارة أن هذه النظرية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من

السلوكيات، لأن العامل لا يستطيع إن يعمل بمعزل عن الآخرين في جماعات العمل

، وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي. وعليه هذه النظرية تعتبر أن العنصر

الإنساني هو أهم عوامل الإنتاج وبإمكانه أن يغير ويطور المهارات والكفاءات الإنتاجية،

لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات اتخاذ الأعمال والمهام، والعمل على إشباع

حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل ويزيد ولاءهم وانتمائهم للمؤسسة، فضلا عن

زيادة الإنتاجية والربحية.

ومن جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة

الاجتماعية، فكلما زاد اهتمامها لعملية التغيير التنظيمي وتحسين التنظيم الإداري القائم في

المؤسسة وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى زيادة في

الإنتاجية .

ثالثاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

هذه الدراسة تندرج ضمن المذكرات المكتملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الجزائرية .

من إعداد الطالبة: سراج وهيبية، وإشراف: أ.د. مبالاك بوعشة .

أجريت الدراسة الميدانية في شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة ، سطيف، السنة الجامعية 2013-2014.

إشكالية الدراسة :

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات الحالية والمستقبلية. وعليه كان لزاماً أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة على اعتبار أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أحد الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور، وذلك لأن السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات والموارد البشرية المعاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التأهيل، والتطوير، والتغيير... الخ من أجل تحسين أدائها.

انطلاقاً مما سبق يبرز من خلال هذه الإشكالية السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام

للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية ؟

- لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية قامت بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
 - هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
 - هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
 - ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بشركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية؟ وهل يساهم في تحسين الأداء المستخدم بها؟
- تحاول هذه الدراسة التوصل لهدف التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة لتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،ودورها في تحسين الأداء المستخدم لها ، وركز الباحث على تحسين الأداء الاجتماعي ،الاقتصادي ،والبيئي.

فرضيات الدراسة:

لقد انطلقت هذه الدراسة من خلال خمسة فرضيات :

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تتبع المؤسسة SANIAK الاستراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام .

أهداف الدراسة :

أن الـ هدف الأساسي من الدراسة هو تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاتصالية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

وتهدف أيضا إلى التعرف على إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتجها مؤسسة SANIAK وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء.

منهج الدراسة:

بهدف دراسة إشكالية هذه الدراسة وتحليلها، واختيار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اعتمدت في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها .

كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، متخذين في المؤسسة SANIAK نموذجا لذلك.

أدوات المنهجية للدراسة :

اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة نظرا لطبيعة المؤسسة، كما استخدم وسيلة المقابلة الشخصية (فردية أو جماعية مباشرة)، كما اعتمد على السجلات والوثائق والتقارير الإحصائية والسجلات الشخصية .

عينة الدراسة :

تجدر الإشارة أن الباحث لم يحدد عينته وكيفية اختيارها ولكن باستخدامه المنهج دراسة الحالة فقد اعتبر أفراد مؤسسة أو شركة تصنيع لواحق الصناعية الصحية هي العينة.

نتائج الدراسة:

أن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنتج متكامل يرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل ، عن طريق إستراتيجيات لتعلم ، التدريب ، التكوين والتأهيل والتطوير .

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة ، لأن زيادة معدلات الإنتاجية للموارد البشرية يتطلب إتباع العديد من البرامج والإستراتيجيات المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية ورفع درجة جودتهم ، والذي يدل على وجود علاقة تأثير متبادل بين تنمية الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية .

التعليق :

إن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في ما يخص إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام تركز على وضع إستراتيجيات التعلم والتدريب والتأهيل والتغيير والتطوير . وذلك لتحسين الأداء والكفاءة والفعالية لموارد البشرية وكذا المؤسسة .

أن هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية حول موضوع تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي رغم أنها تطرقت إلى مفهوم التدريب والتأهيل والتطوير لذلك يرجع إلى إمكانية دراسة موضوعي من جوانب عديدة وأبعاد مختلفة .

ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسة أن أساليب التكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية وتقييم الأداء والاتصال المستمر مع الموارد كل هذه تسهم وتساعد بدرجة كبيرة في إعادة تأهيل المورد البشري وتنمية الموارد البشرية والنهوض بها إلى أعلى المستويات داخل المؤسسات الاقتصادية ودخول عالم المنافسة فالمورد البشري يمكن اعتباره ثروة يمكن استثمار فيها .

الدراسة الثانية :

الدراسة جاءت تحت عنوان **تنمية الموارد البشرية ، إعداد الطالب الطيب بوسافل دراسة**

ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة ،وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في اجتماع التنمية السنة الجامعية 1998.

إشكالية الدراسة :

لقد انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في انجاز المشروع ،وعليه فحسن الاختيار هو أول هذه الخطوات ،يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظيفته وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والدافعية والأجر .كما أن عملية تنمية الموارد البشري تتطلق من ذاته واحتياجاته ،فالمبادرة في تنمية ذاته يكمنان في ذاته ،وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة ومن هذا المنطلق صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هي أهم البرامج والخطط المتبعة التي تنتهجها المؤسسة في تنمية الموارد

البشرية؟

كما تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مدى مساهمة برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟
- كيف تتم عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية ؟
- ما هي الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقديم الحوافز؟

فرضيات الدراسة :

- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (إطارات) والجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفعالية وحسن الأداء .

- كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختيار القدرات ووفقا لمتطلبات منصب العمل كلما كان العامل أكثر استقراراً .

- كلما كانت الترقية تركز على أسس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي يتحسن الأداء وتزيد الرغبة من أجل تحسين المستوى.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مسيرة الجزائر في مجال التتموي وتقييمها .
- التطرق إلى طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر من تشغيل وترقية وترشيد و عقلنة .
- التوصل إلى تحليل نقدي للعوامل الخاصة بالممارسات الميدانية والاستجابات العمالية وهذا من خلال التكوين والترقية والأجور .

منهج الدراسة :

أن الدراسة لم تأخذ بمنهج واحد ولا أدوات محددة ،بل أجريت الدراسة في إطار تركيبية منهجية تناسب طبيعة الموضوع ، فانطلقت من الهدف الذي سطره الباحث والذي يدور حول تشخيص نظام الموارد البشرية فإن المنهج الذي اعتمده الباحث حسب ما أسماه المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة ،ونظرا لنوعية المعلومات المراد الحصول عليها فقد لجأ الباحث إلى المنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر.

العينة : استخدام العينة العشوائية البسيطة .

أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الملاحظة وأيضاً استخدام وسيلة المقابلة الشخصية، واعتمد أيضاً على الاستمارة ولذلك لجمع المعلومات بشكل كاف وملم بموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة :

لقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع، حيث تطرق الباحث إلى التجربة الجزائرية التنموية والتي اعتمدت على مخططات تنموية، غير أنه بعد التحليل توصل إلى أن هذا التخطيط لم يكن تخطيطاً بآتم معنى الكلمة، لأن عملية التخطيط لا بد أن تأخذ في الحسبان المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعدم ادراج ذلك يؤدي نتائج وخيمة ولهذا كانت الجهود التي بذلتها الجزائر في المجال التكنولوجي والاقتصادي لم تكن موازية مع الجوانب الاجتماعية والثقافية ومن النتائج المحققة أن الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم وكفاءتهم قبل التوظيف هم أكثر الأفراد استقراراً في عملهم. وأن عملية الترقية في المؤسسة سونلغاز لم تخضع لمقاييس علمية، وذلك أن المعايير التي تم اعتمادها تختلف باختلاف مفاهيم المسؤولين المتعاقدين على السلطة الإدارية .

التعقيب :

نلاحظ في الدراسة أنها لم تتبع منهج واحد ولا تستخدم أدوات محددة بل اعتمدت على المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج المقارن. بينما أن الدراسة كانت شاملة وواسعة وكانت ملمة بموضوع الدراسة وهو تنمية الموارد البشرية .

يمكن أن نستخلص من هذه الدراسة أنه لا بد من تنمية الموارد البشرية داخل مؤسستنا بالجزائر وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات كالاهتمام بالموارد البشري والعمل

على وضع برامج تأهيلية وتدريبية متقدمة وراقية حتى تستفيد منها كل الموارد داخل

المؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

تطرق في هذا الفصل إلى كل الاتجاهات النظرية في الإدارة التي سعت وقامت بتوحيد الجهد البشري في حدود المؤسسة أي كان طابعها أي أن الإدارة تركز على العنصر البشري حيث يعمل على ممارسة نشاطه ومهامه من خلال العملية الإدارية، حيث ساعدت هذه النظرية على فهم الكثير من الأمور بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات السابقة التي ساهمت بشكل كبير في الدراسة وتعتبر ضمن الدراسات التمهيدية والمراجع التي بينت الجوانب موضوع الدراسة والإلمام بمواضيع أخرى وإبراز العلاقة بين متغيري الدراسة .

الفصل الثالث

إشكالية تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي

توطئة الفصل الثالث

أولاً: أساسيات تنمية الموارد البشرية.

- 1 - أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية
- 2 - خصائص تنمية الموارد البشرية
- 3 - الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
- 4 - أهداف تنمية الموارد البشرية

ثانياً: محددات تنمية الموارد البشرية .

- 1 - التدريب
- 2 - التخطيط
- 3 - الهيكل التنظيمي

ثالثاً: أساسيات التغيير التنظيمي.

- 1 - أسباب التغيير التنظيمي
- 2 - أهمية التغيير التنظيمي
- 3 - التخطيط لعملية التغيير التنظيمي

رابعاً: محددات التغيير التنظيمي.

- 1 - التغيير التكنولوجي
- 2 - التنظيم الإداري
- 3 - الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل الثالث.

توطئة الفصل الثالث:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، فالعنصر المادي لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية فلا يمكن الحديث عن تنمية الموارد البشرية وهي الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي، وهي العمل على رفع العملية الإنتاجية من خلال التدريب لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها في مكانة الأفضل للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف. وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة وإنما المتغير الأول الذي يتمثل في تنمية الموارد البشرية يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور وذلك من خلال إبراز المؤشرات التالية: التدريب، تخطيط الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي. أما المتغير الثاني هو التخطيط لعملية التغيير التنظيمي وهنا يجدر الإشارة إلى أن التغيير التنظيمي هدفه الأساسي هو تطوير الابتكارات داخل المؤسسة، وهو من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لتغيير التنظيمي أفضل بكثير من عدم التخطيط، وبما أن التغيير التنظيمي مكون حديث وأساسي في المؤسسة وذلك نظراً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تلك المؤسسة، وعلى أساس هذا المنطق سوف نتطرق إلى إبراز المؤشرات التالية: التغيير التكنولوجي، التنظيم الإداري، الثقافة التنظيمية.

أولاً: أساسيات تنمية الموارد البشرية .

1 - أسباب الاهتمام بالموارد البشرية :

لقد أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي ،وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة و من الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة فرعاً من فروع الإدارة ما يلي :⁽¹⁾

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة ،وبدأت المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ،ولكن ذلك لم يقلل من الحالة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم .
- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى الزيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة .
- التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها

⁽¹⁾ فهيمة بديسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، منشورات جامعة منتوري،مجلة الاقتصاد والمجتمع،العدد2، قسنطينة، 2004، ص22.

الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفادياً لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية .

ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية هي : (1)

- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز متخصص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .
- زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمل أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هذا يتطلب وجود خبراء متخصصين في علم النفس الإداري وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم .
- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والتقنية، والاجتماعية والثقافية ما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

(1) فهيمة بديسي : المرجع السابق، ص 23.

2- خصائص تنمية الموارد البشرية :

وتكمن خصائصها في ما يلي :

1-2 تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية :

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تحقيق الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.(1)

2-2 تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم ،وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ، من أجل تطوير وتحسين أداءها الحالي ومستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية ،وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة ، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية ،وجعل أداءها في حالة تحسين دائم ومستمر.(2)

¹ يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 323-324 .

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

من هنا يمكن القول أن الهدف الأسمى لتنمية الموارد البشرية هو إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلاً عالياً، فعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي خطة معاصرة تشتمل على ممارسات والسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، تتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسات .

3 - الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

3-1 تنمية الموارد البشرية نظاماً للتعليم الإستراتيجي المستمر :

تنظر معظم الدراسات إلى المؤسسة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، وانطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاماً إستراتيجياً للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية وهي كالآتي: (1)

- **المدخلات :** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية

لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنمية يحتاجها إنجاز إستراتيجياتها المستقبلية .

- **الأنشطة :** تتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من

فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

- **المخرجات :** وتمثل تطور وتحسين أداء المورد البشري الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة .

- **التغذية العكسية :** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية .

3-2 تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية :

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية

المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية

والمستقبلية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتوجيه القدي م،

(1) علي الغربي: المرجع السابق، ص255.

إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية

الكلية للمؤسسة. (1)

من هنا نستخلص من هذه النقاط إلى تنمية الموارد البشرية تقوم على تصميم البرامج والنظم التعليمية لتطوير العمال في المؤسسة، وإطلاعهم على ما يتعلق بمجال عملهم وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع كفاءاتهم، وذلك بغية التكيف السريع مع التقنيات الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المؤسسة لزيادة منتجاتها لمواجهة المنافسة، وتحقيق الأداء الفعال والتميز للموارد البشرية، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال التطور المستمر وزيادة فاعلية الأفراد وذلك بتنمية قدرات الموارد البشرية ولا يتم إلا من خلال وضع تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ اختيار إستراتيجية الأفضل ورسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة ، وحسب تصريحات مسؤول الموارد البشرية والوسائل العامة عند مقابلتنا له يوم 11 مارس 2018 في الإجابة على السؤال رقم 02 من دليل المقابلة حول السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، حيث أكد أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تسعى إلى رفع وتنمية قدرات الموارد البشرية وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم من خلال انتهاج سياسات مخططة عن طريق تدريبها وإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك.

(1) علي الغربي: المرجع السابق، ص256.

4 أهداف تنمية الموارد البشرية :

أن نظرا لكون الموارد البشرية هي العصب الحقيقي لأي منشأة أو مؤسسة، ينبغي أن يكون هناك قسم خاص بالموارد البشرية فيها، حيث يتولى هذا القسم مهمة تقييم الموظفين وطرق تطوير أداءهم، ورفع جودة كفاءتهم من أجل تعزيز قدرات المؤسسة، وزيادة قدراتها على منافسة غيرها من المؤسسات ويمكن تلخيص أهداف تنمية الموارد البشرية في ما يأتي :⁽¹⁾

- توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين ومهارتهم الخاصة.
 - تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين في المؤسسة من أجل دفع عجلة الإنتاج.
 - دعم الهيكلية الإدارية الخاصة بالمؤسسة وزيادة كفاءتها .
 - تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية .
 - تطوير الموظفين بشكل مستمر وتدريبهم على مواجهة التحديات .
- ومن هنا يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية تعمل أساسا على رفع العملية الإنتاجية بحيث تركز على النهوض بقدراتها، ومهاراتها الشخصية، والعقلية والبدنية أو العضلية، والنفسية وذلك بهدف استغلال هذه القدرات الهائلة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة على اختلاف ميادينها . وكذلك تنمية الموارد البشرية تستهدف الجانب التعليمي للأفراد، بحيث تهدف بصورة مباشرة إلى توسيع مداركهم، وقدراتهم العلمية والفكرية والثقافية والانتقال بهم من ظلمات الجهل إلى نور العلم والمعرفة لتحقيق مستوى معيشي أفضل على مستوى الأفراد والجماعات والدول في العالم، وهي نشاط يهدف إلى توسيع الإمكانيات

⁽¹⁾ الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستار، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1994، ص95.

التعليمية والخبرات والمهارات الخاصة بالبشر، بهدف رفع كفاءة ومعدل العمليات الإنتاجية المختلفة.

ثانيا : محددات تنمية الموارد البشرية .

1 التدريب :

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير ، حيث يسعى العمال من خلاله إلى تحسين مهاراته أداءه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات ، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتنمية وتأهيل وتكثيف المورد البشري في العمل ، والتحقق هذا الأمر يرجع إلى فاعلية عنصر التدريب كخيار مهم وضروري وهذا ما دفعنا إلى استعراضه بنوع من التفاصيل كما يلي :

1 1 أهمية التدريب :

للتنظيم أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان عملها أو حجمها أو مجال عملها ، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتنظيم في الآونة الأخيرة لإدراك المنظمات بأن التنظيم الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات ، ويتم ذلك عن طريق خلق الموظف المدرب والمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها ، فالتنظيم اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمنظمة والمجتمع على سواء ، ولذلك يعتبر التنظيم ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات العالمية وآخر المستجدات في مجال عمل المنظمة وبالتالي فإن ذلك يضع العاملين في المنظمة أمام مسؤوليات ومهام جديدة ، لا بد من الوفاء

والالتزام فيها لمواكبة هذا التطور ونقل هذه التكنولوجيا إلى المنظمة في كون الموظف ناقل أمين ومنتج وعضوا صالحا في المنظمة. (1)

إن للتدريب دور كبير في نجاح العملية الإدارية لدوره في تدريب الكوادر البشرية الإدارية وخصوصا القيادة العليا في المنظمة لكي تمارس هذه القيادة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وكتابة تقارير ووضع الميزانيات بأفضل الطرق وبما يحقق أهداف المنظمة. (2)

ومن هنا يمكن القول أن التدريب أهمية في إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفض التكاليف، زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد ، وتكمن أهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتسيير طرق انسياب العمل وتطويره ، وهذا ما صرحوا به أفراد العينة أثناء القيام بالدراسة الميدانية، في الإجابة على السؤال رقم 07 من المحور الثاني للاستمارة الذي يدور حول أهداف وأهمية التدريب في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث كانت أهداف التدريب محددة في تنمية وتجديد أو زيادة المعارف والمهارات، واكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل ومن هنا زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وهذا بدوره يساعد العامل على الاستقرار في عمله واكتساب الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة: إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2014، ص23.

(2) عطا الله محمد تيسير الشرعة: المرجع السابق، ص 32-37.

1 2 التدريب والتنمية :

يعتبر النشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في أداء القوى البشرية، وتنفق الدول في العادة أموالاً باهظة في تدريب وتنمية الموارد البشرية، آملاً أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم .

والتدريب هو عملية منظمة مستمرة، يرمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية لتحسين أدائهم في العمل، ويتضح هنا أن هناك ثلاثة أهداف للتدريب هي: (1)

1 - **المعرفة:** وهي أطر فكرية نظرية من أمثلها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة،

القوانين والأنظمة والتعليمات ، مثال: الاطلاع على أساليب التدريب .

أما الهدفين الآخرين للتدريب هما كالآتي: (2)

2 - **المهارات:** وهي التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية مثال: إتقان

مهارة جمع المعلومات لتقدير الاحتياجات التدريبية، تصميم استبيان مبسط لتقدير الاحتياجات التدريبية .

3 - **الاتجاهات:** وهي محاولة تنمية اتجاهات إيجابية في العمل كالأمانة، وإثارة الدافعية

وروح الفريق والتعاون والولاء التنظيمي، مثال تطوير اتجاه إيجابي نحو المشاركة في

اتخاذ القرارات، الانضباط النفسي أثناء الاشتراك في النقاش.

1 3 كيفية التدريب والتنمية حتى يصبح أكثر فعالية :

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² عطا الله محمد تيسير الشريعة: المرجع السابق، ص38.

لتحقيق تلك الفعالية يجب أن يتم تنظيم التدريب والتنمية بالشكل الذي يتناسب ويتفق تماماً مع المتطلبات المعنية للمنظمة ، ويعكس التنظيم الملائم خصائص الهيكل الكلي فضلاً من أنه يعكس بعض العوامل الهامة مثل الانتشار الجغرافي والتكنولوجي والمجموعات الوظيفية ومعدل الابتكار والتجديد ودوران العمل ، وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان : (1)

- 1 -درجة مركزية أو لامركزية التدريب والتنمية الموارد البشرية.
 - 2 -مستويات مديري خط السلطة وأخصائيي التدريب والتنمية.
 - 3 -تنظيم التدريب والتنمية وعلاقة ذلك بإدارة الموارد البشرية ككل.
 - 4 -التنظيم الداخلي لإدارة قسم التدريب والتنمية.
- ومن الاعتبارات الأخرى نذكر : (2)
- 5 -العلاقات مع الأخصائيين الوظيفيين الآخرين والذين لديهم مسؤوليات خاصة بالتدريب والتنمية .

- 6 +الاستعانة بالتدريب والتنمية بـمـوارد البشرية خارجية أو من خلال أخصائيي التدريب والتنمية في المنظمة .

من هنا يمكن القول أن التدريب هو أسلوب يعتمد إلى حد كبير على عدد كبير من العوامل منها حجم المؤسسة وحجم الطلب على كل نوع من أنواع الخدمات التدريبية، وأهمية عنصر المرونة، وتوافر المهارات والخبرات المطلوبة ومدى تقبل النصائح الداخلية أو الخارجية في الموقف المعين والظروف المعينة ، والأهمية النسبية للمعرفة الداخلية

(1) بلال خلف السكارنة: اتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

(2) بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 35.

مقارنة بمزايا الاستفادة من الخبرة المهنية الخارجية والتكاليف المقارنة لكلا الأسلوبين ومدى التقلبات والاضطرابات في نشاط التدريب وغير ذلك .

1-4 العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية :

يلعب التدريب دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف أشكالها ومستوياتها، فهو أهم الوظائف التي تكلفها إدارة الموارد البشرية لتنمية وزيادة كفاءة الموارد البشرية، حيث ازداد اهتمام المؤسسات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراكها بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في هذه المؤسسات هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

2 التخطيط :

1-2 أهمية التخطيط :

يعبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى، فمن خلال التخطيط نستطيع أن نتفد بقية الوظائف الإدارية الأخرى .

تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة فمن خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها، فالتخطيط عمل فكري يعتمد على الخبرات والمهارات في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنشأة ولقد أشارت الدراسات إلى أن احد العوامل الرئيسية التي تحدد مدى نجاح المديرين يتمثل في قدرتهم على التخطيط.(1)

يلعب التخطيط أهمية كبيرة في حياة منظمات الأعمال المعاصرة، لاسيما بأنه يساهم بوضع وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لانجازها ، ويساهم من خلال ذلك في تحديد السبل لكفيلة لتحقيق تلك الأهداف وفق درجات أو مراحل زمنية واضحة يقوم من خلالها بتحديد الموارد المستخدمة في إنجاز تلك الأهداف. (2)

فالتخطيط هنا يمكن أن نستخلص أهميته في استشراف الأفاق المستقبلية التي تسعى المنظمة لبلوغها من خلال تحديد الأهداف ، وبناء الاستراتيجيات القادرة على تحقيقها ، ويوجه التخطيط الجهود نحو النتائج التي نشأت من أجلها المنظمة الإدارية ،فهو يعمل على تخفيض التكاليف ، وتحقيق التنسيق بين العمليات الإنتاجية ، ومن ثم ضمان حسن استخدام الموارد المالية والبشرية ، وحسب تصريحات أفراد العينة حول مدى أهمية

¹ محمد الفاتح محمود، بشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص54.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

10 مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لعملية التخطيط، وهذا جاء في السؤال رقم 10 في المحور الثاني من الاستمارة، حيث أكدوا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لعملية التخطيط بناءً على أن التخطيط أهم وظيفة من وظائف الإدارة، نظراً لأن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب عن ذلك من مخاطر، ومن أهم خطوات التخطيط هي وضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منها تنمية مواردها البشرية وتطوير أساليب العمل.

2-2 مبادئ التخطيط :

من أجل نجاح التخطيط وضمان تنفيذها وحسن استخدام الموارد والثروات ،لابد من

مراعاة المبادئ التالية في عملية التخطيط : (1)

✓ مبدأ حسن التنبؤ وسلامة الاستعداد : التخطيط السليم يقوم على افتراضات واقتراحات

اقتصادية واجتماعية علمية ،الحدس والتخمين والتكهن أو المهارات الشخصية أو

القدرة على التخيل ،ويشير هذا لوضع الخطة ،وقد دفع هذا الأمر إلى إنشاء أجهزة

خاصة بالمعلومات و الإحصاءات الاقتصادية كبنوك المعلومات .

✓ سلامة الاستعداد للمستقبل : التخطيط يقتضي أن يكون المخطط الوسائل المادية

والبشرية والتقنية والفنية الضرورية لوضع التنبؤات موضع التنفيذ ،والتخطيط يستدعي

تعبئة جميع الموارد والجهود لضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة .

✓ مبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ : غن إعداد الخطة والتصديق عليها وإجازتها

مسؤولية السلطة المركزية في الدولة والتشريعية والتنفيذية مثلاً ، وذلك من أجل تحقيق

التنسيق والتكامل بين البرامج والمشروع والأنشطة المهام ، وهذا التنسيق والتكامل يقود

¹ محمد الفاتح محمود، البشير المغربي، المرجع السابق، ص78.

إلى حسن الاستفادة من الإمكانيات والعمل على توفيرها في الوقت المناسب ، ويقضي التخطيط لا مركزية المهام والواجبات حسب ما تقتضي به الظروف .

✓ لزومة مرونة الخطة :قد تتعثر الخطط ويصعب التنفيذ بسبب الظروف التي لم يتم

النتبؤ لها والاستعداد لها ، لذلك لابد من المرونة في وضع الخطط حتى يمكن معالجة

المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل الخطة. (1)

من هنا يمكن القول أن عملية التخطيط هي أول مهمة يقوم بها الإداري ثم تليها

الإجراءات الأخرى ،وضع الاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق

أهداف المنظمات . فالتخطيط يتضمن التفكير المنظم الواعي الذي يسبق أي نمط تنفيذي

يراد اتخاذه ، ولكون التخطيط يقترن بالمستقبل فإنه ينطوي على عملية تفكير عقلية

تستشرف الأفاق المستقبلية للنشاط العملي للمنظمة في ضوء المتغيرات الاقتصادية

والاجتماعية.

2-3 خطوات التخطيط :

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات أساسية يمكن أن نوجزها في النقاط التالية: (2)

✓ دراسة البيئة الداخلية و الخارجية : يتم دراسة وتحليل الفرص والتهديدات:

- الفرص المتاحة: تدرس المنظمة الفرص المتاحة لها في ضوء المنافسة وتقدر

إمكانية دخول الأسواق .

- التهديدات: ويتعلق الأمر بالتهديدات التي تواجهها المنظمة عند دخولها الأسواق

الخارجية والإمكانيات المتوفرة لديها للتصدي لها .

¹ محمد الفاتح محمود، البشير المغربي: المرجع السابق، ص79.

² كامل علي متولي عمران: التخطيط والرقابة، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007، ص15.

✓ **تحديد الأهداف** : بعد القيام بتحليل البيئة وتقوم المنظمة بتحديد الأهداف وتقسيمها إلى

أهداف جزئية على مستوى الوحدات والأقسام، إلا أنه يجب أن يتم التنسيق والتكامل

بين هذه الأهداف لتحقيق الهدف النهائي ، وحتى تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق

يجب أن تتسم بالخصائص التالية : (1)

- أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق والتنفيذ

- أن تتسم بالدقة والوضوح والشفافية.

- أن تتسم بالمرونة وهذا ما يسمح بإجراء التعديلات المناسبة وفق المستجدات

- أن تكون قابلة للقياس.

ومن خطوات التخطيط نذكر منها ما يلي: (2)

✓ **تحديد البدائل المتاحة** : بعد تحديد الهدف نستطيع أن نحدد العديد من البدائل، فمثلا

إذا قلنا أن الهدف هو الزيادة في الإنتاج بنسبة 20% فلدينا مجموعة

من البدائل الممكنة المتمثلة في التوسيع في الخط الإنتاجي القائم أو إنجاز خط

إنتاجي جديد ويعتمد اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف يعتمد على طبيعة المتغيرات

أو العوامل المتاحة في السوق.

✓ **تقييم واختيار البديل** : تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتقسيم البدائل واختيار البديل

الذي يكون أقربها لتحقيق الأهداف المراد إنجازها.

✓ **تنفيذ الخطة ومتابعتها** : بعد وضع الخطة موضع التطبيق يقوم المخطط عندئذ بتحديد

الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها. ويتضمن مرحلة التنفيذ تحديد المتطلبات

التالية :

¹ كامل متولي عمران: المرجع السابق، ص 16.

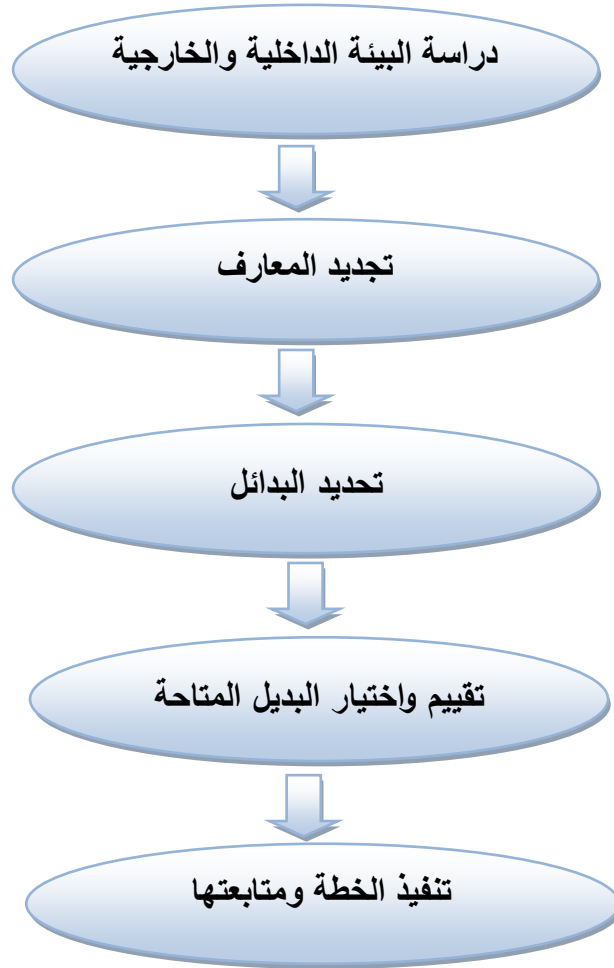
² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- أن يمتلك المخطط في المنظمة السلطة الكافية للتأثير على مختلف النشاطات وتوجيهها وفق السبل المثلى لتحقيق الأهداف ومعالجة أي انحرافات .

ومن أهم المتطلبات نذكر منها ما يلي: (1)

- أن تكون الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية متلائمة مع تحقيق الأهداف .
- تحديد جميع الأطراف المعنية بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولية كل جهة في تنفيذ الخطة .
- تزويد الجهات المكلفة بالتنفيذ بكل التفاصيل .
- أن يتم تجزئة الخطة الشاملة لخطط فرعية وبرامج قصيرة الأجل للتمكن من تنفيذ كل مراحل الخطة بدقة .
- التأكد من توفير التمويل المناسب للخطة بشكل ملائم .

(1) كامل علي متولي عمران: المرجع السابق، ص 17.



الشكل 01: يوضح خطوات عملية التخطيط (1)

(1) إعداد الطالبة

وبالتالي فإن عملية التخطيط تعتبر بداية الطريق نحو الهدف المحدد، فهو كنشاط

ذهني مستمر يسبق كافة الأنشطة الإدارية ، فأول خطوة تمر بها هذه العملية دراسة البيئة

الداخلية والخارجية ومن خلالها يتم دراسة الفرص المتاحة ، وأهم التهديدات أما الخطوة

الثانية فهي تحديد الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط

النهائية التي يجب الوصول إليها، فخطوة الثالثة هي تحديد البدائل المتاحة وهي تحديد

عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة ، ورابعا

الخطوة التي تقيم الوسائل البديلة هي فحص نقاط القوة والضعف في كل بديل ووزن كل

عامل من العوامل في ضوء أهداف وافتراسات التخطيط وأخيرا بعد وضع الخطة موضع التطبيق يقوم المخطط عندئذ الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها.

2-4 العلاقة بين عملية التخطيط وتنمية الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لعملية التخطيط هي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن الأهداف المنشودة تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا فالإدارة تضع خطط من خلال وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فيعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية في الإدارة ، فهي تستعين بالأفراد العاملين في الإدارة وذلك لتحقيق المزايا التالية: تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط، رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يدفعهم إلى المزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد فيهم أسهم في عملية التخطيط، الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المؤسسة ، وهذا ما صرحوا به أفراد العينة في الإجابة على السؤال رقم 11 في المحور الثاني من الاستمارة حول مدى مساهمة عملية التخطيط في تنمية الموارد البشرية، حيث أكدوا أنهم لا يستطيعون تحقيق أهدافهم إلا عن طريق عملية التخطيط لأنها تعتبر عملية تفكير منظم وواع لرسم إطار العمل وفق برنامج موقوت، فهو يساعد على تحقيق الأهداف وتوضيحها، ويتضمن تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ، فهو يساعد على إشباع حاجات العاملين الذين يتميزون بمؤهلات عالية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتنمية.

3- الهيكل التنظيمي :

إذا تأملنا التراث المعاصر في علم الاجتماع تسيير وتنمية الموارد البشرية ،نلاحظ اهتماماً متزايداً بمكونات الهيكل التنظيمي وعلاقته بالبيئة الاجتماعية ،ومن الطبيعي أن

ينطلق هذا الاهتمام من النظر إليه البناء الرسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف ومن هذا المنطلق سوف نعرض أهم التفاصيل التي توضح المفهوم الهيكل التنظيمي :

3-1 الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي:

إن تشكيل الهيكل تابع لطبيعة نشاط المؤسسة والأهداف المتوخاة، حيث يتميز هيكل المؤسسة بأبعاد تشترك في كونها تحدد معالم البيئة المراد الوصول إليها ، انطلاقاً من الإستراتيجية التي ترسمها المؤسسة لنفسها تتمثل هاته الأبعاد فيما يلي: (1)

✓ **درجة التعقيد** : غالباً ما يتسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة

دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على

تحقيقها ، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً ، وهو ينقسم إلى أنواع :

أ - **التقسيم الأفقي** : يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف

المهنية المختلفة والمختلفة والتخصصات المتنوعة فيها ، فكلما ازداد عدد

الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً وكلما ازداد عدد

وتنوع المهن والتخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً .

ب - **التقسيم العمودي أو الرأسي** : وهو أقل تعقيداً من الأفقي ، حيث يشير إلى عمق

الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات الإدارية في المنظمة ، فكلما ازداد عدد

المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً

ومن أهم الأبعاد الأخرى للهيكل التنظيمي نذكر منها ما يلي: (2)

(1) يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 228.

(2) يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 230.

ت -التقسيم الجغرافي : يقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على مساحة

جغرافية واسعة ، وكلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات ازادت عدد الوحدات

الثابتة للمنظمة في مناطق جغرافية ومواقع مختلفة .

✓ درجة الرسمية : تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة

والتعليمات والقرارات والمعايير التفصيلية ، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله

وتصرفاته أثناء أدائه لعمله.

ومن العوامل التي تحدد درجة الرسمية :

- حجم المنظمة: حيث يرتبط حجم المنظمة بعلاقة قوية مع الرسمية .

- تنوع الأنشطة والتنبؤ بها : كلما كانت الأعمال روتينية ونمطية، ويمكن التنبؤ

بها إلى حد كبير زادت درجة الرسمية .

- البيئة : كلما كانت بيئة المنظمة أكثر استقراراً كانت الرسمية عالية والعكس

صحيح.

ث -المستوى الإداري: فالمستويات الإدارية الدنيا التي تقوم بأعمال أكثر روتينية أكثر

قابلية للرسمية من المستويات العليا التي تضطلع بمهام ومستويات غير روتينية

وتطلب حلولاً فريدة

✓ درجة التسلسل الإداري : تشير إلى مستوى التنظيم الذي له الحق اتخاذ القرار ، كلما

عرف على أنه موقع ومكان اتخاذ وصنع القرار في المنظمة سواء كان الأسلوب

المتبع أسلوب المركزة أو اللامركزية .

وتعكس المركزية مدى حصر الحق القاني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري، في حين أدائه اللامركزية تعني مدى توزيع الحق في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة .

ونستخلص مما سبق أنه كلما ازداد التعقيد في المنظمات ازدادت حاجتنا إلى اتصالات جيدة، وزيادة تعقيد المؤسسة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل التقسيم الأفقي والعمودي الجغرافي تعمل معاً باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

3-2 خطوات إعداد الهيكل التنظيمي :

من أهم الخطوات التي تخطوا عليها المؤسسة لتصميم هيكل تنظيمي هي كالتالي: (1)

- ✓ البدء بالهدف حيث أن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله.
- ✓ تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات.
- ✓ حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها.
- ✓ توصيف كل عمل، بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته.
- ✓ تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفة.
- ✓ ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها.
- ✓ تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام والإدارات والمصالح ...

(1) يوسفى المشعراوي: المرجع السابق، ص 231.

ومن أهم خطوات إعداد الهيكل التنظيمي نذكر منها ما يلي : (1)

- ✓ ترتيب التشكيلات الإدارية تنازلياً وأفقياً، بحيث توضع كل مجموعة من المشكلات تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.
 - ✓ تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة، والمسؤوليات الملقاة عليها، أي توصيف الوظيفة.
 - ✓ تصميم شبكة الاتصال التي توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف والوحدات الإدارية على أساس علاقات السلطة والتعاون، وينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سواء كانت من أعلى إلى الأسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أسفل إلى الأعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقاً بين الأشخاص أو الأجهزة.
 - ✓ وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك للتمكن من اكتشاف الانحرافات والقضاء عليها والعمل على معالجتها.
 - ✓ وضع كل شخص في المكان المناسب له.
 - ✓ وضع نظام الشورى في المستويات الملائمة بحيث تحقق القيادة الجماعية وذلك عن طريق تشكيل ما يلزم من لجان.
 - ✓ وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من وحدات التنظيمية، ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف.
- من هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي له أهم خطوات في إعداده فهو من أهم الأسس التي تقوم عليه المؤسسة فهو الطريقة التي من خلالها دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به

¹ يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 232.

المؤسسة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المؤسسة. والهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار ، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار و العلاقات المسؤولين في أنشطة المؤسسة ومساهمات الآخرين في المؤسسة معهم.

3-3 العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية :

الهيكل التنظيمي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة ، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها، وله دور كبير في تنمية الموارد البشرية ويكمن ذلك في تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية وتحقيق أهدافهم ويساعد في رفع كفاءة الموارد البشرية وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في العمل وتحسينها ، نظراً لتجميع الأعمال المترابطة في الوحدات لتخدم جميع الوحدات المختلفة ، فالهيكل التنظيمي يقوم على تسهيل عملية التدريب للموارد البشرية نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة ، وكذلك يساعد الإدارة على ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال وهو يعمل على تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة ومساعدة على سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات المتاحة في المؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهذا ما صرحوا به أفراد العينة حول مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تنمية قدراتهم ومهاراتهم وجاء هذا في السؤال رقم 13 في المحور الثاني حيث أكدوا أن

الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة فعال وقادر على تنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز العلاقات بينهم، وتوزيع العادل في الأنشطة والمهام والصلاحيات كما يقوم على توفير القواعد اللازمة لتدريب وإعادة التأهيل للمورد البشري ومن هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي له دور هام وفعال في رفع كفاءة المورد البشري ويساعده في تحقيق أهدافه.

ثالثاً: أساسيات التغيير التنظيمي.

يعد التغيير والتطوير من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية كانت أم الاقتصادية أم السياسية أم إدارية .. وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير التنظيمي أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة، ومن هنا سنتعرف على أهم النقاط الخاصة بتغيير التغيير التنظيمي .

1 - أسباب التغيير التنظيمي :

توجد عدة أسباب تجعل المؤسسة تلجأ للتغيير التنظيمي ومن أبرز هذه الأسباب: (1)

- ✓ التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل
- ✓ التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة .
- ✓ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
- ✓ تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة والخاصة .
- ✓ تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية .
- ✓ التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية .
- ✓ زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل .
- ✓ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

¹ ولميز، وولداوالد وآخرون: إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، بدون طبعة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 254.

وأما الأسباب التي تكون نتيجة لاستجابة للضغوط الخارجية : (1)

فقد تحدث تطورات في المجتمع وفي بيئة المؤسسة تدفعها لإحداث تغييرات للتكيف مع

المتغيرات مثال على ذلك :

✓ التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمؤسسة ويمكن أن تشمل هذه التغييرات ما

تدخله القوى المنافسة من تغيرات ، أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في

نوعية أو الكم .

✓ التغيير في التكنولوجيا المستخدمة مثل التغيير الحاصل الوسائل التقنية أي

الاعتماد على الحاسوب والشبكات بدلا من الأقلام .

والأسباب الذاتية التي تلمس التغيير أي ضغط القوى والعوامل الداخلية:

قد تتبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية

وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبيين : الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على

مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة ، والثاني يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم

التوافق مع باقي العناصر الأخرى . وكذلك تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في

دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية

التنظيم في تحقيق أهدافه . (2)

ومن هنا يمكن أن نستخلص أسباب التغيير التنظيمي في كيفية تقسيم العمل

والتنسيق بين الوحدات وأجزاء التنظيم المختلفة، وكذلك تغيير أهداف حالة يدفعها إلى

عمل تغييرات في البعد الهيكلي والبعد السلوكي، وكذلك إحداث تغييرات في الجانب

التكنولوجي قد تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته ويتوقف نجاح التنظيمي في تنفيذ

(1) ولميز وواداوالد وآخرون: المرجع السابق، ص 257.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

أهدافه بالدرجة الأولى على موارد البشرية، ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، لذا فإن تغيير في نفسية العاملين ورفع من حبههم وولاءهم للعمل من أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم.

2- أهمية التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية: (1)

✓ **الحفاظ على الحيوية الفاعلة** : يعمل التغيير على تجديد الحيوية للمؤسسة ، فالتغيير

التنظيمي يؤدي إلى انتعاش الأمل وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل

،ومن تم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد

الإحساس بأهمية وجدوى المشارك الإيجابية ،ومن تم تخفي روح اللامبالاة والسلبية

ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

✓ **تنمية القدرة على الابتكار** :التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل

الإيجابي بالتكيف ،أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يحتاج

ويطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة

على الابتكار في الأساليب، وفي شكل وفي المضمون .

¹ محسن الحضري: إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية، بدون طبعة، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص 196.

وأيضاً تكمن أهمية التغيير التنظيمي في ما يلي: ⁽¹⁾

✓ **إزكاء الرغبة التطوير والتحسين والارتقاء** :يعمل التغيير على تفجير المطالب و

إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم ،وما يستدعيه ذلك من

تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء ، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم

يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما

هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي :

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل

التي نجمت عنها .

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت

غير قادرة على الإنتاج أو العمل .

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد

على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً مما كان مستخدماً من قبل .

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية ،ومنتم يعود النفع والعائد على

المستفيدين ، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والداخلي وترتقي مستويات إشباعهم مما

يزيد لديهم الدوافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل

منه يدفع الآخر ويحفزه ،فالتغيير يدفع نحو التطوير ،والتطوير يدفع نحو التغيير ...وهكذا.

✓ **التوافق مع متغيرات الحياة** : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف

والتوافق مع متغيرات الحياة ،ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من

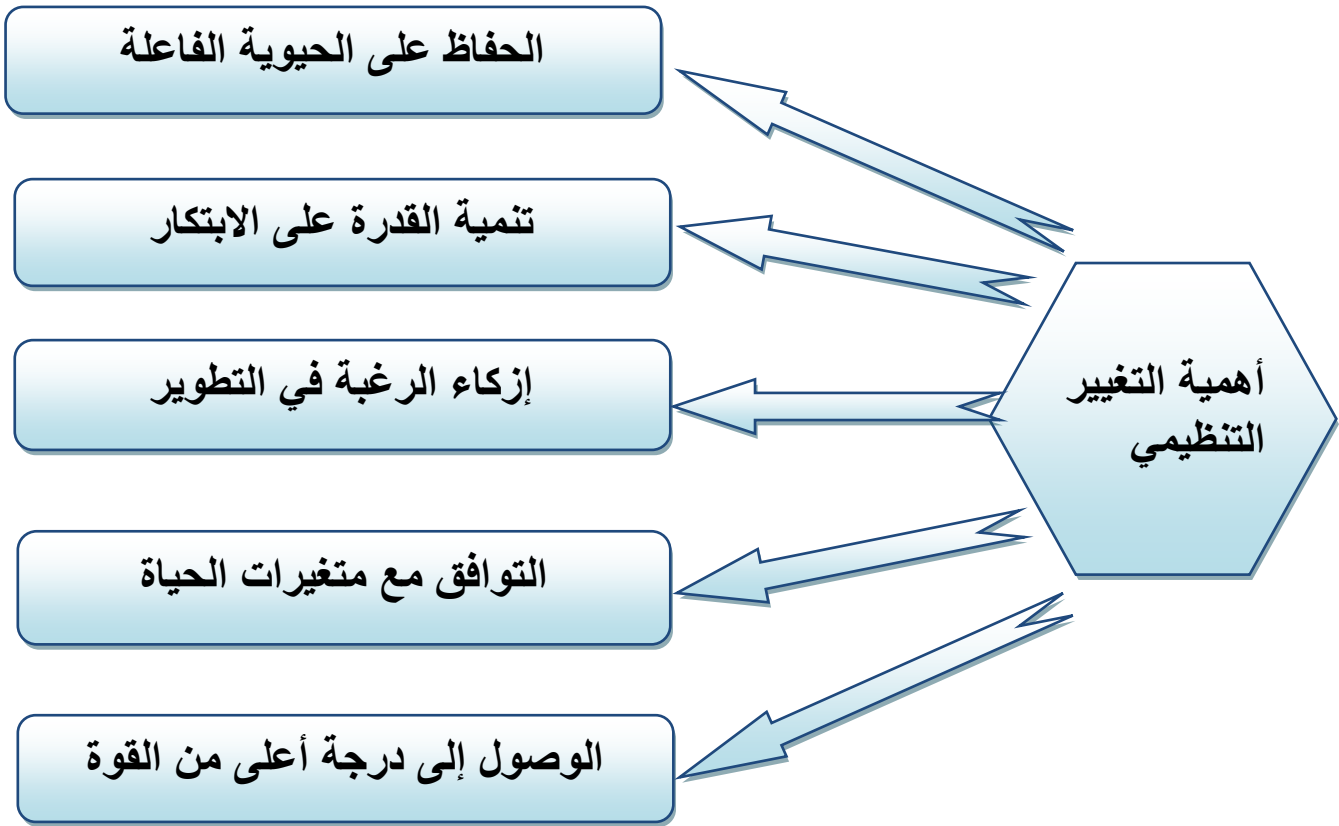
¹ م حسن الخضري: المرجع السابق، ص 197.

ظروف مختلفة، والمواقف الغير ثابتة، فالبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن تم فإن التغيير التنظيمي أصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود ستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

✓ الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على

الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما **المحور الأول**: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء، **المحور الثاني**: معرفة مجالات ونقاط القوة و تأكيدها مثل حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التعامل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محسن الخضري: المرجع السابق، ص 197.



شكل رقم 2 : يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي.⁽¹⁾

(1) محسن الخضيرى المرجع السابق، ص 199.

وهنا نستخلص من النقاط السابقة أن أهمية التغيير التنظيمي تكمن في مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشياً مع الظروف والمتغيرات الحاصلة في العالم، وتتمثل أهمية في الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتحريك الثوابت وسيادة روح من التفاؤل فهو يبحث عن الوسائل وأدوات وطرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون، ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتطوير والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة

الإنتاج ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني والتغيير السليم والمدروس يعمل على زيادة القدرة على التكيف والانسجام مع متغيرات الحياة والوصول إلى أعلى درجة من درجات التميز في العمل والإنتاجية.

3 - التخطيط لعملية التغيير التنظيمي :

تمر عملية التخطيط لعملية التغيير بعدة مراحل هي: (1)

3-1 حالة الاستعداد : يعتبر الوعي بالعالم السوق أحد الدوافع الرئيسية لحالة

الاستعداد، وحالة الاستعداد بالنسبة للمنظمات تعني إما الاهتمام بزيادة الوعي والانتباه من خلال التركيز على الممارسة داخل محيط العمل، أو تشجيع المشاركة جانب الهيئة الإدارية في عمليات التفكير، أو التركيز على إحداث تغييرات في البنية الداخلية للمنظمة وتعتبر

الإثارة العقلية للتغيير التنظيمي مسألة هامة لنجاح المؤسسة. ولذلك فإن الحاجة للتغيير

يجب أن تبنى على أساس الدراية بما يحدث وعلى المدير أن يطلع الموظفين على ما سوف

يجري قبل حدوثه بفترة قصيرة، وأن يحدد نظرته لمدى تأثير التغيير على كل فرد وعلى كل

مجموعة، ومن تم الاتصال بمن سيكون الأكثر تأثر بالتغيي ر، وأن يتعلم جاهزية التنظيمية

لفريق العمل ومعرفة فيما إذا كانت على استعداد لتحمل أعباء التغيير.

3-2 البحث عن المشكلات المستعصية : في هذه المرحلة تتم عملية الاستقصاء

والتعلم فالعمل يسبق مرحلة التخطيط، وقبل إعداد خطة معينة للتغيير يجب التأكد من أن

العمل يدور حول مشكلات معينة، والمشكلة المستعصية هي المشكلة التي لا توجد لها حل

يسير أو لا يكون لها حل على الإطلاق لذا فإن أي عمل بشأنها يتوقف على طبيعة

المشكلة ذاتها والموقف الذي توجد فيه والأفراد المشاركين في حلها.

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 156 - 157.

ومن مراحل التخطيط لعملية التغيير التنظيمي نذكر ما يلي: (1)

3-3 الهدف : بعد إجراء العمليات الاستقصائية، ويتطور دوائر المشاركة تزداد

المعرفة والفهم فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية أو بالتغييرات التي قد تبدو ضرورية، تتاح فرصة لكل من يمسه التغيير في عملية التخطيط له، وهناك أربعة مستويات للتغيير التنظيمي الأول يتعلق بالوضع الحالي فيما إذا سيبقى على ما هو عليه، والثاني يختص بالإنتاج الموسع مع مزيد من الأداء لتغيير الوضع الراهن، والثالث يهتم بالتحول التطوري وإحداث تغييرات داخل البنية التنظيمية، والمستوى الرابع يتعلق بالتحول الجذري أي إحداث تغييرات أساسية في بنية التنظيم .

3-4 التخطيط : في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط بوضع الخط ووضع جدولاً

زمنياً للأهداف وذلك للتمكن من قياس مدى التقدم المحرز في كل فترة زمنية من فترات العمل، مع وضع كل التوقعات وما يحتاجه المدير من مهارات ومعارف لقيادة دفة التغيير ، ومن الضروري تجهيز خططاً لمواجهة الطوارئ وذلك تحسباً لأي إخفاقات أو صعوبات قد تحدث .

3-5 الهياكل الانتقالية : في هذه الخطوة يقوم المدير بتشكيل مجموعة إدارية

للمرحلة الإنتاجية لتشرف على عملية التغيير مع مراعاة المرونة في تجربة الأشياء الجديدة وعدم التشدد في الإجراءات، كما يقوم بإيجاد قنوات اتصال جديدة وتذكير أعضاء المنظمة بالأسباب التي تجعل التغيير أمراً حتمياً، ومن الضروري تكرار عقد الاجتماعات لمراقبة الأمور ومتابعة مجرياتها والتوصل على تغذية راجعة مما يجعل ضبط عملية التغيير أمراً بسيطاً .

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 157.

3-6 التطبيق : يتم تطبيق الخطة من خلال توفير التدريب المناسب على المهارات

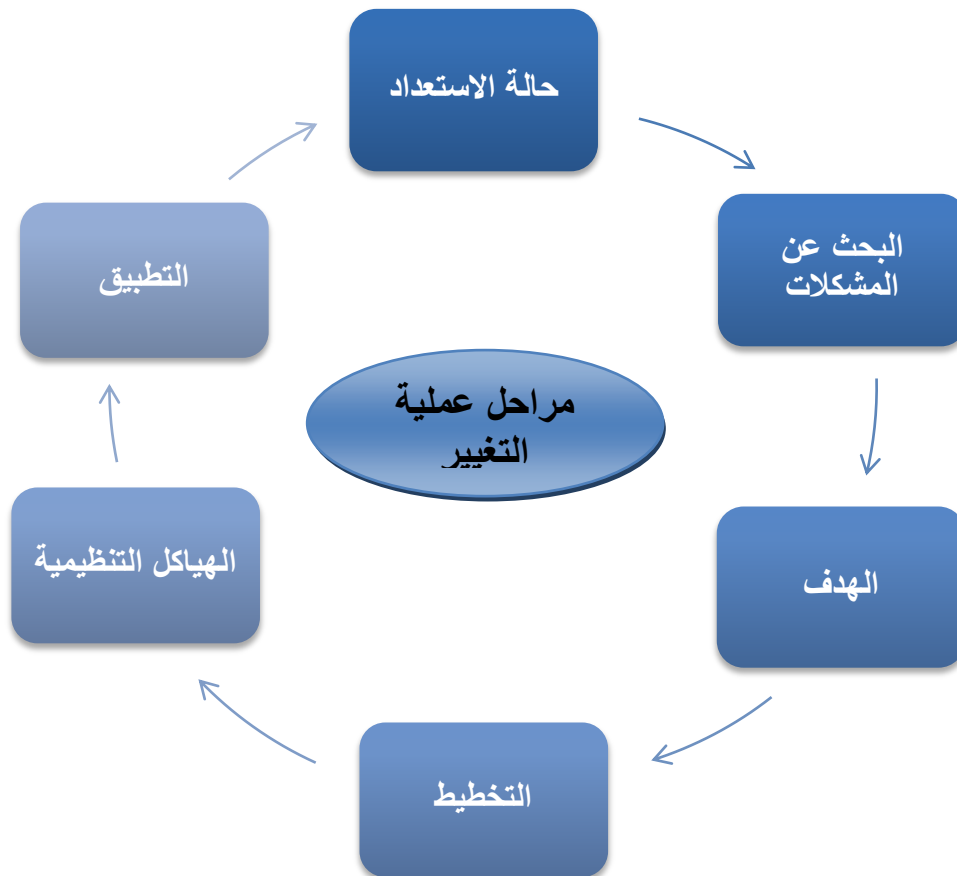
والقيم والسلوكيات الجديدة، وتشجيع الإدارة الذاتية، والتكثيف المعلومات الراجعة أكثر مما

هو معتاد لكي يعرف كل موظف أين يقف بالضبط، ومساعدة الذين يواجهون صعوبة في

التكيف مع التغيير، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وحسن التصرف، وتشجيع

التعاون بين الأفراد والمجموعات، والمدير الذي يتسم بحسن الإدارة والقيادة يمنح الحوافز

للجهود المميزة للذين ساهموا بنجاح تنفيذ عملية التغيير. (1)



الشكل رقم 03: يوضح مراحل التخطيط لعملية التغيير التنظيمي. (1)

(1) إعداد الطالبة.

¹ رافدة الحريري: المرجع سابق، ص157.

من هنا يمكن القول أن عملية التخطيط لتغيير التنظيمي تمر بعدة مراحل أول مرحلة الاستعداد وهي الاهتمام بزيادة الوعي والتركيز على ممارسة داخل محيط العمل وتركيز على إحداث تغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمرحلة الثانية البحث عن المشكلات المستعصية وهي التأكيد أن العمل يدور حول مشكلات معينة أي المشكلات التي لا حل لها، أما المرحلة الثالثة هي الهدف أي أن للتغيير التنظيمي 04 مستويات المستوى الأول يتعلق بالوضع الراهن فما إذا سيبقى على ما هو عليه، والمستوى الثاني يتعلق بالإنتاج والمزيد من الأداء لتغيير الوضع الراهن، والمستوى الثالث يتعلق بالتحول التطوري أي إحداث تغييرات في البيئة التنظيمية، المستوى الرابع يتعلق بالتحول الجذري أي إحداث تغييرات في بنية التنظيم، والمرحلة الرابعة التخطيط التي يتم فيها وضع الخطة ووضع جدولاً زمنياً للأهداف من وضع كل التوقعات لقيادة دفعة التغيير، والمرحلة الخامسة هي الهياكل التنظيمية التي يتم فيها تشكيل مجموعة إدارية لقيام بعملية التغيير وإيجاد قنوات الاتصال جديدة مع مراعاة المرونة، أما المرحلة السادسة والأخيرة وهي التطبيق ويتم فيها توفير التدريب وتشجيع الإدارة الذاتية والتفكير الإبداعي.

رابعا: محددات التغيير التنظيمي.

1 - التغيير التكنولوجي :

التغيير التكنولوجي يعتبر تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية ، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية ، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عدة ، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كثافة بشرية ، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء. (1)

إن انطلاق المؤسسة ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية ، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة ، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء. (2)

وينطوي على ذلك أن تقوم المؤسسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات ، مما يولد هذه الطرق ويكون التغيير ذات آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات ، وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة ، وقد يكون ذلك عندما تقوم المؤسسة بإدخال أسلوب أو طريقة ، والخط إنتاجي ، أو معدات أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون

¹ عبد الحكيم الخزامي: التكنولوجيا من التقييم إلى التحسين، بدون طبعة، مكتبة السباعي لنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 186.
² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين .

نستخلص من هنا أن التغيير التكنولوجي يستهدف ابتعاد الإدارة عن المفاهيم وأساليب تنظيمية قديمة ،فهو يعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية لكي تتوافق مع متطلبات والإدارة وتنمية أساليب متطورة لتعامل مع المورد البشري بالتركيز على استخدام التكنولوجيا والاعتماد عليها كمصدر للفكر والإبداع والتطوير .

1 1 عوامل التغيير التكنولوجي :

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والكائن وكذلك العمليات المساعدة لأفراد في انجاز أعمالهم ،والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المؤسسة أعمالها ، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة ،وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى مستويات الأعلى للمصادفة عليها ومتابعة تنفيذها ، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لأحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي مؤسسات أكثر مرونة هذه الأفكار تعليلية لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات. (1)

¹ عبد الحكيم الخزامي: المرجع السابق، ص 188.

ومن هنا يمكن القول أن التغيير التكنولوجي يستهدف تغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة ، وهذا يستوجب إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج ، واستخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين وقد تقوم المؤسسة عند إدخالها بخفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، والأمر الذي يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي ، والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو لازدهار وتوفر الموارد ، أو في أوقات التدهور والتراجع .

1-2 أسباب التغيير التكنولوجي :

- حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي هي: (1)
- ✓ زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب أن قامت الأسواق المركزية مثلاً بنصب خزانات النقود الإلكترونية بدلاً من المكائن القيمة فضلاً عن ذلك فقد سمحت السجلات الإلكترونية بخدمة سريعة والتي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد والتسجيل الإلكتروني الذي خفض الكلف وزاد من الدقة .
 - ✓ تستطيع التكنولوجيا أن تنقص التكلفة في عدة جوانب تقليل المواد والشغل ، وتوزيع الكلف الموارد يمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع المنتجات بتكلفة منخفضة .
 - ✓ جودة العديد من التكنولوجيات تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات .
 - ✓ تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة .

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 71.

✓ تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلاً عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة .

1 3 أهمية الإبداع في التغيير التكنولوجي :

قد أشار الباحثين إلى دور الأقسام المبدعة الموجودة في المنظمات المتخصصة بالإبداع والبحث والتطوير من أجل توليد أفكار وتقنيات جديدة وتطبيقها للحصول على الإنتاج الكفاء وعدم الإبداع أحد الأشياء المهمة في العصر الحالي وعلى إدارة المؤسسات التعرف على كيفية التعامل مع الإبداع وترصد تردده في القطاعات المتنافسة بسرعة ، فعندما نفكر بالإبداع التكنولوجي تميز بين نوعين من الإنتاج المبتكر وعملية الإبداع ، أي أن عمليات الإبداع تقوم في المقام بتخفيض التكاليف وزيادة حدة المرونة ، وحصلت السرعة الإنتاجية على اهتمام المدراء الإداريين وبذلك تصبح التغييرات أقل وأقل جذرية الإنتاج للعمليات والمؤسسة تصبح أكثر معيارية كما أن العمليات تتقدم شيئاً فشيئاً في النهاية لتدقق المستمر في سلسلة العمليات وبنفس الوقت يصبح كل من الإنتاج والعمليات معرض للانتقاد من الاختلافات الجذرية، وفق لهذا المنظور يعد الإنتاج و عمليات الإبداع كلاهما من عناصر التقدم التكنولوجي الواسع.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغييرات التكنولوجية حدثت بشكل واسع بسبب الطاقة التكنولوجية العالية لرفع الإنتاج وتطوير النوعية بالرغم من أن الكمبيوتر وتقنيات الروبوت لها تأثير على نصف أعمال الأمريكيين الفنية التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية فقد تناقضت كثيراً في بعض المشاريع وذلك بسبب بعض التغييرات

⁽¹⁾ غسان اللامي: إدارة التكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 225.

التكنولوجية وعدم الحصول على نتائج موفقة . فالتغيير التكنولوجي يؤدي إلى الإهمال الإداري للتغييرات الهيكلية والسلوكية التي يجب أن تتبعها المؤسسة وتساهم التغييرات التكنولوجية في تحسين صورة المؤسسة في نهاية وكذلك إجراء التغيير على المهن وتأتي بفرص أكثر وتتمى الخبرات للموارد البشرية داخل المؤسسة .

1- 4 علاقة التغيير التكنولوجي بالتغيير التنظيمي .

إن كثير من الموظفين يرون أن التغيير التنظيمي يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغييرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين ومما يؤكد ذلك ما ذكره جامد عطية في دراسته في تأثير الحاسب الآلي على التنظيم والسلوك في المنظمة أن الموظفين يقاومون إدخال الحاسب الآلي وهو تغيير التكنولوجي لأنهم يخشون فقدان وظائفهم أو قد ينتج عن ذلك تسريح العاملين في المؤسسة و منه إحداث البطالة في المجتمع وهذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التغيير التكنولوجي يسمح بزيادة القوى الدافعة للتغيير التنظيمي فهو يسمح بالإبداع وتطوير الأفكار من خلال التطوير في التقنيات التكنولوجية ، وهذا ما صرحوا به أفراد العينة في الإجابة على السؤال رقم 19 في المحور الثالث من الاستمارة، حول مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة، حيث أكدوا الأغلبية أن تطبيق التكنولوجيا له تأثير إيجابي، لأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تسعى دائماً إلى إدخال وسائل جديدة ومنتطورة، كما تسعى إلى تحفيز وتشجيع العاملين على جو الابتكار وتشجيع أفكار جديدة، لذا فإن تطبيقها يؤثر على العاملين بصفة تجعلهم أكثر حيوية، من خلال تشجيع المبادرات والطموحات وحتى تحسيسهم بالانتماء داخل المؤسسة.

2- التنظيم الإداري :

إن التنظيم الإداري يعتبر عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال وذلك لغرض وتحقيق الأهداف ومن هنا تبرز أهمية التنظيم الإداري فيما يلي :

1-2 أهمية التنظيم الإداري:

- فوائد وأهمية التنظيم الإداري فوائد كثيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية :⁽¹⁾
- ✓ يجعل التنظيم الإداري كل موظف في المؤسسة يعرف الأنشطة التي يجب أن تقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام .
 - ✓ يحقق التنظيم الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية ، فالتنظيم الإداري الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يمارسونها .
 - ✓ يعتبر التنظيم خير تطبيق للتخصص وتقسيم العمل .
 - ✓ يساعد التنظيم على سرعة نقل الأوامر والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية .
 - ✓ التنظيم الجيد يضع أسس التعاون بين العاملين ويوحد جهودهم وينسق بين أعمالهم في إطار مكتمل بحيث يعرف كل فرد موقعة في التنظيم وعلاقته بكل مستوى من المستويات الإدارية .
 - ✓ يعالج التنظيم الإداري مشكلة الازدواجية في العمل داخل المؤسسة.

⁽¹⁾ يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 142.

ومن أهم أهداف التنظيم الإداري نذكر منها ما يلي: (1)

- ✓ يساعد التنظيم في الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ في النشأة أو في البيئة المحيطة بها مما يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة .
- ✓ يمكن التنظيم من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنشأة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.
- من هنا يمكن القول أن التنظيم الإداري يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتقادي الازدواجية والاستفادة من القدرات الطاقات المتاحة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل تكلفة وجهد ممكن .

2-2 مبادئ التنظيم الإداري :

يقوم التنظيم الإداري الناتج على العديد من مبادئ الإدارية الحديثة وهي: (2)

- ✓ وجود أهداف واضحة حتى يتم ترجمتها في أشكال تنظيمية
- ✓ وجود نوع من التخصص في النشاط الإداري .
- ✓ عدم الازدواجية للموظف المرؤوس من خلال رؤيته المباشر .
- ✓ وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم ، وذلك على ضوء ما يتوفر لديه من قدرات علمية وذهنية وذلك لكي يتمكن من ممارسة دور الإشراف بفاعلية ومن تحقيق الأهداف المشتركة .

(1) يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص 143.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ومن مبادئ التنظيم الإداري نذكر منها ما يلي: (1)

- ✓ ممارسة المسؤولين لسلطاتهم التوجيهية والرقابية واتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وقيامهم بتفويض بعض هذه من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا للأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة وتشجيع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✓ الأخذ بأسلوب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه حاجة العمل .
- ومن هنا نقول أن التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية، للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وتستخدم هذه الأنماط في المؤسسات، فيستخدم التنظيم لأغراض كثيرة فهو على مبادئ من أجل إحداث استجابة للمتغيرات التي تحدث في حيط الوظيفة، والفرد الذي يعمل بها، ويمنع الازدواجية والتكرار في الأعمال حيث يعطي هذه الأعمال لكل شخص حسب خبراته، واختصاص دراسته والمؤهل العلمي الذي حصل عليه يقوم على التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم ، ومن خلال تصريحات أفراد العينة في الإجابة على السؤال رقم 24 في المحور الثالث حول مدى اهتمام مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالتنظيم الإداري وأكدوا الأغلبية منهم أن درجة اهتمام المؤسسة بالتنظيم الإداري في تزايد مستمر باعتبار أن التنظيم الجيد والقوي تحتاج إليه كل مؤسسة لأنه من أهم الوظائف وأكثرها حيوية ويساعدها على التمييز بين الأنشطة الأساسية وتنسيقها بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية قوية ومناسبة بين وحدات المؤسسة.

¹ يوسف المشعراوي: المرجع السابق، ص144.

2-3 خصائص التنظيم الإداري :

يمكن تحديد أهم الخصائص التي إذا ما توفرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين

يمكن القول بأنه ناجح أو جيد ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية : (1)

✓ الاستفادة من التخصص ، بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة .

✓ التنسيق بين أعمال المؤسسة ، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المؤسسة دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته .

✓ أولية الأنشطة ، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة .

✓ مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية .

✓ الاتصال الفعال ، وذلك من خلال توفر المنظمة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عوائق

✓ تحقيق الرقابة التلقائية ، حيث يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة .

✓ استقرار النظام ، بمعنى أنه يجب أن يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم .

نستخلص من هنا أن التنظيم الإداري يعتبر كوظيفة من أهم وظائف المؤسسات

وأكثرها حيوية نظراً لأنه وظيفة متشابكة الأطراف ، معقدة التركيب فالمؤسسة الحديثة تحتاج

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: المرجع السابق، ص 54.

إلى تنظيم جيد قوي حيث أنه يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة كذلك يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل وهذا ما يؤدي حتماً إلى زيادة إنتاجية العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويحتفظ على كفاءتهم وحيويتهم .

2-4 علاقة التنظيم الإداري بالتغيير التنظيمي :

وهنا العلاقة تكمن في أن التغيير التنظيمي هو عملية إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي أو التنظيم الإداري ، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل المشكلات التنظيم أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو إيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله .

لذا يمكن القول أن التغيير التنظيمي بات سمة من سمات العصر الحاضر ، لأن تعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات البيئة على تطور الأهداف التنظيمية في ما يخص التنظيم الإداري عن طريق استخدام معارف وأساليب إدارية جديدة من أجل ملائمة أوضاع التنظيم والانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

3 الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم السائدة و تأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد ، وإلى توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم من سياسات ، كما أنها تقود إلى زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل ومن هنا سنتعرف على أهم التفاصيل المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

3-1 عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر هي: (1)

- ✓ القيم التنظيمية : القيم هي اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بالإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية .
- ✓ المعتقدات التنظيمية : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ الأعراف التنظيمية : هي معايير ما يلتزم بها العاملين في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة ،ومثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأول و الابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع.

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 168.

✓ التوقعات التنظيمية : هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن أي مؤسسة تعمل على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمل بها وقيمتها ومعتقداتها، وقد لا تشابه ثقافة المؤسسة مع مؤسسة أخرى نظراً لأن لكل مؤسسو خصوصيتها الخاصة، وقد تتضمن العديد من العناصر المادية والمعنوية والسلوكية والتي تكون متفاعلة في بينها في تشكيليتها لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة على حد سواء.

3-2 أهمية الثقافة التنظيمية :

بالرغم من غموض مفهوم الثقافة التنظيمية في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجيهات المؤسسات وأساليب وطرق العمل السائدة بها، وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم والمناخ التنظيمي، إلا أنه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية، نظراً لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيط معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً جوهراً في تنمية وتطوير المؤسسات فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث كما تعتبر ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، كما تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات عند إحداث التغيير، وترجع أهمية ثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر

في كافة أنشطة المؤسسة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: (1)

✓ دليل فكري والعاملين مما يشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

✓ إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وإنجازاتهم .

✓ تحدد للعاملين بالمؤسسة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم و البعض ، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها .

✓ تميز ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .

✓ تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها .

✓ تيسير مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

✓ تمنح المؤسسة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل .

✓ تسهم في استقطاب العاملين المتميزين ، فالمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين .

✓ تؤثر قابلية المؤسسة للتغيير وتزويد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .

(1) الموقع الإلكتروني: WWW. Naja7. Nat . com/ Shouthireard. تاريخ المشاهدة: 2018/02/21، الساعة: 20:33.

ويتضح لنا هنا أن سبب اهتمام السلوكيين بثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة ، يرجع إلى أن الثقافة تعد أمراً حيوياً مهماً جداً من أجل إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، وذلك لأن ثقافة المؤسسة هي شيء مشابه لثقافة المجتمع كما أن دور ثقافة المؤسسة لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المؤسسة من خلال توقع الأحداث ، وفهم مواقف الأفراد بل يمتد ليشمل مساعدة المؤسسة على تصحيح الأخطاء والانحرافات ، والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء .

3-3 تغيير الثقافة التنظيمية :

هناك أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المؤسسة، وهذه الوسائل هي: (1)

✓ **الإدارة عمل ريادي** : إن وضوح نظر الإدارة وأعمالها لدعم القيم والمعتقدات الثقافية،

يعتبر أسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في

العمل، ولذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية كبيرة ، والتطلع إلى أنماط ثابتة،

فالأفعال الإدارية التي تعزز أقوالها تجعل العاملين يصدقونها ويتقنون بها تقوله لهم .

✓ **مشاركة العاملين** : من الضروري اشترك العاملين في بعض العمليات الإدارية مثل

صنع القرارات، واللجان والعمل الجماعي وغيرها، وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم، وهذا

يعد من الأسس العامة في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية

✓ **تبادل المعلومات** : تعد مسألة تبادل المعلومات بين العاملين عنصراً هاماً في تكوين

الثقافة ، لأنها تولد الشعور بالانتماء لدى الأفراد ، وتعزز مكانتهم الاجتماعية والنظر

إليهم باحترام وتقدير ، كما أنها تولد لديهم تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال

اختصار التفسيرات المتباينة .

¹ رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 169.

✓ العوائد والمكافآت العائد : هو إضافة إلى الماديات ويشمل الاحترام والقبول والتقدير

للأفراد كي يشعروا بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها ، ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم .

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين ، ومن الواجب

أن تكون قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق

الأهداف المنشودة ، ولتغيير الثقافة التنظيمية فإن الباحثين أشارو إلى إمكانية استخدام أسلوبين لتحقيق ذلك هما :

- من الأعلى إلى الأسفل Top Down

- من الأسفل إلى الأعلى Botton Up

ومن الممكن أن يستخدم رجل الإدارة أياً من الأسلوبين لأحداث التغيير ، فإذا كان القائد متتوراً عارفاً بأهمية التغيير وآلياته وتبعاته أكثر من المرؤوسين ، فالتغيير يأتي من قبله أولاً ، ويمكن أيضاً أن يبدأ التغيير من القاعدة فهذا له ميزته الخاصة وهي أنه يعني إيمان القيادة الإدارية بمبدأ الديمقراطية وهذا يضمن حماس العاملين للتغيير، وقد يقود إلى مخرجات أكثر قبولاً من قبل العاملين وقد رأى البعض أن هناك ثلاثة أنماط أساسية من التغيير الثقافي هي :

- الجهود الشاملة والشعورية لتغيير ثقافية التنظيمية كلياً .

- الجهود التدريجية المهمة المتراكمة من أجل تغيير أو إعادة تشكيل ثقافة التنظيمية .

- الجهود المبذولة لتغيير ثقافات فرعية محددة أو مضامين ثقافية للثقافة الكلية .

وحسب تصريحات أفراد العينة حول تأثير تغيير الثقافة التنظيمية على السلوك الإيجابي

لديهم، وجاء هذا في السؤال رقم 30 في المحور الثالث من الاستمارة، حيث أكدوا أن

الأغلبية أن التغيير في الثقافة التنظيمية قد تأثر علة السلوك لأن التغيير في الاتجاهات والسلوكيات والمشاعر والانفعالات لا تعتبر عملية سهلة، تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة وملتصدة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل، ومن المعروف أن العاملين لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة ، لذلك يتعين على المؤسسة القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين .

3-4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي :

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتمياً لكل مؤسسات الأعمال ، خاصة في ظل الظروف البيئية المتجددة لأن العلم من حولنا متغير ومتجدد ، وليس للمؤسسة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرارية وأن التغيير أمرًا حتمياً على أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل تفهم أوجه مقاومة التغيير التنظيمي والتركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع ، والتركيز على الإبداعات وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى ، وفي هذا المجال هناك عنصران هاما يساعدان على خلق تغيير الثقافة التنظيمية هما:

- الدعم التنفيذي والدعم السلوكي .
- التدريب أي الأفراد يجب عليهم أن يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به .

خلاصة الفصل الثالث

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثارت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ، فهو الوسيلة الناجحة لتحقيق وضمان الاستمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائماً سعيها لاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها ، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفاً بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية ومنه المؤسسة اليوم تسعى إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يفترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات في نمط أعمالها ،وأدائها لتجاوز تلك المعوقات وإحداث تغييرات في سلوك الأفراد حتى يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء ،فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض عليها التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة ، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات ، سياسة علمية ، تكنولوجية ، اتصالية ، سلوكية لذلك فإن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق المزيد من المكاسب والنجاح والتقدم وفي هذه الحالة سوف يتجه إلى تأييد التغيير وبذل الجهد والطاقة من أجل إنجازه .

الوحدة الرابع

المعالجة الميدانية للدراسة

توطئة الفصل الرابع

1 عرض وتحليل المعطيات الميدانية

2 نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الرابع

توطئة الفصل الرابع:

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، وفي ظل التطورات الجذرية في المجال الاقتصادي تسعى المؤسسات الوطنية إلى التغيير من وضعها لتلبية أكبر قدر من الخدمات لتحقيق هذه الأهداف، عليها تطبيق الأساليب العلمية في تسيير أعمالها، ومن هذه الأساليب تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي والذي يعتبر موضوع دراستنا.

ومن خلال الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على آراء الموارد البشرية واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية والتي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني فيما يتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية، وعملية التدريب والتخطيط على مستوى البحث، بالإضافة إلى مدى اهتمام المؤسسة بعملية التغيير التنظيمي وأساليبها،.

لهذا يعتبر الجانب التطبيقي من البحث محورياً أساسياً وحلقة وصل بين ما تم طرحه نظرياً في الفصول السابقة وبين ما سنقوم به من دراسة لمتغيرات البحث المؤسسة العمومية الاقتصادية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بهدف التعرف على عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي، والذي من خلاله سنقوم بتبويب معطيات الاستمارة في شكل جداول وتحليلها وتفسيرها، ثم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

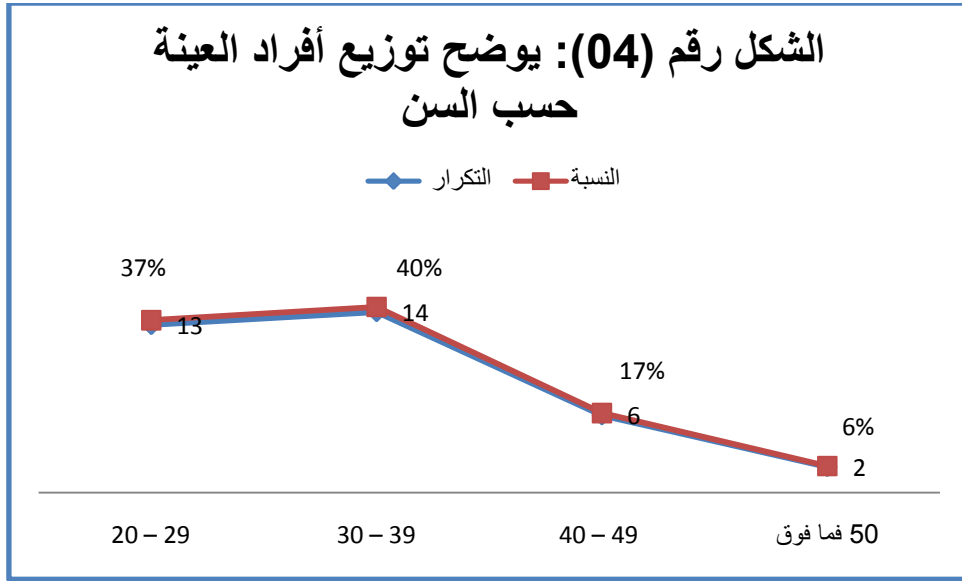
الفئات	التكرار	النسبة
ذكر	10	%28
أنثى	25	%71
المجموع	35	%100

التعليق:

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة والمقدرة بـ 28% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسة والذي يتناسب فئة الإناث أكثر من فئة الذكور، بحكم أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية اقتصادية تقدم خدمات لا تتطلب جهد عضلي كبير، على عكس المؤسسات الصناعية التي نجد فيها عدد الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	التكرار	النسبة
29 – 20	13	%37
39 – 30	14	%40
49 – 40	06	%17
50 فما فوق	02	%06
المجموع	35	%100

**التعليق:**

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 37 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة، أما أغلبية أفراد العينة فتتراوح أعمارهم بين 30 و 39 وذلك بنسبة 43%، والملاحظ هنا أن الفئتين متقاربتين، ومنه يمكن القول أن أغلبية الموارد البشرية في المؤسسة من فئة الشباب ذات أعمار متوسطة، في حين تأتي الفئة العمرية المحصورة بين 40 و 49 سنة بنسبة 17% وهي الفئة المهمة رغم قلة عددها لأنها تمتاز بالخبرة والحنكة المهنية والعلمية، نتيجة لطول المسار الوظيفي الذي يربطهم بالمؤسسة، أما الفئة الرابعة التي تتوزع من 50 فما فوق فهي نسبة ضئيلة جدا وتقدر بـ 6%.

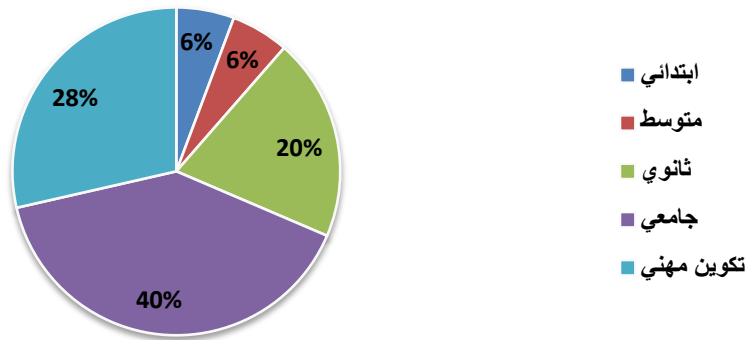
ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يمكن أن تلعب الدور الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة كما تعد هذه الفئة كسباً بشرياً للمؤسسة يساعدها على التألق والنجاح، إذا ما أحسن تدريبها وتحفيزها، وبالتالي تنمية مواردها البشرية بالشكل الصحيح من خلال الاهتمام بمهاراتها

وقدراتها، وخاصة أن هذه الفئة لديها رغبة في تطوير إمكانياتها عن طريق الصعود في السلم الوظيفي وتقلد مناصب القيادية العليا بالمؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
ابتدائي	02	%06
متوسط	02	%06
ثانوي	07	%20
جامعي	14	%40
تكوين مهني	10	%28
المجموع	35	%100

الشكل رقم (05): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

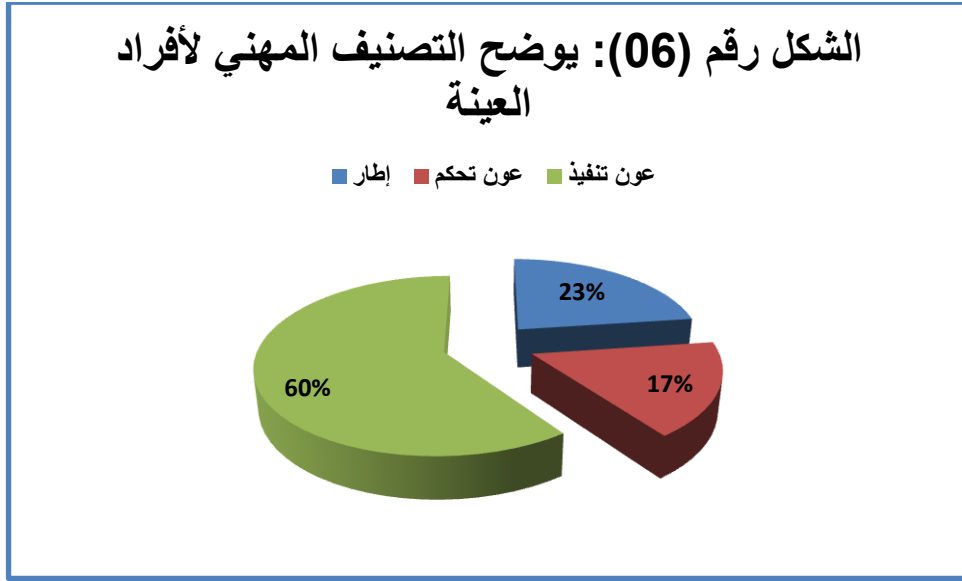


التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 14 عاملاً أي نسبة 40% ذات مستوى جامعي وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي، فحسب تصريحات رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد في السنوات الأخيرة على توظيف حاملي الشهادات الجامعية، أما المرتبة الثانية تتمثل في 28% من أفراد العينة ذات مستوى تكوين المهني، والمرتبة الثالثة تتمثل في 20% من أفراد العينة ذات مستوى ثانوي، ثم نسبة 6% من أفراد العينة ذات مستوى كا من متوسط وابتدائي. من هنا يمكن القول أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تركز على العلاقات البشرية ذات المؤهلات العلمية الراقية والرفيعة والتي تقود بالإيجاب من خلال الارتقاء بمستوياتها وجعلها من المؤسسات المتقدمة.

الجدول رقم 04: يوضح التصنيف المهني لأفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
إطار	08	23%
عون تحكم	06	17%
عون تنفيذ	21	06%
المجموع	35	100%



التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 23% من أفراد

العينة يمثلون فئة الإطارات، أما نسبة 17% من أفراد العينة يمثلون فئة عون تحكم، ونسبة

60% من أفراد العينة يمثلون فئة عون تنفيذ وهي الفئة التي تمثل أعلى نسبة لأنها عصب

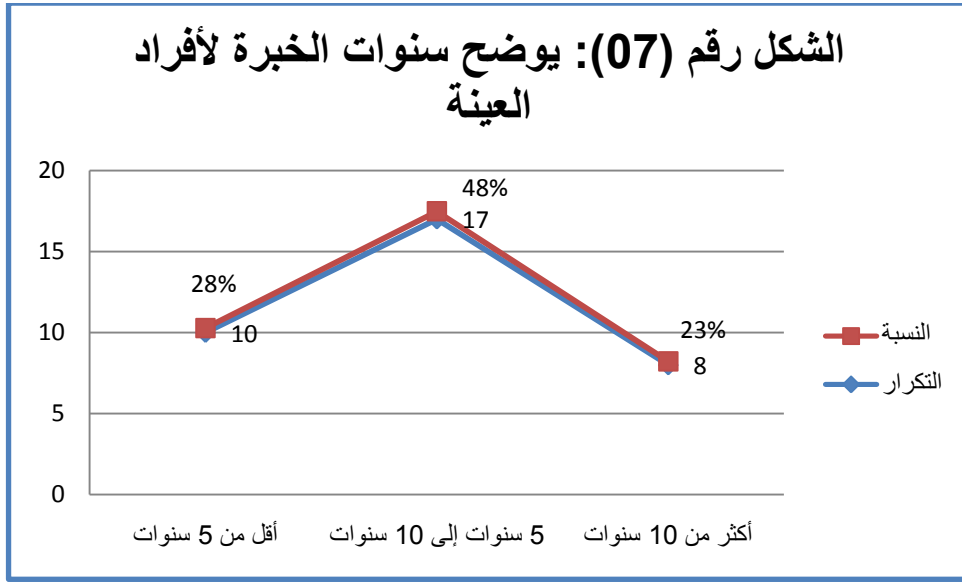
الحياة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ، وهذا ما يعكس لنا طبيعة النشاط الإداري

والخدماتي الذي تقوم به المؤسسة والذي يتطلب عدد كبير من الإطارات وأعاون تنفيذ على

العكس أعوان التحكم المتواجد في نسبة قليلة.

الجدول رقم 05: يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	28%
5 سنوات إلى 10 سنوات	17	48%
أكثر من 10 سنوات	08	23%
المجموع	35	100%

**التعليق:**

من خلال البيانات الممثلة في الجدول أعلاه والتي تعبر عن سنوات الخبرة أو الأقدمية أفراد العينة تبين نسبة 48% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات و10 سنوات، أما نسبة 28% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة تكون أقل من 5 سنوات، بينما مثلت نسبة 23% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 10 سنوات فما فوق.

ومنه يمكن القول أن أغلبية الموارد البشرية بالمؤسسة يمثلون خبرة مهنية تتجاوز 5 سنوات، وبالتالي فإن خبرتهم المهنية تعد مميزة أساسية بالنسبة للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري والتي يمكن أن تساعد على التقدم خاصة وأن أغلب الموارد البشرية في المؤسسة من الجامعيين ذوي الكفاءات العالية، وأنهم من فئة الشباب والتي يمكن أن توفر للمؤسسة مجموعة من الامتيازات في المستقبل إذا ما أحسن الاهتمام بها وتدريبها وتمييزها والمحافظة عليها، كما تعتبر فئة الموارد البشرية التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 5 سنوات من الفئات المهمة في المؤسسة بحيث تلعب الدور الأساسي والإستراتيجي في تطوير وتحسين

عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تزويد المؤسسة بالعديد من المعلومات والإجراءات حول كيفية تنمية الحياة المهنية للموارد البشرية والارتقاء بهم.

المحور الثاني: البيانات الخاصة بمحور المرتبط بتنمية الموارد البشرية.

أولاً: التدريب ومساهمته في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 06: يوضح مدى استفادة أفراد العينة من حصص تدريبية.

الفئات	التكرار	النسبة	نوع التدريب الذي استفادت منه أفراد العينة	التكرار	النسبة
نعم	26	%74	تدريب تخصصي	20	%57
			تدريب أكاديمي	06	%17
			تدريب ترقوي	00	%00
			المجموع	26	%74
لا	09	%25			
المجموع	35	%100			

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بنسبة %74 أنها

استفادت من حصص تدريبية، بينما تمثلت النسبة الأخرى المقدرة بـ %25 أنها لم تستفد

من حصص تدريبية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعملية التدريبية، ومن هنا

يمكن القول أن أفراد العينة ثم تدريبهم وتنمية مهاراتهم وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المورد

البشري، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد، وفي

أقصر وقت، ويتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 20 عاملا أي

بنسبة 57% قد استفادت من تدريب تخصصي، وأما بالنسبة لنوع التدريب أكاديمي استفادت

منه بنسبة ضئيلة أي بـ 17% ، بينما النوع الثالث وهو الترقوي الذي لم يستفد منه أفراد

العينة، ومن هنا يمكن القول أن أفراد العينة ترى أن التدريب التخصصي يعد أنسب طريقة

للتدريب الجيد باعتبار أن نشاط المؤسسة خاصة ديوان الترقية والتسيير العقاري الذي يشمل

عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، وهندسية، الإنتاج، هندسة الصيانة، وهذا

النوع من التدريب يمكن عن طريقه أن يتسنى للموارد البشرية اكتساب المهارات والتقنيات

الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة، وحسب تصريحات مسؤول الموارد البشرية والوسائل

العامّة عند مقابلتنا له يوم 11 مارس 2018 ، في الإجابة على السؤال رقم 04 من

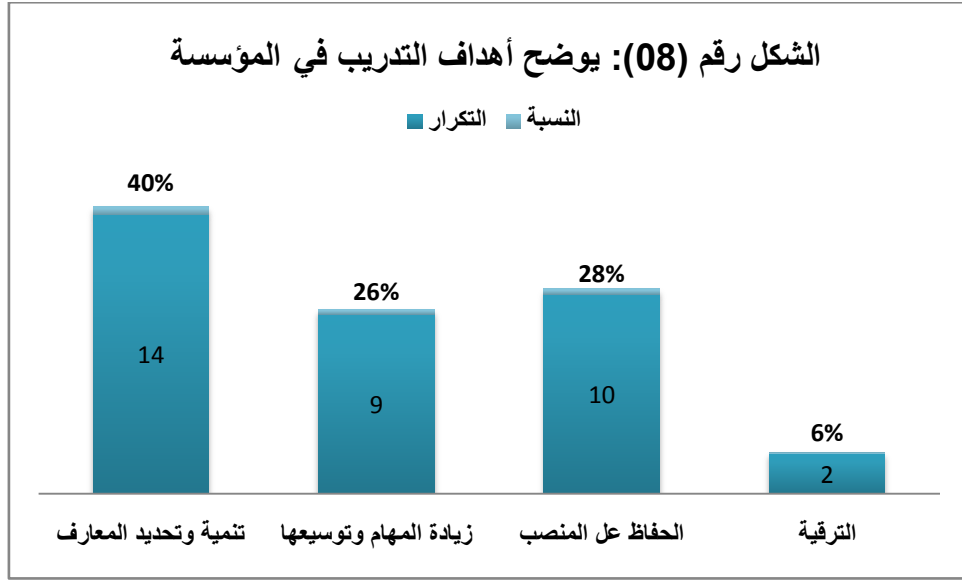
دليل المقابلة حول تنمية الموارد البشرية الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل

أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للموارد البشرية تلقي جميع المهارات

التي تتطابق مع مواصفات مناصب عملهم.

الجدول رقم 07: يوضح أهداف التدريب في المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة
تنمية وتحديد المعارف	14	40%
زيادة المهام وتوسيعها	09	26%
الحفاظ على المنصب	10	28%
الترقية	02	06%
المجموع	35	100%



التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة أعلاه يرى أفراد العينة أن الهدف الأساسي

لعملية التدريب هو تنمية وتجديد المعارف وهذا بنسبة 40 % ، أما الهدف الثاني فقد جاء

للحفاظ على المنصب وهذا دلت عليه نسبة 28%، والهدف الثالث فجاء بنسبة 26% وهو

زيادة المهام وتوسيعها والهدف الأخير هو الترقية فجاء بنسبة 6%.

ويمكن القول أن نظرة أفراد العينة لأهداف التدريب كانت محددة في تنمية وتجديد أو

زيادة المعارف وبذلك المهارات، واكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل

مسؤوليات أكبر من العمل، ومن هنا زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات

وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وهذا بدوره يساعد العامل على

الاستقرار في عمله وبذلك يضمن منصبه الذي يشغله، وبضمانه للمنصب فهو يحاول دائماً

تطوير قدراته واكتساب الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

الجدول رقم 08: يوضح مساهمته التدريب في اكتساب مهارات الجديدة لأفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	30	%86
لا	05	%14
المجموع	35	%100

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أغلبية أفراد العينة اكتسبوا مهارات جديدة بفعل عملية التدريب ، وهذه الأخيرة تقدر نسبتها بـ %86 من أفراد العينة، و%14 منهم لم يكتسبوا مهارات جديدة.

وهنا يمكن القول أن عملية التدريب تهدف إلى اكتساب الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها العاملون لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات توجه المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فالتدريب المعتمد قد قدم ما كان منوطاً به إعطاء إضافات للموارد البشرية مقارنة بمجموع المهارات التي كانوا يتمتعون بها قبل القيام به، فمضمون ونوع التدريب كان بأكمله يدور حول مهام منصب العمل ومسؤولياته الوظيفية، فتأكيد هذه الفئات على أنه بدون التدريب لا يستطيع المورد البشري القيام بعمله على أحسن وجه، وأن الاعتماد عليه هو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد وتزويدهم بمهارات وكفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة، وحسب

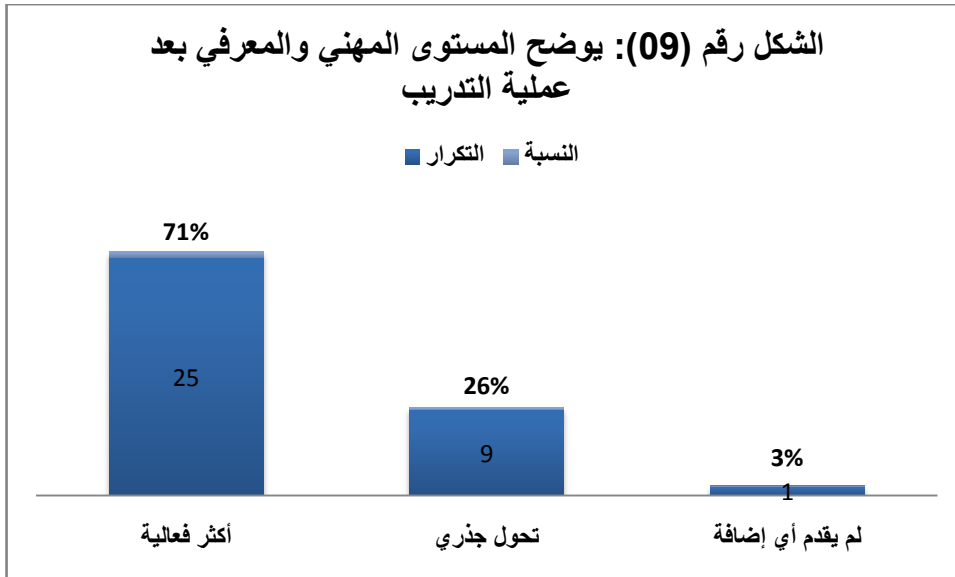
تصريحات مسؤول الموارد البشرية والوسائل العامة عند مقابلتنا له يوم 11 مارس

2018، في الإجابة على السؤال رقم 03 من دليل المقابلة حول الإستراتيجية التي

تعتمدها المؤسسة في تدريب مواردها البشرية، حيث أكد أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري انتهجت سياسات مخططة عند تدريبهم لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني وإدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك.

الجدول رقم 09: يوضح المستوى المهني والمعرفي بعد عملية التدريب.

الفئات	التكرار	النسبة
أكثر فعالية	25	71%
تحول جذري	09	26%
لم يقدم أي إضافة	01	03%
المجموع	35	100%



التعليق:

يتضح من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 71% من أفراد العينة مستواهم بعد التدريب أصبح أكثر فعالية، وأن نسبة 26% من أفراد العينة أصبح مستواهم المهني والمعرفي بعد عملية التدريب أكثر تحولاً، ونسبة 03% منهم لم يطرأ عليهم أي تحول ولم يقدم أي إضافة.

ومن هنا يمكننا أن نقول أن التدريب الذي يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعقداً وتخصصاً من سابقه، وبالتالي يكون أكثر فعالية بالنسبة للأفراد العينة والسبب الآخر هو ذلك الإحساس بالثقة والتحكم الذي يظهر لدى أفراد العينة عند إدخال بعض التقنيات

09 الحديثة في العمل، و هذا ما صرحوا به في دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 09 حول الإطلاع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة ، حيث أكدوا أن هناك ترابط بين تطوير الجانب البشري وتطوير الجانب المادي، وهذا ما يجعلهم أكثر فعالية في الارتقاء بمستوياتهم المهني والمعرفي، وهذا ما يؤدي إلى غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم، ولذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات وآخر المستجدات الطارئة في المؤسسة.

ثانياً: عملية التخطيط ومساهمتها في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 10: يوضح مدى أهمية المؤسسة لعملية التخطيط.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	22	63%
لا	13	37%
المجموع	35	100%

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لعملية التخطيط، ومن جهة أخرى هناك نسبة 37% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لم تعطي أهمية لعملية التخطيط.

من هنا يمكن القول أن المؤسسة تعطي أهمية لعملية التخطيط بناءً على أن التخطيط أهم وظيفة من وظائف الإدارة، نظراً لأن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب عن ذلك من مخاطر، وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تنظيم وتوزيع الأنشطة، وتعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين العمليات الإنتاجية، وأهم خطوة لعملية التخطيط هي وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها منها تنمية مواردها البشرية وتطوير أساليب العمل.

الجدول رقم 11: يوضح مدى مساهمة عملية التخطيط في تنمية الموارد البشرية.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	24	69%
لا	11	31%
المجموع	35	100%

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بنسبة 69% صرحوا أن عملية التخطيط تساهم في تنمية الموارد البشرية، بينما تمثل نسبة 31% من أفراد العينة صرحوا أن عملية التخطيط لم تساهم في تنمية الموارد البشرية.

من هنا يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لا يستطيعون تحقيق أهدافهم إلا عن طريق عملية التخطيط لأنها عملية تفكير منظم واع لرسم إطار العمل وفق برنامج موقوت، فهو يساعد على تحقيق الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل لتحقيق هذه الأهداف، ويتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، إذ أنه أي تخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات، وحسب طبيعة العمل فإن أفراد العينة يستغرقون وقتاً كبيراً في تنفيذ الأنشطة في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما يحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، فالوقت عنصر حرج في أي عمل لذا فإن وضع خطة في تنفيذ الأنشطة تمكنهم من توفير الوقت والابتعاد عن الأخطاء الناجمة عن العشوائية، بالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على إشباع حاجات العاملين الذين يتميزون بمؤهلات عالية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتنمية، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

الجدول رقم 12: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بإعطاء فرصة للمشاركة أعضاء العينة في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	03	%09
لا	32	%91
المجموع	35	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 91% من أفراد العينة لم يسمح لها المؤسسة بالمساهمة في إعطاء فرصة للمشاركة في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ذلك لأن المؤسسة لا تعطي أهمية للمشاركة في تخطيط من قبل الأفراد العاملين، غير أن إتاحة الفرصة للمشاركة في وضع الخطط للمؤسسة لها فائدة كبيرة في تنمية مهارات العاملين في الإدارة وتوفير المعلومات والقيام بتفكير واع لتحقيق المزيد من الأهداف، وكذلك حماس العاملين على تنفيذ الخطة والاستفادة من خبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المؤسسة، بينما هناك نسبة ضئيلة جدا تمثل 09% من أفراد العينة قد صرحوا أن المؤسسة تهتم بإعطاء فرصة للمشاركة في وضع خطط تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهي الفئة المهمة تتمثل في فئة الإطارات لأنها تمتاز بالخبرة والحنكة المهنية والعلمية والدقة في تحديد الأهداف، وهذا ما صرح به مسؤول مصلحة التحصين عند مقابلتنا له يوم 21 مارس 2018 حيث أكد في إجابته على السؤال رقم 06 حول دعم المؤسسة وتشجيعها للأفكار الجديدة التي يطرحها العمال، وكانت الإجابة كالتالي أن

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تأخذ بعين الاعتبار أفكار التي يطرحها العمال، وأيضا الاستماع إلى اقتراحاتهم وتشجيع المبادرات والطموحات وحتى تحسبهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي ومساهمته في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 13: يوضح مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تنمية قدرات ومهارات أفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	25	%71
لا	10	%28
المجموع	35	%100

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم وهذا بنسبة 71%، باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو تحليل ما يجب أن تقوم به المؤسسة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، بحيث يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام به وتحديد العلاقات فيما بينها، وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي له دور كبير في تنمية الموارد البشرية وبذلك تنمية القدرات والمهارات بحيث يقوم الهيكل التنظيمي على تسهيل عملية التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة، وتعزيز العلاقات بينهم لتحقيق أهدافهم كما يساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية وأيضا فهو يعمل على تحديد روح المسؤولية في المورد البشري، ويساعد في سرعة تحديد القرارات واتخاذها، أما باقي المبحوثين فقد صرحوا أن الهيكل التنظيمي

المصمم من طرف المؤسسة غير فعال وغير قادر على تنمية الموارد البشرية من حيث المهارات والقدرات، وهذا راجع إلى عدم إعطائهم فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح العلاقات بين المسؤولين في ربط والتنسيق بين أنشطة المؤسسة.

الجدول رقم 14: يبين قيام المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي.

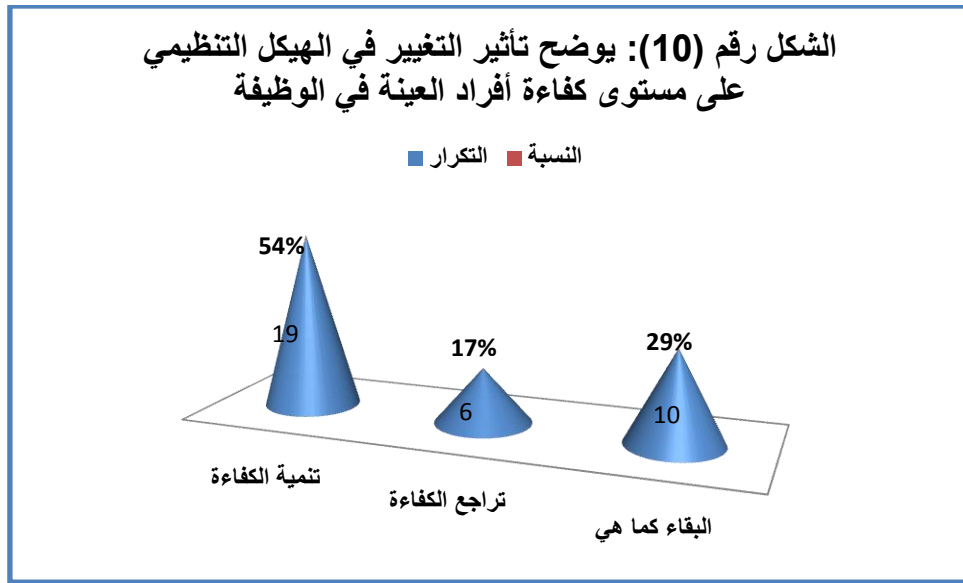
الفئات	التكرار	النسبة
نعم	08	%23
لا	27	%77
المجموع	35	%100

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 77% من أفراد العينة صرحوا بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لم تقوم بأي تغيير في هيكلها التنظيمي، وهذا راجع إلى أن الهيكل التنظيمي المصمم في المؤسسة مرناً وشفافاً ومتفاعلاً مع متغيرات البيئة، كما أنه مناسب للعمل ويتم فيه التنسيق بين جميع المستويات التي يجب القيام بها من خلال وضع كل شخص في المكان المناسب له، وتحديد العلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام، كما أنه يساعد في رفع كفاءة الأداء وتعليل ازدواجية العمل وتحسينها، والهيكل التنظيمي يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم، في حين نجد أن 23% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي من خلال إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والعلاقات والنشاطات الوظيفية.

الجدول رقم 15: يوضح تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى كفاءة أفراد العينة في الوظيفة.

الفئات	التكرار	النسبة
تنمية الكفاءة	19	54%
تراجع الكفاءة	06	17%
البقاء كما هي	10	29%
المجموع	35	100%



التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدرة

بنسبة 54% صرحوا بأن التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير على مستوى كفاءة أي له تأثير في

تنمية الكفاءة لدى المورد البشري، بينما هناك نسبة 17% من أفراد العينة صرحوا بأن هناك تراجع

في الكفاءة، وأما باقي المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ 29% صرحوا بأن الكفاءة بقيت كما هي أي التغيير في الهيكل التنظيمي لم يؤثر في نسبة الكفاءة.

ومن هنا يمكن القول أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص المورد البشري، أو حجم عمليات المؤسسة، لذلك يتعين استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير وحدات الاتصال أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق الإشراف، وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسة هم الأفراد الفاعلين والعنصر الحيوي الذي يمثل المؤسسة، ولذا يجب أن يركز التغيير على العاملين بغرض تطويرهم وتنمية كفاءتهم والذي يمكن من خلال تفهم وإدراك العنصر البشري لسلوكه وشخصيته، والتغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يتلاءم مع احتياجات وأهداف المورد البشري الذي من شأنه أن يعزز باستمرار التوافق بين الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع مهاراتهم وكفاءتهم المنهية والعلمية وتعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب والتنمية.

الجدول رقم 16: يبين عدم وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى صراح تنظيمي.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	32	91%
لا	03	09%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العينة صرحوا أن عدم وضوح الهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى صراع تنظيمي، وذلك نسبة قدرات بـ 91% وهذا راجع حسب رأي أفراد العينة

إلى عدم مرونة الهيكل التنظيمي وقوع خطأ في تصميم هذا الهيكل مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، أو زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم، والسبب كذلك يرجع إلى إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وهذا كله قد يتسبب في حدوث صراعات داخل المؤسسة وعدم استجابة المورد البشري عند إعداد الهياكل التنظيمية مع متغيرات البيئة من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المؤسسة وقدرتها على العمل، مما يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمواجهتها.

المحور الثالث: البيانات الخاصة بمحور المرتبط بالتغيير التنظيمي.

أولاً: التغيير التكنولوجي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 17: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير

التنظيمي.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	19	54%
لا	16	46%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 54% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تهتم بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك نتيجة التطور الحاصل في المجال التكنولوجي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وما تم إدخاله من معدات وآلات حديثة، وهذا ما تم ملاحظته أثناء القيام بالدراسة الميدانية يوم 07 مارس 2018 على الساعة 13:00 مساءً بمصلحة التسويق وهذا لملاحظة مواكبة التطور التكنولوجي، حيث لاحظنا وجود معدات جديدة منها الحواسيب، الطابعات، مكيفات.... تتناسب مع أساليب العمل، وكذلك توفير شبكات الانترنت، ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تولي اهتمام كبير لإحداث التغيير التكنولوجي لرفع الإنتاجية وتحسينها وتطويرها، بينما هناك نسبة 46% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بمواكبة التغيير التكنولوجي، والسبب هو كثرة المسؤوليات التي تمثل بنسبة 26% من أفراد العينة، والسبب الثاني الذي صرحوا به أن المهارات المكتسبة ناقصة وذلك بنسبة 20%، وهذا راجع إلى عدم التغيير في أساليب العمل لمواكبة التغيير في التكنولوجيا، ومنه لا بد من إدخال التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف التطوير والتحسين النوعي والكمي، ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو التقدم والارتقاء، ويساعد على اختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج، ويدفع بذلك إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة.

الجدول رقم 18: يوضح مدى قدرة أفراد العينة على أداء وظيفتهم بواسطة تقنيات تكنولوجية

جديدة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	33	94%
لا	02	06%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديها القدرة على أداء وظيفتهم بواسطة تقنيات تكنولوجية جديدة وذلك بنسبة 94% ، وهناك نسبة ضئيلة جدا من أفراد العينة الذين ليس لديهم القدرة على أداء وظيفتهم بواسطة تقنيات تكنولوجية جديدة وذلك بنسبة 6% ، وهذا راجع إلى أغلبية المبحوثين لديهم الكفاءة والقدرة على تحديث المعارف والمهارات المهنية والتقنية، لذلك فإن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري اهتمت بالجانب التدريبي للعاملين لزيادة معارفهم وتطوير قدراتهم الفنية والتقنية، ويعود هذا كله بالفائدة على العمال بزيادة القدرة على أداء الوظيفة بواسطة تقنيات جديدة، وعلى المؤسسة استغلال الكفاءات وفق التطور المادي والتقني للحصول على أعلى إنتاجية، وزيادة جودة الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل الخسائر.

الجدول رقم 19: يوضح مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة
إيجابي	29	83%
سلبي	06	17%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة تبين أن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة لها تأثير إيجابي وهذا بنسبة 83%، أما النسبة التي تبين العكس أي لها تأثير سلبي فتقدر بـ 17%، وهنا يمكن القول أن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة لها تأثير إيجابي، لأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تسعى دائماً إلى إدخال وسائل جديدة ومتطورة كما تسعى إلى تحفيز وتشجيع

العاملين على جو الابتكار وتشجيع أفكار جديدة، لذا فإن تطبيق التكنولوجيا يؤثر على العاملين بصفة تجعلهم أكثر حيوية داخل المؤسسات من خلال تشجيع المبادرات والطموحات وحتى تحسبهم بالانتماء، وكون المؤسسة تقوم على تحسين وضعية العاملين أي تطوير وتحسين في كل مجالات المؤسسة وذلك باقتناء تقنيات جديدة، كما أن تأثير التكنولوجيا على العاملين بالمؤسسة يرفع من انتشار وتسارع المعلومة بينهم وفعالية الاتصالات، مما يؤدي للارتقاء بمستوى التقني والمهاراتي للعاملين، وحتى تكون التكنولوجيا ذات تأثير إيجابي على طرق وأساليب العمل يجب أن يتم إثبات طرق جديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية، وهذا يتطلب العمل على إيجاد الإبداع لأن الطرق الأدائية تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة.

الجدول رقم 20: يوضح مدى مساهمة التغيير التكنولوجي في تطوير القدرات والمهارات لدى أفراد

العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	33	94%
لا	02	06%
المجموع	35	100%

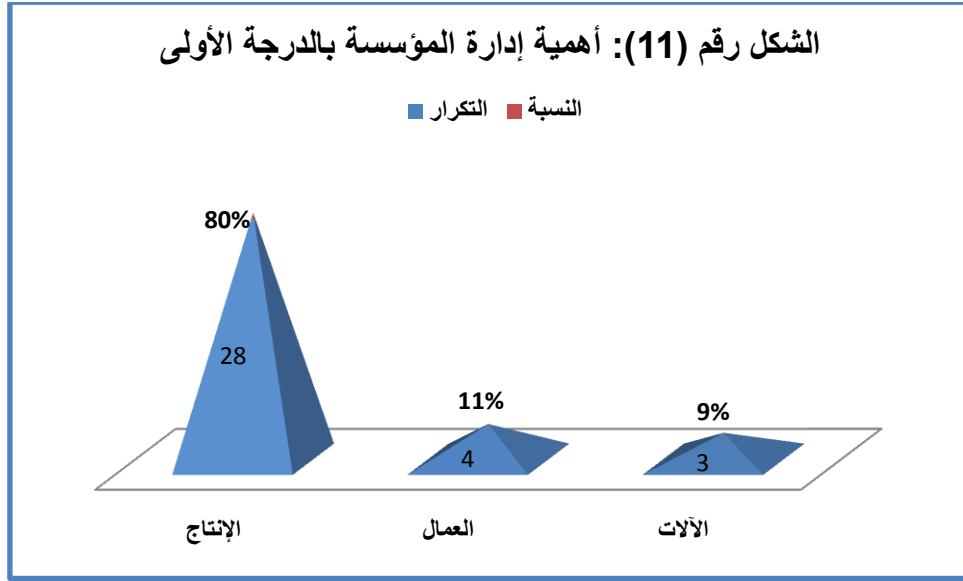
التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بنسبة 94% تبين مساهمة التغيير التكنولوجي في تطوير القدرات والمهارات لديهم، أما نسبة 06% من أفراد العينة تبين العكس، وهذا راجع إلى أن التغيير التكنولوجي يستهدف ابتعاد المؤسسة عن أساليب العمل القديمة، فهو يعمل على إعادة هيكلة الموارد

البشرية لكي تتوافق مع متطلبات المؤسسة وتنمية الأساليب المتطورة لتعامل مع المورد البشري بالتركيز على استخدام التكنولوجيا والاعتماد عليها كمصدر للإبداع والتفكير، ومن هنا فهي ضرورية في تطوير القدرات وتنمية المهارات من خلال استخدام أساليب متطورة، وهذا الأمر يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي، ورفع الإنتاجية لدى المؤسسة والمحافظة على الموارد البشرية ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو لازدهار والتقدم، ومن هنا يمكن القول أن التغيير التكنولوجي يساعد في القضاء على الملل والروتين واقتصار الوقت، وينمي القدرة على الابتكار ويعمل على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتطوير، وهذا الأخير يعمل كذلك في إبراز الخبرات اللازمة التي تجعلهم يتجنبون الأخطاء المهنية والعمل على تطويرها.

الجدول رقم 21: يوضح أهمية إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى.

الفئات	التكرار	النسبة
الإنتاج	28	%80
العمال	04	%11
الآلات	03	%09
المجموع	35	%100



التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أغلبية أفراد العينة المقدرة بـ 80% يؤكدون على

أن الإدارة تهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج، وفي المرتبة الثانية العامل البشري أي العمال، وهذا ما يمثله بنسبة 11%، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد عادت لعامل الآلات وهذا بنسبة 9%.

وهنا يمكن القول أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تولي اهتماماً كبيراً لعملية الإنتاج والذي يعتبر نتاجاً للتفاعل بين الآلات والمهارات البشرية، ولأن المؤسسة ذات طابع صناعي تجاري اقتصادي فإنها تعمل على البحث عن وسائل الارتقاء والتقدم عن طريق الزيادة في الإنتاجية وتحسين معدل الإنتاج لتضمن استمرارها في السوق ونجاحها، وتتمكن من حماية نفسها، غير أن النظرة المتمعنة للنتائج الإحصائية نجد أن هناك تقارب في النسب التي ترتب كلا من العامل البشري والآلات، ومنه يمكن القول أن إدارة المؤسسة تهتم بالإنتاج بالدرجة الأولى وتحمل في طياتها اهتمامها بالآلات والعنصر البشري بفارق ضئيل.

ثانياً: التنظيم الإداري ودوره في تحقيق التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 22: يوضح مدى مساهمة التنظيم الإداري الجيد في إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	30	86%
لا	05	14%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن التنظيم الإداري

الجيد يساهم في إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 86% ،

باعتباره عملية هامة في تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميع التقسيمات الإدارية اللازمة

والعلاقات وأنماط الاتصال، وكذلك توزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات

والصلاحيات لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فالتنظيم الإداري وسيلة

أساسية ومطلب جوهري في إحداث تغييرات تنظيمية مما يستلزم ضرورة توافر درجة عالية

من الإتحاد الفكري السليم والالتزام الفكري الواضح لدى موظفي المؤسسة، باعتبارهم هم

المسؤولين على صياغة تلك الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري وتطبيقها

وتفعيلها لتنمية مواردها البشرية، في حين نجد أن نسبة 14% من المبحوثين صرحوا أن

التنظيم الإداري لم يساهم في إحداث التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى قلة

الكفاءات والقدرات العلمية.

الجدول رقم 23: يوضح قيام المؤسسة بتغيير في مجال التنظيم الإداري.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	24	69%
لا	11	31%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 69% من أفراد العينة

صرحوا بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري قامت بتغيير في التنظيم الإداري، بينما

هناك نسبة 31% من المبحوثين صرحوا بأنها لم تقم بأي تغيير في التنظيم.

ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تعمل على إحداث

تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من البقاء وهذه التغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة

والأعمال التي لديها استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتتغير معها وقد صرحوا أفراد

العينة أن المؤسسة ترغب في إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة بما يتوافق

والأهداف والإستراتيجية المطبقة، وكذلك ترغب في إدخال الإجراءات حديثة التي تنجز

الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإن الهدف

من تغيير التنظيم الإداري داخل المؤسسة هو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من

طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي والأمر الذي يتعلق بتقسيم العمل وآليات

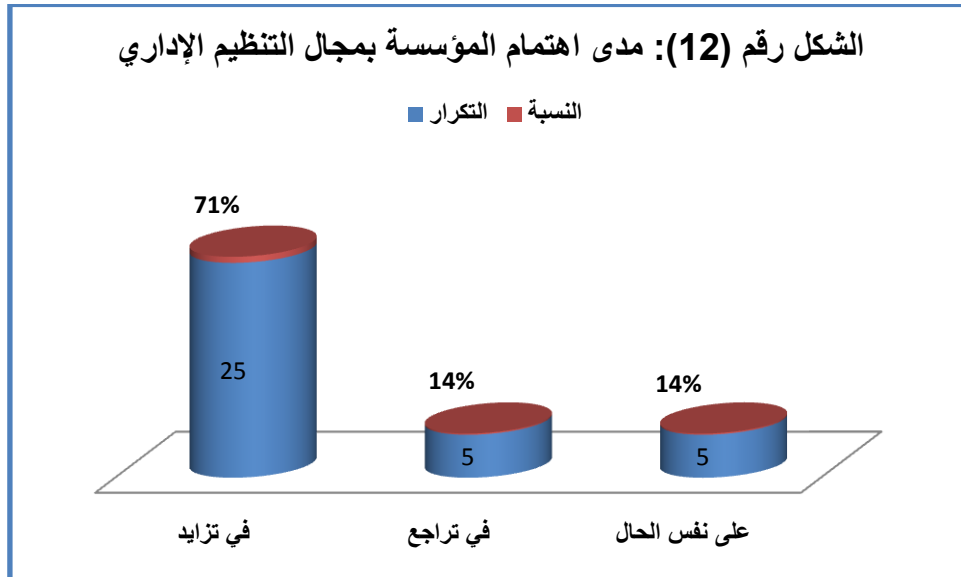
التسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم، وهذا ما صرح به مسؤول مصلحة الإعلام

الآلي عند مقابلتنا له يوم 28 مارس 2018 ، للإجابة على السؤال رقم 08 من دليل

المقابلة حول إحداث تغيير داخل المؤسسة لضمان نجاحها في نظام اقتصاد السوق، فكانت الإجابة بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تولي اهتمام كبير لتجديد الآلات والمعدات وتدريب العمال على تلك الآلات لزيادة معارفهم ومهاراتهم، وضرورة تغيير التنظيم الداخلي في المؤسسة وأساليب التسيير لأنه أمر أساسي لنجاح المؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمجال التنظيم الإداري.

الفئات	التكرار	النسبة
في تزايد	25	71%
في تراجع	05	14%
على نفس الحال	05	14%
المجموع	35	100%



التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بـ 71% صرحوا أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري درجة اهتمامها بمجال التنظيم الإداري في تزايد مستمر، بينما تمثلت النسبة الأخرى المقدرة بـ 14% صرحوا أن مؤسسة درجة اهتمامها بهذا الأخير في تراجع وهذه النسبة من أفراد العينة متساوية مع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة درجة اهتمامها به على نفس الحال.

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للتنظيم الإداري باعتباره أهم وظيفة من وظائف الإدارة وأكثرها حيوية، فالمؤسسة الحديثة تحتاج إلى تنظيم جيد وقوي يساعد على التمييز بين الأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى تقليل من الوقت والتكلفة، ويمكننا من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين وحدات المختلفة، وبالتالي فإن التنظيم الإداري يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل وهذا ما يؤدي حتماً إلى تحقيق الانسجام وتفاذي الازدواجية والاستفادة من قدرات والطاقات المتاحة وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات الهادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل التكاليف.

الجدول رقم 25: يوضح مدى توفر المؤسسة لظروف عمل مريحة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	28	80%
لا	07	20%
المجموع	35	100%

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم ظروف عمل مريحة، في حين ترى نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لم توفر لهم ظروف عمل مريحة.

ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تسعى دائماً إلى توفير ظروف مريحة للعمل، وهو الشيء الذي يؤكد على أنها تحاول بقدر الإمكان إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للأخطار باعتبار أن نوعية عملهم وطبيعته تحتوي على الكثير من التركيز، لذلك فالمؤسسة ملزمة بتوفير السلامة لمواردها البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من حوادث الطبيعية والغير طبيعية، كما أنها توفر الأمن والاستقرار لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان المورد البشري حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء المستمر.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية ودورها في عملية تغيير ناجحة بالمؤسسة.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تكيف أفراد العينة مع طبيعة العمل.

			النسبة	التكرار	الفئات
			%54	19	نعم
النسبة	التكرار	سبب عدم التكيف مع طبيعة العمل	%46	16	لا
%00	00	المعارف حول العمل ناقصة			
%00	00	الاهتمام ضعيف			
%19	07	كثافة العمل			
%46	16	المجموع	%100	35	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 54% من أفراد العينة قد صرحوا بأنها

تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل، في حين ترى نسبة 46% منها تجد نفسها غير متكيفة

مع طبيعة عملها، ويعود سبب عدم التكيف إلى كثافة العمل وذلك بنسبة 19% من أفراد

العينة الذين صرحوا بذلك، وهذا راجع عدم تكيفها مع الظروف الفيزيائية للعمل، وعليه فإن

عدم التكيف مع العمل يؤدي إلى نقص إنتاجية العامل وكذلك التقليل من كفاءته في الأداء

وصعوبة إنجاز المهام أو الأعمال المطلوبة منهم.

ومن هنا يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة الموظفين في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري متكيفون مع طبيعة عملهم، وبالتالي فهي تؤثر على فعالية أداء المورد

البشري وزيادة إنتاجيته، مما يجعلهم متحمسين ومتفائلين تجاه الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وحسب تصريحات أفراد العينة فإن مظاهر التكيف مع طبيعة العمل تمكن في غياب الصراع بين موظفي المؤسسة، وهناك تماسك بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة والقدرة على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة، وانخفاض نسبة التغيب عن العمل ومعدل دوران العمل، وأخيراً الرضا عن الظروف البيئية.

الجدول رقم 27: يوضح السياسة التي تتبعها المؤسسة في الشعور بالاستقرار في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	34	%97
لا	01	%03
المجموع	35	%100

التعليق:

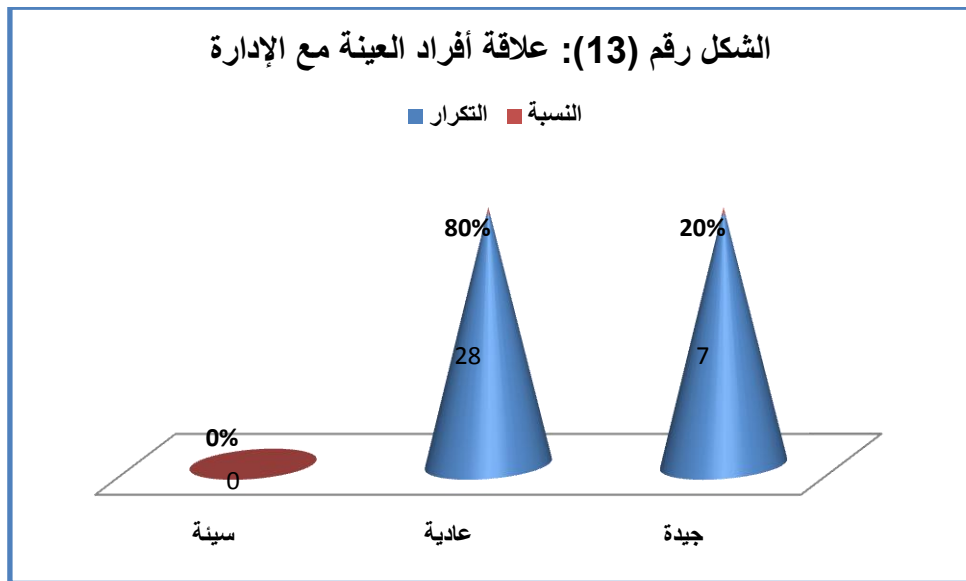
من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بـ %97 صرحوا بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تقوم بإتباع سياسة واضحة للشعور باستقرار في العمل، في حين هناك نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ %03 منهم صرحوا بأن المؤسسة لم تتبع أي سياسة للشعور بالاستقرار في العمل.

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تولي أهمية بالغة في وضع السياسة ناجحة تقوم عليها التي تعتمد على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد

داخل بيئة العمل، ويعتمد نجاح المؤسسة على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للموارد البشرية في اتخاذ القرار ورسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وبالتالي يشعر المورد البشري بالاستقرار في العمل، وذلك يرفع الروح المعنوية ودعمهم في تحسين الكفاية وزيادة جودة الإنتاج وتقليل الحوادث العمل وأخيراً تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم 28: يوضح علاقة أفراد العينة مع الإدارة.

الفئات	التكرار	النسبة
سيئة	00	%00
عادية	28	%80
جيدة	07	%20
المجموع	35	%100



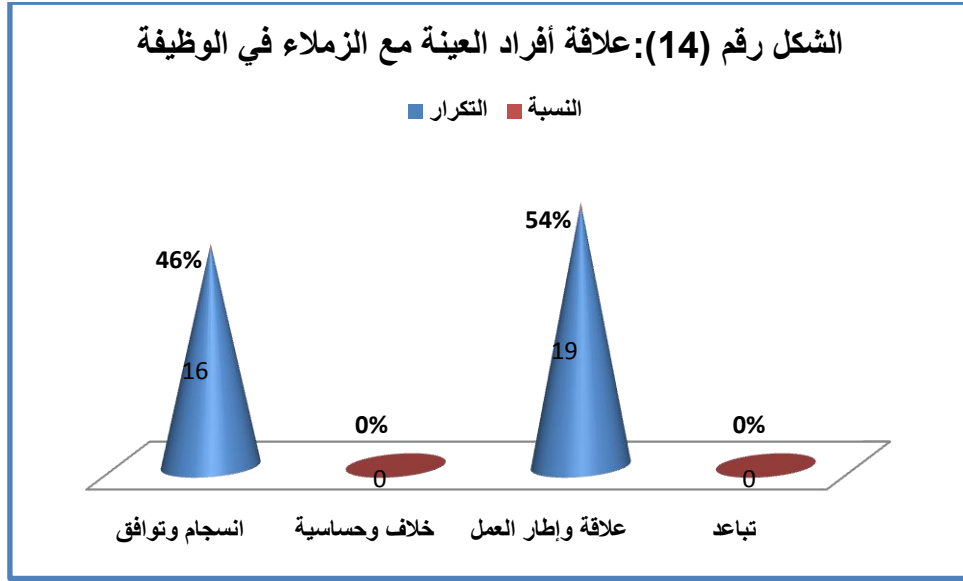
التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بـ 80% صرحوا بأن علاقتهم مع الإدارة عادية، بين هناك نسبة 20% من الأفراد العينة صرحوا بأن علاقتهم مع الإدارة جيدة.

ومن هنا يمكن القول أن علاقة أفراد العينة مع الإدارة لا بأس بها، وبالتالي فإن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلبيًا علي التغيير المنشود، ويعتمد ذلك علي مدي كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المؤسسة.

الجدول رقم 29: يوضح العلاقة بين أفراد العينة والزملاء في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة
انسجام وتوافق	16	46%
خلاف وحساسية	00	00%
علاقة وإطار العمل	19	54%
تباعد	00	00%
المجموع	35	100%



التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 54% من أفراد العينة قد صرحوا بأن علاقاتهم بزملائهم علاقة في إطار العمل، وهناك نسبة أقل بقليل تقدر بـ 46% منهم صرحوا بأن هناك انسجام وتوافق، وأما الخلاف والتباعد فلا يوجد بينهم.

ومن هنا يمكن القول أن علاقات العاملين هي علاقة في إطار العمل، وهذه العلاقة تتكون عند تقدير الأفراد لبعضهم البعض، وأنه يوجد هناك نوع من التواصل والاتصال بين العاملين، وهناك أفراد العينة صرحوا بأن علاقتهم إيجابية تسودها الصداقة والتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس الهدام والصراع السلبي، وهذا يؤدي إلى وجود مناخ من ثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم، وهذا ما أكدته مسؤولة مصلحة المحاسبة العامة عن مقابلتنا له يوم

02 أبريل 2018، وهذا للإجابة على السؤال رقم 10 من دليل المقابلة، حول طبيعة

العلاقات بين العاملين، حيث صرح بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير والعقاري تهتم بدرجة كبيرة بالعلاقات الإنسانية، كون الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه ، لذا يجب انماء

الروح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم، لأن العاملين تؤثر فيهم تلك العلاقات

الاجتماعية وزملائهم، لذا يشعر العامل بأهميته وذواته من خلال علاقاته بالآخرين ، وهذا ما

تم ملاحظته أثناء القيام بالدراسة الميدانية يوم 09 فيفري 2018 على الساعة 9:12

بمصلحة المالية والمحاسبة وهذا لملاحظة العلاقات المتبادلة بين العمال، وما لاحظناه أن

هناك تصرفات حسنة بينهم ووجود جو هادئ من خلال تعابير الوجه والابتسامة

العريضة.

الجدول رقم 30: يوضح التغيير في الثقافة التنظيمية وتأثيره على السلوك الإيجابي لأفراد

العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	26	%74
لا	09	%26
المجموع	35	%100

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة المقدره بنسبة %74 صرحوا

بأن التغيير في الثقافة التنظيمية يؤثر في السلوك الإيجابي لديهم، بينما هناك نسبة %26

منهم صرحوا بالعكس أي التغيير في الثقافة التنظيمية يؤثر في السلوك.

ومن هنا يمكن القول أن التغيير في الاتجاهات والسلوكيات ومشاعر والانفعالات لا

تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة

بشكل كبير في نفسية الفرد العامل، ومن المعروف أن العاملين لديهم أنماط سلوكية

وتصرفات متعددة ومختلفة، لذلك يتعين على المؤسسة التعرف على طبيعة الاتجاهات

والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع

المؤسسة وأهدافها، ومنه فإن التغيير في الثقافة التنظيمية قد يؤثر على السلوكيات وانفعالات الموارد البشرية واتجاهاتهم.

ثانياً: نتائج الدراسة

إن عرض النتائج ومناقشتها تفيدنا في الإجابة عن مدى صحة الفرضيات من خطئها والتي أثبتت في الدراسة، ومن ثم محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية التي تمحورت حوله الدراسة.

من هنا سوف نقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء المقاربات النظرية التي سبق وأن عرضناها في الفصل الثاني، ومقاربتنا للحقائق وتختم التحليل بعرض القضايا التي تثيرها الدراسة على بساط البحث في المستقبل تعميماً للفائدة.

نتائج الدراسة ومدى تأكيدها على صحة الفرضيات من خطئها:

1 - بالنسبة للفرضية الأولى التي قمنا بطرحها للدراسة والتحليل والمتمثلة في:

- تساهم عملية التدريب في تنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية.

- أقرت الدراسة بأن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تولي أهمية كبيرة لعملية

التدريب لتنمية مواردها البشرية حيث استفاد الأغلبية منهم بحصص تدريبية وذلك بنسبة

74% ، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري وينعكس ذلك في زيادة إنتاجيته

وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد، كما تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها على

التدريب التخصصي أكثر من التدريب الترقوي والأكاديمي.

- أهداف التدريب كانت محددة في تنمية وتجديد وزيادة المعارف وذلك بنسبة 40%،

واكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وذلك لتحمل مسؤوليات أكبر من

العمل.

- كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في اكتساب مهارات جديدة لأفراد العينة وذلك بنسبة 86%، وهذا ما يؤهلهم لتجهيز وظائف أعلى وتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات توجه المؤسسة.

- أما بالنسبة للمستوى المعرفي والمهني بعد عملية التدريب فهو يكون أكثر فعالية وذلك بنسبة 71%، وهذا ما يجعلهم أكثر إحساساً بالثقة والارتقاء بالروح المعنوية للموارد البشرية.

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى يتبين لنا أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تولى أهمية كبيرة للعملية التدريبية لتنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم مما ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجيتهم وتحسين الجودة المؤسسة، وللتدريب أثر كبير على معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب خبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية بعد زيادة القدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاته، وبالتالي فعلمية التدريب تغرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق للتفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً للعمل.

2 - بالنسبة للفرضية الثانية التي تمثلت في:

- تساهم عملية التخطيط في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى نتائج العامة حول هذه الفرضية إلى:

- أشارت المعطيات الميدانية إلى أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تعطي أهمية بالغة لعملية التخطيط وذلك بنسبة 63%، باعتباره أهم وظيفة من وظائف الإدارة، ويزيد على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما يترتب عليه من مخاطر.

- ولقد أكد أغلبية أفراد العينة أن التخطيط يساهم في تنمية الموارد البشرية وهذا بنسبة 69%، وهذا راجع إلى أن تحقيق أهدافهم يكون إلا عن طريق عملية التخطيط لأنها عملية تفكير منظم واع لرسم إطار العمل وفق برنامج موقوت.
- كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تعطي فرصة لمشاركة أعضاء العينة في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، نظراً لأهمية هذه الأخيرة في وضع الخطط للمؤسسة لها فائدة كبيرة لمهارات العاملين في الإدارة، وتوفير المعلومات والقيام بتفكير واع لتحقيق المزيد من الأهداف وكذلك حماس العاملين على تنفيذ الخطة.

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية يتبين لنا أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تهتم بعملية التخطيط بناءً على أنه أهم وظيفة من وظائف الإدارة، أي كلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة كلما أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي عملية التخطيط تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ورسم سياساتها وإتاحة الفرصة لمواردها البشرية للتطوير والتنمية، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق، غير أن المؤسسة لا تعطي الفرصة لمشاركة جميع موظفيها في وضع خطط تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في تنمية مهارات العاملين في الإدارة.

3 جالنسبة للفرضية الثالثة التي تمثلت في:

- يساهم الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة المورد البشري ويساهم في تنمية الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى نتائج العامة حول هذه الفرضية إلى:

- كشفت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يساهم في تنمية قدرات ومهارات أفراد العينة وذلك بنسبة 71%، باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو تحليل ما يجب أن تقوم به المؤسسة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، كما أنه يقوم على تسهيل عملية التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية ورفع كفاءتها.
- أقرت الدراسة بأن عدم وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى صراع تنظيمي حيث أكدوا المبحوثين ذلك بنسبة 91%، وهذا راجع إلى عدم مرونة الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى الوقوع في الخطأ وزيادة نطاق الإشراف وعدم إتباع مبدأ التخصص.
- بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة فعال وناجح في تأدية المهام والوظائف، فله دور كبير في تنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية وتحقيق أهدافهم، كما يساعد في رفع كفاءتهم وتقليل ازدواجية العمل والجهود، وكذلك يساهم في سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من إمكانيات والتسهيلات المتاحة في المؤسسة، ولهذا فهي لم تقم بأي تغيير في هيكلها التنظيمي لأنه واضح المعالم من ناحية السلطة والمسؤولية للإدارة داخل المؤسسة، مما يؤدي ذلك إلى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في سيرورة العمل.

4 - أما بالنسبة للفرضية الرابعة التي تمثلت في:

- التغيير التكنولوجي له دور هام في إحداث التغيير التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى نتائج العامة حول هذه الفرضية إلى:

- أشارت المعطيات الميدانية إلى أن المؤسسة تهتم بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 54%، وذلك نتيجة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا في المؤسسة، بينما هناك نسبة 46% من المبحوثين يقررون بأن سبب عدم

- اهتمام المؤسسة بمواكبة التغيير التكنولوجي هو كثرة المسؤوليات بنسبة 26%، والمهارات المكتسبة ناقصة وذلك بنسبة 20%.
- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة لديها القدرة على أداء وظيفتهم بواسطة تقنيات التكنولوجية تعود بالفائدة على العمال بزيادة القدرة على أداء الوظيفة بواسطة تقنيات جديدة وكذلك استغلال المؤسسة الكفاءات وفق التطور المادي والتقني.
- أما في ما يخص مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة، فقد أكد أغلبية أفراد العينة تبين أن تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة لها تأثير إيجابي وهذا بنسبة 83%، وهذا راجع إلى أن عملية إدخال وسائل جديدة ومتطورة بالمؤسسة قد تساهم في تشجيع العاملين على جو الإبداع وتشجيع أفكار جديدة وتجعلهم أكثر حيوية داخل المؤسسات من خلال المبادرات والطموحات كما تحسبهم بالانتماء في المؤسسة.
- كما توصلت الدراسة إلى أن التغيير التكنولوجي يساهم بدرجة كبيرة في تطوير القدرات والمهارات لأفراد العينة بنسبة 94%، وهذا راجع إلى أن التغيير التكنولوجي يستهدف ابتعاد أساليب العمل القديمة، فهو يعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية لكي تتطابق مع متطلبات المؤسسة.
- كما أشارت المعطيات الميدانية أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج وذلك بنسبة 80%، والذي يعتبر نتاجاً للتفاعل بين الآلات والمهارات البشرية، كما أن المؤسسة ذات طابع صناعي تجاري اقتصادي فإنها تعمل على البحث عن الوسائل الارتقاء والتقدم عن طريق زيادة في الإنتاج.
- من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تهتم بمواكبة التطوير التكنولوجي لإحداث التغيير التنظيمي، الذي يعمل على تقليل الوقت والجهد والسرعة في

انجاز المهام المطلوبة، وله تأثير إيجابي على سلوكيات العاملين حيث يساهم في تشجيعهم على جو الابتكار والإبداع والارتقاء بالعمل الإداري، في حين نجد المؤسسة لم تضع معايير محددة وخطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في التكنولوجيا، كذلك لم يتوافق ذلك التغيير مع دورات التدريبية، أو تغيير الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، غير أن استغلال التكنولوجيا تقود إلى التخلي عن أساليب العمل القديمة.

5 - أما بالنسبة للفرضية الخامسة التي تمثلت في :

- يعتبر التنظيم الإداري عنصراً حيوياً في تحقيق التغيير التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى نتائج العامة حول هذه الفرضية إلى:

- توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري الجيد يساهم في إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة بنسبة 86%، باعتباره عملية هامة في تحديد المهام التي يراد أدائها وتجميع التقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وكذلك الصلاحيات لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.

- أما في ما يخص قيام المؤسسة بتغيير في مجال التنظيم الإداري حيث صرح أغلبية

أفراد العينة أن المؤسسة قد قامت بتغيير في التنظيم الإداري بنسبة 69%، فهي تعمل

على إحداث تغييرات تنظيمية حتى تمكن من البقاء، حيث تمس هذه التغييرات طرق

العمل والأنشطة والأعمال التي لديها استجابة مع تغييرات البيئة التي تواجهها.

- أشارت المعطيات الميدانية أن المؤسسة تهتم بمجال التنظيم الإداري بنسبة 71%،

وهذا راجع إلى أن التنظيم وظيفية من أهم الوظائف الإدارية، وأكثرها حيوية فالمؤسسة

الحديثة تحتاج إلى تنظيم جيد وقوي يساعد على التمييز بين الأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكلفة وكذلك التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

- كشفت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة قد صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم ظروف عمل مريحة وذلك بنسبة 80%، وهذا هو الشيء الذي يؤكد على أنها تحاول بقدر الإمكان إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للأخطار كما توفر لهم الأمن والاستقرار في المؤسسة.

من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ترغب في إدخال إجراءات حديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وتقليل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة، فالتنظيم الإداري يساهم في دفع الموظفين إلى الإبداع والتطوير باعتباره أهم وظيفة من وظائف المؤسسة، وأكثرها حيوية في تهيئة مناخ العمل وتحقيق الانسجام وتفادي ازدواجية واستفادة من القدرات والطاقات المتاحة، كما أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة ومريحة بنسبة كبيرة، وهذا ما يؤكد أنها تسعى دائما إلى تحقيق الأمن والاستقرار لمواردها البشرية، وكذلك تهتم بدرجة كبيرة بمجال التنظيم الإداري بتوجيه العناصر البشرية للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

6 أما بالنسبة للفرضية السادسة التي تمثلت في:

- الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق عملية ناجحة في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- توصلت الدراسة إلى أن 54% من أفراد العينة تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل بينما هناك نسبة 46% غير متكيفة مع طبيعة عملها وهذا راجع إلى كثافة العمل، فعدم

- التكيف مع طبيعة العمل يؤثر على فعالية أداء المورد البشري وتقليل من إنتاجيته ويجعله غير متحمس لانجاز الأعمال التي يقومون بها.
- كما أشارت المعطيات الميدانية إلى أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تقوم باتباع المؤسسة تعتمد على طرق وأساليب والأدوات داخل بيئة العمل من أجل خلق جو عمل إيجابي وثقة متبادلة بين العمال ورفع معنوياتهم.
- أما في ما يخص علاقة أفراد العينة مع الإدارة فقد صرحوا بأن علاقتهم بها عادية وذلك بنسبة 80%، وبالتالي فإن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بينهما.
- كما أشارت المعطيات الميدانية إلى أن علاقة بين أفراد العينة وزملائهم في العمل هي علاقة في إطار العمل بنسبة 54%، وهناك نسبة 46% تكون العلاقة بينهم انسجام وتوافق وهذا راجع إلى أن هناك نوع من الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة.
- أقرت الدراسة بأن التغيير في الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوك الإيجابي لدى أفراد العينة وذلك بنسبة 74%، وبالتالي فإن التغيير في الاتجاهات والسلوكيات ومشاعر والانفعالات تؤثر بشكل كبير على نفسية الفرد العامل .
- من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن الثقافة التنظيمية تعبر عملية أساسية لكل من مؤسسة والعاملين، ومن الواجب أن تكون قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المنشودة، وهذا ما جعل العاملين بهذه المؤسسة متكيفون مع طبيعة عملهم الذي يؤثر على فعالية أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يجعلهم متحمسين ومتفانين اتجاه الأعمال التي يقومون بها، كما وضعت المؤسسة سياسة واضحة تعتمد عليها لنجاحها عن طريق توفر جو عمل مناسب، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع

العاملين ويرفع روح معنوياتهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي، وبالتالي يشعر الفرد العامل بالاستقرار في العمل، وفي ما يخص طبيعة العلاقات بينهم فهي في إطار العمل ويسودها نوع من الاتصال والتواصل وعلى العموم علاقتهم إيجابية تتميز بالتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس والصراع الهدام.

من خلال تفسيرنا لنتائج الدراسة وعلى ضوء الفرضيات نستطيع تلخيص نتائج

الدراسة في النقاط التالية:

- 1 تهتم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بدرجة كبيرة لعملية التدريب لتنمية مواردها البشرية من أجل تحسين جودته وزيادة إنتاجيته.
- 2 تهدف عملية التدريب إلى تنمية وزيادة المعارف واكتساب الخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- 3 المؤسسة تولي اهتمام كبير لعملية التخطيط باعتباره أهم وظيفة من وظائف الإدارة، فهو يساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال رسم إطار العمل وفق برنامج موقوت للوصول إلى تحقيق الأهداف وتوضيحها.
- 4 عدم اهتمام المؤسسة بإعطاء فرص لمشاركة الموظفين في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- 5 لم تقم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي باعتباره شفافاً ومرناً ومناسب لانجاز المهام المطلوبة.
- 6 إدراك الموارد البشرية أن الهيكل التنظيمي يساهم في تنمية القدرات المهارات ويقوم بتحليل ما يجب أن تقوم به المؤسسة من نشاطات ضرورية لتحقيق الأهداف.

- 7 - اعتماد المؤسسة على التدريب التخصصي في تنمية مواردها البشرية أكثر من اعتمادها على التدريب الترقوي والأكاديمي.
- 8 - إدراك الموارد البشرية بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم من خلال تطوير وتنمية مهاراتهم الفنية والعلمية.
- 9 - اهتمام المؤسسة بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير التنظيمي نظراً للتطور الحاصل في مجال التكنولوجيا.
- 10 - إهمال المؤسسة لوضع المعايير والخطط الشاملة لتحديد التكنولوجيا المطلوبة والأقسام التي تحتاج إلى هذه التكنولوجيا.
- 11 - قدرة الموارد البشرية على أداء وظائفهم بواسطة تقنيات تكنولوجية جديدة.
- 12 - تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة له تأثير إيجابي على سير العمل وخلق جو الابتكار والإبداع.
- 13 - التغيير التكنولوجي يساهم في تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية ويزيد من كفاءتهم.
- 14 - المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج كونها ذات طابع صناعي تجاري اقتصادي.
- 15 - قيام المؤسسة بتغيير في مجال التنظيم الإداري وتمس هذه التغييرات طرق العمل في الأنشطة والأعمال التي لديها استجابة مع متغيرات البيئة.
- 16 - اعتماد المؤسسة على سياسة واضحة للشعور المورد البشري بالاستقرار في العمل من خلال طرق وأساليب علمية لخلق جو عمل إيجابي لهم.
- 17 - المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة لمواردها البشرية، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.

18 - إدراك الموارد البشرية أن التغيير في الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الإيجابي

لديهم لذا فإن التغيير في الاتجاهات والسلوكيات تؤثر في نفسية الفرد العامل.

وبعد عرضنا لنتائج التي توصلت إليها الدراسة سنقوم بالإجابة على السؤال المركزي

الذي تمحورت حوله الدراسة والمتعلق بتنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية

التغيير التنظيمي:

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام من طرف مؤسسة ديوان الترقية

التسيير العقاري لولاية الطارف بتنمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري

بتوفير برامج تدريبية ووضع خطط مستندة على أسس وأساليب دقيقة لتحقيق أهدافها، ورسم

أبعاد الهيكل التنظيمي بفعالية وكفاءة عالية وذلك لمجابهة التحديات التي تواجهها، إلا أنه

هناك نقائص تجعلها تفتقد الخبرة والمختصين في مجال التغيير التنظيمي ودراسة البيئة

الداخلية والخارجية دراسة متأنية ودقيقة، وأن يتم التغيير بناءً على توصيات من ذوي

الاختصاص في علوم الإدارة.

خلاصة الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، والتي كان الهدف منها هو التعرف على تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي.

وقد تأكدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها أن تستغني عن تنمية وتدريب مواردها البشرية، ولكن لا يمكن أن تتجح أي مؤسسة في ذلك إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة في تطبيق الخطة الخاصة لعملية التخطيط بطريقة فعالة، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية وتنفيذها على أساس علمي، وفتح المجالات لتحديد أهم الخطوات لعملية التغيير التنظيمي وذلك لتشجيع العاملين لتقديم الأفضل.

لكن نتائج الدراسة أكدت وجود نواحي قصور في مجال التغيير التنظيمي لحد الآن يعتبر غير فعال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، وهذا ما يعد من أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

أفاق الدراسة:

- بعد عرضنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، فإنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- 1 +الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية.
 - 2 تبني الحكومة لسياسات تحمل في طياتها دعم وتنمية الموارد البشرية.
 - 3 توفير المعلومات الصحيحة عن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وأحوالها وظروف العمل بها، وهذا للأفراد الراغبين في العمل بها.
 - 4 مواكبة كل التغييرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدورات تدريبية للعمال وأن يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح المؤسسة ميزة إنتاجية أكبر.
 - 5 إتاحة الفرص للتقدم أمام كافة الموارد البشرية وإعدادهم إعداداً جيداً يمكنهم من تولى مهام ووجبات الوظائف لمرشحين لشغلها.
 - 6 +الاستماع إلى الاقتراحات والأفكار الجديدة حتى يزيد من إحساس الموارد البشرية بالأهمية والانتماء والمشاركة الإيجابية في المؤسسة.
 - 7 إدراك دور عملية التخطيط داخل المؤسسة.
 - 8 ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة علمية واضحة، وأن يتم التغيير بناءً على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.

9 - التخطيط الجيد لعملية التغيير يكون من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

10 - ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي ومساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي تتناسب مع التغيير التنظيمي وتقديم مدى فعالية الوسائل والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

11 - البحث أكثر في أهم العوامل المؤثرة على مواقف العاملين نحو التغيير التنظيمي ويكون ذلك على مجتمع أعم وأشمل.

12 - لابد من توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع، والوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي.

المخاتمة



الخاتمة:

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثّرت حولها نقاشات عديدة نتيجة لأهمية التي يكتسبها العنصر البشري، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجحة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائماً سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفاً بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

إن السياسات المعتمدة حالياً أساساً على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة، وأنشطة صنع السياسات وذلك من خلال التخلي عن بعض الأفكار والانطباعات السلبية عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

فالموارد البشرية هي مصدر الذي تتحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة، ومن واجب المسؤولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجتها باعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين التغيير في القدرة وإمكانيات الموارد البشرية وبين التدريب والتخطيط، فتنمية الموارد البشرية تعتبر ثروة تكنولوجية حديثة تستعملها المؤسسة كسلاح لمواجهة قوى العولمة والمنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها، وهكذا تصل المؤسسة إن أحسنت صياغة سياستها إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال تنسيق جيد ودقيق لمواردها، والاهتمام بالتغييرات التنظيمية ومدى تأثيرها وعلاقتها في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية وأساليب التنظيم.

فالتغيير التنظيمي وحسن الابتكار يمكن تحقيقهم من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها، وهو في الغالب يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتمام أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك بهم والاستماع إلى انشغالاتهم، مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم، وتقليل نسبة المقاومة عند التغيير وحتى السعي إلى التفكير في تطوير وكسب المنتجات وتوسيع نشاط المؤسسة وضمان استمرارها وبقاؤها، وبالتالي طرح أفكار جديدة أي وجود الابتكار، وبذلك فإن التغيير التنظيمي ساهم إيجاباً في إبراز أفكار جديدة ووجود ابتكارات داخل المؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم:

- 1 إبراهيم هادية وآخرون: القاموس الهدى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013.
- 2 أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة عمان، 2003.
- 3 علي بن هادية وآخرون: القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 4 أحمد زكي بدوي: معجم الكنز، منشورات عشاش، الجزائر، 2003.

الكتب:

- 1 أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 2 اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 3 أمينة عزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات الراهنة القرن الحادي والعشرين ، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 4 الشلحوط فريز محمد أحمد: في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى، دار الهدى للنشر، مصر، 2009.
- 5 بربير كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بدون طبعة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- 6 برونطي سعاد: إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 7 جلال خلف السكارنة: اتجاهات الحديثة في التدريب ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8 رافدة الحريري : اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 9 حسن محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10-حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
- 11-سيد الهواري: الإدارة والأصول والأسس العلمية ، بدون طبعة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1979.
- 12 -عبد الحكيم الخزامي: التكنولوجيا من التقييم إلى التحسين ، بدون طبعة، مكتبة السباعي، للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- 13 عبد القادر حلومي: مدخل إلى الإحصاء ، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 14 عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 15 عبد الوهاب إبراهيم: أسس البحث الاجتماعي ، بدون طبعة، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
- 16 عبد الهادي الجوهري: دراسات في التنمية الاجتماعية ، بدون طبعة، مكتبة الشرق، عمان، 1986.

- 17 علي السلمي: إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.
- 18 علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 19 علي السلمي: عملية الموارد البشرية ، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 20 غسان اللامي : إدارة التكنولوجيا ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 21 غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية ، بدون طبعة، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر، 2008.
- 22 فهد بن مسعود العثيمين : أخلاقيات الإدارة ، الطبعة الأولى، دار البيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- 23 فوزيل دليلو وآخرون: الاتصال في المؤسسة ، بدون طبعة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 24 محمد الجوهري وآخرون : التغيير ودراسة المستقبل ، طبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006.
- 25 محمد الفاتح محمود، بشير المغربي: مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 26 محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات ، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

27 محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 2003.

28 محمد شريف بلعيد: دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

29 - مريم أحمد مصطفى وآخرون: التغيير ودراسة المستقبل، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006.

30 مطاوع إبراهيم عصمت: الإدارة التربوية في الوطن العربي، بدون طبعة، المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

31 ولميز رولداولد وآخرون: إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، بدون طبعة، ترجمة سرور علي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

32 يوسف مشعراوي: أساسيات في الإدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.

المجلات والمنشورات:

1 فهيمة بديسي: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية ، منشورات جامعية منتوري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2، قسنطينة، 2004.

المواقع الإلكترونية:

1 الموقع الإلكتروني: WWW,Naja7,Nat,com/Shoutiread ، تاريخ المشاهدة:

2018 /02/21 ، على الساعة 20:33.

الملاحق



دليل الملاحظة:

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة	مكان الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته
1 فيفري 2018	9:00 إلى الساعة 12:00	قاعة الاستقبال	كيفية الاستقبال	الاستقبال كان جيد من خلال تعابير الوجه والابتسامة الدالة على حسن المعاملة .
09 فيفري 2018	9:12 إلى 10:30	المالية والمحاسبة	العلاقات المتبادلة بين العمال	لاحظنا هناك تصرفات حسنة بينهم ووجود جو هادئ.
07 مارس 2018	13:00 إلى الساعة 14:30	مصلحة التسويق	مواكبة التطور التكنولوجي	لاحظنا وجود معدات جديدة منها حواسيب والطابعات والمكيفات تتناسب مع أساليب العمل. وتوفير شبكة الانترنت.
22 مارس 2018	10:10 إلى 12:00	مصلحة الإعلام الآلي	كيفية المراقبة والأمن	لاحظنا وجود كاميرات مراقبة ورجال الأمن.

دليل المقابلة الموجهة إلى مسؤولي مؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري:

الفترة الزمنية	الجهة المستهدفة	طبيعة الأسئلة	الإجابة عن الأسئلة
11 مارس 2018	مسؤول الموارد البشرية والوسائل العامة.	01- 02- 03 04 - 05 حول اهتمام المؤسسة بتتمية الموارد البشرية.	تسعى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى رفع وتنمية قدرات الموارد البشرية وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم من خلال انتهاج سياسات مخططة عن طريق تدريبها وإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك.
21 مارس 2018	مسؤول مصلحة التحصين	06 حول دعم المؤسسة وتشجيعها للأفكار الجديدة التي	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار أفكار التي يطرحها العمال، وأيضا الاستماع إلى اقتراحاتهم وتشجيع المبادرات والطموحات وحتى

تحسيسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.	يطرحها العمال.		
<p>تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لتدريب العمال وزيادة معارفهم ومهاراتهم، وهذا لضمان نجاح المؤسسة في نظام اقتصاد السوق، من هنا يتطلب ضرورة تجديد الآلات والمعدات فهناك ترابط بين تطوير الجانب البشري والجانب المادي، وضرورة تغيير أساليب التسيير لأنه أمر أساسي لنجاح المؤسسة فالعامل المدرب ذو المهارة العالية يجب أن يسيره إطار كفاء ومؤهل، وضرورة إحداث تغيير في ميكانيزمات تنظيم العمل، وهذا بتغيير فلسفتهم نحو اقتصاد السوق والتي تتحتم عليهم تغيير طرق العمل، لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تغيير سلوكيات ومهارات عمالها ويوافقه في ذلك تطورها التكنولوجي.</p>	<p>07 - 08 - 09 حول إحداث تغيير داخل المؤسسة.</p>	<p>مسؤول مصلحة الإعلام الآلي</p>	<p>28 مارس 2018</p>

<p>تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بالعلاقات الإنسانية كون الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، لذا يجب علينا كإداريين أن نركز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم، لأن العاملين تؤثر فيهم تلك العلاقات الاجتماعية وزملائهم لذا يشعر العامل بأهميته وذواته من خلال علاقاته مع الآخرين.</p>	<p>10 حول طبيعة العلاقات بين العاملين.</p>	<p>مسؤول مصلحة المحاسبة العامة</p>	<p>02 أبريل 2018</p>
---	--	------------------------------------	--------------------------

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف -

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول :

تنمية الموارد البشرية في إطار التخطيط لعملية التغيير التنظيمي .
دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري .
- ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية .

إشراف الدكتورة:

بن وهيبة نورة

إعداد الطالبة :

قدوار ربح

ملاحظة :

إن الإجابات والبيانات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ، ولا تستخدم إلا لغرض البحث علمي ، وأرجو أن تكون الإجابات تعبر عن الواقع المعاش بالمؤسسة، وشكرا على تعاونكم وتفهمكم .

السنة الجامعية : 2018/2017

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الأولية .

1)الجنس : ذكر أنثى

2)السن : من 20 - 29

من 30 - 39

من 40 - 49

من 50 سنة فأكثر

3)المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

4) الوظيفة :

إطار عون تنفيذي عون تحكم

5) الأقدمية في المؤسسة :

من 05 سنوات إلى 10 سنة

من 11 سنة إلى 15 سنة

من 16 سنة فما فوق .

المحور الثاني: البيانات الخاصة بمحور المرتبط بتنمية الموارد البشرية .

أولاً: التدريب ومساهمته في تنمية الموارد البشرية .

6) هل استفدتم من حصص تدريبية حول وظيفتكم ؟

نعم لا

7) ما نوع التدريب الذي استفدتم منه في هذه المؤسسة ؟

- تدريب تخصصي

- تدريب أكاديمي

- تدريب ترقوي

أخرى حدده

8) رتب حسب الأهمية أهداف التدريب ؟

- تنمية وتجديد المعارف

- زيادة المهام وتوسيعها

- الحفاظ على المنصب

- الترقية

- أخرى حددها

9) هل التدريب الذي تلقيتته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ؟

لا

نعم

10) كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد عملية التدريب ؟

- أكثر فعالية

- تحول جذري

- لم يقدم أي إضافة

ثانياً: عملية التخطيط ومساهمتها في تنمية الموارد البشرية .

11) هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التخطيط ؟

نعم لا

12) في رأيك هل عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية ؟

نعم لا

13) هل تقوم المؤسسة بإعطائكم فرصة للمشاركة في وضع خطط تتعلق بتحقيق الأهداف التي

تسعى إليها ؟

نعم لا

ثالثاً: الهيكل التنظيمي ومساهمته في تنمية الموارد البشرية .

14) هل ترى أن الهيكل التنظيمي المصمم من طرف مؤسسة ناجح وفعال في تنمية قدراتك

ومهاراتك ؟

نعم لا

اشرح ذلك

.....

.....

15) هل سبق أن قامت المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي ؟

نعم لا

16) كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى كفاءتك في وظيفتك ؟

- تنمية كفاءتك

- تراجع كفاءتك

- البقاء كما هي

17) هل عدم وضوح الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الصراع التنظيمي ؟

لا

نعم

المحور الثالث: البيانات الخاصة بمحور المرتبط بالتغيير التنظيمي .

أولاً: التغيير التكنولوجي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي .

18) هل تهتم المؤسسة بمواكبة التغيير التكنولوجي لإحداث التغيير التكنولوجي ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :

- كثرة المسؤوليات

- المهارات المكتسبة ناقصة

19) هل أنت قادر على أداء وظيفتك بواسطة تقنيات تكنولوجية جديدة ؟

لا

نعم

20) في رأيك هل تطبيق تكنولوجيا في المؤسسة بها تأثير إيجابي أو سلبي ؟

سلبي

إيجابي

21) هل يساهم التغيير التكنولوجي الحاصل في وقتك الحالي في تطوير قدراتك ومهاراتك اخل

المؤسسة ؟

لا

نعم

22) بماذا تهتم إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى ؟ رتب ما يلي :

الآلات

العمال

الإنتاج

ثانياً: التنظيم الإداري ودوره في تحقيق التغيير التنظيمي .

23) هل يساهم التنظيم الإداري الجيد في إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم اشرح كيف يكون ذلك

24) هل قامت المؤسسة بأي تغيير في مجال التنظيم الإداري ؟

نعم لا

25) حسب خبرتك في هذه المؤسسة، هل الاهتمام مجال التنظيم الإداري ؟

- في تزايد
- في تراجع
- على نفس الحال

26) هل توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة ؟

نعم لا

ثالثاً: الثقافة التنظيمية ودورها في عملية تغيير ناجحة بالمؤسسة .

27) هل تجد نفسك متكيفاً مع طبيعة عملك ؟

نعم لا

في الحالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى:

- المعارف حول العمل ناقصة
- اهتمامك ضعيف
- كثافة العمل

28) هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل ؟

نعم لا

29) كيف هي علاقتك بالإدارة؟

جيدة

عادية

سيئة

30) كيف ترى علاقتك مع زملائك في العمل؟

- انسجام وتوافق

- خلاف وحساسية

- علاقة في إطار العمل

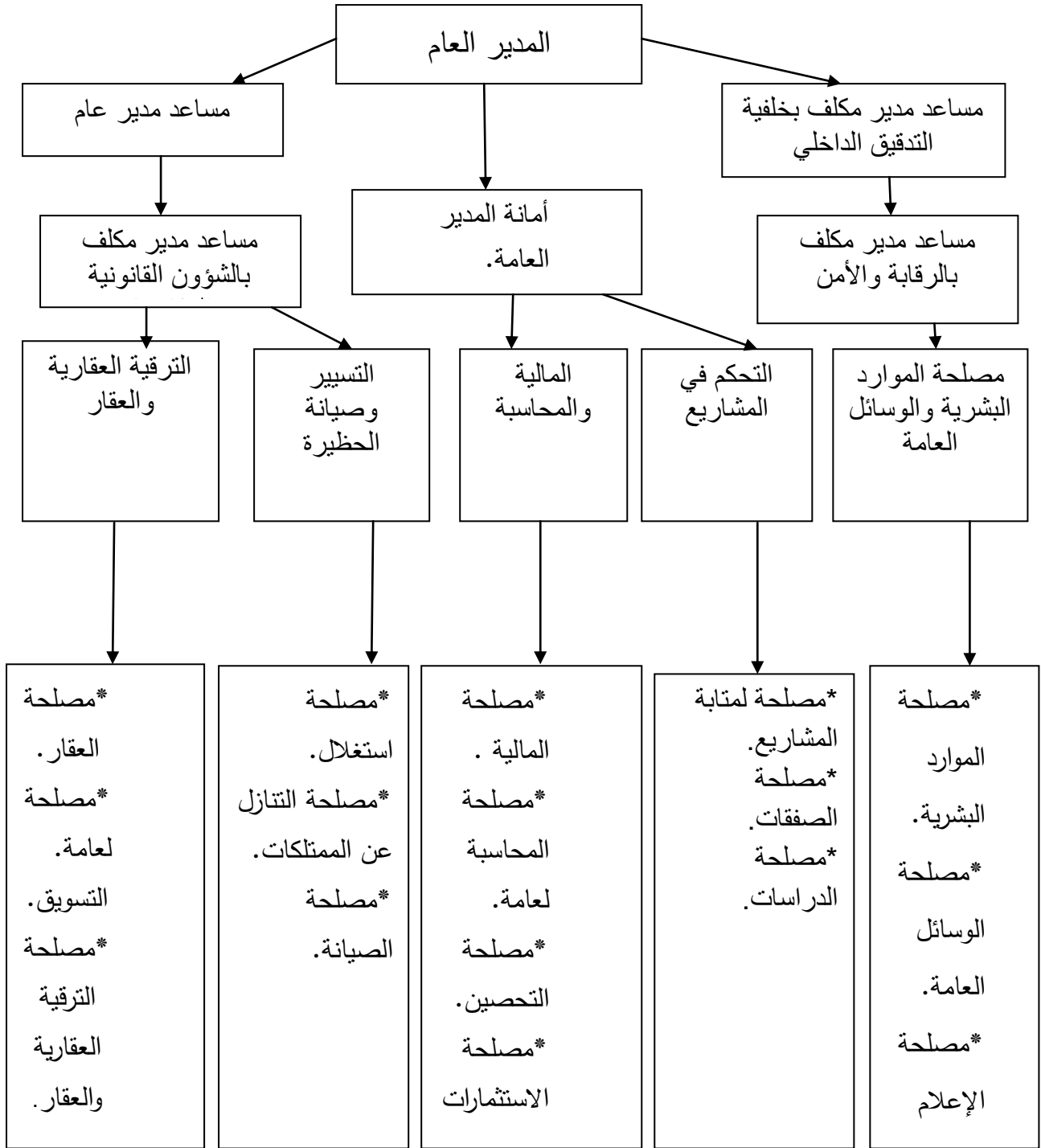
- تباعد

31) هل التغيير في الثقافة التنظيمية تدفع العاملين للعمل ويعزز السلوك الإيجابي لهم؟

لا

نعم

شكراً لكم على حسن تعاونكم



-الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري -