



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي
دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

أ-سيد حياة

من إعداد الطالبتين:

- بن مجاهد سميرة

- حماني أمينة

لجنة التقييم

رئيسا	أ.عشاي فاطمة الزهراء	جامعة عين تموشنت
ممتحنا	أ. العربي مليكة	جامعة عين تموشنت
مشرفا	أ. سيد حياة	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2021-2022

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني

بالدعوات إلى أئلي إنسان في الوجود أمي

إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح

وأوطنني إلى ما أنا عليه أبي الكريم

إلى من شاركوني رحم أمي إخوتي وأخواتي خصوصا

إلى أختاي سندي في الحياة: فاطمة وسعاد

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

سيرة

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم النعم والحمد لله الذي وهبنا
كل شيء، وأمدنا بالقوة والإرادة حتى نكمل هذا العمل
المتواضع، والشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب

أو من بعيد وخاصة بالكلمة الطيبة

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الغالي - رحمه الله -

وإلى أمي الحنوننة أطال الله في عمرها

وإلى كل أفراد عائلتي وإلى جميع الأصدقاء والزملاء

أمينة

الشكر والتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

و نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة "سيد حياة"

التي لم تهمل علينا

بتوجيهاتها القيمة وأفكارها النيرة وعلى تشجيعها ومد يد المساعدة لنا

من أجل إتمام هذا العمل و تقديمه

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين بمديرية التجارة لولاية

عين تموشنت و نخص بالذكر السيد "أمثير" والسيد «مومن علي»

بمصلحة إدارة الموارد البشرية



الصفحة	فهرس المحتويات
	الاهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي
17	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
21	المطلب الثاني: أهمية وأنواع ومراحل التغيير التنظيمي
28	المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي
33	المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
36	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة - ولاية عين تموشنت -	
40	مقدمة الفصل

41	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: تعريف المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت
41	المطلب الثاني: مصالح المديرية الولائية للتجارة
42	المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للتجارة
43	المبحث الثاني: هيكل المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت
43	المطلب الأول: المفتشيات الإقليمية لولاية عين تموشنت
43	المطلب الثاني: هيكل المديرية الولائية للتجارة
45	المطلب الثالث: النظام القانوني للمديرية الولائية للتجارة
47	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
47	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
63	خاتمة الفصل
65	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	01
09	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	02
16	أنواع نظم الحوافز	03
23	مجالات التغيير التنظيمي	04
49	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	05
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
51	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	09
52	تحليل الأسئلة الخاصة بتسيير إدارة الموارد البشرية	10
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	11
56	تحليل أسئلة المحور الثاني	12
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	13
60	معامل التحديد والارتباط لتسيير الموارد البشرية والتغيير التنظيمي	14
61	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتسيير الموارد البشرية والتغيير التنظيمي	15
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تسيير الموارد البشرية على إحداث التغيير التنظيمي	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	01
24	خطوات عملية التغيير	02
26	فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات التكنولوجية والإنسانية والهيكلية	03
28	عملية التغيير في المراحل الثلاثة للوين	04
44	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للتجارة ولاية عين تموشنت	05

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت، وهذا من أجل معرفة ما مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي و العلاقة بينهما ، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة من استقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز، لغرض تطويرها لتحقيق أفضل النتائج، و للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المديرية ، و تم تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، ف لوحظ ثبات أداة الدراسة وأن أغلب إجابات أفراد العينة كانت لهم درجة انسجام جيدة، فتم التوصل إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توظيف أفراد جدد وتوضيح المهام والمسؤوليات لكل وظيفة ، مما يسهل عملية تحديد الكفاءات اللازمة لشغلها، و حسب آراء المبحوثين تبين أن المديرية تفتح المجال لمناقشة المشاكل و عرض الحلول المناسبة للتحسين المستمر، مما ساهم في بناء علاقة ثقة مع كل متعاملها، وبهذا اكتسبت المديرية صورة إيجابية تسمح لها القيام بمهامها بسهولة و ارتياح ، وعليه هناك تغيير في المديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت،

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، المديرية

Abstract

The study aimed to reveal the role of human resources management functions in bringing about organizational change in the state directorate of commerce in the state of Ain Temouchent, and this is in order to know the extent to which human resources management functions contribute to achieving organizational change and the relationship between them, through the practices of human resources management for its various functions from Attracting, appointing, training and motivating, for the purpose of developing them to achieve the best results The SPSS statistician, it was noted that the study tool was stable and that most of the answers of the sample members had a good degree of consistency, so it was concluded that the functions of human resources management have a major role in bringing about organizational change, by hiring new individuals and clarifying the tasks and responsibilities for each job, which facilitates the process of identifying competencies According to the respondents' opinions, it was found that the Directorate opens the way to discuss problems and present appropriate solutions for continuous improvement, which contributed to building a trust relationship with all its customers, and thus the Directorate acquired a positive image that allows it to carry out its tasks easily and comfortably, and accordingly there is a change in the State Directorate for trade in Ain Temouchent,

Keywords: human resource management

مقدمة عامة

مقدمة

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية، والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح، أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانحيار.

فإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في انجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

لذا فإن نجاح أي منظمة راجع لاستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، خاصة المورد البشري باعتباره أحد العناصر التي تحقق النجاح للمنظمة، وتعزز قدراتها التنافسية. فتكيف المنظمة مع بيئة أعمالها راجع لما تمتلكه من موارد بشرية قادرة على تحقيق أهدافها، ومحاولة المنظمة احتواء التحديات والمفاهيم الإدارية الحديثة جعلها تركز على أدوات التغيير التي من أبرزها إدارة الموارد البشرية، فعلى المنظمة التي تسعى إلى التكيف مع الأحداث المتسارعة وتقديم أعمالها بجودة عالية وكسب رضا الزبائن أن تجعل التغيير عملية ضرورية وجوهرية حتى تضمن بقائها في المحيط الذي يمتاز بالمنافسة والتطور والتحديث، مما يفرض على المنظمة تخطيط و استقطاب و توظيف و تنمية مواردها البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التغيير وتنفيذ خططها الاستراتيجية، و من تم تحقيق الأهداف المستقبلية.

1. الإشكالية:

وعليه يتم طرح الإشكال موضوع البحث في السؤال المحوري التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت؟

يقودنا هذا الإشكال المحوري إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي؟

- هل هناك علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي؟

- ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة لولاية

عين تموشنت؟

2. فرضيات البحث:

كإجابة أولية على هذه التساؤلات، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي حيث تلعب دورا حيويا في

تقرير وتنفيذ وإنجاح خيارات وتوجهات عملية التغيير التنظيمي في المنظمة.

- هناك علاقة وطيدة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي حيث تساهم هذه

الوظائف بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتسيير الموارد البشرية في إحداث

التغيير التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت.

3. أسباب اختيار هذا الموضوع:

إن سبب اختيارنا للموضوع هو أنه في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة وفي إطار الثورة التكنولوجية

الحديثة والمتقدمة في العالم التي انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي

أحدثته. يصبح الحديث عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي أمرا ضروريا،

حيث أن الإدارة كعلم وفن وتطور ذات أهداف تساهم في عملية التغيير التي تتم في كافة المجالات،

والهدف من كل ذلك هو البقاء والنمو في عالم الأعمال.

- ميلنا للبحث والاطلاع على المواضيع المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وكذلك إضافة شيء في هذا

المجال.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب ومن أهمها:

- ربطها بين إدارة الموارد البشرية بما تحمله من أهمية وبين عملية التغيير في المنظمة التي تعد خيارا استراتيجيا ومصيريا لها.

- توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني برامج التدريب الأكثر فعالية، بالإضافة إلى اعتماد نظام الحوافز الذي من شأنه يدفع العاملين لبذل مجهودات أكبر.

- تضمينها إشارة لأهم التصورات والمعالجات الحديثة التي تطرقت إلى هذا الموضوع، خاصة فيما يخص عمليات التغيير وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة، ومن الواضح أن المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت تغيرت. إذن كيف ساهمت إدارة الموارد البشرية في إحداث هذا التغيير، وكذلك التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير.

6. حدود الدراسة:

تمت الدراسة في المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت من تاريخ 2022/03/07 إلى 2022/03/21.

7. منهجية البحث:

لقد تطرقنا في بحثنا إلى استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من أجل دراسة موضوعنا وتحليله منطقياً بهدف التعمق في مجالاته، حيث أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في تغيير مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.

وقد استعملنا منهج دراسة حالة: في الجانب التطبيقي للدراسة حيث يعرف هذا الأخير بأنه مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجتمع أو الأمة لتحقيق التي يصبو إليها كل منهم، ويعد استخدامه في دراستنا أمراً ضرورياً من أجل التحليل.¹

هيكل الدراسة:

استلزمت الدراسة تناول الموضوع من خلال فصول تستهل بمقدمة وتليهم خاتمة حيث قسمناها إلى فصل نظري وفصل تطبيقي.

-الفصل الأول: يعالج الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ويتضمن ثلاثة مباحث حيث يهتم المبحث الأول والثاني بالجانب النظري للموضوع، أما المبحث الثالث يتناول الدراسات السابقة للموضوع.

-الفصل الثاني: يعالج الجانب التطبيقي للموضوع ويتضمن ثلاثة مباحث حيث أن المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني هيكل المديرية الولائية للتجارة، أما المبحث الثالث يتم فيه معالجة الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

¹-معمر عبد المومن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة 07 أكتوبر، 2008، ص 78.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والدراسات
السابقة

مقدمة الفصل :

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم، الأساليب، والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا، أوضاعا اقتصادية، سياسية، وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا منذ بضع سنوات. وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة.

وكان نظام الأعمال في العالم من أكثر القطاعات تأثرا بتلك التغييرات تلعب فيه التكنولوجيا المتطورة الدور الأعظم، كما تمثل المنافسة العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق. وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة، اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل و الإنتاج، من اجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق المزايا التنافسية، ومن ثم يستمر التغيير والتطوير والتحديث في أساسيات وأساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث.

وفي هذا الفصل نحاول أن نستعرض المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وكذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة.

I. المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

بعد أن أدركت المنظمات أهمية المورد البشري وما له من تأثير على نجاحها أو فشلها، أولته عناية فائقة وجعلته من ضمن أولوياتها، فهو يمثل لها حجر الأساس الذي لا غنى عنه رغم كل التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، فهو من يفكر ويبدع وينتج، لذلك أي منظمة ناجحة اليوم إلا وكان للمورد البشري الدور الكبير في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة وهو عنصر الحياة لها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين، وتجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون الموظفين، و ثم أخيرا إلى إدارة الموارد البشرية. فمع هذا المسمى اختلف الأمر واختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجيح إلى رأس مال عقلي، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من دوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، ويضعون البرامج ثم يقومون بتنفيذها.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية: " إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل".¹

¹ -مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية و التطبيقات العملية، ط 3، دار النشر، الرياض، 2009، ص13.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية: "وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة، فتقوم بوضع آليات لتسيير الموارد البشرية، تسعى من خلالها إلى تحقيق التجانس في الممارسات وتجنب الأخطاء التي يمكن أن تحدث من طرف رؤساء يقع تحت إشرافهم مجموعة من الأفراد".¹

ولقد تعددت وتنوعت مفاهيم إدارة الموارد البشرية من كاتب إلى آخر نظرا لكثرة الاهتمام بها، وللتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية نعرض مجموعة من التعريفات منها:

التعريف الأول: "هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها".²

التعريف الثاني: "هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية".³

التعريف الثالث: "هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية وكفاءة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف التنظيم، تقوم بإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها وفق عدة مراحل تقوم بها لاختيار و انتقاء أفضل العناصر من عملية التخطيط إلى تقييم الأداء و التدريب و التحفيز، لذلك هي المحور الرئيسي للمنظمة فهي بمثابة القلب النابض لهذه الأخيرة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن الممارسة العملية لإدارة الأفراد قديمة قدم الحضارات الإنسانية، ومنذ أن عرف الإنسان تكوين مجموعات العمل. فعلى سبيل المثال عرفت الدولة الإسلامية في بداية تكوينها الكثير من الممارسات

¹ -رقام لينده، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص 27 .

² -باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 12.

³ -جمال الدين مجد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36 .

⁴ -سعيد شعبان، عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، 2006، ص 04.

العملية لمفهوم الوظيفة العامة، ولشغلها تتضمن مبادئ الجدارة والفاعلية، وهذا بالحرص على تحقيق المساواة في شغل الوظائف العامة، والاهتمام بحقوق العاملين وحثهم على العمل وأدائه بأمانة وإخلاص، وعلى الرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الدولة الإسلامية، إلا أنها كانت موجودة قولاً وعملاً في القرآن الكريم وأقوال وأفعال الرسول عليه الصلاة والسلام.

واتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، وكان تسيير الأعمال وإدارة الأفراد يعتمدان على التجربة والخطأ.¹

ومرت بالعديد من التطورات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1995	ما بعد 1995
التغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية - عمالة مرتبطة	التصنيع - الاتحاديات العمالية	نمو المؤسسة - التغيير في مزيج القوى العاملة	التركيز على الجودة - القوى العاملة المهنية	الثورة التكنولوجية - أصحاب المصلحة في المؤسسة	عصر المعلومات و الروابط التكنولوجية - الأصول الذكية
التغيرات في وظيفة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور المنتجات	الإنتاج الكبير	التوجه إلى المنتج و السوق	رضا العميل	الإنتاج من اجل العميل	إضافة القيمة

المصدر: أشوك شاندا، شلباكوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002، ص 17.

¹ - مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

فكان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم بفعل قيام الثورة الصناعية، فقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى إعداد كبير من العمال ذوي المهارات لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة، و نتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار و تدريب العاملين الجدد و توزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.

- أما المدرسة العلمية في عام 1911 فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين، كما اهتمت بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما يعكس على زيادة الإنتاجية، كما اهتمت بالدراسات والبحوث الخاصة بأفضل الطرق لأداء الوظيفة.¹

وقد كانت معظم المنظمات يغلب عليها طابع البيروقراطية، مما انعكس على تنظيمها بتسلل السلطة وتحديد المسؤولية، فكانت مساهمة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل وتقديم المقترحات لتطوير المنتجات فقط إذا سمحت لهم الإدارة بذلك.²

-و حتى سنة 1930 كانت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد بصورة أساسية، وذلك بمتابعة سجلات العاملين التي تشتمل على المعلومات الأساسية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين مثل تاريخ تعيينهم للعمل بالشركة و المعلومات الصحية عنهم و مراجعة و تقييم أدائهم، كما اهتمت إدارة الأفراد أيضا بإدارة نظم الأجور وإجراء مقابلات التعيين وكذا متابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض.

- وفي الفترة 1930 حتى 1970 بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث في العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضاهم الوظيفي، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومجهودات النقابات والأنشطة التي تمارسها، وقد أثرت في هذه الفترة نتائج دراسات فلسفة الإدارة حينها والتي أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.³

وبهذه التطورات اتسع مفهوم إدارة الأفراد وزاد دورها وأصبحت تسمى "بإدارة الموارد البشرية".

¹-بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 48-49.

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص ص 24-25.

³-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 25.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- إنها تدير أهم أصل من أصول المنظمة وهو المورد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل مهما بلغت من الدقة والكفاءة لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل وراغبة فيه. وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية، إلا أن له تأثيرا بالغاً على إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها.

2- وفقاً لمفهوم النظم تعتبر نظاماً فرعياً من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلي. فمثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

3- تعتبر مدخلاً للميزة التنافسية، حيث يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري إذا توافرت فيه المعايير الآتية:

* إذا حقق المورد البشري قيمة للمنظمة.

* إذا كانت الموارد البشرية صعبة التقليد.

* إذا أمكن تنظيم الموارد البشرية من خلال تجميع المواهب وتشكيلها في فرق عمل لأداء مهام جديدة ومحددة.

4- المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل التغير في حجم المنظمات وهيكلها التنظيمية... الخ، أو متغيرات بيئية خارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية والتنافسية والاتجاه نحو العولمة... الخ. وقد ساهمت تلك المتغيرات في زيادة درجة عدم التأكد أمام المديرين، وانتشار حالات الإفلاس... الخ، مما يلقي عبئاً على إدارة الموارد البشرية للتوجه برأس المال البشري والاستفادة من الفرص والتكيف مع التحديات.²

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

¹ - مصطفى مصطفى كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النشر غير مبين، القاهرة، 2018، ص ص 5-6.

² - مصطفى مصطفى كامل و آخرون، المرجع نفسه، ص 6.

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، حسب المكانة التي تعتمدها المنظمة في التطور. وعليه يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على انه ذلك الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، حيث ينظر إليه على انه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، لذا فان أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة ونذكر منها ما يلي:¹

➤ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

➤ تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

➤ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

➤ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

➤ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

➤ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.²

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية سنعرض الجدول التالي الذي يوضح تطور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي.³

الجدول رقم (02): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

¹-باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²-باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³عادل مجد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.

المدرسة الحديثة	العلاقات الإنسانية	الكلاسيكية	المدرسة الوظائف
تنمية أصول المؤسسة البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تخطيط الموارد البشرية
الوظائف المستقبلية	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الاختيار والتعيين
المؤسسات المتعلمة	فرق العمل	تقسيم العمل والتخصص	تحليل وتصميم الوظيفة
رفع كفاءة المؤسسة	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة العامل	التدريب
على أساس القيمة المضافة	على أساس فردي وجماعي	على أساس فردي	تقييم الأداء
على أساس القيمة المضافة	حوافز مادية ومعنوية	ربط الأجر بالإنتاج	الأجور والمكافآت
المعرفة	التخصص	التخصص	تنمية المسار الوظيفي

الفرع الأول: تخطيط إدارة الموارد البشرية

1- تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية: "هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فان تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة".¹

"هو عملية تقدير الاحتياجات وعمل الاستعدادات اللازمة لحركة الأفراد داخل وخارج المنظمة من اجل استخدام الأفراد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية".²

وبالرغم من تعدد التعريفات، إلا انه يمكن أن نستخلص منها الخصائص الآتية التي يجب أن يشتمل عليها تعريف تخطيط الموارد البشرية:

- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد وظائف إدارة الموارد البشرية HRM.
- نظام تخطيط الموارد البشرية نظام فرعي من نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- تقوم خطة الموارد البشرية على التنبؤ بالمستقبل.
- تهتم خطة الموارد البشرية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال إعداد الاستراتيجيات اللازمة للتخلص من الفائض وسد العجز.³

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004، ص 90.

² - مصطفي مصطفي كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ - نفس المرجع، ص 87.

2- أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة.

- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى اقل حد.

- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، المتمثل في تحديد أنشطة التدريب والترقية لهم.¹

3- عمليات تخطيط الموارد البشرية: تختلف عملية تخطيط الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى

باختلاف نشاط المنظمة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية، إلا أن العمليات في جميع المنظمات تقريبا يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للاستراتيجية التخطيطية إلى جانب الاستراتيجية العملية، وهذه العمليات هي:

* أهداف المنظمة.

* متطلبات الموارد البشرية

* برامج الموارد البشرية.

* التحليل العملي للأداء.²

الفرع الثاني: الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز لإدارة الموارد البشرية

1- عملية الاستقطاب: هي عملية تمهيدية لعملية الاختيار وهي تعرف بأنها "ترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد في الاتصال بالمنظمة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة".³

تستطيع منظمات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيرا وكافيا لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتمثل عملية الاستقطاب في ثلاثة مراحل هي:

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

² -محمود احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص ص 132-133.

³ -لمقادلة حمزة، إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 60.

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
- الاتصال الأولي بالمرشحين.
- الغربة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فان عملية الاستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والاختيار ومن تم الاختيار للعدد المطلوب منهم، ويجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية الحكومية والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة ذاتها.

إن منظمات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي. فالمصادر الخارجية تشتمل على سوق العمل بشكل عام والجامعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تستعملها المنظمة، وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة لرفد المنظمة بالخبرات الجديدة والمعارف. أما المصادر الداخلية فهي الترقيات و التنقلات بين الوظائف داخل المنظمة و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجري تقييم دقيق و مفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين.¹

ب-عملية الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.²

يتأثر الاختيار كنظام بمجموعتين من العوامل هما:

➤ مجموعة العوامل الداخلية: وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وبعملية الاختيار ذاتها، وتتضمن

ما يلي:

¹-صالح مهدي محسن العامري و آخرون، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 656-657.

²-احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

-نوع وطبيعة المنظمة: تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، فالعمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر في عملية الاختيار.

-استخدام التقنيات الحديثة: إن استخدام الحاسب الآلي والمقابلات الذاتية، جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها.

-الوقت المتاح أمام المنظمة: كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة للاختيار أكبر كلما كان الاختيار أكثر دقة.

➤ مجموعة العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية والمتمثلة بالآتي:

- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبية العمرية، والخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب، كلما كانت الحرية أمام المنظمة أكبر في إجراء عملية الاختيار.

-الشروط والمتطلبات الحكومية المتمثلة بالقوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالتوظيف.

-شروط نقابات واتحادات العمال، كشرط الاقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.

خطوات عملية الاختيار:

1. استقبال طلبات العمل: تأتي هذه الخطوة بعد عملية الاستقطاب وتتم من خلال ملئ المتقدم للعمل لاستمارة التقديم وإرسالها إلى المنظمة.

2. المقابلة الأولية: تتميز هذه المقابلة الأولية بقصر وقتها، وتركز على المظهر العام للمتقدم للعمل ومدى لياقته في التحدث، مع التعرف على سبب تقدمه لشغل الوظيفة والتعرف على مستواه التعليمي وخبراته، وكيفية إجابته على الأسئلة الموجهة له.¹

3. الاختبار: يعتبر أحد الوسائل الشائعة ويهدف إلى:

-الحصول على معلومات أكثر من المتقدمين لشغل الوظيفة والوقوف على مهاراتهم وقدراتهم التي تقيسها تلك الاختبارات.

-يعتبر وسيلة موضوعية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظيفة تأكيداً لمبدأ تكافؤ الفرص.

¹-رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص ص 68-69.

- مساعدة الأفراد الذين خضعوا للاختبارات على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.¹
4. الفحص الطبي: وهذا الأمر يساعد على التأكد من الصلاحية البدنية للمرشح وقابليته على الأداء، كذلك هناك اختبارات نفسية للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.
5. القرار النهائي بالقبول أو الرفض: أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحلهِ وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط.
6. التعيين: حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.
- وإذا كانت عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات مخوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطاً بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة لهذه الأنشطة بدءاً من عمليات تخطيط الموارد البشرية وعمليات تحليل ووصف الوظائف وصولاً إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه.

ج-عملية التدريب:

يعني استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين، ويعتمد على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق رغبة المنظمة.²

2-أهمية وأهداف التدريب:

❖ أهمية التدريب:

-ضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بطبيعة العمل والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.

¹-مصطفى مصطفى كامل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 157.

²-صالح مهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 659-660.

- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، حيث أن لكل وظيفة لها متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسؤولياتها.

- التطور التكنولوجي في أساليب العمل، حيث من خلال التدريب يمكن إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى تستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة في التقنية.

❖ أهداف التدريب:

- إن الهدف الاستراتيجي لتدريب وتنمية المورد البشري يمكن إجماله فيما يلي:
- تزويد الفرد بالمعلومات لتنمية المهارات الفكرية والمعرفية.
 - إتقان الفرد للمهارات الحالية.
 - إكساب الفرد مهارات جديدة سواء للوظيفة الحالية أو المستقبلية.¹

3-أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين هما:

❖ التدريب في مكان العمل One Job Training

يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل، وفي إطار التدريب السلوكي للعاملين فإنه يمكن اعتماد النمذجة أو محاكاة القدوة في سلوكه.

❖ التدريب خارج مكان العمل Off-Job Training

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أعماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين و تنمية معارفهم و مهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.¹

¹-مصطفى مصطفى كامل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-172.

د-عملية التحفيز:

هو نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.²

تعريف التحفيز: " هو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"³

أهميته:

-زيادة وتيرة الإنتاج وسرعته، إضافة إلى رفع وتحسين جودته.

-تشجيع المبادرة والابتكار داخل المنظمة.

-تحقيق رضا الأفراد، وزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة.

أنواع التحفيز:

تتعدد الطرق التي قد يعتمد عليها الباحثون والكتاب لتصنيف نظم الحوافز وتحديد أنواعها، وفي ضوء ذلك يمكن تقسيم أنواع الحوافز كما هو موضح:⁴

الجدول رقم: (03) أنواع نظم الحوافز

على مستوى المتخصصين و الإداريين	على مستوى العمال	
1- العمولة	1- حوافز بالقطعة	على مستوى الفرد
2- العلاوة	2- حوافز بالوقت النمطي	
3- المكافأة		
	نفس الطرق السابقة	على مستوى جماعة العمل

¹-صالح مهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 661.

²-رافدة الحري، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

³-سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة-مدخل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة احمد دراية بادرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 36.

⁴-مصطفى مصطفى كامل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 236.

1- المشاركة في الأرباح	على مستوى المنظمة ككل
2- ملكية الأسهم	

المصدر مصطفى مصطفى كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النشر غير مبين، القاهرة، 2018، ص 236.

* كما تم تحديد نوعان من الحافز من قبل (Herzberg 1957):

- **الحوافز الذاتية:** العوامل الذاتية التي تؤثر على الأفراد وتصرفاتهم بطريقة خاصة، أو تحركهم في اتجاه معين، وتشمل هذه العوامل المسؤولية (الشعور بان العمل مهم)، الحكم الذاتي (حرية التصرف)، كذلك نطاق استخدام وتطوير المهارات والقدرات.
- **الحوافز الخارجية:** ما الذي يتم فعله من اجل الأفراد لتحفيزهم، هذا يتضمن المكافآت، مثل زيادة الأجور، والثناء، أو الترقية، والعقوبات، مثل اتخاذ إجراءات تأديبية أو حجب الأجور أو النقد.¹

¹ Michael Armstrong HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE kogan page London and Philadelphia Tenthedition 2006 p.p 253-254.

II. المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

لقد بات مؤكدا حتمية التغيير في عالم اليوم، والمنظمة باعتبارها جزء من هذا العالم، وعبر ما تبدله من جهود إعدادا للتغيير التنظيمي، فهي لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من ظل هذه التغيرات، وما يحققه لها من أهداف ومميزات.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة. والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية وسواء كانت محلية أو عالمية. وغالبا ما تمارس هذه التغيرات البيئية ضغوطا كبيرة على المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها، وطبيعة نشاطها مما يحتم عليها ضرورة التغيير حتى تستطيع البقاء. مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو صغيرا في مداه وهدفه، ويمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المؤسسة، أو المؤسسة ككل.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكوين وتحسين الأداء. وللتعرف على معنى التغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات نحاول من خلالها الوصول إلى تحديد التغيير التنظيمي وفق أبعاد دراستنا.

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما ينظر إلى التغيير على انه تحرك ديناميكي

باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، بحكم التقدم الفكري والمادي".¹

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي هو " مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة، أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجيتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم".²

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة عادة، و ينصب على الخطط و السياسات، أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو ظروف العمل و غيرها، و ذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار، و التطور و التميز".³

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

-ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث توافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها".

- أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم مسبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".⁴

من خلال مجمل هذه التعاريف يمكننا الاستنتاج أن:

التغيير التنظيمي هو عملية كغيرها من العمليات الإدارية، لكنها ترتبط بوضع استثنائي وخاص، وهي تقوم على جهد ونشاط وتحليل مما يعني أنها مخططة ومقصودة إلى حد ما بغض النظر

¹-رجحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2015، ص 25.

²-معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية و المهارات و التطبيقات العلمية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، 2014، ص 23 .

³-علاوي عبد الفتاح، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 17.

⁴- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1988، ص 327.

عن دوافعها الرئيسية، كما أن الهدف الأساسي منها هو إما حل مشكلات تواجهها المنظمة أو تتوقع أنها ستواجهها مستقبلاً، أو تحسين تطوير أداء المنظمة من أجل قدرتها على مواجهة مشكلات مستقبلية، و هذا يعني أن جل الأهداف تتمحور حول مواجهة المشكلات باعتبارها الأكثر تأثيراً على نشاط المنظمة، دون أن نهمّل الأهداف الأخرى كالتجديد و التطوير، إضافة إلى الهدف الجديد والاستراتيجي و هو تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

أ. التغييرات الخارجية:

- يقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتمثل في:

1. التقدم العلمي والتكنولوجي وما له من تأثير على تقادم خدمات و سلع المنظمة. مثل التطور في المعدات والآلات، أساليب سير العمل، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات الآلية والكمبيوتر، الانترنت.... الخ-اكتساب المعلومات والمعارف الخبرات مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمة.
2. حدوث تغييرات كبيرة سواء في الجانب السياسي والاقتصادي والقانوني. مثل حدوث التعديلات و التغييرات في قوانين التصدير و الاستيراد، الضرائب، الاقتراض، النقد،... الخ.
3. حدوث تغييرات كبيرة في قيم المجتمع مثل نظم المجتمع، القيم، العرف، القانون، العادات، التقاليد، المعتقدات، الاتجاهات، مستوى التعليم و نوعيته..... الخ.
4. ازدياد حدة المنافسة في السوق والمتمثلة في قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلامية وزيادتها، إدخال سلع جديدة إلى السوق، الجودة في السلع أو الخدمات مما يتطلب من المنظمة الاستجابة بسرعة لكل صورة من صور المنافسة حتى لا تتفلسص حصتها السوقية مما يعرضها لانخفاض أرباحها وأحياناً قد تصل إلى حد الخسارة.
5. حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم.

*بعد هذا العرض للتغيرات الخارجية يتضح لنا أنها قوى خارجية تتعرض لها المنظمة ويجب عليها أن تكون أكثر مرونة مع هذه التغيرات عن طريق قيامها بإحداث تغييرات داخلية تناسب وتواكب التغيرات الخارجية.¹

ب. التغييرات الداخلية:

هي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة وينتج عنها تغيرات في أجزاء ومكونات المنظمة. وتتمثل في:

1. تغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
2. تغيير في منتجات أو خدمات المنشأة.
3. تغيير في معدات وأجهزة وآلات المنشأة.
4. تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة... الخ)
5. تغيير في وظيفة المنشأة (إنتاج، تسويق، تمويل... الخ)
6. تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنظمة.²

كما حدد "روبنسون" من جهته أن أهم دوافع المنظمة لإجراء عملية التغيير هي:

***الأزمة:** وهي تعتبر المؤشر الواقعي والمباشر لضرورة إحداث عملية التغيير في المنظمة.

***الرؤية:** وهي ترتبط بالقدرة على تقدير الصورة المفترضة لمستقبل المنظمة التي يحققها إجراء عملية تغيير فيها.

***الفرصة:** وهي ترتبط بالقدرة على تقدير إلى أي مدى يمكن أن يشكل إجراء عملية التغيير في المنظمة فرصة مواتية للتطوير نحو الأفضل.

***التهديد:** وهو يرتبط بالقدرة على التنبؤ بالمشاكل والعراقيل المستقبلية التي يمكن أن تواجهها

¹-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 171-172.

²-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

المنظمة وتحدد بقائها، وهذا ما يسمح بإحداث عملية تغيير في الوقت المناسب للرفع من جاهزيتها.¹

المطلب الثاني: أهمية وأنواع ومراحل التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

إن التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:²

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن تم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن تم تخففي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).

3. إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير

والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

¹ -لمقالة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 87، 88.

² - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 20.

ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب، والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4. التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة.¹

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

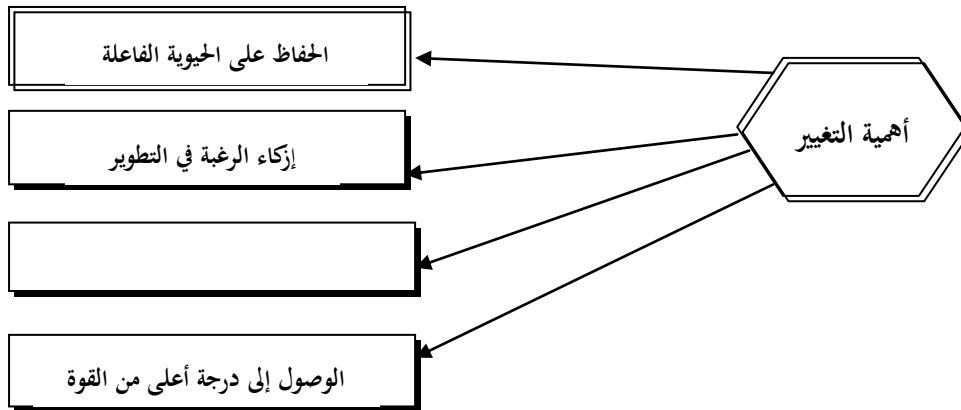
* المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

* المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدهما. مثل حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، تحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين.²

¹ - سيد سالم عرفة، مرجع نفسه، ص 20.

² - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة غزة، 2009، ص 16.

الشكل رقم (01): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر : الخضيري، محسن (إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات لحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات) سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2003 م .

الفرع الثاني: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي

أ. أنواع التغيير التنظيمي

من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحدا أو أكثر من المجالات التالية:¹ هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيا والعمليات، الأفراد، ويلخص الشكل التالي بعض المفردات المهمة التي من الممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة.

الجدول رقم (04): مجالات التغيير التنظيمي

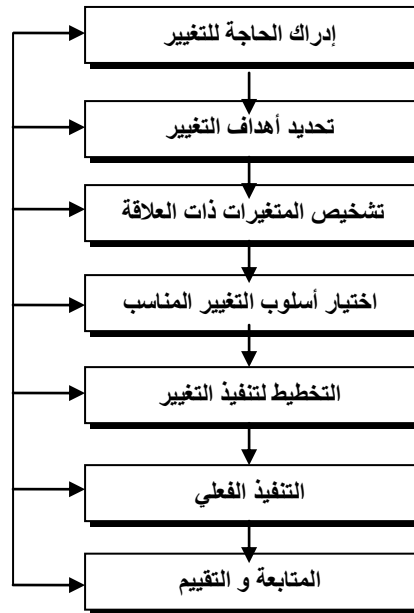
الأفراد	التكنولوجيا والعمليات	هيكل المنظمة والتصميم
❖ السلوكيات.	❖ تكنولوجيا المعلومات.	❖ تصميم الوظيفة.
❖ المهارات.	❖ التجهيزات والمكائن.	❖ التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية).
❖ الأداء.	❖ العمليات الإنتاجية.	❖ علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.
❖ الإدراك.	❖ تتابع أو تعاقب أنشطة العمل.	❖ توزيع السلطة.
	❖ نظام الرقابة.	

¹ - صالح مهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 426.

❖ التوقعات.		❖ أساليب التنسيق.
❖ القيم.		❖ العلاقات الوظيفية والاستشارية.
		❖ التصميم بأكمله.
		❖ إدارة الموارد البشرية.

المصدر: صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص 426.
 يمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط خطوات متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير،
 و التي يمكن أن تحمل بالخطوات الممثلة بالشكل التالي: ¹

الشكل رقم (02): خطوات عملية التغيير



المصدر: صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص 427.

❖ تغيير الهيكل والتصميم: Structure and Design Change

من الممكن أن يكون التغيير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. إن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم

¹ صالح مهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 426-427.

التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.

❖ التغيير التكنولوجي والعمليات: Technological and Operations

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في انجاز أعمالهم. والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساسا 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 على المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لحث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا.¹

❖ تغيير الأفراد: People Change

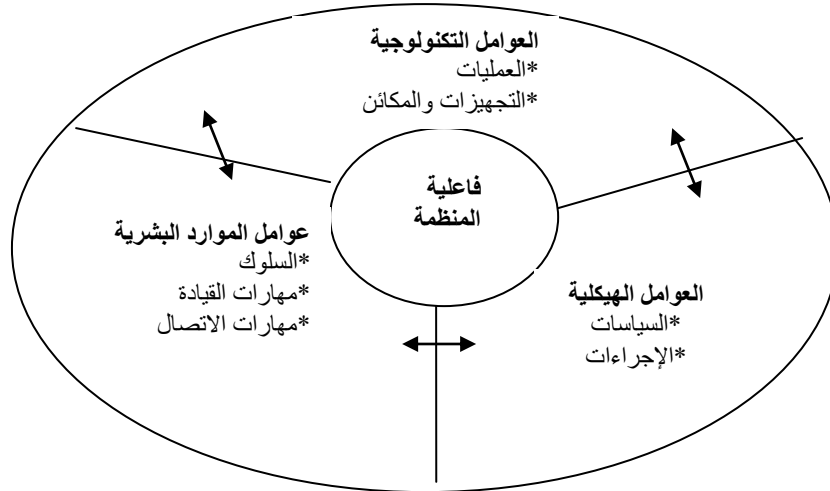
إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة، وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف

¹- صالح مهدي محسن العامري و اخرون، المرجع نفسه، ص 428.

إلى تحسين مستوى أداء العاملين، ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغيرات البيئية.

*إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات الهيكلية والتكنولوجية وعلى مستوى الأفراد أو الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة ومتزامنة، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة، وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من التغييرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة. و يبدو أمراً منطقيًا تأثير العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية و هذه الأخيرة بالإنسانية و بالعكس، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم و رئيسي في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس و تؤثر أيضا انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03): فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات التكنولوجية والإنسانية والهيكلية.



المصدر: صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 430.

ب. مراحل التغيير التنظيمي

¹- صالح مهدي محسن العامري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 430.

يقترح كبرت لوين أن التغيير مخطط وواع وهو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:¹

1. المرحلة الأولى "إذابة الجليد": وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة، ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بان شخص آخر اكتشف أفكار جديدة. ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد الدافع لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.

2. المرحلة الثانية "التغيير": في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وآراء وأفكار جديدة.

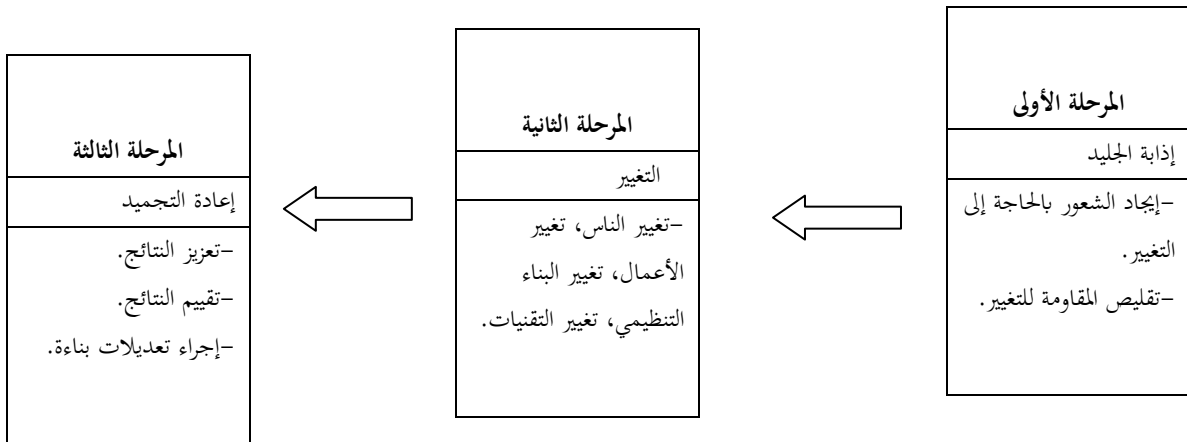
ويجدر "LEWIN" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي.²

¹-حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 376.

²-حريم حسين، المرجع نفسه، ص 376.

3. المرحلة الثالثة "إعادة التجميد": لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم انجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير و تقبل استمراره.¹

الشكل رقم (04): يوضح عملية التغييرات في المراحل الثلاثة



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

المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي

الفرع الأول: معوقات التغيير التنظيمي

يواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:²

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.

- سوء وسائل الاتصال.

- نقص الموارد لإحداث التغيير.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

² - ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص 352 .

- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- ومن أهم معوقات التغيير التنظيمي هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- 1-توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- 2-دعم وتأيد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
- 3-وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير، وتساعدتهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- 4-التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- 5-تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
- 6-توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه.¹

*إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير:

¹عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وفيما يلي مناقشة لكلا الجانبين:¹

1. دور الموارد البشرية في التغيير: إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير:

أ. الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يقتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جدا، لان القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير، وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

ب. الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية، تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

ج. العمل بروح الفريق:

يقصد به العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

¹- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص22.

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض، وتحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام، والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- د. بناء القيادة الرائدة:

-ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة.

-القدرة على بناء الثقة بين العاملين.¹

-تقديم النصح للعاملين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

٥. إدارة وتقييم الأداء: إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعا إلى مسؤوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

-لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين، والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة. لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، يلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دورا اقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء.

2. دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية:

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

¹-سيد سالم عرفة، المرجع نفسه، ص 23.

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات.¹

¹-سيد سالم عرفة، المرجع نفسه، ص ص 24-25.

III. المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

تعد الأبحاث والدراسات السابقة بمثابة القاعدة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وهذا من خلال مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى. ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وأفادتنا فهما للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي الدراسات التالية:

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1/-دراسة رقام ليندة، (2014/2013). "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير".

بحيث تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ فكانت الدراسة لمجموعة من هذه المؤسسات عاشت التغيير إما من جانب الهيكلية أو إعادة التأهيل أو تغيير الملكية أو إدخال تكنولوجيا حديثة أو تبني استراتيجيات جديدة أو تغيير التنظيم مثل النظام المحاسبي الوطني الجديد، وكان هذا التغيير إما إراديا أو إجباريا. والهدف من هذه الدراسة هو أنها تتمحور حول إيجاد العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وكذلك التعرف على المهام الأكثر ممارسة والأكثر أهمية في هذه الإدارة، ومدى مكانتها في عملية التغيير. وفي الأخير تم التوصل إلى النتيجة التالية: هو أن إدارات الموارد البشرية محل الدراسة لا زال يسيطر عليها البعد الإداري التقليدي والذي يقتصر على المساندة فقط، وهي بعيدة عن الإدارة الاستراتيجية، حيث أن مديروها لا يشاركون في اتخاذ قرارات التغيير، والملاحظ كذلك أن أغلب مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية، القانونية والاجتماعية وغياب تام لتخصص إدارة الأعمال.

2/-دراسة ميدانية للباحثين حداد بختة وسيد حياة، بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة"، مقال من المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 06-2015.

حيث أنه طُرحت الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة؟". وكان الهدف من هذه الدراسة لتبيان ما مدى مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة، من خلال الوظائف التي تقوم بها، من توظيف وتدريب وتحفيز وتقييم للأداء. فقامت الباحثتان بالاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان، ومن الإجابات الأكثر نسبة تم استخلاص أن الأغلبية من العمال يُدركون حجم التحدي الذي يواجهه المنظمة ويواجه الفرد نفسه وأن لهم الشعور بالانتماء، وأن الإدارة العليا في المنظمة تدعم التغيير ويعتبرونه ناجحاً، حيث من خلال نشاط الاختيار والتعيين الذي تقوم به المنظمة فهي تساهم في تحسين مستوى أدائها عن طريق الاستفادة من مهارات و قدرات الموارد البشرية للمنظمة، وعليه تم استخلاص أن أي تغيير منظمي يجب أن يمس تغيير في ثقافة المنظمة، وهذا بإعادة الهيكلة والسعي للتغيير للأحسن، وتهيئة الأرضية الملائمة خلال نشر مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة من أجل التكيف مع التغيير.

3/- دراسة ميدانية للباحث هبال عبد المالك، (2016/2015). " دور القيادة الإدارية في إنجاح

التغيير التنظيمي". وكان الهدف من هذه الدراسة لتوضيح نقاط الالتقاء بين القيادة والتغيير والقدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب وهذا من الناحية النظرية، أما من الجانب التطبيقي فهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور وواقع العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وخاصة نظام التعليم الجديد (ل.م.د) الذي أنتهج مؤخراً. فأجريت هذه الدراسة في جامعات من الشرق الجزائري، حيث طُرحت الإشكالية التالية: ما تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية على نجاح التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د)؟ والنتيجة التي تم التوصل إليها من خلال إجابات الاستبيانات أن القيادة الجامعية بعيدة كل البعد عن صفات قائد التغيير التنظيمي، وأن حالة الجامعة الجزائرية لم يطرأ عليها أي تحسن رغم أن نظام التعليم العالي الجديد ساد كل مناطق

الجزائر، فالسبب ليس في محتوى وأبعاد نظام (ل.م.د) وإنما يكمن حسب الباحث في المورد البشري في الجامعة الجزائرية.

4/- دراسة وائل مُجَّد ثابت، (2011). "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير"، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، فلسطين. بحيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية ودورها في إحداث التغيير المطلوب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق توزيع الاستبيانات على مجموعة من مدراء عدة منظمات بالقطاع. والنتيجة التي توصل إليها أظهرت بان آراء المبحوثين كانت ايجابية، ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة في إنجاح التغيير، وأن يكون الهدف النهائي لها هو إحداث التغيير في المنظمة، وذلك بتحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم والاعتماد أكثر على من يملك القدرات الذاتية العالية. بالإضافة إلى ضرورة توفر قيادة واعدة وذات صفات مميزة من اجل تعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء، وهذا لا يمنع من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم والاعتماد على عدة مصادر لتقييم الأداء وليس على المدير فقط.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية

1/- دراسة إيزابيل فرانشيستغ «Isabelle Franchistegy»، (2001). بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى"، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة ليون، فرنسا. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي، والمنهج التجريبي الذي من خلاله اقترحت الباحثة على الحكومات التي بصدد إدخال تحسينات على المنظمات الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي. ولهذا توصلت الباحثة إلى ضرورة وضع هذا النموذج الفعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي، باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها، فالتغيير بتحسين نظم الاتصال وجودة الخدمات يخدم الزبائن وتطلعاتهم.

2/- دراسة مارتن فزينو (Martine Visinand)، (2003). بعنوان "الدور المتوقع من متخصصي الموارد البشرية أثناء التغيير التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مونتريال بكندا. والهدف من هذه الدراسة هو السعي للفهم الأفضل للدور المتوقع لمتخصصي الموارد

البشرية أثناء التغيير التنظيمي، ولهذا قامت الباحثة أولاً بتحديد الفئة المستهدفة لهذه الدراسة، والتي تكون لها أكثر صلة بعملية التغيير والمعرضة لهذا التحول. ويقدم هذا البحث مساهمات نظرية وعملية مهمة، فيوضح أنسب التدخلات في أوقات مختلفة من عملية التغيير مع تحديد الجهات التنظيمية التي تعتبر الأكثر ملائمة لطرح هذه التدخلات، ويقترح هذا البحث العديد من السبل من أجل التغيير والتكيف معه.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تتفق دراستنا مع دراسة (وائل مُجَّد ثابت، 2011) باعتبار أن آراء المبحوثين كانت إيجابية لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال تجسيد وظائفها على أحسن وجه، وهذا بمراجعة خطط التغيير وإعلام وإشراك الموظفين في مشاريع صنع القرارات الخاصة بالتغيير. و تتفق مع دراسة (حداد بختة وسيد حياة، 2015) التي تبين ما مدى مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة من خلال مساهمات إدارة الموارد البشرية في تغيير ثقافة المنظمة وإعادة الهيكلة خلال القيام بوظائفها، كما أنها تتفق مع كلا من الدراستين (إيزابيل فراتشيسنغ، 2001 و مارتن فزينو، 2003) في معالجتها لموضوع مراجعة خطط التغيير بإدخال تحسينات على المنظمات الصحية و إشراك الموظفين في صنع القرارات، و ذلك بتحديد الجهات التنظيمية الأكثر ملائمة لطرح التدخلات.

وتختلف عن دراسة (رقام ليندة 2014) كونها لم يتم إيجاد العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، بحيث هي بعيدة عن الإدارة الاستراتيجية وتقتصر على المساندة فقط، كما تختلف عن دراسة (هبال عبد المالك، 2016) كون المورد البشري من خلال إدارة الموارد البشرية لا يحدث التغيير ولا يشاركه، وهذا لغياب قائد التغيير التنظيمي.

وعلى هذا نلخص أهم ما ميز دراستنا عن هذه الدراسات كونها أظهرت بأن لها علاقة وطيدة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وذلك بوضعها لبرامج التوظيف الجديدة لجميع الفئات وتدريبهم، والاعتماد على الكفاءات وتحفيزهم بأجور وتعويضات معتبرة، وهذا راجع لطبيعة وظيفتهم التي في معظمها تعتمد على الحضور الميداني واليومي مع فئة التجار.

ومن نتائج التحليل تبين أن أفراد المنظمة لهم رأيهم الإيجابي بأن مديرية التجارة تميل لتقييم الأداء الجماعي بدلا من التقييم الفردي الذي يهدف للدافعية خلال أداء الوظيفة، فبهذا التقييم أعطى للمنظمة صورة إيجابية تسمح لها القيام بمهامها بسهولة وارتياح، وبالتالي بناء علاقة ثقة مع متعاملها.

خاتمة الفصل:

نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمكن المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتوظيف الملائم والتدريب المستمر، والمتابعة المتواصلة للموارد البشرية في المنظمة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع الوظيفة. حيث شهدت إدارة الموارد البشرية تطور كبير عبر العصور السالفة، وذلك بمرورها بمراحل تطويرية بفعل متغيرات وعوامل مختلفة، لذا حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، وإلى أهم وظائفها.

كما تعتبر من أهم الإدارات المؤثرة في تحقيق التكيف الايجابي للموارد البشرية مع متغيرات البيئة السريعة.

وتطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى عملية التغيير التنظيمي من حيث التعريف وتحديد الأسباب التي تؤدي إليها والأنواع والمراحل التي تمر بها حتى يمكننا تطبيقها وتجسيدها داخل المنظمة، وتحديد معوقات وعوامل نجاح عملية التغيير، إذ أن هذه العملية تتأثر بمستوى إدارة الموارد البشرية من حيث مهاراتها وقناعتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في نفس الوقت تؤثر في تطوير مهارات هذه الموارد البشرية وتعتبر كجزء من عملية التغيير.

الفصل الثاني:
دراسة حالة
المديرية الولائية
للتجارة لولاية
عين تموشنت

مقدمة الفصل:

بعد تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها في الجانب النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية لتوضيح هذا الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى منهجية البحث التي تعد محورا رئيسيا يتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز التحليل الإحصائي الذي يفضي إلى النتائج التي يتم تحليلها وتفسيرها، وبالتالي يتم تحقيق أهداف البحث.

ويضم هذا الفصل منهجية البحث، ومحدداته الموضوعية والبشرية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وكذلك وصف عينة البحث وطريقة اختيارها والأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات البحث، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

I. المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد المديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت من بين المديريات التي تقوم بتنظيم المعاملات التجارية بين مختلف المتعاملين، والعمل على حماية المستهلك، قمع الغش، ومكافحة الممارسات التجارية المضادة للمنافسة. ونظرا للتغيرات والتطورات التي تطرأ على الواقع الاقتصادي والاجتماعي، تدفعها إلى تعديل قوانينها واستراتيجياتها، وإلى تحسين قدرات ومهارات إطاراتها الإدارية واستخدام وسائل متطورة لتقديم الخدمات بطريقة جيدة. ولهذا وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: تعريف المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

إن مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية.

مديرية التجارة لولاية عين تموشنت هي إحدى المصالح الخارجية لوزارة التجارة تتمثل مهامها الأساسية في تنفيذ السياسة المقررة في ميدان التجارة الخارجية، المنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

المطلب الثاني: مصالح المديرية الولائية للتجارة

تضم المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت خمسة مصالح وهي على النحو التالي:

- مصلحة الإدارة والوسائل.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للتجارة

تتجلى مهام مديرية التجارة لولاية عين تموشنت في:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بجانب التجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة.
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة ممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذو صلة بصلاحياتها.
- اقتراح التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.
- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية تبادلات التجارة الخارجية.
- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
- وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- ضمان تنفيذ النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- التكفل بالمنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

II. المبحث الثاني: هيكل المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

للمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت ثلاث (03) مفتشيات إقليمية متواجدة على مستوى الدوائر، وكل مفتشية تضم بلديات تابعة لها، تعمل ضمن الهيكل العام للمديرية الولائية والنظام القانوني لها.

المطلب الأول: المفتشيات الإقليمية لولاية عين تموشنت

تقسم المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت نطاقها إلى مفتشيات إقليمية، تتمثل

في أنها مقسمة على التوالي:

1- المفتشية الإقليمية حمام بوحجر: يتمثل نطاق عملها بكل من:

حمام بوحجر، عين الأربعاء، واد الصباح، تامزوغة.

2- المفتشية الإقليمية العامرية: نطاق عملها ب:

العامرية، حاسي الغلة، المالح، المساعيد، الهوارة.

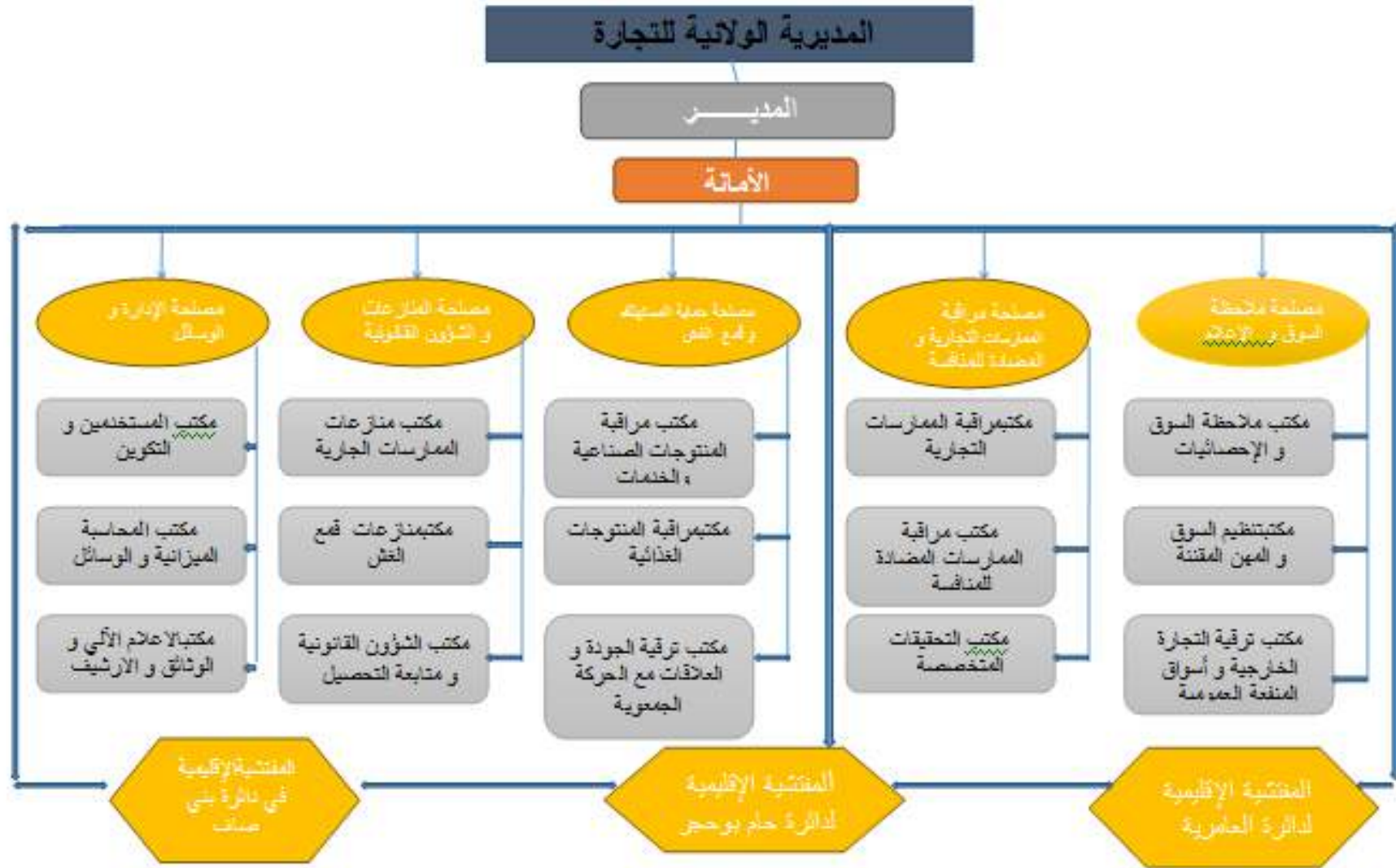
3- المفتشية الإقليمية بني صاف: نطاق عملها ب:

بني صاف، ولهاصة، سيدي ورياش.

المطلب الثاني: هيكل المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

-الشكل في الصفحة الموالية-

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للتجارة ولاية عين تموشنت



المطلب الثالث: النظام القانوني للمديرية الولائية للتجارة

تتمثل مهام المديرية الولائية لولاية عين تموشنت في:

1- الترقية والوقاية وتتمثل في:

• الجودة

• المنافسة

2- إعلام المستهلك

3- تنظيم السوق

4- ضبط السوق

5- ملاحظة ومتابعة السوق

6- المراقبة والتي تتمثل في:

- الممارسات التجارية

- الجودة

7- تحقيقات اقتصادية مختلفة في مجالات النشاط التجاري

ويشمل نشاط المديرية التجارية لولاية عين تموشنت على جميع القطاعات الاقتصادية وهي:

• المتعاملين في تجارة الجملة.

• المتعاملين في مجال الخدمات

• المنتجين.

• المتعاملين في التصدير والاستيراد.

• التجار بالتجزئة.

*بالإضافة إلى أن هناك الفرق المختلطة والتي تتمثل نشاطاتها فيما يلي:

- الفرقة المختلطة: تجارة-جمارك-ضرائب

- الفرقة المختلطة: تجارة-مصالح فلاحية.

- الفرقة المختلطة: تجارة-صحة

III. المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

حتى تتمكن من الربط بين إطارنا النظري والتطبيقي يتوجب علينا إتباع منهجية ثلاثية موضوع دراستنا، لذلك سنحاول من خلال مبحثنا هذا القيام بالإمام بالجانب الإحصائي.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

استُخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاستعانة ببرنامج *SPSS* من أجل معالجة البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من أجل معرفة مستوى أهمية كل متغير.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

1- مجتمع وعينة الدراسة

*تمثل مجتمع دراستنا لـ 132 موظف من المديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت، و
* أما العينة فكانت عشوائية، لموظفين من مختلف الرتب والتخصصات، ونظرا لعدم تواجدهم في نفس الوقت بالمديرية، قد تم توزيع الاستبيانات على 40 موظف، بينما تم استرداد 35 استبانة.

2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:
المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر متعددة للحصول على المعلومات الثانوية تمثلت في المراجع العربية من مذكرات ومقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
المصادر الأولية: لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الحماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الحماسي (غير موافق بشدة، غير موافق،

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.23.

وتكونت استمارة الاستبيان من جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وقسم إلى محورين:

المحور الأول: تسيير الموارد البشرية وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 18؛

المحور الثاني: إحداث التغيير التنظيمي وتم قياسه من خلال الأسئلة من 19 إلى 35.

وتتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي كآلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة

لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة) / عدد الفئات

$$0.8 = 5 / (1-5) =$$

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

❖ منخفض جدا [1 - 1.8]

❖ منخفض [1.8 - 2.6]

❖ متوسط [2.6 - 3.4]

❖ مرتفع [3.4 - 4.2]

❖ مرتفع جدا [4.2 - 5]

3- صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- صدق المحكمين:

بعد إعداد الاستبانة بناء على الدراسات السابقة والادبيات النظرية، وقبل الاستعمال النهائي لها، تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين، ذوي الاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبعد اقتراح جملة من التعديلات من قبل الأساتذة، تم تعديل أداة الدراسة لتصبح بشكلها النهائي.

ب- ثبات أداة الدراسة:

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغيرٍ من متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 : نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاور الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: تسيير الموارد البشرية	18	0.928
المحور الثاني: إحداث التغيير التنظيمي	17	0.966
الاستمارة ككل	35	0.970

المصدر: بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول قد بلغ 0.928 أما المحور الثاني 0.966، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل 0.970 وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة جيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

1-1 الجنس:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	50
أنثى	15	50
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة المستجوبين نسبتهم متساوية 50% ذكور و50% من فئة الإناث.

1-2 العمر:

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	00	00%
من 25 إلى 35 سنة	12	40%
من 35 إلى 45 سنة	12	40%
أكثر من 45 سنة	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم من الفئتين العمريتين من 25 إلى 35 سنة، ومن 35 إلى 45 سنة وذلك بنسبة 40% لكل منهما، في حين أن 20% هم من الفئة أكثر من 45 سنة.

1-3 المستوى التعليمي:

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
3,3	01	متوسط
3,3	01	ثانوي
93,3	28	جامعي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة 93,3%، وأما المستجوبين الذين هم بمستوى ثانوي فقدرت نسبتهم ب 3,3%، وذات النسبة لمن لديهم مستوى متوسط.

1-4 عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
13,3	04	أقل من 5 سنوات
43,3	13	من 5 إلى 10 سنوات
23,3	07	من 10 إلى 15 سنة
20	06	من 15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المستجوبين من الفئة من 5 إلى 10 سنوات قد بلغت نسبتها 43,3% وهي أعلى فئة، تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

23,3%، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات خبرة فتبلغ نسبة 13,3%، أما فئة الأكثر من 15 سنة فبلغت 20%.

*يتجلى مما سلف أن نسبة الإداريين متساوية بين الذكور والإناث ولديهم مستوى تعليمي جيد، ولهم خبرة وكفاءة مهنية، وهذا يدل على أن المديرية الولائية للتجارة توظف فئة عمرية شابة وذات مؤهلات علمية جيدة.

ويتضح مما سبق أن عينة الدراسة تميزت ب:

- أن أفراد العينة متساوون بين الذكور والإناث.

- معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهل علمي جيد.

- معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات.

1- عرض وتحليل نتائج المتعلقة المحور الأول "تسيير إدارة الموارد البشرية"

1-2 التكرارات والنسب المئوية للمحور الأول

الجدول رقم 10: تحليل الأسئلة الخاصة بتسيير إدارة الموارد البشرية

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
30	9	53,3	16	13,3	4	3,3	1	00	0	وضعت المديرية خطط سنوية للتوظيف استنادا إلى احتياجاتها من الكفاءات. Q1
16,7	5	63,3	19	13,3	4	6,7	2	00	0	وضعت المديرية معايير موضوعية لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة للعمل فيها Q2
30	9	50	15	13,3	4	6,7	2	00	0	القائمون بعملية الاستقطاب والتعيين في المديرية من ذوي الخبرة والكفاءة. Q3
46,7	14	43,3	13	6,7	2	3,3	1	00	0	قامت المديرية في السنوات الأخيرة بتوظيف أفراد جدد من جميع الفئات (عمال، أعوان إداريين وإطارات). Q4
46,7	14	36,7	11	6,7	2	6,7	2	3,3	1	توفر المديرية الوثائق والمطبوعات اللازمة لتوضيح مهام ومسؤوليات كل وظيفة مما يسهل عملية تحديد الكفاءات اللازمة لشغلها. Q5

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

26,7	8	56,7	17	3,3	1	13,3	4	00	0	تسعى المديرية إلى تشجيع الموظفين الجدد للتكيف مع بيئة العمل. Q6
26,7	8	56,7	17	6,7	2	10	3	00	0	تتسم المديرية بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والموظفين. Q7
20	6	63,3	19	3,3	1	13,3	4	00	0	تساهم المديرية في نشر ثقافة التعلم والتدريب لتحسين الأداء. Q8
26,7	8	60	18	00	00	13,3	4	00	0	تركز المديرية على التكوين المستمر للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية. Q9
16,7	5	63,3	19	6,7	2	10	3	3,3	1	تستند المديرية على خطط وبرامج تكوين موضوعة مسبقا. Q10
13,3	4	73,3	22	3,3	1	10	3	00	0	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة. Q11
26,7	8	46,7	14	6,7	2	16,7	5	3,3	1	تستعمل المديرية وسائل تكنولوجية بشكل مستمر. Q12
10	3	66,7	20	6,7	2	10	3	6,7	2	تقوم المديرية بتقدير مردودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها. Q13
6,7	2	46,7	14	16,7	5	10	3	20	6	يتم تحفيز الموظفين بأجور وتعويضات معتبرة للقيام بعملهم بالشكل المطلوب. Q14
10	3	46,7	14	23,3	7	10	3	10	3	تقدر المديرية جهود الموظفين وتقدم لهم الدعم المعنوي والمادي للمواصلة. Q15
16,7	5	53,3	16	13,3	4	10	3	6,7	2	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد و يتبادلون الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحسين كفاءاتهم. Q16
6,7	2	43,3	13	16,7	5	26,7	8	6,7	2	تميل المديرية لتقييم الأداء الجماعي بدلا من التقييم الفردي. Q17
3,3	1	63,3	19	10	3	16,7	5	6,7	2	توفر المديرية جو عمل تعاوني تشاركي بين الموظفين كلا في مجال تخصصه يحفزهم على العمل. Q19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

بيّن الجدول أعلاه أن معظم عبارات المحور الأول الخاص "بتسيير الموارد البشرية" تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة بين غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 53,3% موافق و30% موافقين بشدة. أما نسبة الحياد فبلغت 13,3%. والعبارة Q2 قدرت نسبة الموافقة لها 63,3% بين موافق 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 13,3%، ونسبة غير الموافقين فبلغت 6,7%. في حين أن العبارة Q3 فبلغت نسبة الموافقة عليها ب 80% بين موافقين وموافقين بشدة، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 6,7%. أما العبارة Q4 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 43,3% بين موافقين و46,7% موافقين بشدة، وما نسبته 6,7% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 3,3%. وفيما يخص العبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة 36,7% و 46,7% موافق بشدة، وقد بلغت نسبة الحياد 6,7%. أما بالنسبة للعبارة Q6 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 56,7% و 26,7% موافقين بشدة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 13,3%، وما نسبته 3,3% أجابوا برأي محايد.

كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q7 56,7% و 26,7% موافقين بشدة، وقدرت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة ب 10%. أما العبارة Q8 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 63,3% و 20% موافقين تماما، أما نسبة عدم الموافقة فقدرت ب 13,3%. هذا وقد سجلت العبارة Q9 نسبة كبيرة من الموافقة قدرت ب 60% و 26,7% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 13,3%. و بالنسبة للعبارة Q10 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 80% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 10% ونسبة المحايدون 6,7%.

العبارة Q11 هي الأخرى سجلت نسبة كبيرة جدا من الموافقة بلغت 86,6% بين موافق وموافق بشدة. وبخصوص العبارة Q12 فقد سجلت 46,7% من المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة و 26,7% موافقين بشدة. كما سجلت العبارة Q13 ما نسبته 76,7% من الموافقة و 16,7% من عدم الموافقة. العبارة Q14 أجاب عنها 30% من المستجوبين برأي عدم الموافقة، و 46,7% موافقين على هذه العبارة. وذات النسبة سجلتها العبارة Q15 من الموافقة إلى جانب 10% موافقين بشدة على هذه العبارة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

وفيما يخص العبارة Q16 سجلت 53,3% موافق و 16,7% موافقين بشدة، ونسبة حياد بلغت 13,3%، أما العبارة Q17 فنسبة عدم الموافقة عليها قدرت ب 26,7%، ومن أجابوا برأي محايد بلغت نسبتهم 16,7%، في حين بلغت عدم الموافقة نسبة 26,7%. والعبارة Q18 سجلت 66,6% بين موافق وموافق بشدة، وما نسبتهم 10% كان لهم رأي محايد لهذه العبارة.

2-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تسيير الموارد البشرية

جدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
Q1	4,10	0,759	مرتفع
Q2	3,90	0,759	مرتفع
Q3	4,03	0,850	مرتفع
Q4	4,33	0,758	مرتفع جدا
Q5	4,17	1,053	مرتفع
Q6	3,97	0,928	مرتفع
Q7	4,00	0,871	مرتفع
Q8	3,90	0,885	مرتفع
Q9	4,00	0,910	مرتفع
Q10	3,80	0,961	مرتفع
Q11	3,90	0,759	مرتفع
Q12	3,77	1,135	مرتفع
Q13	3,63	1,033	مرتفع
Q14	3,10	1,296	متوسط
Q15	3,37	1,129	متوسط
Q16	3,63	1,098	مرتفع
Q17	3,17	1,117	متوسط
Q18	3,40	1,037	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

تسيير الموارد البشرية	3,78	0,652	مرتفع
-----------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص بتسيير الموارد البشرية وسطا حسابيا عام بلغ 3.78 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة للمحور الأول لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.652 إذ يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تسيير الموارد البشرية، فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,10 - 4,33)، وهذا ما يدل على أن فقرات المحور الأول تتراوح بين أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q4 "قامت المديرية في السنوات الأخيرة بتوظيف أفراد جدد من جميع الفئات، عمال، أعوان إداريين و إطارات" في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.33 وبانحراف معياري 0.758، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q14 "يتم تحفيز الموظفين بأجور و تعويضات معتبرة للقيام بعملهم بالشكل المطلوب" و ذلك بانحراف معياري بلغ 1.296 ومتوسط حسابي بلغ 3.10.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: إحداث التغيير التنظيمي

3-1 التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني

الجدول رقم 12: تحليل أسئلة المحور الثاني

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
10	3	56,7	17	20	6	6,7	2	6,7	2	حققت المديرية تجديد في جودة ونوعية الخدمات المقدمة. Q19
16,7	5	36,7	11	26,7	8	16,7	5	3,3	1	وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالمديرية إلى التغيير والتجديد التنظيمي. Q20
20	6	36,7	11	20	6	16,7	5	6,7	2	تعمل المديرية على التواصل مع الموظفين وتهميتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة. Q21
16,7	5	50	15	13,3	4	13,3	4	6,7	2	ترتكز عملية التغيير على إعادة توزيع الموظفين على الفروع الجديدة. Q22

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

16,7	5	46,7	14	16,7	5	13,3	4	6,7	2	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك الموظفين. Q23
13,3	4	43,3	13	16,7	5	26,7	8	00	00	تحرص المديرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين خلال عملية التغيير باستمرار. Q24
16,7	5	56,7	17	10	3	13,3	4	3,3	1	تفتح المديرية المجال لمناقشة المشاكل وعرض الحلول المناسبة للتحسين المستمر. Q25
13,3	4	40	12	16,7	5	20	6	10	3	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المديرية. Q26
6,7	2	53,3	16	3,3	1	26,7	8	10	3	تقوم المديرية بإعلام الموظفين بمشاريع التغيير المقترحة. Q27
10	3	40	12	16,7	5	23,3	7	10	3	يتم مراجعة خطط التغيير دوريا وإعادة تقييم ما تم إنجازه. Q28
10	3	43,3	13	16,7	5	26,7	8	3,3	1	تتبنى المديرية التغيير التدريجي والتحسين المستمر في أداء مهامها خطوة - خطوة Q29
10	3	40	12	23,3	7	20	6	6,7	2	استطاعت المديرية الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للموظفين. Q30
30	9	36,7	11	10	3	16,7	5	6,7	2	يوجد تنسيق و تعاون في تنفيذ المهام بين جميع عناصر المديرية للتغلب على ضغوط العمل Q31 .
23,3	7	36,7	11	20	6	16,7	5	3,3	1	يتمتع الموظفون في المديرية بالثقة والحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي ينفذون بها مهامهم Q32
16,7	5	50	15	16,7	5	16,7	5	00	00	استطاعت المديرية بناء علاقة ثقة مع كل متعاملينها. Q33
16,7	5	40	12	23,3	7	16,7	5	3,3	1	استجابات المديرية بشكل أحسن لتطلعات المتعاملين. Q34
20	6	50	15	20	6	10	3	00	00	اكتسبت المديرية صورة إيجابية تسمح لها بالقيام بمهامها بسهولة وارتياح. Q35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات المحور الثاني "إحداث التغيير التنظيمي" حيث بلغت العبارة Q19 نسبة موافقة قدرت ب 66,7% بين موافقين وموافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 20%. في حين

أن العبارة Q20 فبلغت نسبة الموافقة عليها 36,7% و 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 26,7%.

كما قدرت نسبة الموافقة على العبارة Q21 ب 56,7% بين موافق وموافق بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 20%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 16,7%.

وسجلت العبارة Q22 نسبة موافقة قدرت ب 50% و 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 13,3%، وذات النسبة بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة. كما بلغت العبارة Q23 نسبة موافقة قدرت ب 46,7% و 16,7% موافقين بشدة، وما نسبته 13,3% أجابوا برأي غير موافق. وبخصوص العبارة Q24 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 43,3% و 13,3% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 26,7%، وما نسبته 16,7% أجابوا برأي محايد.

كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q25 نسبة 56,7% و 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 10%. في حين أن العبارة Q26 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 30% بين غير موافق وغير موافق بشدة، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 40% موافق و 13,3% موافقين بشدة. أما العبارة Q27 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 53,3%، ونسبة عدم الموافقة قدرت ب 36,7% بين غير موافق وغير موافق بشدة. هذا وقد سجلت العبارة Q28 نسبة عدم موافقة قدرت ب 33,3% بين غير موافق وغير موافق بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 16,7%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50% بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q29 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 53,3% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 16,7%. أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 26,7%. وبخصوص العبارة Q30 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 50%، وما نسبته 23,3% كان لهم رأي محايد، في حين نجد أن نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة سجلت ب 20%. كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q31 نسبة 36,7% و 30% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 10%. في حين أن العبارة Q32 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 16,7%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 36,7% موافق و 23,3% موافقين بشدة. أما العبارة Q33 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 50% و 16,7% موافقين بشدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

العبارة Q34 سجلت نسبة 56,7% بين موافق وموافق بشدة، و 23,3% أجابوا برأي محايد لهذه العبارة، وما نسبتهم 16,7% كان لهم رأي معارض. كما سجلت العبارة Q35 نسبة 70% من الموافقة بين موافق وموافق بشدة، وتم تسجيل نسبة 20% من المحايد، و 10% غير موافقين على هذه العبارة.

2-3 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إحداث التغيير التنظيمي

جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
6	مرتفع	1,006	3,57
10	مرتفع	1,074	3,47
11	مرتفع	1,196	3,47
7	مرتفع	1,135	3,57
8	مرتفع	1,137	3,53
12	مرتفع	1,040	3,43
2	مرتفع	1,022	3,70
15	متوسط	1,230	3,27
16	متوسط	1,215	3,20
17	متوسط	1,206	3,17
13	متوسط	1,088	3,30
14	متوسط	1,112	3,27
4	مرتفع	1,269	3,67
5	مرتفع	1,133	3,60
3	مرتفع	0,959	3,67
9	مرتفع	1,075	3,50
1	مرتفع	0,887	3,80
	مرتفع	0,894	3,48
			التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور " إحداه التغيير التنظيمي " وسطا حسابيا عام بلغ 3.48 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام بلغ 0.894 يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس المحور الثاني " إحداه التغيير التنظيمي " فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.17 - 3,80)، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الثاني " إحداه التغيير التنظيمي " تتراوح بين أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q35 "اكتسبت المديرية صورة ايجابية تسمح لها بالقيام بمهامها بسهولة و ارتياح" في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,80 وبانحراف معياري 0.887، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q28 "يتم مراجعة خطط التغيير دوريا و إعادة تقييم ما تم انجازه" وذلك بانحراف معياري بلغ 1,206، وبمتوسط حسابي بلغ 3,17.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

لتسيير الموارد البشرية في إحداه التغيير التنظيمي

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتسيير الموارد

البشرية في إحداه التغيير التنظيمي

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار تسيير

الموارد البشرية متغيّر مستقل، وإحداه التغيير التنظيمي متغيّر تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 14: معامل التحديد والارتباط لتسيير الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,796 ^a	,633	,620	,55142

a. Prédicteurs : (Constante), تسيير_الموارد_البشرية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.23

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.796 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين تسيير الموارد البشرية وإحداث التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.633، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 63.3% من التغيير الحاصل في التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في الاهتمام بتسيير الموارد البشرية. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار.

الجدول رقم 15: مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتسيير الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,698	1	14,698	48,339	,000 ^b
Résidu	8,514	28	,304		
Total	23,212	29			

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), تسيير_الموارد_البشرية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى

المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تسيير الموارد البشرية على إحداث التغيير التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,649	,602		-1,077	,291
تسيير_الموارد_البشرية	1,090	,157	,796	6,953	,000

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.23

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 1.090، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل "تسيير الموارد البشرية" بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 1.090 في المتغير التابع المتمثل في "إحداث التغيير التنظيمي"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 6,953 وهي

دالة عند مستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتسيير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي. دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتسيير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المديرية محل الدراسة.

حيث كان هدفنا هو تبيان أن المديرية شهدت تغيير بما كانت عليه وهذا يثبت أصحاب الخبرة والكفاءة من المورد البشري لما لهم من دور في إحداث التغيير التنظيمي، لهذا استهدفنا إدارة الموارد البشرية كمجتمع للدراسة. و قد استعنا بالاستبيان كأداة لدراستنا تم توزيعها على الموظفين بالمديرية الولائية للتجارة و بعد جمعها و معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) اتضح أن متغيرات الدراسة تتمتع بالصدق و الثبات.

وتبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة "الفرضية الثالثة" فقد تم استخدام تحليل ANOVA وتحليل الانحدار حيث كانت نتائج التحليل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت.

الخاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، حيث تبين لنا من خلال الدراسة أن أي منظمة رائدة اليوم لم تصل إلى الريادة برأس المال ولا بالتكنولوجيا، ولكن بالاستثمار في المورد البشري، الذي يمثل رأس المال الفكري للمنظمة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى إعطاء أهمية بالغة للعاملين من مرحلة الاستقطاب والتعيين والتدريب إلى مرحلة التحفيز. وبما أن المنظمة تقوم بتغيير استراتيجياتها بشكل مستمر فلزاما عليها إعداد كوادر بشرية تتسم بالمهارة والكفاءة والمرونة والقابلية للتغيير والمساهمة في إنجاحه، ولا يأتي هذا إلا من خلال انتقاء مورد بشري كفؤ وبرامج تدريبية فعالة وانتهاج طرق تحفيزية جيدة.

وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم يجب على هذه المنظمات العمل على مواكبة هذه التغيرات حتى تتمكن من مسايرة الواقع المعاش والتطور الحاصل في البيئة.

ولقد تطرقنا في دراستنا إلى دور الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت التي هي محل دراستنا، وقد تمت هذه الدراسة بتوزيع استبيان على الموظفين وبعد تحليل هذا الاستبيان وفرضيات الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات من خلال هذا البحث.

أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- ❖ تضع المديرية خطط سنوية للتوظيف حسب ما تحتاجه من كفاءات.
- ❖ تقوم المديرية الولائية للتجارة بالاستقطاب والاختيار للموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص التي تساعد المنظمة على إحداث التغيير التنظيمي.
- ❖ تركز المديرية الولائية للتجارة على التكوين المستمر للموظفين.
- ❖ تشجع المديرية العمال على إبداء آرائهم وتخلق لهم جو من العمل المحفز والمرضي مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لها.
- ❖ استطاعت المديرية مواكبة التطورات التكنولوجية وتقديم خدماتها بجودة عالية.

❖ الوصول إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتسيير الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة لولاية عين تموشنت.

ومن أهم الاقتراحات ما يلي:

- على المديرية الالتفات إلى الفئة التي ترى نفسها أنها مهمشة، بعدم إهمالها وإقصائها، وذلك باحتوائها ومعرفة ظروفها ومشاكلها من أجل تقريب وجهات النظر.
- وضع احتياجات الموظفين ضمن الأولويات والسعي إلى كسب رضاهم وولائهم.
- تقدير مردودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها.
- تقدير جهود الموظفين وتقديم لهم الدعم المادي والمعنوي.
- بالإضافة إلى ما سبق على المديرية:

- ❖ اقتناء التكنولوجيا الحديثة المسيرة للتطورات الحاصلة.
- ❖ زيادة الكفاءات في مجال الإعلام الآلي ومواكبة العصرنة.
- ❖ إجراء دورات مستمرة في مجال العمل والاختصاص لاكتساب أكثر رصيد من المعلومات.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
3. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
4. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. جمال الدين مُجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
7. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015.
8. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، 2014.
9. صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
11. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
12. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، ط 3، دار النشر، الرياض، 2009.
13. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010.
14. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
15. مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النشر غير مبين، القاهرة، 2018.

16. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003

ثانيا : الرسائل الجامعية و الأطروحات :

1. سعيد شعبان، عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجمي مقدم إلى اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، 2006 .

2. معمر عبد المومن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة 07 أكتوبر، 2008.

3. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة غزة، 2009.

4. لمقادلة حمزة، إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

5. حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة -مدخل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة احمد دراية بأدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

7. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.

6. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.

ثالثا :المراجع باللغة الأجنبية :

1. Michael Armstrong HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE kogan page London and Philadelphia Tenthedition 2006.

الملاحق

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت-
كلية العلوم الاقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص تسيير موارد بشرية
المستوى الثانية ماستر

الموضوع: طلب المشاركة في الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تحت عنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا لإنجاز هذا البحث ، و هذا بالإجابة على الأسئلة المطروحة بما يعبر عن رأيكم بدقة و ذلك بوضع علامة (x) في المكان الموافق. علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع السرية التامة و أنها تستخدم في مجال البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و التقدير.

تحت إشراف:

د. سيد حياة

الطالبتين:

- بن مجاهد سميرة

- حماني أمينة

السنة الجامعية : 2022-2023

قائمة الملاحق

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

الوظيفة.....

الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وضعت المديرية خطط سنوية للتوظيف استنادا إلى احتياجاتها من الكفاءات.					
2	وضعت المديرية معايير موضوعية لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة للعمل فيها.					
3	القائمون بعملية الاستقطاب و التعيين في المديرية من ذوي الخبرة و الكفاءة.					
4	قامت المديرية في السنوات الأخيرة بتوظيف أفراد جدد من جميع الفئات (عمال، أعوان إداريين و إطارات).					
5	توفر المديرية الوثائق و المطبوعات اللازمة لتوضيح مهام و مسؤوليات كل وظيفة مما يسهل عملية تحديد الكفاءات اللازمة لشغلها.					
6	تسعى المديرية إلى تشجيع الموظفين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.					
7	تتسم المديرية بوجود اتصال دائم و جيد بين المسؤولين و الموظفين.					
8	تساهم المديرية في نشر ثقافة التعلم و التدريب لتحسين الأداء.					
9	تركز المديرية على التكوين المستمر للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية .					
10	تستند المديرية على خطط و برامج تكوين موضوعية مسبقا.					
11	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة.					
12	تستعمل المديرية وسائل تقنية بشكل مستمر.					
13	تقوم المديرية بتقدير مردودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها.					
14	يتم تحفيز الموظفين بأجور و تعويضات معتبرة للقيام بعملهم بالشكل المطلوب.					
15	تقدر المديرية جهود الموظفين و تقدم لهم الدعم المعنوي و المادي للمواصلة.					
16	يعمل الموظفون كفريق عمل واحد و يتبادلون الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحسين كفاءاتهم.					
17	تميل المديرية لتقييم الأداء الجماعي بدلا من التقييم الفردي.					
18	توفر المديرية جو عمل تعاوني تشاركي بين الموظفين كلا في مجال تخصصه يخفزهم على العمل.					

قائمة الملاحق

الأسئلة الخاصة بإحداث التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	حققت المديرية تجديداً في جودة و نوعية الخدمات المقدمة.					
20	وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالمديرية إلى التغيير و التجديد التنظيمي .					
21	تعمل المديرية على التواصل مع الموظفين و تهيئتهم للتغيير و إطلاق المبادرات الملائمة.					
22	ترتكز عملية التغيير على إعادة توزيع الموظفين على الفروع الجديدة .					
23	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك الموظفين .					
24	تحرص المديرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين خلال عملية التغيير باستمرار.					
25	تفتح المديرية المجال لمناقشة المشاكل و عرض الحلول المناسبة للتحسين المستمر.					
26	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المديرية.					
27	تقوم المديرية بإعلام الموظفين بمشاريع التغيير المقترحة.					
28	يتم مراجعة خطط التغيير دورياً و إعادة تقييم ما تم إنجازه.					
29	تتبنى المديرية التغيير التدريجي و التحسين المستمر في أداء مهامها (خطوة - خطوة)					
30	استطاعت المديرية الحد من مظاهر البيروقراطية و غيرها من السلوكيات السلبية للموظفين.					
31	يوجد تنسيق و تعاون في تنفيذ المهام بين جميع عناصر المديرية للتغلب على ضغوط العمل.					
32	يتمتع الموظفون في المديرية بالثقة و الحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي ينفذون بها مهامهم.					
33	استطاعت المديرية بناء علاقة ثقة مع كل متعاملها.					
34	استجابت المديرية بشكل أحسن لتطلعات المتعاملين.					
35	اكتسبت المديرية صورة إيجابية تسمح لها بالقيام بمهامها بسهولة و ارتياح.					



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université BELHADJ BOUCHAÏB -Ain Témouchent-

FICHE SYNOPTIQUE DE STAGE

L'étudiant:

Nom	<i>Blanchon</i>	Prénom	<i>Amina</i>
Filière	<i>Sciences de gestion</i>	Spécialité	<i>management, ressources humaines</i>
Stage	Nature: <i>Pédagogique</i>	Durée:	<i>15 J</i>
	Période allant de: <i>12/03/2022</i> à <i>26/03/2022</i>		
Accueil	Dénomination de structure: <i>Direction du Commerce et Promotion de l'exportation Ain Témouchent</i>		
	Adresse: <i>HAH. B. Temouchent Ain Témouchent</i>		
	Tél: _____ fax: _____		
Plan de travail effectué par le stagiaire	<i>la définition des ressources humaines</i> <i>publ.H</i> <i>la formation et la relation au changement</i> <i>la motivation de ...</i>		

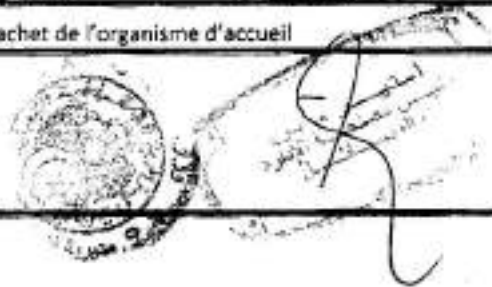
Tableau d'appréciation

	Excellent	Bon	Moyen	Faible	Très faible
Persévérance	X				
Prise d'initiative	X				
Capacité théorique		X			
Capacité pratique			X		
Discipline	X				

Appréciations générales: _____ Note: *17/20*

Signature et cachet de l'organisme d'accueil

Enclasseur
Moumen Ali





République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université BELHADJ BOUCHAÏB -Ain Témouchent-

FICHE SYNOPTIQUE DE STAGE

L'étudiant:

Nom	Bennedjahed	Prénom	Samira
Filière	Sciences de gestion	Spécialité	management des ressources humaines
Stage	Nature: Pédagogique	Durée:	11 jrs
	Période allant du: 12/03/2022 à 22/03/2022		
Accueil	Dénomination de structure: Direction du Commerce et Promotion des exportations AIN Témouchent		
	Adresse: Hwy. Bétonne près Boudoulat		
	Tél: _____ fax: _____		
Plan de travail effectué par le stagiaire	La gestion des ressources humaines - p. G. H. - la formation et son relation au changement - la motivation		

Tableau d'appréciation

	Excellent	Bon	Moyen	Faible	Très faible
Persévérance	X				
Prise d'initiative	X				
Capacité théorique		X			
Capacité pratique			X		
Discipline	X				
Appréciations générales	Note: 17 / 20				

Signature et cachet de l'organisme d'accueil

Emmanuel
Moutinelli