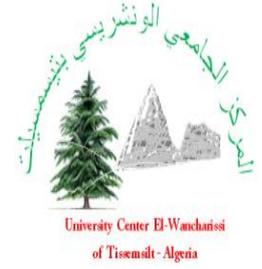




وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت-  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء -تيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطلبة: **بوزيان الشريف عائشة**  
**بوشندي دنية**  
الأستاذ المشرف: **د/أ: بوساحة محمد لخضر**

## لجنة المناقشة

الأستاذ: **صافة بن عيسى**.....رئيسا  
الأستاذ: **بوساحة محمد لخضر**.....مشرفا و مقرا  
الأستاذ: **بكري سعد الله**.....مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

اشكر الله تعالى على نعمة التوفيق لإتمام هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر الى الاستاذ الموقر " بوساحة محمد لخضر " الذي تفضل بأشرافه على هذا البحث

كما نتقدم بالشكر إلى الأخ والزميل " جطي الحواش " الذي كان له دور كبير في توجيهنا ومساعدتنا على إتمام

هذا البحث.

كما اتقدم بالشكر الخالص الى كافة الاساتذة الذين درسوا هذه الدفعة في قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم

التسيير، سائلين الله عز وجل ان يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم...

دنية & عائشة

## إهداء

الى من وهب عطاء عمره من أجلي، وأضاء لي دروب حياتي الى من جد وسعى من أجل راحتي  
.....الى من حلم دوما برؤيتي في أعلى المراتب.....الى من كان قدوتي وعلمي لغة  
الحياة.....ورافقني طوال مشواري.....  
ابي الغالي رابح.

الى التي غمرتني بحنانها وعطفها منذ نعومي اظفاري وسهرت الليالي لراحتي وضحت بالكثير  
لتراي في أحسن الأحوال.....الى شمعة الأمل التي أنارت دربي.....الى أمي ألف شكر  
خيرة.

الى من يسري في عروقنا نفس الدم.....اليكم يا من تقاسمنا الحياة مرها وحلوها الاخوة  
الأعزاء : محمد، عبد القادر، سيد علي، شهرزاد، لبنه، كريمة.  
الى الصديقة الغالية وتوأم روحي: دنية  
الى من لم تلدهم أمي وولدهم القدر وحب الخير والتسامح  
ليكن يا من اتسع القلب فرحا بلقاهن وضاق حزنا لفراقكم  
صديقتاي: وهيبه، خالدية، فطيمة، إكرام

## عائشة

## اهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات وتزول به الصعوبات  
احمده وسبحانه وأشكره الذي انار لي  
درب العلم والمعرفة على انجاز هذا العمل.  
اهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار  
وعلمي لغة الحياة الى ابي الغالي  
الى اول كلمة نطقها لساني، الى ملاكي في الحياة، الى من ربتني وسهرت الليالي الى من كان دعائها  
سر نجاحي الى من نذرت نفسها لسعادتي الى القلب الذي يشاطرنني في أفراحي وأحزاني  
الى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة اطال الله في عمرها.  
الى من أشد بهم أزرني ويكبر بهم شأنني اخوتي  
الى من لا أستطيع العيش بدونها أختي: خيرة  
الى من جمعني بها الصدفة فكانت نعم الصديقة عائشة وهيبة

## دنية



## الفهرس

	شكر
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
	ملخص
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الاول: مدخل لعملية توظيف المورد البشري
08	المبحث الاول: ماهية ادارة المورد البشري
08	المطلب الاول: مفهوم ادارة المورد البشري
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المورد البشري
13	المطلب الثالث: اهمية واهداف ادارة المورد البشري
18	المبحث الثاني: ماهية توظيف المورد البشري
18	المطلب الأول: مفهوم توظيف المورد البشري
19	المطلب الثاني: اساسيات حول توظيف المورد البشري
22	المطلب الثالث: علاقة ادارة المورد البشري بالتوظيف
25	المبحث الثالث: مراحل توظيف المورد البشري
25	المطلب الاول: مرحلة الاستقطاب المورد البشري
31	المطلب الثاني: مرحلة اختيار المورد البشري
35	المطلب الثالث: مرحلة تعيين المورد البشري
37	خلاصة الفصل الاول
38	الفصل الثاني: مدخل لعملية التغيير التنظيمي وعلاقته بتوظيف المورد البشري

40	المبحث الاول: ماهية التغيير التنظيمي
40	المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي
41	المطلب الثاني: مجالات وانواع التغيير التنظيمي
44	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأهم خصائصه وعناصره
49	المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي
49	المطلب الاول: مراحل التغيير التنظيمي
55	المطلب الثاني: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي ومتطلباته
59	المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي
62	المبحث الثالث: مساهمة توظيف المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي
62	المطلب الاول: موقف الموظفين من عملية التغيير
63	المطلب الثاني: اسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها
67	المطلب الثالث: ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية خلال مراحل التغيير التنظيمي
70	خلاصة الفصل الثاني
71	الفصل الثالث: اثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء تيسمسيلت
73	المبحث الاول: تقديم عالم لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
73	المطلب الاول: تعريف مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء ونشأتها
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
74	المطلب الثالث: مهام ووظائف مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
76	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية
76	المطلب الاول: أدوات الدراسة
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

83	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان
90	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثالث
94	<u>الخاتمة</u>
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
34	اجراءات الاختيار	01
42	تداخل مجالات التغيير	02
47	خصائص ادارة التغيير	03
49	نموذج التغيير الثلاثي ليوين	04
52	خطوات نموذج ايفانسفنتش	05
53	نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط	06
55	نموذج لتدرج السلطة حسب أنواع التغيير	07
74	الهيكمل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء	08
79	توزيع العينة حسب متغير الجنس	09
79	توزيع العينة حسب متغير السن	10
80	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	11
81	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
81	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	13
82	توزيع العينة حسب متغير الدخل	14
83	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	15

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
78	سلم ليكارت	01
79	توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
79	توزيع العينة حسب متغير السن	03
80	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	04
81	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
81	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	06
82	توزيع العينة حسب متغير الدخل	07
83	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	08
84	معامل الصدق والثبات ومتغيرات الدراسة	09
84	المتوسط والانحراف المعياري لابعاد المتغير الثابت	10
86	المتوسط والانحراف لابعاد المتغير المستقل	11
88	المتوسط والانحراف للعلاقة بين المتغير الثابت والمستقل	12
91	معامل الارتباط	13

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	الجريدة الرسمية
03	مخرجات Spss

## الملخص:

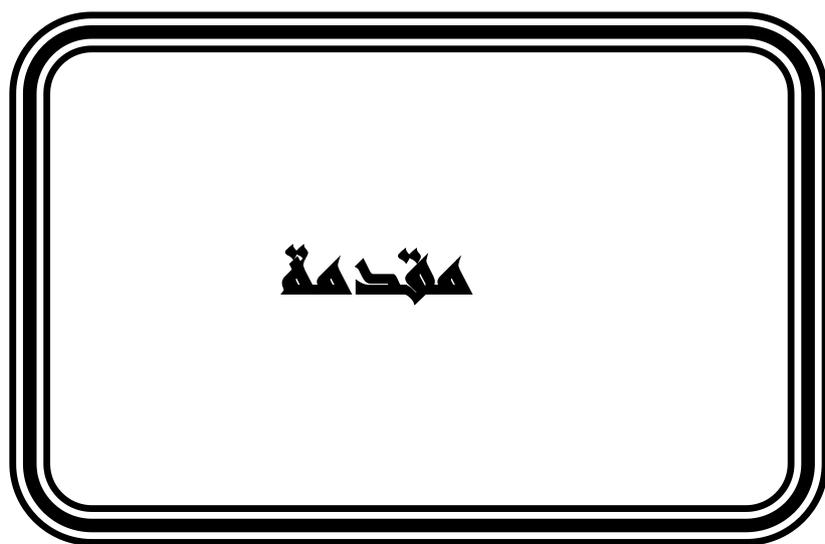
يعتبر التغيير التنظيمي أساس تطور كل منظمة وبقائها واستمرارها فالإحداث هذا التغيير وتفعيله كان لا بد من توظيف المورد البشري لان له تأثير كبير في تجسيد وتفعيل عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وقد تناولت هذه الدراسة " آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث، تم استخدام استبانة لجمع البيانات وقد وزعت عينة حجمها 78 فردا، حيث تم استخدام برنامج spss وبرنامج Excel في التحليل الإحصائي للبيانات، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير التنظيمي، المورد البشري، التوظيف، التغيير التنظيمي.

## Abstract

Organizational change is the basis of the development of each organization and its survival and the continuation of this change and the effect was to employ the human resource because it has a significant impact in the embodiment and activation of the process of organizational change in the institution, The study dealt with "Mechanisms for the Recruitment of Human Resources Towards Organizational Change in the Algerian Public Establishment". To clarify the relationship between the variables of the research, a questionnaire was used to collect the information of 78 Employees, we used SPSS and Excel programs for information analyse, You have been in a relationship with statistical significance between human resource recruitment and organizational change.

**Keywords:** Organizational Change Management, Human Resources, Recruitment, Organizational Change.



يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية نظرا لدورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمة، ولضمان هذه الأهداف لا يمكن توظيف جزء واحد من الفرد بل الفرد ككيان كامل، ولهذا فان عملية توظيف تعد من العمليات التي تختص بها الموارد البشرية فهي عملية منظمة تتطلب مجموعة من الخطوات الإدارية والوظيفية وأولها التخطيط للمورد البشري، حيث يجب على المنظمة التخطيط للمورد البشري وتساعدنا نتائج التخطيط على الاختيار والتعيين فهو يحدد لنا العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوبة توفرها في هذا العدد، بعدها تأتي عملية استقطاب هذا المورد البشري الذي تم التخطيط له وذلك بعدة طرق وأدوات منها الداخلية والخارجية، الإعلان، الترقية، النقابات العمالية، مكاتب التوظيف يتم اختيارهم واختيار أفضلهم، وهذه الوظيفة تتعلق بالاختيار المهني لشخص الذي سوف يتداولها طوال حياته المهنية فهذا الاختيار يرسم معالم نجاحه وفشله سواء من الناحية التنظيمية أو الاجتماعية والمؤسسة أيضا مسؤولة عن اختيار هذا الشخص الذي سوف توظفه فإذا كان جيدا فان المنظمة سوف تكون منتجة وفعالة وتمتع بقدر عالي من التنظيم وفي حالة العكس فإنها تدخل دائرة الفشل ولتحقق المنظمة التوافق بين اختيار الشخص المناسب فعليها أن تعتمد على شروط ومبادئ عملية التوظيف وكذلك تطبيق الأدوات التي يختار بها الشخص المناسب للوظيفة المناسبة والتي تعتمد على المقاييس النفسية والمقابلة والاختيارات التي تعين مدى تناسب هذه القدرات والميولات مع الوظيفة الشاغرة أو المقترحة وبعد عملية الاختيار يأتي قرار تعيين هذا الشخص المناسب المتوافق للشروط ليتم وضعه في المنصب الذي يستحقه.

بعد أن يتم توظيف المورد الذي في المنظمة فان لهذا الأخير دور كبير في تفعيل وتحسيد عملية التغيير في المنظمة، فعملية التغيير دور في غرس روح الابتكار والابداع والتنمية بين الأفراد مما يحمل للجهاز التنظيمي المرن دور في مواكبة ومسايرة مختلف التغييرات الحاصلة بانتهاج سياسة تغيير تدعو من خلالها الأفراد العاملين الى تقبل التغيير مع البحث عن أهدافه وأهميته في المنظمة، فليس كل شخص له القدرة على التغيير فمن يقوم بعملية التغيير له مجموعة صفات وسمات يتميز بها وهي تركز على المدخل الانساني الذي يتحدث عن الأفراد وقدرتهم على التغيير وكونهم المستهدف الأول من عملية التغيير وبالتالي نجاح العملية التقديرية مرهون بضرورة تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى ترسم معالم نجاحها وتخدم أهدافها.



وعليه فان دراستنا تهدف الى معرفة مدى تأثير توظيف المورد البشري في عملية التغيير وبالأحرى معرفة مدى قدرة العملية التوظيفية على توفير الشامل من المورد البشري الذي يخدم لنا عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية.

ومن مما سبق يمكننا طرح اشكالية البحث الرئيسية:

**إلى أي مدى يؤثر توظيف المورد البشري في التغيير التنظيمي؟**

وفي هذا الاطار ومن اجل تحليل اشكالية البحث وتوضيح معالمها ارتأينا صيغة وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة
- هل هناك إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء؟
- إلى أي مدى تؤثر عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة؟

**الفرضيات:**

- تساهم عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة.
- توجد إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة.

**مبررات اختيار موضوع البحث:**

**المبررات الذاتية:**

- يتلائم الموضوع مع تخصصنا في الدراسة.
- الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع ومعرفة توظيف المورد البشري في المؤسسة والتغيير الذي يطرأ عليه.
- الاحساس بأهمية هذا الموضوع.

**المبررات الموضوعية:**

- معرفة منهجية وكيفية عمل توظيف المورد البشري في المؤسسة.
- معرفة التغيير التنظيمي الذي يطرأ في المؤسسة.
- معرفة مدى تطبيق الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

**اهداف البحث:**

- محاولة الوقوف على أهم وضائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- توظيف معارفنا النظرية وتطبيقها عمليا من اجل توضيح كيفية توظيف المورد البشري في الادارة العمومية.
- تحديد رد فعل توظيف المورد البشري (التأثير) مع متطلبات التي تطرحها عملية التغيير التنظيمي.
- اكتشاف التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة العمومية الجزائرية.

#### اهمية البحث:

- ابراز مدى مساهمة سياسة التوظيف بالمؤسسة العمومية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- الربط بين توظيف المورد البشري لما يحمله من اهمية وبين عملية التغيير في المنظمة.
- تمثل هذه الدراسة نوعا من التقديم للمزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع الهام.
- التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسة العمومية.

#### حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية ( مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء) في مدينة تيسمسيلت، وانحصرت على تأثير توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة، كما اقتصرت نتائج الدراسة على ما تم جمعه من بيانات من خلال اداة الدراسة الاساسية (الاستبيان)، اما فترة اجراء الدراسة كانت في 21 أفريل الى 06 ماي 2019.

#### منهج البحث:

للإجابة على الاشكالية المطروحة سابقا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج مع موضوع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في البحوث، اذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من اجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ولمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الاخرى، فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية من خلال :

المنهج الوصفي: في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في: الكتب والمجلات والبحوث السابقة.

المنهج التحليلي: في الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) تم الاعتماد على الاستبيان بصورة مباشرة والملاحظة والمقابلة  
 spss و excel بصفة غير مباشرة، وتم تحليل وتفسير هذه النتائج الاحصاء الوصفي والاستدلالي والعمل بكل  
 لحساب النتائج، واستعمال معامل الارتباط لاختبار صدق الفرضيات.

#### صعوبات البحث:

- ضيق الوقت مما ادى الى تكثيف الجهد على اتمام هذا العمل.
- قلة المعلومات عن المؤسسة التي يعمل بها الموظف والخدمة التي تقدمها المؤسسة مما يعيق عملية البحث.

#### الدراسات السابقة:

**1-** الدراسة السابقة على مذكرة تدرس واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام  
 (ل.م.د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون تيارت،  
 للطالب سماتي حاتم، السنة 2017، حيث توصلت الدراسة الى وجود مقاومة كبيرة يظهرها الأساتذة الجامعيين  
 بكل من جامعتي محمد خيضر(بسكرة) وابن خلدون(تيارت) للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد  
 (ل.م.د) في الجامعة الجزائرية.

**2-** الدراسة السابقة على مذكرة صوفي نبيل(2011): بعنوان: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير  
 التنظيمي " حالة موظفي خزينه ولاية جيجل". للطالب صوفي نبيل السنة 2011، حيث توصلت الدراسة إلى أن  
 هناك نوع من التفاؤل يسود لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا  
 والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الايجابية. في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي  
 الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي.

**3-** الدراسة السابقة على مذكرة تدرس فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير  
 الحكومية الفلسطينية، للطالبة ابتسام إبراهيم مرزوق السنة 2002، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة  
 ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير  
 الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.

#### هيكل البحث:

من اجل معالجة الاشكالية السابقة طرحها واختيار الفرضيات تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصلين الاول والثاني لدراسة نظرية حول توظيف المورد البشري في المؤسسة العمومية من خلال دراسة كل من المورد البشري (مراحل تطوره، اهميته)، وتوظيف المورد البشري ( المبادئ والشروط، والاهمية)، والتطرق الى اهم مراحل ( الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، وماهية التغيير التنظيمي ( المجالات والانواع، الخصائص والعناصر) وكذلك من خلال مداخل التغيير والقوى الدافعة له واهم مراحل والتطرق الى متطلبات التغيير التنظيمي ومساهمة المورد البشري في عملية التغيير.

اما الفصل الثالث فهو محاولة اسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال دراسة حول مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بتسمسليت.

الفصل الأول

مدخل لعملية توظيف

المورد البشري

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المنظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بدون موارد بشرية، ونجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لذا فالمنظمة تسعى لتنمية هذه الموارد واستثمارها بما يخدم أهدافها. حيث تتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، بحيث تقوم هذه الإدارة بإجراءات توفر من خلالها اليد العاملة المؤهلة وتقسّمها في مختلف فروع المنظمة، وتوفير هذه اليد العاملة لا يكون إلا من خلال عملية معينة تعرف بتوظيف المورد البشري، حيث تعتبر هذه الوظيفة من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكمن الهدف منها، في التمييز والانسجام الصحيح بين خصائص المرشحين للتوظيف وتوافقهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية في تطبيق مختلف الإجراءات للوصول إلى المناصب المناسبة.

ومع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري في المنظمة أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة، ومن قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أم إدارية، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وأنشطة المنظمة.

لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار انسبهم وتعيينهم وفق إجراءات مختلفة، وسنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تكلمنا فيه عن ماهية إدارة المورد البشري، الذي يلعب دورا أساسيا في قيام المنظمة وتحديثنا كذلك عن تطورها التاريخي من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى الآن، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية توظيف هذا المورد وأهم الشروط التي يجب إتباعها وأهم المبادئ والأهمية البالغة لعملية التوظيف في المؤسسة، وفي المبحث الأخير سنتطرق للمراحل الأساسية التي يمر بها توظيف المورد البشري، الذي تضمن مرحلة الاستقطاب والاختيار و لتعيين .

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أساس قيام المنظمة، بحيث تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص المنظمة وحل المشاكل، حيث كان ينظر إلى الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة، وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال أو المعدات، والتقنيات، وغيرها. غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها المنظمة، قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة بحيث مرت هذه الموارد بعدة تطورات تاريخية من ما قبل الثورة الصناعية حيث في هذه المرحلة كان ينظر إلى المورد البشري انه عامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره، إلى غاية مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي أصبحت تنظر إلى المورد البشري هو أساس قيام المنظمة، ولذلك نشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والمورد البشري، وفي هذا المبحث تناولنا مفهوم إدارة المورد البشري: (الإدارة، المورد البشري، إدارة المورد البشري)، وتناولنا الأهمية البالغة التي يحظى بها المورد البشري في المنظمة، وتطرقنا إلى التطور التاريخي الذي مرت به إدارة المورد البشري .

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المورد البشري

اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للموارد البشرية التي تهتم بالعنصر البشري، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها (إدارة الأفراد)، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون العاملين ولكن مهما اختلفت التسميات فجميعهم تركزوا حول المحور الرئيسي وهو الكادر والعنصر البشري ومن التعريفات التي تناولت هذا الموضوع نذكر أهمها:

#### أولا: تعريف الإدارة:

أ. لغة: هي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول سوء الإدارة، مجلس الإدارة، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون الشركة أو المؤسسة (مركز الإدارة) المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير شؤون الشركة أو المؤسسة، كلمة الإدارة Administration لغويا تعني أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية والتي تتكون من مقطعين AD, mistrave، ومعناها أداة خدمة الآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة management، للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

ب. اصطلاحاً: لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حيث أصبح سؤالاً كثيراً ما يتردد هو إدارة علم أم فن ومهارات ذاتية.<sup>1</sup>

ومن هنا نتطرق إلى تعريف الإدارة بصفة عامة:

. يرى ستونر أن الإدارة هي: ( عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك، استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية).<sup>2</sup>

. هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتفويض بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مفهوم المورد البشري:

ا. لغة: المورد يعني المنهل طريق مصدر الرزق .

ب. اصطلاحاً: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث، حيث يعرف انه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة وإرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته.<sup>3</sup>

-ومن هنا نتطرق إلى تعريفات اشمل للمورد البشري ونذكر منها:

✓ هو يشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، بدءاً من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين، أما ذلك الجزء المعد فعلاً للمساهمة في عملية الإنتاج فيعد من عوامل الإنتاج وذلك الجزء الذي يساهم فعلاً في العملية الإنتاجية، يعتبر مدخلات ومعنى ذلك أن أقصى ما يمكن المشاركة به في عملية الإنتاج (المخلات) لا يمكن أن يتعدى في أي حال من الأحوال عوامل الإنتاج أما إذا كان حجم المدخلات اقل من حجم عوامل الإنتاج فان الفرق بينهما يمثل عوامل إنتاج في حالة بطالة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> (د) منير بن احمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص:28.

<sup>2</sup> (د) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الادارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص: 10.

<sup>3</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2008، 2009، ص: 74.

✓ يقصد به الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية و التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

و مما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

هو تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و مكافأة و رعاية الأفراد، و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن تعريفها على أنها مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه<sup>2</sup>.

تعرف كذلك على أنها تلك الإدارة المسفولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع.

ويمكن تعريفه على انه: نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ و الأفكار، بعضها يستند على الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل: تخطيط القوى العاملة للاختيار و التعيين و النقل و الترقية و تحليل الوظائف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق، ص: 31.

<sup>2</sup> محمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 127.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 93، 90.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، وهو كنشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات مؤخرا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة، ويمكن القول إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات وهي<sup>1</sup>:

### أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، بحيث كان الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة وتقليدية، في هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال<sup>2</sup>، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، ثم ما لبث بعد نظام الرق هذا نظم الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل باجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة. -جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك و العبيد أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام يعد احتكارا للصناعة او الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم و تعليمات الطائفة.<sup>3</sup>

### ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة بين سنة 1760 إلى 1860 في دول اوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على الوحدات الصغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع، إلى أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول الميكنة، التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود عدد كبير من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، وكان من أهم

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص: 27، 28 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشه، ادارة المورد البشري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص: 21.

<sup>3</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 28.

نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمدربين المحترفين، في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه إن يحقق أقصى إنتاجية اعتمادا على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وان حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل. وبالرغم مما واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية. مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلى انه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية، مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين، بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات، تخصص العامل في جزئية، كذلك فقدانه شخصيته واستقلاله.<sup>1</sup>

### ثالثا: مرحلة حركة الإدارة العلمية (ما بعد الثورة الصناعية)

في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين (1856\_1915) ظهرت مدارس جديدة تتحدث في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي ربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي أن عليه انجاز عمل معين فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصالحه وأهدافه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنا اقتصاديا لا تحركه سوى الحوافز المادية وهو الفكر الذي تبناه فردريك تايلور ولكنه وضع له أسسا علمية تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهم وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين).

### رابعا: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

وهي التي ظهرت في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقا من تجارب (هاوثورن Howthome)، والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج، وان المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وانه لا بد التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، ادارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص: 27، 28.

إن حركة العلاقات الإنسانية تقرر انه لا بد من بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية حاجاتهم، إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية، وتنمي روح الولاء للمنظمة .

### خامسا: ظهور مدرسة إدارة الأفراد

في ما بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية وبدا الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، وجاء ذلك انعكاسا للقصور في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد. كما أن اهتمام الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان قد أفضى إلى الاهتمام بإدارة الأفراد في المنظمات. إلا إن دور إدارة الأفراد قد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات استنادا إلى السياسة العليا لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

### سادسا: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجة الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وانه يجب أن لا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: أهمية إدارة المورد البشري

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة، وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال (الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها)...، غير ان التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة، قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث إن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن يؤثر

<sup>1</sup> طارق علي جماز، الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد الدراسات العليا، بدون سنة نشر، ص: 6-7.

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، مرجع سابق، ص: 33.

مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودوافعهم وحوافزهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيم.

إن عبارة مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن أن العاملين هم أهم مورد لصاحب العمل، رأس المال البشري. ويعني: العاملين في المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم و خبراتهم، والاجتهاد والذكاء والعلاقات وتبصر خصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة.

ويعلق احد الكتاب على دور إدارة الموارد البشرية إن مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحوافزهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية، ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة فان إدارة الموارد البشرية هو تحدي استراتيجي حيوي، والقيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة، ويضيف Delomey & Husefid أن المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة، ويميل العاملون فيها والزبائن إلى الرضا وتكون المنظمة أكثر إبداعا وابتكارا، وإنتاجية أعلى، وسمعة ومكانة طيبة وإيجابية لدى المجتمع . ويرى الكاتب (جاكسون وزملائه) انه بينما هناك عوامل عديدة تسهم وتؤثر في نجاح المنظمة، فمن الصعب جدا أن تحقق النجاح بدون إدارة الموارد البشرية بفعالية... أن مقدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي وضروري لمقدرتها على إرضاء الكثير من الجهات ذات المصلحة والعلاقة بالمنظمة (المالكون والمستثمرون، أفراد المنظمة، المنظمات الأخرى، الزبائن، المجتمع). وفي ظل التحولات والتغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ومن المنظور الاستراتيجي فان المنظمات لكي تكون ناجحة وتستمر كذلك، يجب أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، أفضل من المنافسين لها في أمر أو شيء معين وباستطاعتها الاحتفاظ بهذه الميزة لفترة طويلة.

ويكون للمنظمة ميزة تنافسية حينما يفضل جميع أو معظم زبائنها منتجاتها) خدماتها على غيرها .(وحينما تكون الميزة التنافسية لا يستطيع المنافسون فهمها ولا نسخها ) تقليدها (فان المنظمة لديها ميزة تنافسية مستدامة. ويرى احد الكتاب إن هذا يتطلب أن تمتلك المنظمة الموارد التي يمكنها من تحقيق هذه الميزة، وان الموارد البشرية لديها الخصائص الضرورية الآتية:

-الموارد البشرية نادرة

-لا يمكن تقليد الموارد البشرية

-الموارد البشرية لا يوجد بديل مناسب لها

وهذه الخصائص تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بفعالية ونجاح يمكن أن تشكل أساساً لنظام عمل متفوق الأداء، حيث أن الناس والعمليات والتقنيات والهيكلة التنظيمية يعملون جميعاً معاً لتوفير للمنظمة ميزة في البيئة التنافسي<sup>1</sup>.

وهناك أهمية أخرى للمورد البشري وهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ زيادة مقدار المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- ✓ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- ✓ إدارة الاستقطاب هو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة. تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق اكتسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة بالمنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج، وحب المنظمة والانتماء إليها، وعليه يمكن القول إن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي:

**المقدرة (الرغبة):** إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إلى تقوية وتدعيم طريقي المعادلة معاً، إذ لا غنى عن أحد طرفيها، وتحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها، فلا يمكن إن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدرة فقط دون الرغبة، والعكس صحيح، لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود الإمكانية. لذلك نجد إن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معاً، لضمان المستوى المطلوب من أداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص: 25، 26.

<sup>2</sup> نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي للإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي لتعليم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص: 8.

<sup>3</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 219.

– ونتطرق إلى أهداف الموارد البشرية من منظور آخر:

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
  - ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.
  - ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين.
  - ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  - ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - ✓ إدارة وضبط إدارة التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
  - ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة والرغبة، حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.<sup>1</sup>
  - ✓ استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة ورفع كفاءة المنظمة.
  - ✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية.
  - ✓ صيانة الموارد البشرية.
  - ✓ تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
  - ✓ تحسين الإنتاجية وتطويرها.
  - ✓ تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
  - ✓ تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع ظروف البيئة واستراتيجياتها.
- وعموماً يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي:

#### أولاً: الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص: 149.

ثانيا: أهداف العاملين: تتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ثالثا: أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق، ص: 94، 95.

## المبحث الثاني: ماهية توظيف المورد البشري

تعتبر عملية التوظيف أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف لتوفير أفضل العناصر من ذوي كفاءات ومؤهلات ممتازة، بحيث أن للتوظيف أهمية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ الذي سيكلف المنظمة الكثير جدا، لذلك نجد له عدة شروط يجب الالتزام بها كما أن له مبادئ تبرز دوره في المنظمة ويمر بعدة مراحل (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين)، فتعتمد إدارة الموارد البشرية على استخدام طرق الجذب المناسبة للحصول على تلك الموارد البشرية المتميزة واستثمارها وتدريبها على النحو الذي يساهم من خلالها الوصول لتحقيق أهداف المؤسسات والاستفادة من تلك الموارد فتعتبر عملية توظيف المورد أهم وظيفة تسمح بالحصول على الكم الهائل من اليد العاملة المؤهلة التي تتوفر فيها الشروط اللازمة التي تخدم المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم توظيف المورد البشري

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية وهناك عدة تعريفات للتوظيف نذكر منها:

● هو النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم

اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الانفراد المؤهلين للعمل في

المنظمة أو المركز، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة، وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويعرف أيضا بأنه " اجتذاب المرشحين المناسبين لملء الشواغر للوظيفة المعلن عنها."

ويعرف التوظيف بأنه سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة

بلكوادر البشرية اللازمة للأشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات اللازمة.

ويعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على حد كبير على نوعية

العاملين فيها أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب

الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته، وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص

متساوية للمتقدمين للوظائف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربح مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة كلية التخطيط، 2007، ص: 141، 142.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 131.

• يعرف توظيف الموارد البشرية على انه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه<sup>1</sup>.

• التوظيف هو العملية التي تقوم من خلالها الشركات بشغل المناصب والوظائف المتاحة لديها وتختلف طريقة التوظيف من شركة إلى أخرى، ولكنه في الغالب يكون من خلال إدارة الموارد البشرية والتي تتولى عملية تقدير الموارد المطلوبة بالتعاون مع مديري الإدارات المختلفة ثم تتولى بعد ذلك تحديد أسلوب التوظيف.

فإذا قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة تقوم بعد ذلك بعملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات حول توظيف المورد البشري

#### الفرع الأول: أهمية وأهداف توظيف المورد البشري

##### أولاً: أهمية توظيف المورد البشري

تهدف عملية التوظيف غالى ملء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من اجل تحقيق الاهداف المؤسسة. ويحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها زيادة الإنتاج من خلال: تحسين أداء الأفراد، تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب، الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال، رسم المسار الوظيفي للعمال بدون أي عراقيل، وضع برامج للأجور عادلة، زيادة إنتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في المورد البشري. كما إن جميع المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال عملية التوظيف، والمؤسسة المطالبة بتحديد وجذب والحفاظة على الموظفين المؤهلين لشغل المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق احتياجاتها من الموارد البشرية.<sup>3</sup>

■ تلعب عملية التوظيف دوراً أساسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة غالى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم وعادل جرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب والحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص: 81.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص: 75.

<sup>3</sup> Jean pierre citeau, **Gestion de ressources Humaines**, principe généraux et cas pratique, Dalloz, 1994 ; p77

الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى غالى تحقيقها،

فهدفها الأساسي الرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليطم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من اجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، بالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل غالى خسارة المؤسسة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

- يتم حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة عبر عملية التوظيف.
- ترتبط عملية التوظيف بمختلف الإجراءات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية.
- ترهن عملية التوظيف إستراتيجية المؤسسة.

### ثانيا: أهداف توظيف المورد البشري

وتتمثل أهداف الوظيفة في التخطيط لتدبير واستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل المستور على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل.

- كما تتمثل أهداف الوظيفة في التقييم الدوري الفعال لجميع العاملين بالشركة واقتراح الخطط.
- تتمثل أيضا أهداف الوظيفة في العمل المستقر نحو استقرار أوضاع العاملين بالشركة من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم.
- تستهدف أيضا مهام الوظيفة اقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالشركة في ضوء القوانين السارية واللوائح المعمدة والمشاركة في وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص: 65.

قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم واقتراح الإجراءات التصحيحية في سبيل تعميق الالتزام بها<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: مبادئ وشروط توظيف المورد البشري

### أولاً: مبادئ توظيف المورد البشري

هناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إنجازها بما يلي:

أ. مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.

ب. مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لأشغال الوظائف المعلن عنها.

ج. مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال<sup>2</sup>

### ثانياً: شروط توظيف المورد البشري

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:

- ألا يقل عمر الموظف 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة.
- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.
- احتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
- أن يكون لائقاً صحياً للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- الحصول على التأشيرات المطلوبة على تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب
- ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وان يحضر شهادة خبرة أو إخلاء من طرف مكان عمله السابق.

<sup>1</sup> Blognems.blogspot.com,2013, h : 17 :35, 2019.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 132.

- ألا يكون سبق فصله لأسباب تأديبية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المورد البشري بالتوظيف

#### الفرع الاول: ادارة المورد البشري والتوظيف

التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تم إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم المهني من خلال بما يسمى عملية تكوين الموارد البشرية التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة وتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء... والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى، وهذا ما يتم توضيحه في ما يلي:

- تعتمد عملية التوظيف عن المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين.
  - ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
  - يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية الاختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف اقل نجاحا من المطلوب.
  - ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه على مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة تجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.<sup>2</sup>
- ولإدارة المورد البشري عدة ادوار مهمة في عملية التوظيف نذكر منها:

<sup>1</sup> أحلام قاسي، صيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، البويرة، السنة الجامعية 2011، 2012، ص: 67، 66.

<sup>2</sup> تيشات سلمى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 13.

ا. الدور التشغيلي: يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، فضلا عن نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء، وممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، وبعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى، كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولا وعلى إدارة الموارد البشرية ثانيا. ب. الدور الإداري: ويسمى بالدور المتوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بمراحل التوظيف

أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة)، ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.<sup>2</sup>

### ثانيا: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية على الاختيار والتعيين فهي تحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توفرها في هذا العدد.<sup>3</sup>

وهناك حاجة لتطوير خطط الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المنظمة، وان الغاية هي تبني الرؤية الإستراتيجية لاحتياجات المستقبلية للمنظمة سواء في التقنيات أم التدريب أم التطوير المهني والتخطيط المستمر

<sup>1</sup> ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العاملة والمختلطة، تنمية الراءدين (81، 28)، 2006، ص: 157، 158.

<sup>2</sup> زيد سليمان، ادارة اختيار الموظفين-الموظف المناسب في المكان المناسب، دار الراءية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط2، 2014، ص: 24.

<sup>3</sup> برا هيمي بالقاسم، التغيير الاجتماعي التنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سوسولوجيا تنظيم والعمل، الاغواط، الجزائر، 2010، 2011، ص: 77.

ومعدل دوران العاملين، حال وضع خطة الموارد البشرية فانه يمكن البدء بتطوير سياسات إعداد الأفراد العاملين، وذلك لضمان تطابق هذه السياسات مع إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

**ثالثا: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب:** تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة وبما تقدمه من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع المدخلات الرئيسية للاستقطاب، حيث تساعد في وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية في سوق العمل الداخلي والخارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب محمد الغراوي، احمد سليمان محمد المرجري، الدارة الموارد البشرية إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، دراسة نظرية تحليلية، 2006، ص: 232، 233.

<sup>2</sup> برا هيمي بالقاسم، مرجع سابق، ص: 77.

### المبحث الثالث: مراحل توظيف المورد البشري

تمر مرحلة توظيف المورد البشري بعدة مراحل أساسية ألا وهي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين بحيث أن عملية الاستقطاب تعني بمفهومها العام هي جذب الموظفين لشغل المناصب الشاغرة وتعني الحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة، عن طريق مجموعة من المصادر الداخلية وتشمل الترقية ونقل الموظفين السابقين من منصب إلى آخر وتتم داخل المؤسسة إما الخارجية فتكون عن طريق الإعلان والنقابات العمالية والمؤسسات التعليمية. والاستقطاب بحد ذاته يمر بعدة خطوات، من الخطوة الأولى المتمثلة في تخطيط الاستقطاب للموارد البشرية إلى آخر مرحلة التي تتم فيها عملية التقييم والمراجعة، وبعد عملية الاستقطاب وجذب الموظفين تأتي عملية اختيار انسبهم وأفضلهم الذين تتطابق سماتهم وخصائصهم مع الشروط والمعايير المفروضة، كما أن لعملية الاختيار عدة مراحل وإجراءات يجب إتباعها تبدأ بالمقابلة المبدئية وطلب التوظيف والقيام المعني بمجموعة من الاختبارات والمقابلات، ثم يأتي قرار التعيين والكشف الطبي وبعد ذلك يصدر قرار نهائي للتعيين، وبعد التعرف على عملية التوظيف في المبحث الثاني قمنا بالتطرق إلى مراحل الأساسية الثلاث في المبحث الثالث وتكلمنا بالتفصيل في المطلب الأول: عن ماهية الاستقطاب وفي المطلب الثاني: ماهية الاختيار، وفي المطلب الثالث: ماهية التعيين.

### المطلب الأول: مرحلة استقطاب المورد البشري

#### الفرع الاول: مفهوم استقطاب المورد البشري

إن عملية استقطاب الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة، ولها أهمية كبيرة بالمنظمة، حيث نجد فيها مصادر داخلية وخارجية وتمر بعدة خطوات. حيث نجد عدة تعاريف لاستقطاب المورد البشري نذكر من أهمها:

- هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>
- هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. ويعرف كذلك: هو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن عدد من الأنشطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجية تخطيطها، دار الفكر العربي لطبع والنشر ط1، 2013، ص: 59.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 88.

■ تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن عملية الاستقطاب، التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحاناتها، وتبدأ عملية الاستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الإعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة وحسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشأة<sup>1</sup>.

### - من يقوم بعملية استقطاب المورد البشري ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة الدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف الدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية الاستقطاب إلى احد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مصادر وخطوات استقطاب المورد البشري

#### أولاً: مصادر استقطاب المورد البشري

##### أ- المصادر داخلية:

يعبر العاملون المنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني انه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فانه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بما أن يتقدم لها.

وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:

-**الترقية:** تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق الترقية الأهداف المرجوة منها،

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1، ط1، 2006، ص: 185.

<sup>2</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 141، 142.

فان عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها .

-**النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من نوع إلى نوع آخر، والهدف من ذلك قد يكون خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها، في أنها ليس من الضروري أن يتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

-**الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنشآت بالى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على ساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته ووجوده في بعض المنشآت، وهناك سياسة اهرى قريبة النسبة من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة، وإتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المنشآت الصغيرة، تحقق مزايا عدة للمنشأة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها وايضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنشأة أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية<sup>1</sup>.

\_ **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب وأصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على اندماج العمال الجدد لان لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها.

\_ **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص المناسبين، بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية التحليل للوظائف وتحديد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000، ص: 129، 130، 132.

<sup>2</sup>حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 89، 90.

ب. المصادر الخارجية:

- من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل فيما يلي :
- عن طريق تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية المباشرة : حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد اهو عن طريق الانترنت والبريد الالكتروني.
  - عن طريق الإعلان : الإعلان بالصحف أو الراديو أو التلفاز وكذلك بالمجلات.
  - مكاتب التوظيف ( استشارات): وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث اصطبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.
  - المؤسسات التعليمية : تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخارجيين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخارجيين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل في هذه المنظمات.
  - النقابات العمالية : حيث تسعى هذه النقابات لتأمين العمل للأفراد المنتسبين إليها وبالتالي تساعد على تقليل نسبة البطالة<sup>1</sup>.

ثانيا: خطوات استقطاب المورد البشري

-المرحلة الأولى: تخطيط الاستقطاب

- وتتطلب تحول الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد نوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الإعداد التي تريد توظيفها، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية.
- تمثل هذه المرحلة في تحليل متطلب الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من قيم استقطابهم.

-المرحلة الثانية: تحديد إستراتيجية البحث

- وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص: 141.

للمرشحين يكون أسهل نظرا لوفرته في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، إن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرته في سوق العمل.

#### - المرحلة الثالثة: البحث والتصنيف

تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل ثم تليه عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة، عملية تصفية هؤلاء المرشحين وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال .

#### - المرحلة الرابعة: التقييم والمراجعة

وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم جدوى وتكلفة على طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: أهمية وفوائد استقطاب المورد البشري

أن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة، والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار.

مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي :

- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المنظمات خيار واسع يستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.
- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار تتمثل باستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.

<sup>1</sup> سيبوسي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، اترك للنشر والتوزيع، 2005، ص: 39، 40، 41.

- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية مثل: ( مكاتب التوظيف، الجامعات، الكليات، الإعلانات، الاتصال الشخصي).<sup>1</sup>
- توفر مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- السهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين إلى الاختيار النهائي من بينهما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، فالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>2</sup>.
- الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.
- ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الراسية إلى التأثير على: -عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف -احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.
- وما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص: 187، 188.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 124.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، قوانين الملكية الفكرية لجميع حقوق النشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص: 241.

## المطلب الثاني: مرحلة اختيار المورد البشري

### الفرع الأول: مفهوم الاختيار

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

تمثل وظيفة الاختيار الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناوبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الانفراد المتقدمين تشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة. 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 أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها<sup>1</sup>.

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسة التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلهم لها، ويمكن تعريف عملية الاختيار من أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيين الوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، او هي تلك العمليات التي يقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة<sup>2</sup>.

يهتم موضوع الموارد البشرية بانتقاء الأفراد الملائمين لشغل وظائف معينة، ويرتبط الموضوع باعتبارات كثيرة مثل تحليل الوظيفة ومعرفة مواصفات شاغلها، وتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب وتأهيل من تم اختيارهم ودمجهم في الوظيفة<sup>3</sup>.

من يقوم بالاختيار: نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة لهذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فان قرارا الاختيار يترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، وتعاون المديرين التنفيذيين مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 141.

<sup>2</sup> صيدي صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لىن دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، سطيف، 2016، 2017، ص: 49.

<sup>3</sup> احمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص: 18.

<sup>4</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 155 .

علاقة الاختيار بأنشطة الموارد البشرية الأخرى: إن العلاقة بين الاختيار والأنشطة الأخرى التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي علاقة تكاملية سابقة ولاحقة بعملية الاختيار فالعلاقة السابقة تتمثل في إن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد تنفيذ عدد من الأنشطة مثل نشاط تصميم وتحليل العمل ثم تخطيط القوى العاملة ثم عملية الاستقطاب، أما بالنسبة للعلاقة اللاحقة فهي علاقة عملية الاختيار بنشاط التدريب وقياس الأداء.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مراحل اختيار المورد البشري وإجراءاته

أولاً: مراحل اختيار المورد البشري

يقوم الموظف المعني المختص في إدارة الموارد البشرية بتسليم جميع طلبات العمال والسير الذاتية التي جمعها خلال عملية الاستقطاب، ومراجعتها بصورة أولية وتصنيفها وعمل قائمة بأسماء المتقدمين تتضمن المعلومات المطلوبة المقدمة عن كل منهم.

- يتم مراجعة ودراسة الطلبات والسير الذاتية واستبعاد هؤلاء الذين لا يستوفون الشروط والمتطلبات الدنيا للوظيفة...

- يتم الاتصال بالمرشحين الواردة أسماؤهم في القائمة المصغرة للطلب منهم تعبئة نموذج طلب عمل) المستخدم له والمنظمة (وتقديم السير الذاتية واستكمال أي وثائق أو مستندات ناقصة.

- تبدأ عملية إجراء الاختبارات المناسبة المقدمين والتي تناسب العمل الوظيفة وخاصة ما تطلبه من مهارات وقدرات ومعارف وخصائص شخصية وميول وغيرها

- إجراء مقابلات مع المرشحين الذين نجحوا في الاختبارات ويشارك في هذه المقابلات بالإضافة إلى الاختصاص، موارد بشرية، مديرو الوحدات التنظيمية المعنيون والعاملون في هذه الوحدات الذين سينضم إليهم المتقدم في حال تعيينه...

- التحقق والتثبت من المعلومات الواردة في طلبات التوظيف وبيانات السير الذاتية

- التنوير والتكثيف: عندما يياشر الموظف عمله الجديد يأتي إلى بيئة جديدة لا يعرف إلا تفاصيل عنها مما قد يسبب له شعوراً بالقلق وعدم التأكد والشعور بالاعتراب ولتبيد هذه المشاعر، تقوم المنظمة بتنظيم برامج تطوير تكثيف الموظفين الجدد.

<sup>1</sup> محمد الصبري، مرجع سابق، ص: 200.

-فترة التجربة: الهدف من هذه الفترة هو إتاحة الفرصة لكل من صاحب العمل والعامل الجديد أن يقيم كل منهما تجربة في هذه المدة ويقارن بين النتائج التي كان يتوقعها كل منهما من الآخر وبين النتائج المحققة ويقرر لي ضوءها الاستمرار في علاقة العمل الوظيفية أو إنهاؤها<sup>1</sup>.

### ثانيا: إجراءات اختيار المورد البشري

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بقوة إجراءات تتمثل فيما يلي:

أ. **المقابلة الميدانية:** هي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على توصل المتقدم للعمل، خبراته، ومواصفاته الشخصية و الأساسية، ويتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حيث الشروط العامة للوظيفة(العوامل العامة)

ب. **طلب التوظيف:** يعطي طلب التوظيف بيانا عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حيث البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين<sup>2</sup>.

ج. **الاختبارات:** قد لا تكشف نتائج المقابلة عن بعض الجوانب الضرورية في متقدم للوظيفة الشاغرة، لذا يوضع المرشح تحت عدة اختبارات كانت تحريرية أو شفوية، أو عملية، ومن الاختبارات الشائعة اختبارات القبلات الفكرية الذي يعكس مستوى المرشح للترقية، قابليته التعبيرية، ومنطقيته وغيرها. ومن الاختبارات الأخرى، اختبار الأداء الذي يهدف إلى قياس القابلية الأدائية للمرشح في الوظيفة، مثل اختبار كاتب الطابعة واختبارات مشغل الحاسوب والمبرمج.

د. **المقابلات:** وهي من الخطوات النهائية لعملية التوظيف حيث يميل مدراء الموارد البشرية غالى الاعتماد على جملة من المقابلات والاختبارات قبل أن يتخذوا قرارهم النهائي للاختيار، ومع أن المقابلة لا تعكس مستوى أداء الفرد تماما إلا أنها شائعة الاستخدام في الوقت الحاضر، ولا تعكس المقابلة الصورة الحقيقية للمتقدم الذي يصرح على إظهار جوانبه الإيجابية فقط، وهناك من الشواهد على أن النتائج تأتي غالبا في غير صالح المنظمة<sup>3</sup>.

هـ. **قرار التعيين:** ويتم في هذه المرحلة الفصل بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص: 167.

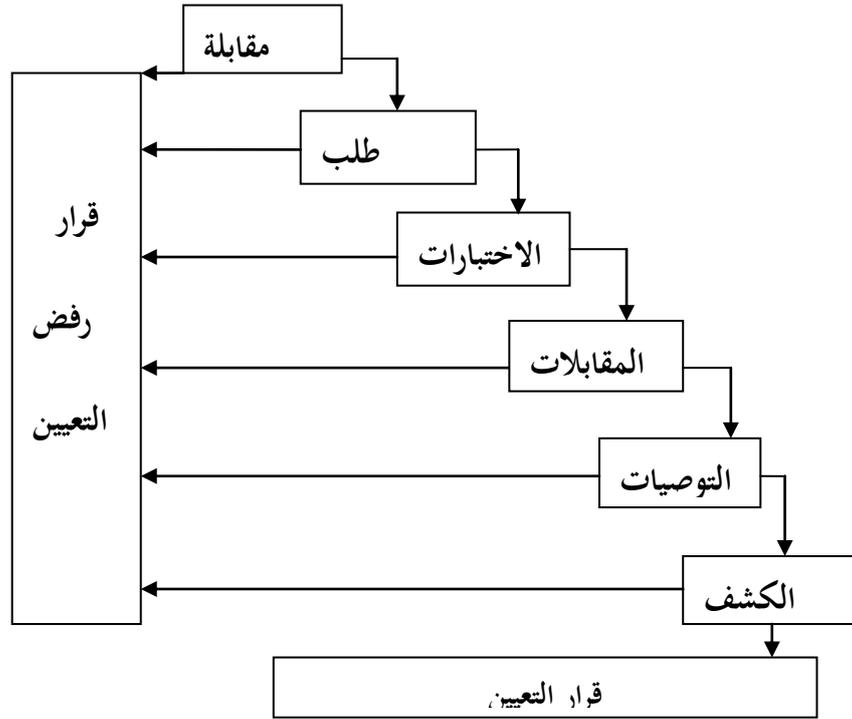
<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 95،94.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع متكامل في ادارة الاعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط1، 2010، ص: 303، 304.

و. الترشح للتعين : بعد اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام من خلال المقابلات المختلفة.

وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد اخذ رأي المدير المشرف فيهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين، وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستمرار قرار التعين، ويتوقف التعين النهائي عادة على اختيار المرشحين للفحص الطبي بنجاح.

ي. الكشف الطبي: يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين، فهي تمثل الاختيار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة، ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختيار في نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.



الشكل رقم (1-1): إجراءات الاختيار<sup>1</sup>

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: 15

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 96,95.

### المطلب الثالث: مرحلة تعيين المورد البشري

تعتبر عملية التعيين آخر مرحلة من مراحل التوظيف وهي تقوم على مجموعة من الأسس ولها عدة أهداف.

#### الفرع الأول: تعريف تعيين المورد البشري

حالما يتخذ قرار لتشغيل شخص ما، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب الفوائد النقدية، ساعات العمل، الفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم شروط التشغيل المقدمة فان عقد التشغيل يخص ظروف العمل، ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والعامل وخصوصا العامل. ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين في شروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ لكل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين.<sup>1</sup>

هو إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار رفض أو قبول المرشح.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: الأسس التي تتم عليها عملية الاختيار والتعيين وأهدافها

##### أولاً: الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين

اعتماد على أي منشأة مهما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية:

- سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العلمية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقة بذلك.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرارات بالتعيينات في المنشأة
- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.
- -تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المترشح على القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية عوامل مساعدة أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية.

##### ثانياً: أهداف سياسة الاختيار والتعيين

من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

<sup>1</sup> يوسف حجي الطائي، مرجع سابق، ص: 223.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 95.

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل
- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة و تفضيل القوى المحلية
- تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.<sup>1</sup>

إن معظم أهداف الاختيار والتعيين تصب في تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- **حاجات المؤسسة:** يأتي في طليعة هذه الأهداف التي تلي احتياجات المؤسسة عن طريق اختبار وتعيين الأفراد الأكفاء لتحقيق الأهداف الإنتاجية، فالمؤسسة التي تختار وتوظف هاته النوعية بغض النظر عن التكاليف تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية / الربحية أو الإنتاجية/ الخدماتية، أما المؤسسة التي تختار وتعين الانفراد غير الأكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها وقد تفشل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة حاجاتها الوظيفية المختلفة.
- **حاجات الافراد:** تتجه أهداف الاختيار والتعيين أيضا غالى الاستجابة لحاجات الأفراد، فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم.
- **الالتزام بقوانين العمالة:** فمن الضروري تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة بحيث يعطى الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، 2004، ص: 88.

<sup>2</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 101.

خلاصة:

تمحور الفصل الأول حول مدخل لعملية توظيف الموارد البشرية ومن خلاله قمنا بتوضيح ماهية الموارد البشرية توظيف المورد البشري كما تطرقنا إلى ماهية الاستقطاب، الاختيار والتعيين ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى استخلاص النقاط التالية:

- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من اجله، وهو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية ويلعب دورا فعالا في نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال العالقة التي تربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسببه من جهة والتي تليه من جهة أخرى.
- الاستقطاب من مراحل التوظيف هدفه البحث عن المرشحين والحصول على عدد كبير من الأفراد بحيث يصبح للمنظمات خيارا واسعا لاستقطاب الأفراد الكفؤين والجيدين لتقبل الوظائف مقابل تكلفة ممكنة
- نجاح عملية الاستقطاب هو نجاح عملية الاختيار فالاختيار يتميز عن طريقة انتقاء أفضل المرشحين واختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.
- تقوم عملية الاختيار والتعيين على مجموعة من الإجراءات والأسس وهما أهداف مشتركة .

## الفصل الثاني

مدخل لعملية التغيير التنظيمي

وعلاقته بتوظيف المورد البشري

### تمهيد

تعيش المنظمات في وسط متغير ومتطور باستمرار فأصبحت ملزمة بمواكبة ما يحصل في بيئتها حتى تضمن حياة أطول وذلك من خلال تبني استراتيجيات عملية تمس مختلف أوجه النشاط بها، وهناك جاء اهتمام المنظمة بعمليات التغيير التنظيمي، بما يتماشى مع التطورات الحاصلة بمحيطها، لان التغيير أمر حتمي في عصر الانفتاح الاقتصادي ومعلوماتي وتهيئ التغيير يعني الذوبان والتلاشي لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ الإطار الكامل حتى تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير ومن ثم نقله إلى كافة المعنيين بالتغيير، فالمؤسسات اليوم باختلاف أنواعها تعمل وسط بيئة كثيرة التقلب ومتغيرة باستمرار، ولكي تواكب هذه المستجدات المتسارعة تكيف مع متغيراتها يتعين عليها إن أرادت البقاء والاستمرار والتطور وسط هذه الظروف القيام بإحداث التغييرات اللازمة والضرورية لمواجهة كل تلك التطورات.

إن عملية التغيير هذه ليست من الأمور السهلة وتتطلب جهودا جبارة من الإدارة العليا للمؤسسة، ودعوة كل من لديه اقتناع بضرورة هذا التغيير والمؤازرة والتعاون على إنجاح مساعيه، حيث في هذا الفصل سنتناول ماهية التغيير التنظيمي وعلاقته بتوظيف المورد البشري، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التغيير التنظيمي (مفهوم، أنواع، مجالات، خصائص، مصادر، عناصر)، وتناولنا في المبحث الثاني مدا خيل التغيير التنظيمي والقوى الدافعة له، ومتطلبات التغيير التنظيمي واهم مراحلها وفقا لعدة نماذج، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية خلال مرحلة التغيير التنظيمي في مجال التوظيف ودور المورد البشري في نجاح عملية التغيير.

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي عملية مهمة تقوم بها المنظمة لكونه من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال، حيث تتم فيه مجموعة من التحولات في نشاطات المنظمة، كالأهداف والعمليات وذلك اثر مجموعة من القوى الدافعة الداخلية كانت أم خارجية، والتغيير ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني فنحن دائما بحاجة لتغيرات لكي نتمكن من مواكبة مقتضيات العصر، وكذلك المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى تغيير. وتميل المنظمات للتكيف مع البيئة ومتغيراتها حتى تستطيع الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

وفي هذا المبحث تناولنا ماهية التغيير التنظيمي، في المطلب الأول قدمنا عدة تعريفات للتغيير التنظيمي، أما المطلب الثاني فقد كان حول مجالات وأنواع التغيير التي تختلف من رأي إلى آخر وله عدة مجالات يتميز بها، والمطلب الأخير تضمن خصائص التغيير وعناصره.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

نجد للتغيير التنظيمي عدة مفاهيم نذكر من أهمها:

. هو استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

. يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالبا ما تكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

. التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر أو السريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

. هو التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر جردات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص: 31.

<sup>2</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في ادارة الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013، ص: 62.

<sup>3</sup> عثمان فروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن 21، الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، ط1، 2000، ص: 09.

. التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر اخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى<sup>1</sup>.

. هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الادعاء ، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها ، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز<sup>2</sup>.

. نشاط يتضمن إحداث تحولات في احد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.<sup>3</sup>

. هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في احد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: مجالات و أنواع التغيير التنظيمي

#### الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير فيها وتمثل فيما يلي:

ا . الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك المهدف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة واستحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل هدفها واستراتيجياتها من اجل مواكبة تلك التغيرات.

ب . بالسياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة واقل مركزية.

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط7، 2000، ص: 432.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 362.

<sup>3</sup> احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص: 45.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط4، 2009، ص: 37.

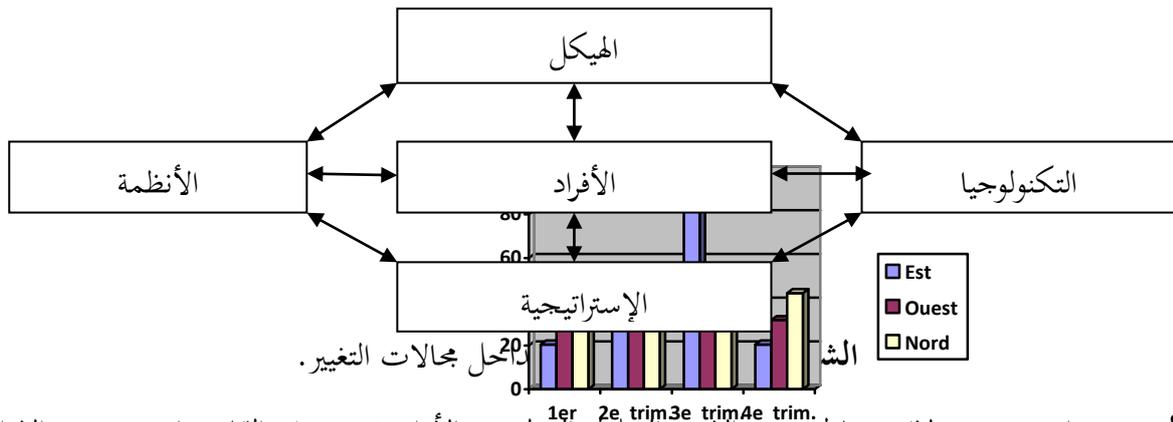
ج. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير و تطوير أسلوب أداء الأعمال و الناشطة الحالية.

د. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من اكسر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ،حيث إن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية ،ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا ، أو استحداث وحدات جديدة ، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمته مع التغييرات الجديدة.

هـ . التكنولوجيا: بغرض التقدم التكنولوجي ،خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة ، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الادعاء ، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

و. الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، او الاستغناء عن بعض الافراد او العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل رقم (2-2) تداخل مجالات التغيير



المصدر: اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر القاسم احمد، معهد الإدارة

العامّة للبحوث، المملكة العربية السعودية ،1991،ص545.

<sup>1</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في ادارة الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص: 67، 68.

<sup>2</sup> جبار ياسين، التطور التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 200، ص: 4، 5.

ي. الموارد المادية: يشمل على تغيير الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.<sup>1</sup>  
ن. نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما:

أولاً: التغيير التلقائي (غير المخطط): ويمثل التغيير الحاصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية او البيولوجية وبدون تدخل الإنسان.

ثانياً: التغيير المخطط: ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة او الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله.<sup>3</sup>

-وقد تطرقنا إلى أنواع التغيير من رأي آخر:

هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما : التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي :

أولاً: التغيير الاستراتيجي: يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة المستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف أي مؤسسة أو منظمة وكذلك رسالتها وفلسفتها المشتركة....ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية وتدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص المجتمعات المحلية عموماً والمستخدمين والمستفيدين من المشاريع.

ثانياً: التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة، والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع متكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص: 507.

<sup>2</sup> جبار ياسين، مرجع سابق، ص: 4، 5.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص: 336.

<sup>4</sup> سلمان زايد، ادارة التغيير والوقت، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 180.

وهناك أنواع التغيير من رأي آخر المتمثلة فيما يلي:

- هناك أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير التالية:

**أولاً: التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

**ثانياً: التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل على إعادة تصميم الوظائف او مهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين ، وتغيير نمط اتخاذ القرارات ، وتحليل الأدوار.

**ثالثاً: التغيير على مستوى العمل الفردي:** ويتم من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرق مثالية لتقديم الخبرة ، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

**رابعاً: التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة ، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأهم خصائصه وعناصره**

**الفرع الأول: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي**

**أولاً: أهمية التغيير التنظيمي**

أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو منظمة إلى التجديد وحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

ب. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير دائماً يحتاج إلى جهد يتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من الجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

ج. إزكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

<sup>1</sup> فاديا ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، الأكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1، 2014، ص: 177.

-عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات و معالجتها.

-عملية التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الانتهاج و العمل.

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

**د . التوافق مع المتغيرات:** ينظر أيضا إلى أهمية التغيير والتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها في انه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتحديد 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 وذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي حيث نجد أنه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

**هـ . الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء:** حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء و النمو.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

...وفي بعض الأحيان ترتبط الحاجة إلى التغيير بإعادة تنظيم ودمج ثقافات الشركات التي تتم المطالبة بها بعد أية عملية شراء شركات كبيرة. وفي أحيان أخرى ينصب التركيز على التغييرات الإستراتيجية التي تتم المطالبة بها في مرحلة الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص بعد الخصخصة.

و في الواقع العملي يمكن إدراج التغييرات الفعلية التي تحدث تحت عنوان تبني مدخل جديد للرسالة والغرض، التغيير الهيكلي، تبني نظم وعمليات جديدة، والتغيير الثقافي.<sup>2</sup>

تنبثق من المجالات الأساسية للرسالة وغاية التغيير مجموعة من الأهداف يمكن تحديدها كالآتي:

-تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

-تبني الأنماط المداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمة الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص: 226، 227.

<sup>2</sup> تر: علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص: 331، 332.

- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع لتنفيذ العمليات الإدارية.
- اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية، حجم الاستثمار، أداء العاملين، ربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة المتوقعة لحجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص وعناصر التغيير التنظيمي

#### أولاً: خصائص التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، ومن أهم تلك الخصائص:

1. **الاستهدافية:** فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.<sup>2</sup>
- ب. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- ج. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدراً مناسباً من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- د. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- هـ. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

<sup>1</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص: 169.

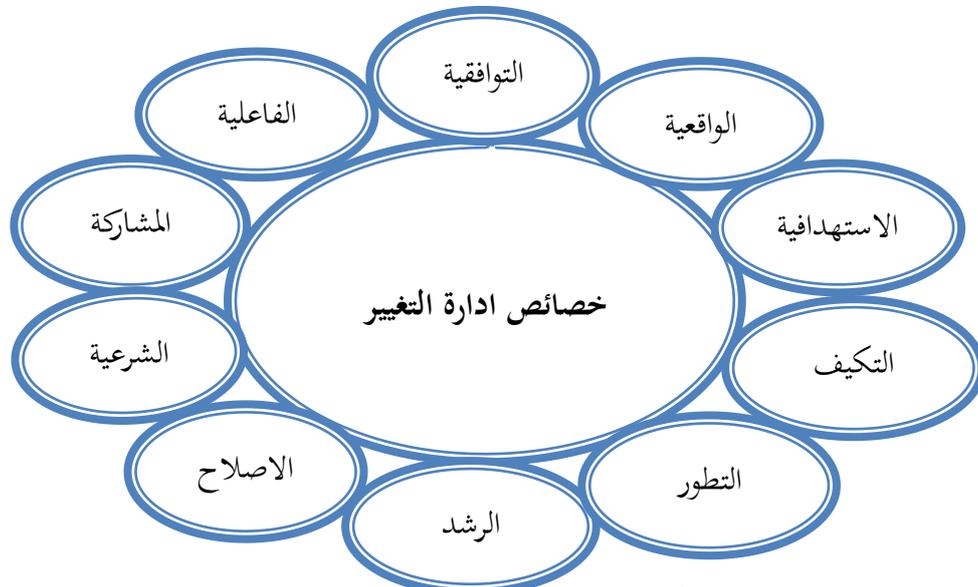
<sup>2</sup> ناصر جردات، مرجع سابق، ص: 41.

و. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في آن واحد.

ي. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

م. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير ان يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

ن. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها<sup>1</sup>.



الشكل رقم (2-3): يمثل خصائص إدارة التغيير

المصدر: إعداد الباحث

ثانيا: عناصر التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ينبغي الأخذ بها في الحسبان عند التخطيط للتغيير، يطلق عليها الميمات الست:

1. موضوع التغيير : هو العنصر الذي سوف يتم تغييره.

<sup>1</sup> ناصر جرادات، مرجع سابق، ص: 41

## الفصل الثاني ..... مدخل لعملية التغيير التنظيمي وعلاقته بتوظيف المورد البشري

ب . التغيير: يعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير وتشرف عليها، بحيث قد يكون المدير العام او مديرا فرعيا او مدير للموارد البشرية او إطار سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالمنظمة.

ج . المؤيد للتغيير: هو الذي يقدم الدعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها او المطالبة بها.

د . المحايد: هو الذي لا يتبنى موقفا ورثيا واضحا تجاه عملية التغيير.

هـ . المقاوم: هو الشخص الذي يرفض التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها او تأخيرها وتشويهها

و . مقاومة المقاومة: وهي الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المسؤولون عن عملية التغيير والمؤيدين له وذلك بهدف ترويض المقاومين وإجهاض المقاومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ا.م.د ، من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتوراه، في علم النفس، العمل والتنظيم، تيارت وبسكرة، الجزائر، 2017، 2018، ص: 48، 49.

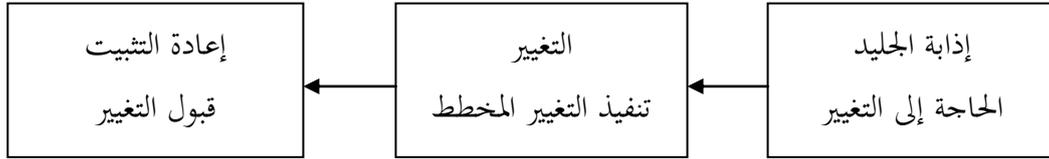
### المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف وسياسات وعناصر العمل، ونجد مداخله: وظيفي، إنساني، هيكلي، تكنولوجي، ففي المبحث هذا تطرقنا الى كل من مراحل التغيير التنظيمي الذي ارتبط بنماذج معينة، وتحدثنا عن القوى التي تدفعنا للتغيير، وعن هم المداخليل التي يبنى عليها التغيير التنظيمي .

#### المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

اولا: حسب أنموذج ليونين 1950

يشير ليونين بأن التغيير يمر بثلاث مراحل رئيسية وهو معروف بصفته نموذج إذابة الجليد، مرحلة التغيير، ومرحلة إعادة تثبيت التغيير كما موضح بالشكل الآتي:



الشكل رقم (2-4): نموذج التغيير الثلاثي لليونين

المصدر: pcarsen , Organisational de harrior 2013,p619

١. إذابة الجليد: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، وتلعب دور كبير في عملية نجاح التغيير، وكثيرا ما تنجح محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة، وعدم إعطائها الاهتمام المناسب وتهدف إلى الاستعداد التام لدى الفرد للتغيير، وتعلم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء المعارف والاتجاهات القديمة، بحيث ينشأ لدى الفرد فراغ يسمح له بتعلم أشياء، وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوي الوضع الحالي، وأحداث التعديلات والتصحيحات تتطلب مقدمة للمعارف الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب.

ب . التغيير : يتعلم الفرد مهارات وأفكار وأساليب جديدة، وهذا يؤدي بدوره إلى تعلم طرق جديدة من خلال السلوك الذي تعلمه أو تدرب عليه، ففي هذه المرحلة يؤكد العلم ليؤين تغيير فعلي في الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي والتقنيات ويوجه السرعة الممكنة، لأن في هذه الحالة سوف تبرز مقاومة للتغيير<sup>1</sup>.

ج . مرحلة تثبيت التغيير: (إعادة التجميد): وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النموذجية لتعزيز استقرار التغيير<sup>2</sup>.

ثانيا: حسب أنموذج ايفانسفيتش Ivancevich وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفيتش وزملائه وقد اعتبر إن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي:

أ . قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

ب . الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة إن تعرف حاجاتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ج . تشخيص المشكلة: فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:

ماهية المشكلة؟ ويجب تمييزها من الأعراض المصاحبة للمشكلة. ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟<sup>3</sup>

ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

<sup>1</sup> عز دين على سوسي، ونعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط العربية، ص: 35، 36.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعد، ادارة المنظمات، دار المسيرة، ص: 350.

<sup>3</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 371.

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال إجراء مسموح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

د . تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة او وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.

هـ . تعريف محددات/ الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها منح القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضا يجب أن يتوقف التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

و . مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أساليب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها.

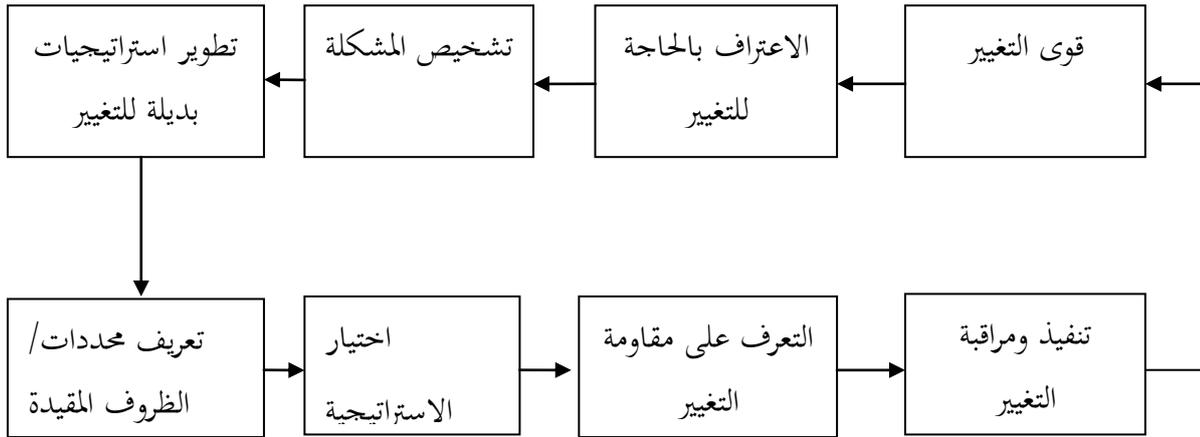
ي . تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق.

أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأبي تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود.

وأما النطاق يشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، او يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الرجعية، والمعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لان التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفيتش.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص: 372.



الشكل رقم (2-5): خطوات نموذج ايفانسفتش

المصدر: (حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)

ثالثاً: حسب أنموذج لورنس ولورش :

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش (1964 ، Lawrence and Lorsch ، 88 ، على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير وهي :

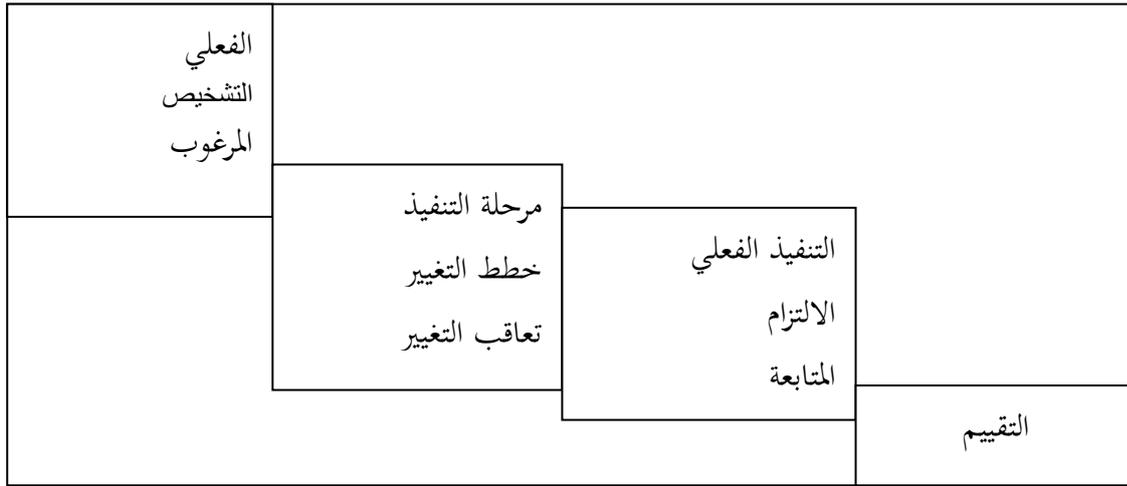
أ. مرحلة التشخيص: تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المطلوب تحقيقها

ب. مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد استراتيجيات مناسبة للتغيير

ج. مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة

د. مرحلة التقييم: حيث تقاوم نتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.<sup>1</sup> ويوضح الشكل تسلسل المراحل كما اشار اليها لورنس ولورش.

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، ط1، 2013، 344.



الشكل رقم (2-6) : نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط

كما تطرقنا إلى مرحلة لم يتم التطرق إليها في هذا النموذج ألا وهي:

التهيئة لقبول التغيير: إن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفاديا لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير. وهذه المرحلة هي المرحلة الثالثة بعد عملية التخطيط للتغيير<sup>1</sup>.

وتطرقنا إلى مراحل التغيير من وجهة نظر أخرى وهي كالتالي:

أولاً: مراحل تغيير آت من اعلي الهرم (من اعلي إلى أسفل) (الإدارة العليا): يحدث وفقاً لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير، وتتخذ القرارات اللازمة لذلك، لقيادة وتوجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة، ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المنظمة، ولكن يعاب عليه انه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة وإذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، او قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول. و يمر بعدة مراحل أساسية هي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير والافتناء بأهميته: تقوم المنظمات بإحداث التغيير بداخلها بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور عن دوافع وأسباب داخلية كانت او خارجية للمنظمة. فمن الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير.

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص: 83.

ب . **تخطيط وتنظيم التغيير:** ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما يجب انجازه في عملية التغيير ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك . لا تتوقف عملية إدارة التغيير على التخطيط والتنظيم فحسب، إنما يجب اخذ الجانب الإنساني في الحسبان، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التطوير والتغيير ستسمح بمواجهة خطر مواجهة التغيير.

ج . **تحديد وتصميم بدائل او مداخل التغيير:** على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير سيبدأ المكلف بإدارة التغيير في تصميم البدائل او مدخل التغيير والاختيار فيما بينهما.

د . **تنفيذ عملية التغيير:** تتوقف جودة برنامج التغيير على جودة تنفيذه. ولمراعاة الجودة تتضمن هذه المرحلة بعدين هامين، هما التوقيت والنطاق، ويقصد بالتوقيت زمن إحداث التغيير، بينما يشير النطاق إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، كما يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لأخر، ومن إدارة لأخرى.

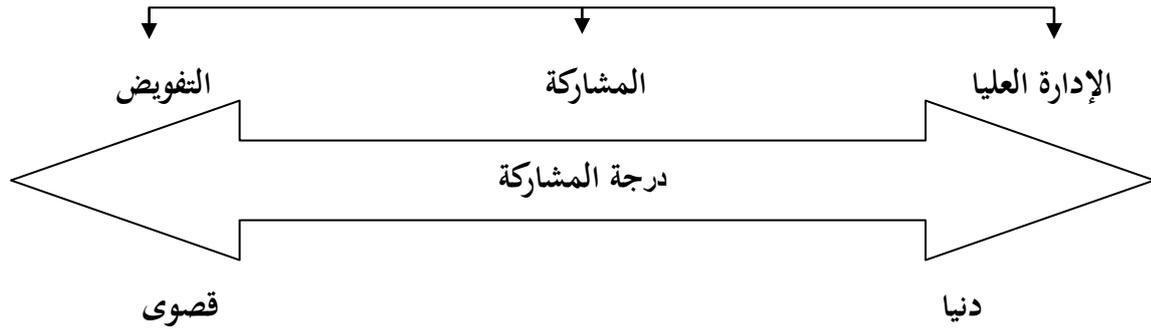
هـ . **المتابعة والتقييم:** تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ الأعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير، أي المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير.<sup>1</sup>  
ثانيا: **مراحل تغيير من أسفل هرم المنظمة (من أسفل إلى أعلى) (تفويض):** تأتي المبادأة لأحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى او قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير.

ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، او إدخال جماعات او إدارات استشارية جديدة، لاقتراح طرق جديدة في ادعاء الأعمال، او تطبيق التغيير في إحدى الإدارات او الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى نطاقه ضيق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من اعلي إلى سافل، كما قد لا ينتشر تطبيقه إلا بتدعيم الإدارة العليا.

ثالثا: **التغيير بالمشاركة او المتوازن:** التغيير يتم بالمشاركة من قبل الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل فريقان معا على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حداد بختة، سيد حياة، ادارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS - فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015، ص: 178، 179.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص: 256، 257.



الشكل رقم (2-7): يمثل تدرج السلطة.

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص: 444.

### المطلب الثاني: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي ومتطلباته

#### الفرع الأول: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي

يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: القوى الخارجية، والقوى الداخلية

#### أولا : القوى الخارجية

تتمثل في جملة العوامل التي تأتي من مصادر مختلفة وتأتي من خارج التنظيم وتؤثر على التنظيم للتأقلم معها وهذه العوامل لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض.

فمثلا قد تتعارض العوامل التكنولوجية مع العوامل الاقتصادية، أو العوامل السياسية مع العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية... الخ، ويمكن أن نلخصها في ما يلي:

أ. العوامل الاجتماعية (التغيير الاجتماعي أساس): تعيش المنظمات في مجتمع مما يجعلها في أغلب الأحيان تتأثر بالتغيرات التي يشهدها هذا الأخير، فمثلا إذا ارتفع معدل توقعات طالبي الخدمات من المنظمات يفرض هذا على المنظمة مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية.

ب. التغيير التكنولوجي: إن درجة التقدم في التكنولوجيا تسير بصورة كبيرة ومتسارعة، بحيث اصطبغ تأثيرها على المنظمات أمر لا يمكن استبعاده حيث اصطبغت المنظمات تخصص مبالغ ضخمة لجلب التكنولوجيا وإعداد برامج تدريبية لتكوين الموارد البشرية لمواكبتها وتوظيفها.

ج. التغيير الاقتصادي: إن لتغير الطرق في الاستيراد والإنفاق تأثير مباشر على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط وأساليب عمل المنظمات.

د. التغيير السياسي: يؤثر النسق السياسي بصورة مباشرة على نشاط وطرق تنظيم التنظيم، فالاستقرار السياسي وحالات السلم والإضراب بين الدول لديه دور كبير في نظام الحكم، وهذا يؤثر على التنظيمات ومن حيث تنظيمها الهيكلي وطرق عملها.

هـ. التغيير القانوني: تتأثر المنظمات باللوائح التنظيمية والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو المحيط الذي تتواجد فيه، وأحيانا ومع رهانات العولمة يكون هذا التأثير بالتغيير القانوني عالمي.

و. التغيير الثقافي: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضرية والمتغيرات التربوية... الخ، من الظواهر الاجتماعية كالقيم والاعتراف والتقاليد.. بان تقوم المنظمات بالاستجابة المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغييرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والرادارية وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل دائم.<sup>1</sup>

#### ثانيا: القوى الداخلية

تمثل المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد والعاملين فيها، ومن أهمها التغيير في أهداف المنظمة ورسائلها وأغراضها. إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة المعلومات المتطورة، الدمج مع المنظمات الأخرى، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني مستوى الأرباح والإرادات، حدوث أزمة داخلية طارئة.

فيما صنف العالمين: kreitner & kinicki، القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين:

- مشكلات/ إمكانات تتعلق بالقوى العاملة، وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.
- سلوك/ قرارات المديرين: فالصراع واحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع ولقد أشار القريوتي إلى تلك القوى.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

<sup>1</sup> برهم بالقاسم، التغيير الاجتماعي التنظيمي واستراتيجي تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية الصيانة سونطراك، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سوسولوجيا التنظيم والعمل، الاغواط، الجزائر، 2010، 2011، ص: 48،49.

- إدراك الصلة بين أسلوب تعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته.<sup>1</sup>
- أما (Ivancevich) وزملائه فيرون انه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس، تضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي

- من اجل إحداث أي تغيير في المنظمة، لا بد أن تتضمن إستراتيجية التغيير اتجاهات الأفراد والجمعات التي تشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم مع الأخذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية الاجتماعية والحضارية والسياسية لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المخل الشامل إلى عملية التغيير الإداري في المنظمة بما يأتي:
- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلاؤم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الإشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيمياً.
- ادخار نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الرادارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.
- تحقيق العلاقات الاشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، أي بين الجهاز التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري
- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها على أساس علمي، بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح.
- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغيير المطلوب
- التركز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري، وبالأخص الجديدة منها تتسم بالتنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup>
- لمواجهة مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، أترك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص: 342.

<sup>2</sup> ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2002، ص: 28، 29.

<sup>3</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص: 168، 169.

- لوائيات الذات وإظهار القوة، كأن يقوم مدير جديد بالتغيير يمس جوانب كثيرة.
  - تجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية.
  - من أجل الإبداع والابتكار.
  - اختصار الوقت وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.<sup>1</sup>
  - لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
  - تحسين الأداء لجعل المنظمة أكثر تنافسية.
  - يحتاج التغيير إلى متطلبات حتى ينجح، وبدون هذه المتطلبات لا يتحقق الهدف، وهناك مجموعة من النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار عند التفكير في إحداث التغيير، وبادراك هذه النقاط يمكن التوصل إلى المتطلبات الأزمة لأحداث التغيير، وهذه النقاط هي:
- ا. الرغبة الحقيقية في التغيير: لان الرغبة في التغيير هي حجر الزاوية وهي نقطة البداية في عملية التغيير فبدون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغيير.
- ب. أن يكون التغيير نابعا من الداخل: من داخل الأشخاص وهذا أمر ضروري لنجاح عملية التغيير لان بداية التغيير من الداخل هو الطريق الصحيح لنجاح التغيير. ( إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ).سورة الرعد: الآية: 11
- ج. توافر المعلومات: فبدون المعلومات لا يمكن أن ينجح التغيير، فعند التفكير في التغيير أو إحداث تغيير سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة فان هذا يحتاج إلى معلومات لتحقيق التغيير.
- د. القرار: وهنا طالما توافرت الرغبة وانطلاق فكرة التغيير من الداخل، ومن حاجة فعلية وضرورية هنا لابد من اتخاذ القرار والبدء في عملية التغيير.
- هـ. التقييم: بعد البدء في عملية التطبيق لابد من التقييم والقياس المستمر للتعرف مدى السير في تنفيذ الخطة، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة العربية، دار اليا زوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 95.

<sup>2</sup> [www.google.com.hk](http://www.google.com.hk) ,h :20 :23, 06/02/2019

### المطلب الثالث: مداخل التغيير التنظيمي

هناك عدة مداخل نذكر منها :

#### اولا: مدخل التكنولوجيا Technology Approach :

منذ بداية القرن الحالي تمكن تايلور من تغيير شكل الأعمال بأفكار الإدارة العلمية، وكان هدفه زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية التي أعلنها آنذاك. وفي عقد التسعينات غيرت تقنية المعلومات أساليب وأشكال إدارة المنظمات (Huseman ,et,al,1988) وقد عمدت بعض المنظمات فعلا إلى تسخير تقنيات المعلومات لبناء شبكات اتصال لربط نشاط العاملين فيها مهما تعددت فروعها وتباعدت جغرافيا.

#### ثانيا: مدخل الهيكل التنظيمي Structure Approach :

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء المنظمي عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويبرز المدراء عموم 1988 ، Rastogi اللجوء إلى مدخل الهيكل للإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية:

- أن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم. ويدفع الأمر إلى قيام إدارة المنظمة بإعادة النظر بعدد الانقسام والوحدات الإدارية وعدد الوظائف والناشطة (إلغاء البعض منها ودمج الأخرى)

- أن توسيع حصة المنظمة في السوق عموما أو الحفاظ على الحصة الحالية لها يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي).

- الاندماج أو الاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية بالأمر (منظمة مالكة أو قابضة).<sup>1</sup>

**ثالثا: المدخل الوظيفي:** يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به

المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين بها.

1. **تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا اما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف

والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطوير الموارد وترشيدها استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص: 502، 503.

أهداف جديدة وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواعي منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها الفناء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول غالى غاياتها العليا، ومن الطبيعي إن تغير الرسالة يترتب عليه تغيرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ب. **تغيير الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه بالى الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

رابعاً: **المدخل الإنساني:** ركز الكثير من الكتاب والباحثين عن أحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

أ. **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو الحال غيرهم محلهم.

ب. **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل نمط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.<sup>3</sup>

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 472-480.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 306.

<sup>3</sup> على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130.

أ. المهارات والأداء: ويستخدم ذلك ثلاث مداخل:

- الإحلال: أي الاستغناء على العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة إنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب. الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.<sup>1</sup>

خامسا: المدخل التكاملي ( المشاركة): هو أسلوب وسط يقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع

المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، على افتراض إن العاملين ذوي الكفاءة وأهلية للمشاركة.

وفي ضل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات وتنفيذ برامج التغيير. يتميز هذا المدخل المتكامل بان الجميع يكون مسئول عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة ومن خلال دراسة منهجية فان جهود التغيير سوف تنتشت وربما تنتهي بالفشل.<sup>2</sup>

هو مقياس للتشابه بين مختلف الأقسام في كل من الأهداف الهيكل وكلما ازداد مستوى التمييز في تصميم المنظمة كلما كانت الحاجة أكبر للتكامل وهناك آليات عديدة للتكامل منها: الاتصال المباشر، الأدوار الاتصالية، فرق العمل المؤقتة، فرق العمل الدائمة، الأدوار التكاملية الأقسام التكاملية، هيكل المصفوفة.

يتجسد دور الهيكل في توفير وسائل تمكن المدراء من تنسيق الوظائف والأنشطة والأقسام المختلفة من اجل استغلال كامل قدراتها ومهارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربحم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، دوافعه، اهدافه، مداخله، المركز الجامعي برج بوعريش، البلدة، الجزائر، 2010، ص: 11.

<sup>2</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 445.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص: 132.

### المبحث الثالث: مساهمة توظيف المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي

إن لإدارة المورد البشري دور كبير في تفعيل وتحسيد عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة. ويعتبر التغيير عملية مستمرة ودائمة واما ضروريا لأي مؤسسة تسعى الى البقاء ، وفي هذا المبحث تحدثنا على موقف الموظفين من عملية التغيير واسباب ودور المورد البشري فيها، وتطرقنا كذلك إلى أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية خلال مراحل التغيير التنظيمي

#### المطلب الأول: موقف الموظفين من عملية التغيير التنظيمي

هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك:

- ينظم الأفراد إلى المنظمات بغية إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية والاقتصادية ويدخلون في علاقات تفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ومع المتعاملين من خارج التنظيم
- ويضعون لأنفسهم مجموعة من الأهداف يسعون إلى تحقيقها , هذه الأهداف قد توافق أهداف أفراد آخرين فيكونون جماعات وقد تعترض معها , كما إن أعضاء التنظيم يوازنون بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة فكلما كانت المنفعة التي يجنونها من انتمائهم إلى ذاك التنظيم مقبولة كلما زاد انتمائهم له وكلما اختلفت أهدافهم عن أهداف التنظيم كلما زادت مقاومتهم لهذه الأهداف
- لهذا قد تشكل برامج التغيير التنظيمي تهديدا لأعضاء التنظيم لأنها تضع أهدافهم الخاصة موضع عدم تأكيد ويتخوفون على مراكزهم ومصالحهم من الزوال فيلجئون إلى رفضها ومقاومتها وغالبا ما يكون مرد ذلك إلى قلة الاتصال بين الإدارة والعمال حيث يشرع في برامج التغيير دون استشارة أو على طرق العمل مما يجعل العمال متخوفين من عدم قدرتهم على العمل وفق الطرق المقترحة أو التخوف من فقدان مناصب العمل, أو من فقدان المركز أو افتقاد المهارة اللازمة لأداء العمل ... كما يمكن أن تحدث المقاومة لان الإجراءات الجديدة تفكك جماعات العمل وتجعل الفرد يشعر بعدم الثقة في نفسه وفي قدراته على إنجاز العمل وتحقيق ذاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فتاش نورة، موقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وادي حميم الخروب، قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015، ص: 193، 194.

تختلف مواقف الموظفين حول النظام الجديد حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مواقف:

- موقف المعارضين والمتشددين للنظام الجديد
- موقف مؤيد بشدة للتغيير والتطوير والنظام الجديد.
- مواقف محايدة وليس لها رأي واضح حول التغيير.
- على مدير المشروع أن يلم هذه المواقف وأن يعمل على توحيدها وجرها نحو تشجيع التغيير والتطوير، لذا عليه أن يضع إستراتيجية وخطة من أجل القيام بذلك وهذه الخطة من الممكن أن تبنى على أساس النقاط التالية:

- ✓ عقد الاجتماعات واللقاءات والتي يشرح من خلالها مدير المشروع أهمية التغيير والتطوير وأهمية استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة في تطور الشركة ونجاحها ونجاح الموظفين وتطورهم.
- ✓ بيان أهمية الحاسوب للعمل وبيان خصائص الحاسوب وبيان فوائده للمشروع وبيان شرح استخداماته.
- ✓ يجب على المدير أن يشرك الموظفين في تنفيذ المشروع وتسهيل التشاور معهم لأخذ آرائهم واقتراحاتهم مما يشجعهم كثيرا على العمل بتنفيذ المشروع بشكل أقوى وأكبر.
- ✓ على المدير أن يبين للموظفين أن استخدام الحاسوب وتوظيفه في المؤسسة لا يعني الاستغناء على خدمات الموظفين بل على العكس حيث يعتبر الحاسوب أداة بيد الموظف كآلة الحاسبة لتسهيل تسريع العمل وجعله أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ يجب على المدير عقد الدورات التدريبية للموظفين وحثهم على حضورها مما يزيد من إقبالهم على قبول النظام وعدم الخوف من استخدام الحاسوب.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أسس عملية التغيير ودور الموارد البشرية فيها

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير وهي في ذات الوقت تتأثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.<sup>2</sup> فالعالم اليوم يعيش موجة تغيير مستمرة، تختلف درجتها وحدتها باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لازم على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه، فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو

<sup>1</sup> حضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص: 262.

<sup>2</sup> ورقة فلسطينية مقدمة لاجتماع الحادي عشر لشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ادارة التغيير والموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 16،

وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فانه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير وتطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو النفسية والتي تهدف إلى اكتساب الميزة التنافسية وبالتالي الزيادة في السوق.

**أولاً: أسس وخطوات عملية التغيير:** تعتمد عملية التغيير على صفات قائد التغيير الدرجة الأولى المتمثلة على سبيل المثال في الشجاعة (والجرأة على التغيير)، مواجهة الموظفين غير الأكفاء إضافة إلى القدرة على ممارسة مستويات التفكير العليا (التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، التفكير التأملي، التفكير ما وراء المعرفة).

وعليه فان التغيير هو عملية تحليل الماضي باستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة إلى انتقالية للوصول إلى الحالة المنشودة في المستقبل، تبدأ العملية بادراك الحاجة إلى التغيير وتحليل الحالة والعوامل التي أوجدتها إلى تشخيص الصفات المميزة لها ومنه التعرف على الطرق الممكنة للتصرفات وتقييمها واختيار التصرف الأمثل منها، مع بيان كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى.

ومنه ستكون هناك مقاومة لعملية التغيير، والتي يجب بذل الجهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات لإدخال وظائف إدارة التغيير من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع ومنه مرحلة التطبيق المنهجية الإدارية وما يتضمنه من سياسات علمية، إنسانية، وتقنية ذات قيم عليا التي قد يتطلب أشواطاً طويلة وتصميم إرادة صلبة .

فتنفيذ التغيير هو عملية نموية، تكرارية وتراكمية على مستوى القيم الروحية، المادية والموارد البشرية وإعادة هندستها وهيكلتها مع ما يتلاءم مع التطور الحديث وصياغة استخداماته في الحاضر والمستقبل وهذا مع الالتزام بالخطوات التالية: وهي تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل ويجاد الرؤية المشتركة للتنظيم مثل خلق روح المنافسة، توفير الإجماع على النظرة الجديدة، نشر الحيوية والعزم الجديد وتأسيسها عن طريق السياسات والهياكل الرسمية الصحيحة مع مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقا للمشاكل الناجمة عن التغيير.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعزيز دور الموارد البشرية في عملية التغيير

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت على توفير تصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين،

<sup>1</sup> نعلي نورية، دور الموارد البشرية في ادارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة الدار، معسكر، دون سنة نشر، ص: 258، 259.

وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير وسنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير.

#### 1. الرؤية الواضحة: القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي يهتدي 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 كعيار للاختيار. خلق نظام دعم الكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبتهم.<sup>1</sup>

ثانيا: سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير: تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري، وقناعاته بأهمية التغيير واستعداده لدعم القائمين على هذه العملية، لان جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير. ومن بين هذه الصفات نذكر منها:

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة والولاء والانتماء والنزاهة.
- إدراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل او التبكير في الانصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين<sup>2</sup>
- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر واتجاهات الموظفين واحترامها.

<sup>1</sup> ورقة فلسطينية مقدمة لاجتماع الحادي عشر لشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> صوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، شهادة ماجستير في علوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011، ص: 58.59.

- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الاختيار بين المرشحين للتعين أو الترقية.
- الرؤساء لديهم الاستعداد الكافي لتحمل مخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته.
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الاتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافآت من خلال إشراكهم في عملية التغيير، وهو ما يتضمن التزامهم بالقرارات المتخذة.

### ثالثا: متطلبات نجاح دور المورد البشري في التغيير

- إن السمات السابقة الذكر قد لا يكون له الأثر المستهدف خاصة إذا كان المناخ التنظيمي غير ملائم لتحرير طاقات المورد البشري، ولهذا يتعين على المنظمات الحكومية إعادة النظر في العديد من الأمور من أهمها:
- . إعادة النظر في المهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية وهياكلها لتحتمل مكانة متميزة في التنظيم، مع إعادة النظر بمؤهلات ومواصفات من يعينون في إدارات الموارد البشرية ومن يتولون قيادتها لان المهارات لا تكتسب بالتقدم إنما بالتأهيل والتعلم والتخصص.
  - . تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، ونشر ثقافة المعرفة وتنمية فرص تنمية المهارات.
  - . غرس الثقة في نفوس الموظفين والتسامح مع أخطائهم الغير مقصودة.
  - . تمكين الموظفين من حرية التصرف، تقليص حجم التوجيهات الصارمة المقيدة في السلوك الوظيفي.
  - . تشجيع القيادات الشابة على الاحتكاك بالقيادات العليا للتعلم وإتاحة الفرصة لها للمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - . إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم شؤون الخدمة العمومية مع تقديم الكفاءة والفعالية على الأقدمية.
  - . الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الحكومية في البلدان المتقدمة وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المتميزة.
  - . العمل على تقليل الفوارق بين مراتب القطاعاتين العام والخاص حفاظا على الكفاءات والإطارات من الأجهزة الحكومية وعدم تسربها.
  - . ربط البرامج التكوينية للمنظمات الحكومية مع الاحتجاجات المستقبلية للمجتمع.
  - . تفعيل الأداء البشري واستثمار طاقات الموظفين الفكرية والإبداعية، وهو التحدي الجديد أمام المنظمات المعاصرة. . تتضح ضرورة وضع الموظفين في قلب التغيير لان العنصر البشري يقع في المقام الأول بوصفه عنصرا

أساسيا لنجاح التغيير التنظيمي. وعدم فهم هذا العنصر وعدم أخذه في الحسبان قد يؤدي إلى فشل محاولات التغيير، فهوا القوة القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطور، لان هذا يتطلب حسن تخطيطه وتنميته بالاستثمار في تكوينه وتعليمه، لان تقدم المعرفة الإنسانية أدى إلى انتقال القوة إلى داخل المنظمات غالى موظفيها الذي يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية.

حيث تكون مقومات تعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح التغيير في إن الموارد البشرية من أكثر المجالات تأثرا وتأثرا ومن بين أهم الأمور هو تحليل البيئة التي ينشط فيها هذا المورد، نتائج التحليل تعتبر مفتاحا لصياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على إدارة عملية التغيير والوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية سوف يؤدي إلى تحديد أهداف الموارد البشرية بصورة واضحة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي لتنفيذ التغيير والعمل في ضل وجود التشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد في إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد قيادة يبدو خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ومهارات تقاس عن طريق تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصون داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهم وممارسة لماهية تقييم الأداء حيث إن المورد البشري يلعب دورا محوريا في إنجاح عملية انتقال من مرحلة سابقة للتغيير مروراً بمرحلة حدوث التغيير وصولاً إلى المرحلة التالية للتغيير.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية خلال مراحل التغيير التنظيمي:

تظهر برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لاستراتيجيه التغيير المعتمدة من طرف المنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل للتغيير وما يقابلها من النشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي.

#### أولاً: استراتيجيه الموارد البشرية خلال انطلاق عملية التغيير

عادة ما تحتاج المنظمة إلى تدعيم ثقافة المخاطرة والرغبة في التحديد والتطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغيير وبالتالي تتجاوز فترة التردد والخوف من المستقبل، ولإنجاح هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها وذلك كما يلي:

<sup>1</sup> صوفي نبيل، مرجع سابق، ص: 58، 59.

1. مجال التوظيف: حتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعماً حقيقياً لمرحلة الانطلاق يجب عليها العمل على استقطاب عمالة ثابتة وجديدة تتميز بقدرات تأهيلية عالية حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة والتأهيل كما تمتلك القدرة على التجديد لأنها متقدمة على التغيرات والتطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل<sup>1</sup> المنظمة، حيث أن استقطاب وتعيين مثل هذه الكفاءات سيكون له أثر كبير في تحفيز الأفراد السابقين بالمنظمة بسبب المنافسة التي قد نشأ فيها أو بسبب الخوف من القضاء، لذلك يمكن اعتبار التقنيات الجديدة مؤثر خارجي للأفراد من أجل دعم عمليات التغيير.

#### ثانياً: استراتيجيه الموارد البشرية خلال مرحلة تنفيذ عملية التغيير

نظراً لأن التوجه نحو التغيير والتجديد أصبح يشكل هاجس الإدارة والأفراد فإن إدارة الموارد البشرية ستكون مطالبة بالعمل الأكثر في سبيل تحقيق أهداف التغيير وذلك من خلال مختلف أنشطتها الإستراتيجية المتمثلة في:

1. في مجال توظيف العمال: في ظل هذه المرحلة تطالب إدارة الموارد البشرية باعتماد برامج للاستقطاب يركز على الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية والقادرين على شغل الوظائف متعددة ودقيقة، أي تلك الوظائف والمهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير وتعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز.

#### ثالثاً: إستراتيجية الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير

هي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وفي ظل هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى اختبار مدى كفاءة إستراتيجية التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة ومدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية ومستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الأهداف المبرمجة، ويتم هذا من خلال متابعة أنشطة الموارد البشرية.

1. في مجال الاستقطاب والتوظيف: تميل المنظمة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها، وهذا لا يعني إلغاء تام لأنشطة التوظيف، خارجي حيث تمارسه إدارة الموارد

<sup>1</sup> مصنوعة احمد، استراتيجيه الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال، مجلة شمال افريقيا، العدد 08، شلف، الجزائر، ص: 156،

## الفصل الثاني ..... مدخل لعملية التغيير التنظيمي وعلاقته بتوظيف المورد البشري

---

البشرية بهدف معالجة بعض حالات الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية للاستمرار أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مصنوعة احمد، مرجع سابق، ص: 157

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الى مدخل لعملية التغيير التنظيمي وعلاقته بتوظيف المورد البشري ومن خلاله قمنا بتوضيح ماهية التغيير التنظيمي كما قدمنا اساسيات حول التغيير ومساهمة توظيف المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي، ومن خلال هذا الفصل يمكن أن نستخلص ما يلي:

التغيير التنظيمي عملية مستمرة ودائمة ويعتبر امرا ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان نوعها.

كما أن من بين الشروط لنجاح التغيير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المؤسسة جميعهم واتفاقهم على محتواه وسيرورة تنفيذه وعملهم على بلوغه.

## الفصل الثالث

أثر توظيف المورد البشري

نحو التغيير التنظيمي في مديرية

التعمير والهندسة المعمارية والبناء

**تمهيد :**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية في آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي الحاصل بمديرية التعمير والبناء تيسمست باعبارها تمثل جزء من المؤسسات العمومية، وفي سبيل معرفة كيفية سير عملية التوظيف والتغيير بالمديرية محل الدراسة، لابد من تحديد إطار منهجي محكم يعتمده الباحث لترجمة أهداف البحث، ومن منطلق إن العمل المنهجي الميداني الذي يقوم به الباحث يجب أن يعكس صدق وموضوعية التصورات والأفكار التي تكونت من البناء النظري للبحث، وكذلك الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية، وفيما يتعلق بموضوع دراستنا، ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث والتي كانت تحت العناوين التالية:

المبحث الأول: كان تقديم عام لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

المبحث الثاني: : الاطار العام للدراسة التطبيقية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

تعتبر الدراسة الميدانية حلقة وصل بين الفصل الاول والثاني، وبما أن الدراسة اقتصرت على التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية ، فقد قمنا باختيار مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء كنموذج للمؤسسات العمومية الجزائرية والتي سيتم تقديمها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء ونشأتها

#### أولاً: التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على التعمير والبناء في ولاية تيسمسيلت تتكون من عدة مصالح وكل مصلحة تضم مجموعة مكاتب للسهر على تسيير شؤون هذه المديرية ولقد أنشأت بناء على مقرر تنفيذي رقم 90/328 في 27 أكتوبر 1990.

#### ثانياً: نبذة تاريخية عن مديرية التعمير والبناء

أنشئت مديرية التعمير والبناء تطبيقاً للمرسوم التنفيذي 98/97 المؤرخ في ماي 1998 وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 افريل 1998 والمحدد لعدد المديريات التابعة لوزارة السكن على المستوى الولائي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

#### - تضم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء أربع مصالح:

مصلحة التعمير والتهيئة الحضارية، مصلحة الهندسة المعمارية والبناء، مصلحة متابعة الصفقات العمومية، مصلحة الإدارة والوسائل.

#### -تضم مديرية السكن من ثلاث إلى أربع مصالح:

مصلحة السكن العمومي الايجاري، مصلحة السكن الريفي وتأهيل الإطار المبني، مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة، مصلحة الإدارة والوسائل.

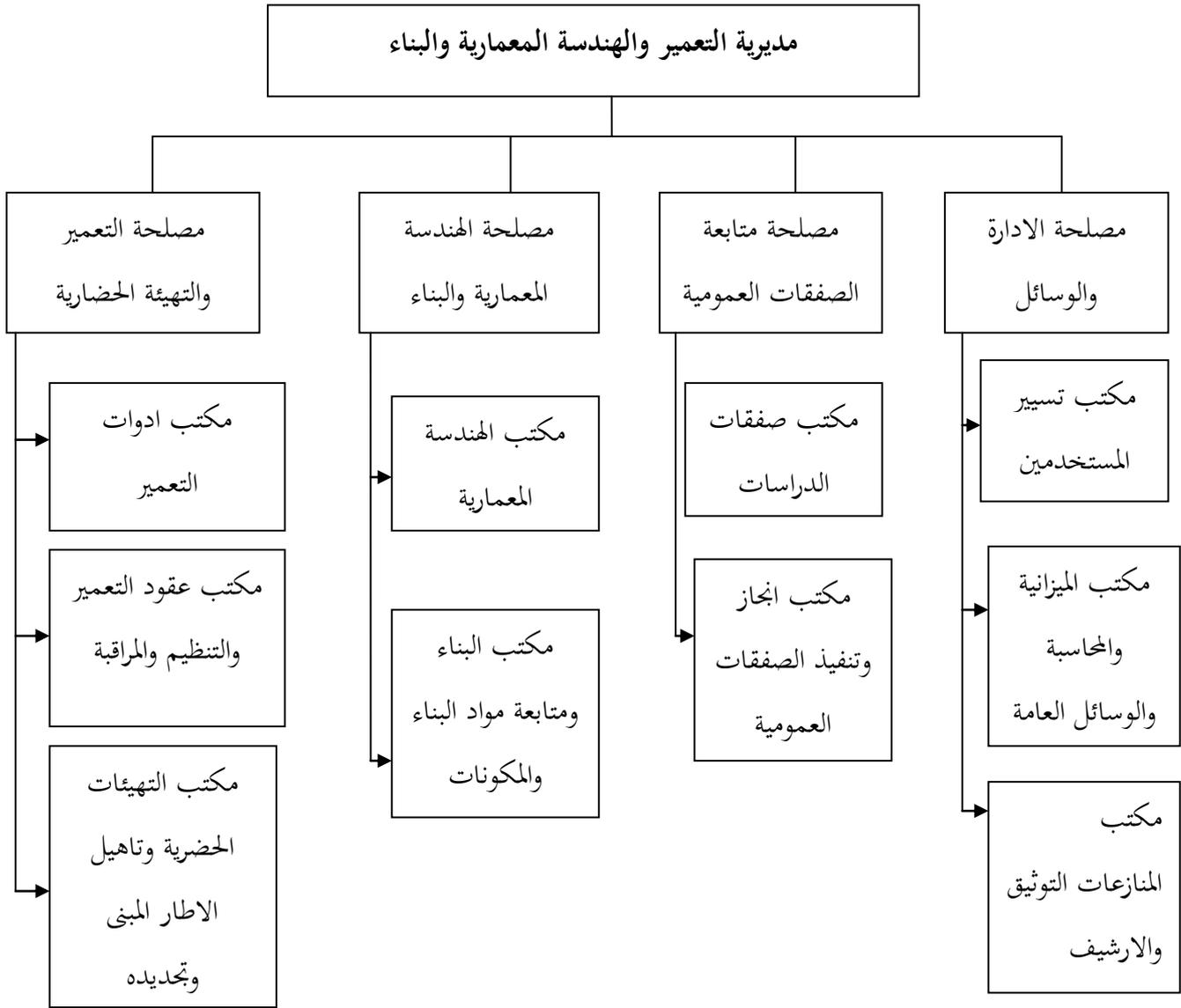
#### -تضم مديرية التجهيزات العمومية من ثلاث إلى أربع مصالح:

مصلحة الدراسات والتقويم، مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة الإدارة والوسائل

تضم كل مصلحة أربعة مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

<sup>1</sup> - وثائق من المؤسسة.

كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-8): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

المصدر: وثائق من المؤسسة

المطلب الثالث: مهام ووظائف مديرية التعمير والبناء

لقد تغيرت تسمية مديرية التعمير والبناء وعدلت مهامها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13/13 مؤرخ في 15

جانفي 2013 لتصبح مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء وتدرج مهامها فيما يلي:

-في مجال التعمير:

✓ ضمان تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها بالتنسيق مع الهيئات المعنية .

- ✓ المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص .
  - ✓ السهر على احترام القواعد في مجال التعمير .
  - ✓ تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة .
  - ✓ برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد .
  - ✓ دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الرأى التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها .
- في مجال الهندسة المعمارية:

- ✓ تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية
- ✓ ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات
- ✓ ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقدمها

-في مجال البناء:

- ✓ التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها
- ✓ إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء
- ✓ السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية رقم 26، بتاريخ 16 جانفي 2013، العدد 03، المادة 03.

## المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة التطبيقية

تطرقنا في هذا المبحث الى اربعة مطالب، المطلب الأول بعنوان ادوات الدراسة، المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان، المطلب الثالث التحليل الاحصائي لفقرات الاستبيان ، اما المطلب الرابع والأخير تم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مفهوم كل من الاستبيان، المقابلة، العينة.

يعرف الاستبيان على أنه: " اداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما يكون عبارة عن نموذج يحتوي على عدد من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة (الاجابة عنها) وتعتبر جمع البيانات من المراحل الهامة في البحث، وهناك عدة وسائل لجمع البيانات اما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق المحادثة الهاتفية، أو البريد الالكتروني أو عن طريق الملاحظة أو عن طريق الاستبيان.<sup>1</sup>

أما المقابلة فهي عبارة عن اجراء محادثة بين طرفين وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة تكون الاجابة عليها في حينها وهي تستخدم في الكثير من مجالات الحياة، وهي تتميز بالخصائص التالية:

التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي بين استخدام تغييرات الوجه ونظرة العين والهيئة والإيحاءات والسلوك.

المواجهة بين الباحث والمبحوث.

توجه المقابلة نحو عرض واضح ومحدد، وهذا الغرض يجعلها تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف الى تحقيق غرض معين.<sup>2</sup>

تعريف العينة: تعتبر مشكلة اختيار العينة من أهم المشكلات في البحوث الاحصائية بصفة عامة فمثلا من دراسة كل حالة والتي ربما قد تدخل منطقيا في الدراسة، يقوم الباحث بدراسة شبه صغيرة مختارة ويقوم بتحليلها وتعميم نتائجها على المجتمع كله.

ومن هنا يمكن تعريف طريقة الحصر الشامل على أنها طريقة جمع البيانات من جميع المفردات التي تدخل في البحث، أما طريقة العينة فهي طريقة جمع البيانات للاكتفاء بعدد محدد من الحالات أو المفردات في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتوفرة، ومن هذا التعريف يوضح لنا عدة أسباب لاستخدام أسلوب العينات هي:

<sup>1</sup> على فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 219.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 187.

-توفير الوقت والمال

-ان الدراسة التي تستخدم أسلوب العينات ربما تكون أكثر دقة من الدراسات التي تستخدم أسلوب الحصر الشامل.

-ان جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع تؤدي الى أخطاء كثيرة نتيجة لكثرة عدد الأفراد وضخامة الجهود اللازم لجمع البيانات منهم جميعا بالإضافة الى ضياع الوقت والمجهود بلا مبرر.<sup>1</sup>

ويشمل مجتمع الدراسة التي قمنا بها بعض الموظفين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمديرية.

وللوصول الى نتائج أكثر مصداقية فقد تم أخذ عينة من الموظفين بطريقة عشوائية حيث تم اختيار 78 شخص كعينة الدراسة، تحصلنا على 78 استبيان أي تم استرجاع كافة الاستبيان الموزع.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

#### منهجية الاستبيان:

اشتملت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة الشخصية كالجنس والسن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل والأقدمية، وكانت أسئلتنا مغلقة لأن أغلبية المستجوبين لا يجيبون الأسئلة المفتوحة .

وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

. أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية.

. أسئلة خاصة بمعلومات توظيف المورد البشري.

. أسئلة مرتبطة بالتغيير التنظيمي.

. أسئلة تخص العلاقة القائمة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية

والبناء بتيسمسيلت.

حدود مجتمع الدراسة واختبار العينة:

المجتمع هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، لكن المشكل هو استحالة دراسة جميع مفردات

مجتمع البحث، لذلك يلجأ الباحث الى استخدام أسلوب العينة والتي هي جزء محدود من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة بدقة.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص: 187.

وتم توزيع 78 استبيان على مجتمع الدراسة والذي يمثل موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء وتم استرجاعها كلها.

### المعالجة الإحصائية:

من أجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الاحصائي spss نسخة رقم 25، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: لاضهار اجابات مفردات عينة الدراسة.
  - النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.
  - الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي.
  - معامل كرونباخ: لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
- وقد تم استخدام في الاستبيان سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 5 درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له 1 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-1): سلم ليكارت

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

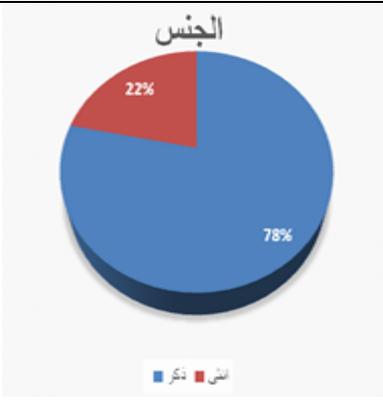
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل  $0,8=5/4$

- 1-8: تمثل غير موافق بشدة منخفضة جدا.
- 1.8 الى 2.6: تمثل غير موافق منخفضة.
- 2.6 الى 3.4: تمثل محايد متوسطة.
- 3.4 الى 4.2: تمثل موافق مرتفعة.
- 4.2 الى 5: تمثل موافق بشدة مرتفعة جدا.

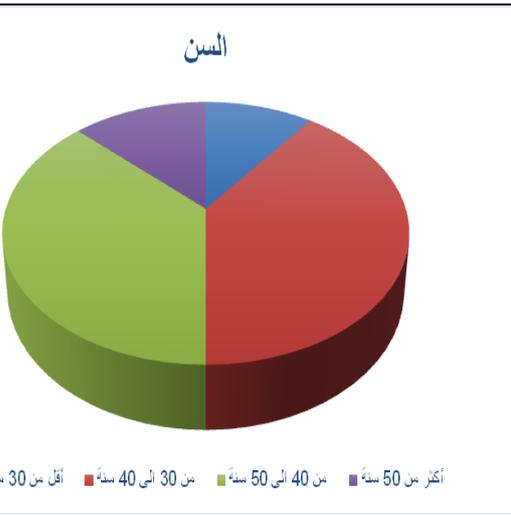
1-تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

1-1-توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3-9): توزيع العينة حسب متغير الجنس												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>61</td> <td>78.2</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>17</td> <td>21.8</td> </tr> <tr> <td></td> <td>78</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	التكرار	النسبة المئوية	ذكر	61	78.2	أنثى	17	21.8		78	100	
الجنس	التكرار	النسبة المئوية											
ذكر	61	78.2											
أنثى	17	21.8											
	78	100											
<p>المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب الجنس</p>													

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة المكونة من 78 فرد هم من الذكور حيث بلغ تكرارهم 61 فردا ما يعادل نسبة 78,2 %، في حين بلغ عدد الاناث 17 فردا ما يعادل 21,8%.

1-2-توزيع العينة حسب متغير السن

الجدول رقم(3-2) توزيع العينة حسب متغير السن	الشكل رقم(3-10): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>فئة السن</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 30</td> <td>8</td> <td>10.3</td> </tr> <tr> <td>من 30 حتى 40</td> <td>31</td> <td>39.7</td> </tr> <tr> <td>من 40 حتى 50</td> <td>29</td> <td>37.2</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 50</td> <td>10</td> <td>12.8</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>78</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	فئة السن	التكرار	النسبة المئوية	أقل من 30	8	10.3	من 30 حتى 40	31	39.7	من 40 حتى 50	29	37.2	أكثر من 50	10	12.8	المجموع	78	100	
فئة السن	التكرار	النسبة المئوية																	
أقل من 30	8	10.3																	
من 30 حتى 40	31	39.7																	
من 40 حتى 50	29	37.2																	
أكثر من 50	10	12.8																	
المجموع	78	100																	
<p>المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب فئة السن</p>																			

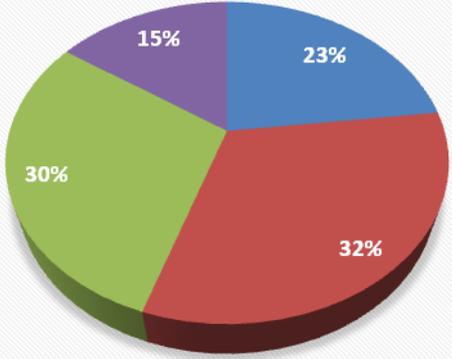
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن معظم أفراد العينة المكونة من 78 فردا أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة، حيث بلغ عدد تكرارهم 31 فردا أي ما يعادل 39,7%، ثم تليها الفئة ما بين 40 الى 50 سنة التي بلغ عدد تكرارهم 29 فردا أي ما يعادل 37,2%، ثم تليها الفئة الأكثر من 50 سنة الذي بلغ تكرارهم 10 أفراد أي ما يعادل 12,8%، في حين لم يشكل الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة سوى 8 أفراد أي ما يعادل نسبة 10,3%.

### 1-3- توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (3-3): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	الشكل رقم (3-11): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الحالة العائلية</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>متزوج</td> <td>52</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>أعزب</td> <td>23</td> <td>29.5</td> </tr> <tr> <td>مطلق</td> <td>3</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>78</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية	متزوج	52	66.7	أعزب	23	29.5	مطلق	3	3.8	المجموع	78	100	
الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية														
متزوج	52	66.7														
أعزب	23	29.5														
مطلق	3	3.8														
المجموع	78	100														
<p>المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب الحالة العائلية</p>																

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المكونة من 78 فردا كانت من فئة المتزوجين حيث بلغ تكرارهم 52 فردا أي ما يعادل نسبة 66,7%، ثم تليهم فئة العزاب والتي تقدر ب 23 فردا ما يعادل 29,5%، ثم تأتي في الأخير فئة المطلقين ب 3 أفراد ما يعادل 3,8%.

### 1-4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (3-12) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم(3-4): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي		
<p style="text-align: center;"><b>المستوى التعليمي</b></p>  <p style="text-align: center;">■ أقل من الثانوي ■ ثانوي ■ جامعي ■ شهادات عليا</p>	الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من الثانوي	18	23.1
	ثانوي	25	32.1
	جامعي	23	29.5
	دراسات عليا	12	15.4
		78	100
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب المستوى التعليمي			

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن توزيع العينة وفق المؤهل العلمي كان كما يلي:

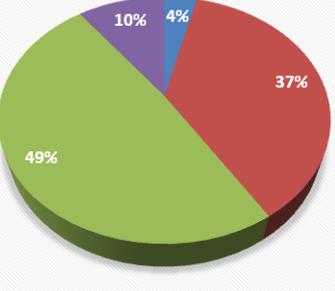
المستوى الثانوي احتل المرتبة الأولى بنسبة 32,1%، مكونة من 25 فرداً، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 29,5%، مكونة من 23 فرداً، ثم المستوى الأقل من الثانوي بنسبة 23,1%، مكونة من 18 فرداً، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى شهادات عليا 15,4%، ما يقابلها 12 فرداً .

1-5- توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (3-5): يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	الشكل رقم (3-13): يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الحالة العائلية</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الإطار</td> <td>21</td> <td>26.9</td> </tr> <tr> <td>التنفيذ</td> <td>46</td> <td>59.0</td> </tr> <tr> <td>التطبيق</td> <td>11</td> <td>14.1</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>78</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية	الإطار	21	26.9	التنفيذ	46	59.0	التطبيق	11	14.1	المجموع	78	100	<p>نوع الوظيفة</p>  <p>التنفيذ 59% التطبيق 27% التحكم 14%</p>
الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية														
الإطار	21	26.9														
التنفيذ	46	59.0														
التطبيق	11	14.1														
المجموع	78	100														
<p>المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب الحالة الوظيفية.</p>																

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من الأفراد الذين لهم درجة التنفيذ بلغ عدد تكرارهم 46 فرداً، ما يمثل نسبة 59,0%، بينما بلغ تكرار الأفراد الذين لهم درجة الاطار 21 فرداً الذي يمثل بنسبة 26,9% ، وباقي لأفراد العينة كانت لهم درجة التطبيق الذي بلغ عددهم 11 فرداً ما يمثل ب 14,1%.

1-6- توزيع العينة حسب متغير الدخل.

الجدول رقم (3-6): يمثل توزيع العينة حسب متغير الدخل.	الشكل رقم (3-14): يمثل توزيع العينة حسب متغير الدخل.									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الدخل</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 18000</td> <td>3</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>من 18000 الى 36000</td> <td>29</td> <td>37.2</td> </tr> </tbody> </table>	الدخل	التكرار	النسبة المئوية	أقل من 18000	3	3.8	من 18000 الى 36000	29	37.2	<p>الدخل</p>  <p>أكثر من 50000 4% من 36000 الى 50000 49% من 18000 الى 36000 37% أقل من 18000 10%</p>
الدخل	التكرار	النسبة المئوية								
أقل من 18000	3	3.8								
من 18000 الى 36000	29	37.2								

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

	48.7	38	من 36000 الى 500000
	10.3	8	أكثر من 500000
	100	78	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS للمحور الأول حسب الدخل

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 48,7%، من الموظفين دخلهم ما بين 36000 الى 50000 يمثلون الأغلبية ثم تليه نسبة 37,2% ، دخلهم ما بين 18000 الى 36000 ومن ثم تأتي نسبة 10,3%، دخلهم أكثر من 50000، وفي الأخير نسبة 3,8%، الى أقل من 18000 دج. نستنتج من هذه النتائج أنه تم تصنيف نسبة الأجر حسب مؤهلات كل موظف.

1-7- توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم(3-7): يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.	الشكل رقم(3-15): يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الأقدمية</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 5 سنوات</td> <td>15</td> <td>19.2</td> </tr> <tr> <td>من 5 الى 10 سنوات</td> <td>41</td> <td>52.6</td> </tr> <tr> <td>من 10 الى 20 سنة</td> <td>19</td> <td>24.4</td> </tr> </tbody> </table>	الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية	أقل من 5 سنوات	15	19.2	من 5 الى 10 سنوات	41	52.6	من 10 الى 20 سنة	19	24.4	<p>الأقدمية</p> <p>■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 الى 10 سنوات ■ من 10 الى 20 سنة ■ 20 سنة فأكثر</p>
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية											
أقل من 5 سنوات	15	19.2											
من 5 الى 10 سنوات	41	52.6											
من 10 الى 20 سنة	19	24.4											

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

20 سنة	3	3.8
فاكثر		
المجموع	78	100

من خلال الجدول والشكل السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم من 5 الى 10 سنوات وذلك بنسبة 52.6% ، تاليها نسبة 24,4%، من أفراد العينة أقدميتهم من 10 الى 20 سنة، ثم تليها نسبة 19,2% أقدميتهم أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 3,8% أكثر من 20 سنة.

**المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لفقرات الاستبيان.**

يعتبر التحليل الاحصائي لفقرات الاستبيان بمثابة دليل وتوضيح يفسر أهمية الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير بالمؤسسة ومدى ملائمة وارتباط عناصر الدراسة واتساق الأسئلة الموضوعية عن طريق معامل ألفا كرونباخ والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

- دراسة تحليلية باستعمال ألفا كرونباخ والمتوسط والانحراف المعياري.

1- قياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة: لقياسه تم استعمال ألفا كرونباخ، كلما اقتربت معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

**معامل الصدق والثبات ومتغيرات الدراسة**

الجدول رقم(3-8): يمثل معامل الصدق و الثبات ومتغيرات الدراسة.

المحور	متغير الدراسة	الفا كرونباخ ( معامل الثبات)
01	توظيف المورد البشري	0,816
02	التغيير التنظيمي	0,792
03	العلاقة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي	0.768

المصدر: اعداد الطالبتين باعتماد برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ :

- أن مجمل عبارات توظيف المورد البشري تتمتع بمصدقية مرضية وثبات مرضي، إذ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.816، وهي معامل ثبات مقبول وقوي.
- أن مجمل عبارات التغيير التنظيمي تتمتع بمصدقية مرضية، بحيث أن ألفا كرونباخ هي 0,792، يدل هذا على وجود معامل ثبات قوي ومقبول.

- معامل الثبات للعلاقة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي هو 0,768، ما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات.

## 2- قياس المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد المتغيرات المستقل والتابع:

الجدول رقم(3-9): حساب المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد المتغير الثابت (معلومات حول توظيف المورد البشري).

عبارات المحور	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف	النتيجة
اختيارك للوظيفة كان عن قناعة	التكرار	29	46	1	2	0	4,31	0,631	موافق
	النسبة	37,2	59,0	1,3	2,6	0			
يتناسب اختصاصك مع الوظيفة التي تشغلها	التكرار	18	54	1	5	0	4,09	0,706	موافق
	النسبة	23,1	69,2	1,3	6,4	0			
تتوافق المهام التي تمارسها مع مهاراتك	التكرار	14	59	2	3	0	4,08	9,598	موافق
	النسبة	17,9	75,6	2,6	3,8	0			
تتوافق المهام التي تمارسها مع مهاراتك	التكرار	3	20	21	14	20	2,64	1,227	محايد
	النسبة	3,8	25,6	26,9	17,9	25,6			
أجريت مقابلة توظيف	التكرار	6	67	0	5	0	3,95	0,579	موافق
	النسبة	7,7	85,9	0	6,4	0			
تم توظيفك على أساس الشهادة	التكرار	7	60	0	10	1	3,79	0,827	موافق
	النسبة	9,0	76,9	0	12,8	1,3			
تعرفت على وجود منصب شاغر عن طريق الاعلان	التكرار	9	36	2	31	0	3,29	1,118	موافق
	النسبة	11,5	46,2	2,6	39,7	0			
المقابلة التي أجريتها مقابلة فردية	التكرار	2	22	8	46	0	2,74	0,959	غير موافق
	النسبة	2,6	28,2	10,3	59,0	0			
كانت نوع أسئلة المقابلة شفوية وتخص موضوع الوظيفة	التكرار	4	27	6	41	0	2,92	1,042	غير موافق
	النسبة	5,1	34,6	7,7	52,6	0			
تم اخبارك عن اختيار المنظمة لك عن طريق الاعلان	التكرار	4	62	0	12	0	3,74	0,780	موافق
	النسبة	5,1	79,1	0	15,4	0			
أثناء عملية التوظيف خضعت الى اجراءات وقوانين	التكرار	5	62	3	8	0	3,82	0,698	موافق
	النسبة	6,4	79,5	3,8	10,3	0			
أثناء عملية التوظيف خضعت الى اجراءات وقوانين	التكرار	6	53	6	13	0	3,67	0,848	موافق
	النسبة	7,7	67,9	7,7	16,7	0			

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

المديرين التنفيذيين هم من يقومون بعملية الاختيار	التكرار	1	20	19	11	27	2,45	1,245	غير موافق بشدة
	النسبة	1,3	25,6	24,4	14,1	34,6			
نسبة التوظيف في المؤسسة عالية جدا نسبة التوظيف في المؤسسة عالية جدا	التكرار	3	28	5	34	8	2,79	1,155	غير موافق
	النسبة	3,8	35,9	6,4	43,6	10,3			
بعد الموافقة من طرف الادارة العليا للمرشح يصدر قرار نهائي للتعين	التكرار	1	53	16	4	4	3,55	0,832	موافق
	النسبة	1,3	67,9	20,5	5,1	5,1			
تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المناصب المراد توظيفها	التكرار	3	66	5	3	1	3,86	0,597	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن العبارة (1) تمثل أكبر متوسط حسابي قدر ب 4.31 وانحراف معياري 0.631، وهذا يدل على اختيار الوظيفة كان عن قناعة، ثم تليها العبارة (2) بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف 0.706، مما يدل على تناسب اختصاصك مع الوظيفة التي تشغلها، ثم تليها العبارة (3) بمتوسط قدر ب 4.08 وانحراف 0.579 بحيث تتوافق المهام التي تمارسها مع مهاراتك، ثم تليها العبارة (5) بمتوسط 3.95 وانحراف 0.579، بما يدل على أنك أجريت مقابلة توظيف، ثم تليها العبارة (16) بمتوسط 3.86 وانحراف 0.597 حيث تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المناصب المراد توظيفها. ، ثم بعدها العبارة (11) بمتوسط 3.82 وانحراف 0.698 وهذا يعني أن أثناء عملية التوظيف خضعت الى اجراءات وقوانين، ثم تليها العبارة (6) بمتوسط 3.79 وانحراف 0.827. مما يعني أنه تم توظيفك على أساس الشهادة، ثم تأتي العبارة (10) بمتوسط 3.74 وانحراف 0.780 حيث تم اخبارك عن اختيار المنظمة لك عن طريق الإعلان، ثم تليها العبارة (12) بمتوسط 3.67 وانحراف 0.848 حيث تقوم الترقية بناء على تحسين اداء الموظف، ثم بعدها العبارة (15) بمتوسط 3.55 وانحراف 0.832 مما يدل أن بعد الموافقة من طرف الادارة العليا للمرشح يصدر قرار نهائي للتعين، ثم تليها العبارة رقم (7) بمتوسط 3.29 وانحراف 1.118 مما يعني أنك تعرفت على وجود منصب شاغر عن طريق الاعلان، ثم تليها العبارة (9) بمتوسط 2.92 وانحراف 1.042 حيث كانت نوع الأسئلة شفوية وتخص موضوع الوظيفة، ثم تليها العبارة (14) بمتوسط 2.79 وانحراف 1.155 بحيث نسبة التوظيف في المؤسسة عالية جدا، ثم تليها العبارة (8) بمتوسط 2.74 وانحراف 0.959 حيث أن المقابلة التي أجريتها مقابلة فردية، ثم تليها العبارة (4) بمتوسط 2.64 وانحراف 1.227 مما يدل أنك استشرت أخصائي حول مهنتك المستقبلية من قبل، وأخيرا

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

تأتي العبارة (13) بمتوسط 2.45 وانحراف 1.245 حيث أن المديرين التنفيذيين هم من يقومون بعملية الاختيار.

الجدول رقم(3-10): حساب المتوسط والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل( معلومات حول التغيير التنظيمي).

عبارات المحور	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	النتيجة
تتحم المنظمة بالتغيير في أساليب طرق العمل	التكرار	22	52	1	3	0	4.19	0.646	موافق
	النسبة	28.2	66.7	1.3	3.8	0			
يتم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير مع كافة المعنيين في المنظمة قبل تطبيقها	التكرار	8	60	6	4	0	3.92	0.619	موافق
	النسبة	10.3	76.9	7.7	5.1	0			
يتم مراجعة خطط التغيير دوريا	التكرار	13	54	6	4	1	3.95	0.754	موافق
	النسبة	16.7	69.2	7.7	5.1	1.3			
يساعد الهيكل التنظيمي على ادارة عملية التغيير	التكرار	21	47	7	2	1	4.09	0.759	موافق
	النسبة	26.9	60.3	9.0	2.6	1.3			
يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع بيئة العمل في المنظمة لانجاح عملية التغيير	التكرار	14	58	2	4	0	4.05	0.642	موافق
	النسبة	17.9	74.4	2.6	5.1	0			
الاجراءات التي يتم تبنيتها خلال عملية التغيير متعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض مع القوانين	التكرار	6	51	12	8	1	3.68	0.814	موافق
	النسبة	7.7	65.4	15.4	10.3	1.3			
لدى المؤسسة استراتيجية التغيير في نشاطاتها الادارية كل سنة س7	التكرار	6	54	7	8	0	3.78	0.732	موافق
	النسبة	7.7	73.1	9.0	10.3	0			
هناك معايير ومواصفات تخدم لنا عملية التغيير في المنظمة	التكرار	14	52	5	7	0	3.94	0.779	موافق
	النسبة	17.9	66.7	6.4	9.0	0			
نوع التغيير في المؤسسة تغيير شامل	التكرار	6	36	7	29	0	3.24	1.047	موافق
	النسبة	7.7	46.2	9.2	37.2	0			
التغيير يدفع العاملين للعمل	التكرار	10	62	5	1	0	4.04	0.495	موافق
	النسبة	12.8	79.5	6.4	1.3	0			

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

الجميع يشارك في عملية التغيير	التكرار	12	28	7	31	0	3.27	1.147	غير موافق
	النسبة	15.4	35.9	9.0	39.7	0			
ادخال عملية التغيير في المؤسسة يكون بطريقة مخططة	التكرار	11	47	5	12	3	3.65	1.030	موافق
	النسبة	14.1	60.3	6.4	15.4	3.8			
التغيير غير المخطط يحصل تلقائيا بفعل عوامل طبيعية دون تدخل الموظفين	التكرار	5	45	10	16	2	3.45	0.976	موافق
	النسبة	6.4	57.7	12.8	20.5	2.6			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن العبارة (1) تمثل أعلى متوسط مقدر بـ 4.19 وانحراف 0.646 حيث تهتم المنظمة بالتغيير في أساليب وطرق العمل، ثم تليها العبارة (4) بمتوسط 4.09 وانحراف 0.759 مما يدل على أن الهيكل التنظيمي يساعد على ادارة عملية التغيير، ثم تليها العبارة (5) بمتوسط 4.05 وانحراف 0.643 حيث يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع بيئة العمل في المنظمة لإنجاح عملية التغيير، ثم بعدها العبارة (10) بمتوسط 4.04 وانحراف 0.495 مما يعني أن التغيير يدفع العاملين للعمل، تليها العبارة (3) بمتوسط 3.95 وانحراف 0.754 حيث يتم مراجعة خطط التغيير دوريا، ثم تليها (8) بمتوسط 3.94 وانحراف 0.779 مما يعني أن هناك معايير ومواصفات تخدم لنا عملية التغيير في المنظمة، ثم تليها العبارة (2) بمتوسط 3.92 وانحراف 0.619 مما يدل على أنه يتم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير مع كافة المعنيين في المنظمة قبل تطبيقها، تليها بعد ذلك العبارة (7) بمتوسط 3.78 وانحراف 0.732 مما يعني لدى المؤسسة إستراتيجية التغيير في نشاطاتها الإدارية كل سنة، تليها العبارة (6) بمتوسط 3.68 وانحراف 0.814 مما يعني أن الاجراءات التي يتم تبنيها خلال عملية التغيير متعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض مع القوانين، تم تليها العبارة (12) بمتوسط 3.65 وانحراف 1.030 مما يدل على أن إدخال عملية التغيير في المؤسسة يكون بطريقة مخططة، ثم تليها العبارة (13) بمتوسط 3.45 وانحراف 0.976 حيث التغيير غير المخطط يحصل تلقائيا بفعل عوامل طبيعية دون تدخل الموظفين، ثم تليها العبارة (11) بمتوسط 3.27 وانحراف 1.147 حيث الجميع يشارك في عملية التغيير، وتأتي في الأخير العبارة (9) بمتوسط 3.24 وانحراف 1.047 حيث أن نوع التغيير في المؤسسة تغيير شامل.

الجدول رقم (3-11): حساب المتوسط والانحراف للعلاقة بين المتغير الثابت والمستقل (العلاقة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي).

عبارات المحور	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف	النتيجة
---------------	---------	------------	-------	-------	-----------	-----------	---------	----------	---------

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

			بشدة						
موافق	0.497	4.32	0	0	1	51	26	التكرار	عملية التوظيف توفر المورد البشري الذي يخدم لنا عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة
			0	0	1.3	65.4	33.3	النسبة	
موافق	0.591	4.26	0	1	3	49	25	التكرار	المورد البشري يساهم في نجاح عملية التغيير في المؤسسة
			0	1.3	3.8	62.8	32.1	النسبة	
موافق	0.670	4.31	0	1	6	39	32	التكرار	يجب على ادارة المورد البشري استقطاب عمالة شابة وجديدة لها القدرة على التجديد والتغيير
			0	1.3	7.7	50.0	41.0	النسبة	
موافق	0.854	4.15	0	5	8	35	30	التكرار	في مرحلة تثبيت التغيير تميل المنظمة على تدعيم سياسة التوظيف الداخلي لتنمية الولاء والرضا الوظيفي وبالتالي تشجيع الافراد بالتمسك بالتغيير
			0	6.4	10.3	44.9	38.5	النسبة	
موافق	0.682	4.05	0	3	7	51	17	التكرار	تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها واستعدادها لعملية التغيير
			0	3.8	9.0	65.4	21.8	النسبة	
موافق	0.802	3.92	1	5	7	51	14	التكرار	تعتبر قيم المؤسسة من الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في انجاح التغيير
			1.3	6.4	9.0	65.4	17.9	النسبة	
موافق	0.832	3.73	0	11	7	52	8	التكرار	الاختيار والترقية تعكس المهارات والكفاءات للوظائف الجديدة التي تتخدم عملية التغيير
			0	14.1	9.0	66.7	10.3	النسبة	
موافق	0.602	3.97	0	4	3	62	9	التكرار	ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين
			0	5.1	3.8	79.5	11.5	النسبة	
غير موافق	1.286	2.78	15	22	13	21	7	التكرار	بعد عملية التقاعد يمكن للموظف المتقاعد أن يساهم في التغيير
			19.2	28.2	16.7	26.9	9.0	النسبة	
موافق	0.664	4.00	1	3	2	61	11	التكرار	يساهم التغيير في زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع مختلف شرائح الموظفين
			1.3	3.8	2.6	78.2	14.1	النسبة	
موافق	0.535	4.00	0	2	5	62	9	التكرار	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق
			0	2.6	6.4	79.5	11.5	النسبة	

الفصل الثالث..... أثر توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

موافق	0.566	4.04	0	2	5	59	12	التكرار	ينجم عن التغيير زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل وحب الوظيفة
			0	2.6	6.4	75.6	15.4	النسبة	
موافق	0.662	3.95	1	1	10	55	11	التكرار	ينجم عن التغيير تحسين المناخ التنظيمي (شفافية الإدارة في الترقية، توزيع مهام الموظفين)
			1.3	1.3	12.8	70.5	14.1	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن العبارة (1) تمثل أعلى متوسط مقدر بـ 4.32 وانحراف 0.497 مما يدل على ان عملية التوظيف توفير المورد البشري الذي يخدم لنا عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، ثم تليها العبارة (3) بمتوسط 4.31 وانحراف 0.670 مما يجب على ادارة المورد البشري استقطاب عمالة شابة وجديدة لها القدرة على التغيير والتجديد، ثم تليها العبارة (2) بمتوسط 4.26 وانحراف 0.591 مما يعني أن المورد البشري يساهم في انجاح عملية التغيير في المؤسسة، ثم تليها العبارة (4) بمتوسط 4.15 وانحراف 0.854 حيث في مرحلة تثبيت التغيير تميل المنظمة على تدعيم سياسة التوظيف الداخلي لتنمية الولاء والرضا الوظيفي وبالتالي تشجيع الافراد بالتمسك بالتغيير، ثم تليها العبارة (5) بمتوسط 4.05 وانحراف 0.682 حيث تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها واستعدادها لعملية التغيير، ثم تليها العبارة (12) بمتوسط 4.04 وانحراف 0.568 مما ينجم عن التغيير زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل وحب الوظيفة، ثم العبارتين (10-11) بمتوسط 4.00 وانحراف 0.664 و 0.535 على التوالي بحيث يساهم التغيير في زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع مختلف شرائح الموظفين و يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق، ثم تليهما العبارة (8) بمتوسط 3.97 وانحراف 0.602 مما ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسن أداء الموظفين، ثم تليها العبارة (13) بمتوسط 3.95 وانحراف 0.662 مما ينجم عن التغيير تحسين المناخ التنظيمي (شفافية الإدارة في الترقية، توزيع مهام الموظفين)، ثم تأتي العبارة (6) بمتوسط 3.92 وانحراف 0.802 حيث تعتبر قيم المؤسسة من الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في إنجاح التغيير، ثم تليها العبارة (7) بمتوسط 3.73 وانحراف 0.832 مما يبين أن الاختيار والترقية تعكس المهارات والكفاءات للوظائف الجديدة التي تخدم عملية التغيير، واخيرا العبارة (9) بمتوسط 2.78 وانحراف 1.286 بحيث بعد عملية التقاعد يمكن للموظف المتقاعد أن يساهم في التغيير.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الارتباط باستعمال معامل برسون.

لاختبار هذه الفرضيات اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون ، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

#### Corrélations

بيانات حول توظيف المورد البشري	بيانات حول التغيير التنظيمي	بيانات حول توظيف المورد البشري	
بيانات حول توظيف المورد البشري	بيانات حول التغيير التنظيمي	بيانات حول توظيف المورد البشري	
.139	.374**	1	Corrélation de Pearson
.225	.001		Sig. (bilatérale)
78	78	78	N
.227*	1	.374**	Corrélation de Pearson
.046		.001	Sig. (bilatérale)
78	78	78	N
1	.227*	.139	Corrélation de Pearson
	.046	.225	Sig. (bilatérale)
78	78	78	N

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفرضية الأولى: تساهم عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة.

$H_1^1$  تساهم عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة.

$H_1^0$  لا تساهم عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة.

يشير التحليل الاحصائي للفرضية الى كون مستوى الدلالة  $Sig = 0.01$  أقل من 0.05

ومنه نرفض الفرضية  $H_0$  القائمة بعدم مساهمة عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة

ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على مساهمة عملية التوظيف في استقطاب المورد البشري اللازم للمؤسسة. ،

وقد بلغ معامل الارتباط 0.374 ما يعني أن هناك ارتباط طردي منخفض القوة .

• الفرضية الثانية: توجد إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية

والبناء.

$H_2^1$  توجد إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

$H_2^0$  لا توجد إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

يشير التحليل الاحصائي للفرضية الى كون مستوى الدلالة  $Sig= 0.01$  أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية  $H_0$  القائمة بعدم وجود إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء. ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على وجود إرادة للتغيير التنظيمي بالنسبة للعمل بمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء، وقد بلغ معمل الارتباط 0.374 ما يعني أن هناك ارتباط منخفض القوة. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي.

$H_3^1$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي.

$H_3^0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي.

يشير التحليل الاحصائي الى كون مستوى الدلالة  $Sig= 0.046$  أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية  $H_0$  القائمة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي، ونقبل الفرضية  $H_1$  الدالة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير عملية توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي، وقد بلغ معمل الارتباط 0.139 ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف القوة بين توظيف المورد البشري والتغيير التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة التي تتناول آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بتيسمسيلت، من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان على المؤسسة محل الدراسة. حيث تطرقنا لتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجرائه بالمؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن المديرية قد استفادت بشكل كبير من توظيف المورد البشري الذي كان سبب التغيير الحاصل في المنظمة . وبالتالي فان المؤسسة تسهر على تحسين مستواها واستقطاب موارد بشرية كفئة تعمل على التغيير الدائم والشامل.

خاتمة

تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم الادارات في المؤسسة كونها تهتم بأهم عنصر من عناصر الانتاج وأهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري، حيث أنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أن تقوم وتستمر بدون تدخل المورد البشري فهو أساس قيامها، بحيث لا يمكن استغلال هذا المورد البشري الا اذا تم توظيفه بالطريقة الصحيحة والسلمية وذلك طبقا لمجموعة من القوانين والاجراءات، فالمؤسسة تقوم بالتخطيط للمورد المراد شغله للمنصب الشاغر ثم تقوم بإجراءات الاستقطاب لإعلام المترشحين ثم بعد ذلك يتم اختيار أفضل مرشح لشغل الوظيفة وتعيينه في منصبه الجديد.

وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان بصفة استثنائية أو دورية لعملية التغيير في المنظمة بمختلف أنواعه سواءا كان شاملا أو جزئيا أو كان في هيكلها أو نشاطها ولا يمكن أن يتم هذا التغيير التنظيمي الا عن طريق المورد البشري الذي تم توظيفه فلذلك تعمل المؤسسة على استقطاب عمالة شابة لها القدرة على التغيير والتجديد واختيار مورد بشري له صفات ومميزات تدفعه دائما للتغيير للأفضل وتشجيع الأفراد للعمل بالتغيير فالتغيير يؤدي الى تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين كذلك في تنمية روح الفريق بينهم وزيادة السلوك الايجابي في التعامل مع مختلف شرائح الموظفين، وهنا نبرز دور توظيف المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة فنجد التوظيف يوفر لنا المورد البشري اللازم والمناسب بالكم المقبول الذي يخدم لنا عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

### نتائج الدراسة:

ونستخلص من هذه الدراسة مجموعة من النتائج:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والميدانية حول موضوع آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء ومن خلال هذا توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ تعمل عملية التوظيف على استقطاب عدد كبير من الموظفين.
- ✓ تقوم الترقية على تحسين أداء الموظفين.
- ✓ يتم اختيار الموظف لشغل الوظيفة المناسبة وفق إجراءات وقوانين محددة.
- ✓ تراعي المؤسسة عند نقل موظفيها إلى وظائف جديدة إمكانية توافق إمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

- ✓ تشارك المؤسسة عمالها في عمليات التغيير التنظيمي .
- ✓ يقوم العمال بقبول التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسة.
- ✓ وجود رؤية واضحة ومشتركة لدى العمال حول الهدف من التغيير التنظيمي .
- ✓ قيام المؤسسة بتحفيز العمال الذين يقبلون التغيير التنظيمي .
- ✓ تقوم المؤسسة على التغيير لجعلها ناجحة في عملها.
- ✓ تشرك المؤسسة العمال في خطط التغيير التي تسطرها..
- ✓ أن أغلب الموظفين بهذه المؤسسة تملك القدرة على التكيف مع التغيير في المؤسسة.
- ✓ المؤسسة تسهر على خلق ثقافة التغيير التنظيمي بين الموظفين.
- ✓ المؤسسة تملك الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي .
- ✓ يوجد في المؤسسة خطة إستراتيجية تعمل على تطوير مجالات التغيير التنظيمي .

#### التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقترح بعض التوصيات وهي كالاتي:
- ✓ إنشاء أماكن مخصصة على مستوى الهيئة لتحديث المعلومات لدى العمال دون استثناء.
  - ✓ وضع الكفاءات والإطارات في المكان المناسب.
  - ✓ العمل على معالجة الأسباب التي تترك أثرا سلبيا على الموظفين.
  - ✓ التركيز على الشفافية والتحاور مع العاملين عند النية في إجراء أي التغيير بالمؤسسة لجعلهم جزءاً لا يتجزأ من هذا المشروع لأنه عند فهم العاملين واتضاح الصورة أمامهم حول أهداف التغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة سيكونون أكثر وعي وتفهما للخطوات التي تنجم عن ذلك.
  - ✓ على المؤسسة الاهتمام بشكل جدي بتغيير الثقافة السائدة كمتطلب أساسي في تحقيق أي تغيير بالمؤسسة مستقبلا سواء كان هيكليا، تنظيميا أو تكنولوجيا فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية... وغيرها يجب أن يشمل أولا الجانب الثقافي والذهني للفرد باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

### أفاق البحث:

أثار انتباهنا ونحن نختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى في هذا المجال، والتي تتمثل في الاشكاليات المقترحة

فيمايلي:

ماهو واقع التوظيف في المؤسسات العمومية؟

ماهو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية؟

ماهو أثر توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي ؟

## المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1- القرآن الكريم

2- الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجية تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي لطبع والنشر، 2013.
2. احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
3. احمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
4. احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
5. احمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014.
6. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة، 1999.
7. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
8. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
9. احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، عمان، الأردن، 2011.
11. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في ادارة الاعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
12. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
13. ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
14. جبار ياسين، التطور التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2000.

15. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
17. حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
18. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
19. خالد عبد الرحمان الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
20. خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي \_ مفاهيم معاصرة، ط1، أترك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة المورد البشري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
23. خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
24. ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة كلية التخطيط، 2007
25. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، دوافعة، اهدافه، مداخله، المركز الجامعي برج بوعريريج، البليدة، 2010.
27. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. زيد سليمان، ادارة اختيار الموظفين-الموظف المناسب في المكان المناسب، ط2، دار اليازية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
29. سلمان زايد، ادارة التغيير والوقت، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
30. سيبوسي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، اترك للنشر والتوزيع، 2005، ص: 39، 40، 41.
31. شوقي ناجي جواد، المرجع متكامل في ادارة الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص: 303، 304.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000.

33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسكندرية، 2001.
34. طارق علي جماز، الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، بدون سنة نشر.
35. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، قوانين الملكية الفكرية لجميع حقوق النشر والتوزيع الالكتروني، 2003.
36. عثمان فروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن 21، ط1، الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000.
37. عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
38. عز دين على سوسي، ونعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية، ط العربية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
39. علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية "ترجمة"، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
40. على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130.
41. على فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
42. فاديا ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، ط1، الأكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
43. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
44. ماجد عبد المهدي مساعد، ادارة المنظمات، دار المسيرة..
45. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
46. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
47. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2009.
48. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

49. محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
50. محمد عبد الوهاب محمد الغراوي، احمد سليمان محمد الجرجري، ادارة الموارد البشرية إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، دراسة نظرية تحليلية، 2006.
51. محمد فالصالح، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
52. محمد فريد الصحن، آخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
53. منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
54. مؤيد سعيد السالم وعادل جرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب والحديث للنشر والتوزيع، 2002.
55. نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
56. ناصر جردات، وآخرون، ادارة التغيير والتطوير، ط1، الاثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
57. ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العاملة والمختلطة، تنمية الرافدين(81. 28)، 2006.
58. نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي للإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الاداء لمجلس ابوظبي لتعليم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر.
59. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- الكتب باللغة الأجنبية:

Jean pierre citeau, **Gestion de ressources Humaines**, principe généraux et cas pratique, Dalloz, 1994 .

- المذكرات:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2002.

2. أحلام قاسي، صيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، البويرة، السنة الجامعية 2011، 2012.
  3. براهيم بالقاسم، التغيير الاجتماعي التنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سوسولوجيا تنظيم والعمل، الاغواط، 2010، 2011.
  4. تيشات سلمى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2009..
  5. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ا. م. د ، من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتوراه، في علم النفس، العمل والتنظيم، تيارت وبسكرة، 2017، 2018.
  6. صوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، شهادة ماجستير في علوم التسيير، قسنطينة، 2010/2011.
  7. نعلي نورية، دور الموارد البشرية في ادارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة الدار، معسكر، دون سنة نشر.
- 4- المجالات:**
1. حداد بختة، سيد حياة، ادارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS - فرع لجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06 - 2015.
  2. فتاش نورة، موقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزارات الفلاحية وادي حميمم الخروب، قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015.
  3. مصنوعة احمد، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال، مجلة شمال افريقيا، العدد 08، شلف، الجزائر.
  4. ورقة فلسطينية مقدمة لاجتماع الحادي عشر لشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ادارة التغيير والموارد البشرية، الخرطوم، 16، 18/12/2003.
- المحاضرات:**
1. صيدي صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، سطيف، 2016، 2017.
- 5- المواقع:**

1- Blognems.blogspot.com,2013, h : 17 :35, 2019

6- وثائق أخرى:

1. وثائق من المؤسسة.

2. الجريدة الرسمية رقم 26، بتاريخ 16 جانفي 2013، العدد 03، المادة 03.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة

تحية طيبة وبعد يشرفني الطلب من سيادتكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبيان المتعلق باعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال تحت عنوان: " آليات توظيف المورد البشري نحو التغيير التنظيمي ". دراسة حالة " بمديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية -تيسمسيلت- ".  
وهذا بوضع العلامة (X) في المكان الذي يتوافق مع اختيارك الشخصي، حيث نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغاية الدراسة فقط.

تقبلو منا الشكر والاحترام والتقدير

تحت اشراف:

أ.د./ بوساحة محمد لخضر

الطالبين:

-بوزيان الشريف عائشة

-بوشندي دنية

#### معلومات شخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن:  أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  أكثر من 50 سنة
- الحالة المدنية:  متزوج  أعزب  أرمل
- نوع الوظيفة:  مطلق  اطار  التحكم  التنفيذ  التطبيق
- الدخل:  أقل من 18000 دج  من 18000 الى 36000 دج  من 36000 الى 50000 دج  أكثر من 50000 دج
- الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الأول: بيانات حول توظيف المورد البشري

غير موافق	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة / الاجابات	رقم
						اختيارك للتوظيف كان عن قناعة	01
						يتناسب اختصاصك مع الوظيفة التي تشغلها	02
						تتوافق المهام التي تمارسها مع مهاراتك	03
						استشرت أخصائي حول مهنتك المستقبلية من قبل	04
						أجريت مقابلة توظيف	05
						تم توظيفك على أساس الشهادة	06
						تعرفت على وجود منصب شاغر عن طريق الاعلان	07
							08
						المقابلة التي أجريتها مقابلة فردية	09
						كانت نوع أسئلة المقابلة شفوية وتخص موضوع الوظيفة	10
						تم احبارك عن اختيار المنظمة لك عن طريق الاعلان	11
						أثناء عملية التوظيف خضعت الى اجراءات وقوانين	12
						تقوم الترقية بناء على تحسين أداء الموظف	13
						المديرين التنفيذيين هم من يقومون بعملية الاختيار	14
						نسبة التوظيف في المؤسسة عالية جدا	15
						بعد الموافقة من طرف الادارة العليا للمرشح يصدر قرار نهائي للتعين	16
						تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المناصب المراد توظيفها	17

المحور الثاني: بيانات حول التغيير التنظيمي

غير موافق	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة / الاجابات	رقم
						تتم المنظمة بالتغيير في أساليب طرق العمل	01
						يتم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير مع كافة المعنيين في المنظمة قبل تطبيقها	02
						يتم مراجعة خطط التغيير دوريا	03
						يساعد الهيكل التنظيمي على ادارة عملية التغيير	04
						يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع بيئة العمل في المنظمة لانباح عملية التغيير	05
						الاجراءات التي يتم تبنيها خلال عملية التغيير متعلقة بالموارد البشرية لا تتعارض	06

					مع القوانين
					07 لدى المؤسسة استراتيجية التغيير في نشاطاتها الادارية كل سنة
					08 هناك معايير ومواصفات تخدم لنا عملية التغيير في المنظمة
					09 نوع التغيير في المؤسسة تغيير شامل
					10 التغيير يدفع العاملين للعمل
					11 الجميع يشارك في عملية التغيير
					12 ادخال عملية التغيير في المؤسسة يكون بطريقة مخططة
					13 التغيير غير المخطط يحصل تلقائيا بفعل عوامل طبيعية دون تدخل الموظفين

المحور الثالث: ما تأثير توظيف المورد البشري على التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	حايد	موافق	موافق بشدة	العبارة / الاجابات	رقم
					عملية التوظيف توفر المورد البشري الذي يخدم لنا عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة	01
					المورد البشري يساهم في نجاح عملية التغيير في المؤسسة	02
					يجب على ادارة المورد البشري استقطاب عمالة شابة وجديدة لها القدرة على التجديد والتغيير	03
					في مرحلة تثبيت التغيير تميل المنظمة على تدعيم سياسة التوظيف الداخلي لتنمية الولاء والرضا الوظيفي وبالتالي تشجيع الافراد بالتمسك بالتغيير	04
					تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها واستعدادها لعملية التغيير	05
					تعتبر قيم المؤسسة من الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في انجاح التغيير	06
					الاختيار والترقية تعكس المهارات والكفاءات للوظائف الجديدة التي تخدم عملية التغيير	07
					ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين	08
					بعد عملية التقاعد يمكن للموظف المتقاعد أن يساهم في التغيير	09
					يساهم التغيير في زيادة السلوك الاجابي في التعامل مع مختلف شرائح الموظفين	10
					يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق	11
					ينجم عن التغيير زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل وحب الوظيفة	12
					ينجم عن التغيير تحسين المناخ التنظيمي (شفافية الإدارة في الترقية، توزيع مهام الموظفين)	13

4 ربيع الأول عام 1434 هـ 16 يناير سنة 2013 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 03	26
<p><b>المادة 11 :</b> يحدد تنظيم مصالح كاتب الدولة في مكاتب، بقرار مشترك بين كاتب الدولة المكلف بالاستشراف والإحصائيات والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في حدود مكتبيين (2) إلى أربعة (4) مكاتب لكل مديرية فرعية.</p>	<p>- ضمان إعداد وتنفيذ الأعمال المتعلقة بتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم ،</p> <p>- ضمان إعداد ميزانية مصالح كاتب الدولة وتنفيذها،</p> <p>- توفير احتياجات التجهيز وسير مصالح كاتب الدولة،</p> <p>- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية وصيانتها وحفظها.</p> <p>وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :</p>	
<p><b>المادة 12 :</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013.</p>	<p><b>1 - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين،</b> وتكلف بما يأتي :</p>	
<p>ميد المالك سلال</p>	<p>- إعداد مخططات تسيير وتكوين المستخدمين وتطبيقها،</p> <p>- تسيير المسار المهني للمستخدمين،</p> <p>- متابعة الأعمال الخاصة بتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم،</p> <p>- تنظيم ومتابعة العمليات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي.</p>	
<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 13-13 مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013، يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران.</b></p>	<p><b>2 - المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة،</b> وتكلف بما يأتي :</p>	
<p>إن الوزير الأول،</p>	<p>- تقييم الاحتياجات المالية السنوية للمصالح وإعداد مشروع الميزانية،</p> <p>- توفير الاعتمادات المالية المرصودة وضمأن تنفيذ عمليات الميزانية والمحاسبة،</p> <p>- ضمان مسك دفاتر ووثائق المحاسبة،</p> <p>- تولى أمانة لجان الصفقات.</p>	
<p>- بناء على تقرير وزير السكن والعمران،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،</p>	<p><b>3 - المديرية الفرعية للوسائل العامة،</b> وتكلف بما يأتي :</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،</p>	<p>- تقييم الاحتياجات من الوسائل المادية الضرورية لسير المصالح،</p> <p>- تسيير الممتلكات المخصصة لمصالح كاتب الدولة وجردها وصيانتها،</p> <p>- ضمان التحضير المادي للمحاضرات والندوات التي تنظمها مصالح كاتب الدولة،</p> <p>- ضمان تسيير حظيرة السيارات وصيانتها.</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12-325 المؤرخ في 16 شوال عام 1433 الموافق 3 سبتمبر سنة 2012 والمتضمن تعيين الوزير الأول،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12 - 326 المؤرخ في 17 شوال عام 1433 الموافق 4 سبتمبر سنة 2012 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 27 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها، المعدل والمتمم،</p>		
<p>- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،</p>		

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران.

**المادة 2 :** يتم تجميع المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران في ثلاث (3) مديريات ولائية، تدعى على التوالي :

- مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء،
- مديرية السكن،
- مديرية التجهيزات العمومية.

**المادة 3 :** تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي.

وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي :

**\* في مجال التعمير :**

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير، ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية،
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص،

- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير،
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة،

- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد،

- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

**\* في مجال الهندسة المعمارية :**

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية،

- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات،

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقديمها.

**\* في مجال البناء :**

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها،

- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء،

- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء،

- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

**المادة 4 :** تضم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء أربع (4) مصالح :

- مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية،
- مصلحة الهندسة المعمارية والبناء،
- مصلحة متابعة الصفقات العمومية،
- مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

**المادة 5 :** تتولى مديرية السكن مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن على المستوى المحلي.

وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي :

- اقتراح برامج السكن المبادر بها من الدولة والجماعات المحلية ومتابعة حالة تقدمها، بالاتصال مع السلطات المحلية والهيئات المعنية،

- المشاركة في مراقبة النوعية التقنية الخاصة بإنجازات القطاع وتنسيق النشاطات من أجل تطوير برامج الترقية العقارية،

- متابعة ومراقبة النشاط العقاري، الممارس من طرف الوكلاء العقاريين،

- متابعة ومراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف المرقين العقاريين والمقاولين العقاريين،

- السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها،

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج السكن التي بادرت بها الدولة والجماعات المحلية،

- ضمان متابعة البطاقتية المحلية في مجال توزيع السكن بالاتصال مع الجماعات المحلية والهيئات المعنية،

- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج السكنات.

**المادة 6 :** تضم مديرية السكن من ثلاث (3) إلى أربع (4) مصالح :

- مصلحة السكن العمومي الإيجاري،
- مصلحة السكن الريفي وتأهيل الإطار المبني،

**المادة 10 :** لكل مديرية من المديرية الولائية، المذكورة أعلاه، قسم فرعي إقليمي على مستوى كل دائرة :

- قسم فرعي إقليمي للتعمير والهندسة المعمارية والبناء،

- قسم فرعي إقليمي للسكن،

- قسم فرعي إقليمي للتجهيزات العمومية.

يضم القسم الفرعي الإقليمي ثلاثة (3) فروع.

تحدد كفاءات تطبيق أحكام المادة 10 المذكورة أعلاه بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية ووزير السكن والعمران وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 11 :** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 328-90 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 27 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها، المعدل والمتمم.

**المادة 12 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013.

عبد المالك سلال

#### الملحق

- الولايات المعنية بأحكام المادتين 6 و 8 من المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 والتي لها أربع (4) مصالح هي :

الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، سطيف، سعيدة، سيدي بلعباس، عنابة، قسنطينة، المدية، المسيلة، ورقلة، وهران، برج بوعريش، بومرداس، تيبازة، عين الدفلى، غرداية.

- الولايات المعنية بأحكام المادتين 6 و 8 من المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 والتي لها ثلاث (3) مصالح هي :

أدرار، الأغواط، أم البواقي، البويرة، تامنغست، تبسة، الجلفة، جيجل، سكيكدة، قالمة، مستغانم، معسكر، البيض، إيليزي، الطارف، تندوف، تيممسيكت، الوادي، خنشلة، سوق أهراس، ميله، النعامة، عين تموشنت، غليزان.

- مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة،

- مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

يلحق عدد المصالح لكل ولاية بهذا المرسوم.

**المادة 7 :** تتكفل مديرية التجهيزات العمومية

بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية، وتكلف، بهذه الصفة، بما يأتي :

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية،

- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات،

- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية،

- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني،

- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات،

- ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية،

- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع،

- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكليفه، بالاتصال، مع الهياكل المعنية.

**المادة 8 :** تضم مديرية التجهيزات العمومية من ثلاث (3) إلى أربع (4) مصالح :

- مصلحة الدراسات والتقييم،

- مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة،

- مصلحة الصفقات العمومية،

- مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

يلحق عدد المصالح لكل ولاية بهذا المرسوم.

**المادة 9 :** يحدد تنفيذ أحكام المواد 4 و 6 و 8 أعلاه،

بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية والجماعات المحلية ووزير المالية ووزير السكن والعمران وكذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

