

جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي  
دراسة حالة للوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار

تحت إشراف:

د. علالي فتيحة

من إعداد الطالبين

بلا عبد العزيز

تبجيرت العربي

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2018/05/15 من طرف لجنة المناقشة:

مشرفة	جامعة ادرار	الدكتورة علالي فتيحة
رئيسا	جامعة ادرار	الدكتور حوتية عمر
مناقشا	جامعة ادرار	الدكتور بن عبيد عبد الباسط

السنة الجامعية: 2018/2017



دور إدارة الموارد البشرية في إحداث

التغيير التنظيمي

دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل

لولاية ادرار

## شكر و تقدير

"كن عالم فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتورة "علاي فتيحة " و الدكتورة "علاي الزهرة" لما قدماه لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث . كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة أدار الأعمال و الأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد أحمد دراية ادرار ، إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أمامنا في طريقنا إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلمن منا كل الشكر، إلى الذي أسهم بشكل وفير في تشجيعنا أثناء انجاز البحث.

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا

البحثي بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل و حلاوة البحث، ولما وصلنا إلى هنا... فلما إليه فلمن منا كل الشكر...

# شكر و عرفان

الشكر لله أولا ... ربي لك الحمد العظيم لذاتك حمدا وليس لواحد إلا انت ... يامدرك  
الابصار والابصار لاتدري له ولكنه ادراكا، إن لم تكن عيني تراك فإنني في كل  
شئ علاك ، يامنبت الازهار عاطرة الشذى ما خاب يوما من دعا ورجاك ،  
يامجري الأنهار عابة الندى ماخاب يوما من دعا ورجاك ، فله العزة والجبروت  
،وبيده الملك والملكوت ،وله الاسماء الحسنى والنعوت، القادر لايعجزه شئ في  
السموات والارض ولا يفوت ، انشأت من السماء نسما ويسرى لنا الارزاق وقسما  
،وله البقاء والثبوت وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
"صلى الله عليه وسلم" وما توفيقى الا بالله عليه توكلت واليه أنيب.....

أولا أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة علالي فتيحة على  
توجيهاتها الهادفة ونصائحها القيمة وعلى الوقت المبذول لإتمام هذه المذكرة.

وأقول الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

"ومادمت على قيد الحياة لم ولن أنسى الأناس الطيبين"

## العربي

الإمام ..... داء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله" إلى  
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى روح والدتي الغالية يتغمدها الله بواسع رحمته

إلى روح والدي العزيز يتغمده الله بواسع رحمته

إلى إخواني وأخواتي

إلى طلاب العلم إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد

إلى الأستاذة المشرفة "الدكتورة علائي فتيحة" وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

وخاصة أساتذة إدارة الأعمال.....

إلى الإخوة الذين لم تدهم أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينادي  
الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في درب الحياة الحلوة والحزينة سررت  
إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفتك كيف أجدهم وعلموني أن  
لا أضيعهم طلاب قسم إدارة الأعمال وخاصة تبحيرت العربي وعموري سالم وبين الزاوي  
عبد القادر ودحمان عبد الوهاب.

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة 105

لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله".

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد "ص"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو أن الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..... والدي الغالي.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها يلسم جراحي إلى أغلي الحبايب أُمي الغالية.

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها "إخوتي" محمد، عبد القادر، سالم، مبروك، عمر، و عبد الله .

إلى الأستاذة المشرفة "الدكتورة علالي فتيحة" وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وخاصة أساتذة إدارة الأعمال.....

إلى الإخوة الذين لم تدهم أُمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في درب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم طلاب قسم إدارة الأعمال وخاصة بلا عبد العزيز وعمري سالم وبن الزاوي عبد القادر ودحمان عبد الوهاب.

العربي

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	قائمة المحتويات
	الشكر والإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ت	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
20	المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
26	المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات التي ركزت على إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل
27	المطلب الثاني: الدراسات التي ركزت على التغيير التنظيمي
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في إحداث



التغير التنظيمي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوكالة الولائية للتشغيل بادرار
33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية ادرار
46	المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
46	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
48	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
49	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
53	خلاصة الفصل
56-55	الخاتمة
60-58	قائمة المراجع
71-67	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مجالات التغيير التنظيمي	1
37	توزيع فئات مقياس ليكرت الخماسي	2
38	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3
40-39	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي وسنوات الخبرة	4
41	نتائج فقرات الاستقطاب والتعين	5
43-42	نتائج فقرات التدريب والتطوير	6
44-43	نتائج فقرات التحفيز	7
46-44	نتائج فقرات التغيير التنظيمي	8
47	اختبار التجانس للتباين	9
47	نتائج تحليل التباين الثنائي	10
48	اختبار التجانس للتباين	11
48	نتائج تحليل التباين الثنائي	12
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي	13
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة الاستقطاب والتعين والتغيير التنظيمي	14
51	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التدريب والتطوير والتغيير التنظيمي	15
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التحفيز والتغيير التنظيمي	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل الاستقطاب	1
19	مراحل عملية التغيير	2
20	العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للتغيير وفاعلية المنظمة	3
23	نموذج هلريكال وسلكوم	4
23	نموذج لورنس ولورش	5
24	نموذج كاست ورزن ويك	6
25	نموذج إدارة التغيير	7
34	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل	8
38	نموذج الدراسة	9

مقدمة

## مقدمة

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في العالم اليوم، فكل منظمة تسعى إلى بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات التي تقع فيها من منافسة وتغيرات في بيئتها الكلية، لذا أولت المنظمات عناية فائقة للموارد البشرية وجعلته من ضمن اهتماماتها فرغم التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي ومجال الاتصال والإعلام يبق العنصر البشري حجر أساس لا يمكن الاستغناء عنه لأنه هو من يفكر ويبعد وينتج ويطور .

فنجاح أي منظمة راجع لاستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، خاصة المورد البشري باعتباره أحد العناصر التي تحقق النجاح للمنظمة، وتعزز قدراتها التنافسية، فتحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن يتم في غياب العنصر البشري، فتكيف المنظمة مع بيئة أعمالها راجع لما تمتلكه من موارد بشرية قادرة على تحقيق أهدافها. فمحاولة المنظمة احتواء التحديات والمفاهيم الإدارية الحديثة جعلها تركز على أدوات التغيير التي من أبرزها إدارة الموارد البشرية، فعلى المنظمة التي تسعى إلى التكيف مع الأحداث المتسارعة وتقديم أعمالها بجودة عالية وكسب رضا الزبائن أن تجعل التغيير عملية ضرورية وجوهية حتى تضمن بقائها في المحيط الذي يمتاز بالمنافسة والتطور والتحديث، مما فرض على المنظمة تخطيط واستقطاب وتوظيف وتنمية مواردها البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التغيير وتنفيذ خططها الإستراتيجية، ومن تم تحقيق الأهداف المستقبلية.

## 1 الإشكالية

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية كالآتي:

ما هو دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل؟  
ومن خلال الإشكالية الرئيسية تتبلور لنا الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك فروق في وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي؟
- هل هناك فروق حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي؟
- هل هناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار؟

## 2 فرضيات البحث

- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية أدرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).
- لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لولاية أدرار.

### 3 مبررات اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى

- بحكم دراستنا لمتغيري الموضوع كمقاييس في تخصصنا
- رغبتنا في البحث في مثل هذه المواضيع التي تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- ميلنا للبحث والاطلاع على المواضيع المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وكذلك إضافة شيء في هذا المجال.

### 4 هدف الدراسة

نهدف من خلال هذا البحث إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل، ومن الواضح أن الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار تغيرت إذن كيف ساهمت إدارة الموارد البشرية في إحداث هذا التغيير، وكذلك التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير.

### 5 حدود الدراسة

تمت الدراسة في الوكالة الولائية للتشغيل فرع ولاية أدرار من تاريخ 2018/3/15 إلى 2018/4/2

### 6 منهج البحث والأدوات المستخدمة

بما أن طبيعة الموضوع تتطلب استخدام أدوات التحليل الإحصائي التي تؤدي إلى دراسة ظاهرة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، لذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات المستخدمة فهي المتعلقة بجمع المعلومات (الاستبانة والمقابلة) وتلك المستخدمة في التحليل (التباين والانحدار الخطي البسيط) لتساعد على الوصول لتحقيق من صحة الفرضيات أو نفيها.

### 7 مراجع الدراسة

استخدمنا الكتب التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وتناولتها من عدة جوانب بالإضافة إلى المجلات والمذكرات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss.

### 8 صعوبات البحث

خلال انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من أهمها:

- صعوبة وجود دراسة حالة توافق دراستنا.
- صعوبة إجراء دراسة تطبيقية باستخدام الاستبانة لرفض بعض المنظمات التجاوب معنا.
- عدم القدرة على استرداد كل الاستبيانات .

## 9 هيكل البحث

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية وباستخدامنا لطريقة (IMRAD) تم تقسيم البحث إلى فصلين على النحو التالي:

- الفصل الأول: يعالج الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ويتضمن ثلاثة مباحث حيث يهتم المبحث الأول والثاني بالجانب النظري للموضوع أما المبحث الثالث يتناول الدراسات السابقة للموضوع
- الفصل الثاني: يعالج الجانب التطبيقي للموضوع ويتضمن ثلاثة مباحث حيث أن المبحث الأول تقديم المؤسسة وطريقة إجراء الدراسة أما المبحث الثاني سيعالج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أما المبحث الثالث يتم فيه تفسير وتحليل المخرجات والتوصل إلى الحل.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة



**تمهيد**

يشهد العالم اليوم نهضة في معظم المجالات سواء الاقتصادي أو التكنولوجي وكذلك على المستوى الاجتماعي والثقافي، وبما أن المنظمة تعرف على أنها نظام مفتوح فهذا يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع متغيرات هذه البيئة، والاستغلال الأمثل لما فيها من مزايا وفرص، وتفاذي المخاطر والتهديدات. وما يزيد من حدة الأمر وتعقيده تلك العراقيل والتحديات التي تواجه المنظمات والتي من بينها المنافسة الداخلية والخارجية وهذا في ظل ما يعرف في الوقت الحالي بالعولمة وما ينجر عنها من تداعيات انعكست على المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص.

يمكن القول إذن أن تغيير في إدارة الموارد البشرية أصبح حتمية تفرضها هذه التغيرات الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى فإن إحداث التغيير الداخلي، بدون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل التغيير يفقد أحد حلقاته التي لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة و هذا كون الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

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

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

حضت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من طرف المنظمات للدور الحساس الذي تشغله، فكما استطاعت المنظمة استغلالها والتحكم فيها بشكل جيد وفعال عاد ذلك عليها بالنفع والمر دودية الجيدة.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية وتتوعدت من كاتب إلى آخر نظرا لكثرة الاهتمام بها، ونظرا لاحتلالها مكانة هامة داخل المنظمة، ومن هنا اكتست تعاريف مختلف من طرف الكتاب نورد بعضها فيما يلي:

❖ التعريف الأول: يعرفها "ليود بايرز ولزلي" بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشآت، "ويقول هود جيتز" أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها<sup>1</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة المختصة للموارد البشرية تقوم بتوفير الاحتياجات الكافية من العاملين مع العمل على دمجهم في المنظمة بشكل أفضل.

❖ التعريف الثاني: يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولا بالمنظمة إلى أعلا مستويات الإنتاجية<sup>2</sup>. ركز هذا التعريف على السياسات المتبعة في استقطاب الموظفين وتعيينهم وتحفيزهم وكذا تدريبهم وتوفير الظروف الجيدة للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للوصول بالمنظمة إلى أعلى مرد ودية.

❖ التعريف الثالث: ويعرف كل من "Hall وTorrington" إدارة شؤون الأفراد على أنها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانيا: تضمن تنفيذ الاتفاق<sup>3</sup>. ويركز هذا التعريف على الطبيعة المشتركة لعلاقة العمل، كما يؤكد على أنه من خلال المعاملة بالمثل فقط يكون من الممكن تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص3.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سالم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية، السنة 2013، ص20.

<sup>3</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، السنة 2006، ص12.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهتم بجذب واستقطاب العاملين وتدريبهم ودمجهم في أماكنهم المناسبة، وتوفير لهم الظروف الملائمة للحفاظ عليهم وكسب ولائهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

ومن خلال التعاريف تتجلى خصائص إدارة الموارد البشرية وهي:

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة.
- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.
- أهمية تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على استثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد .
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح وبالتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى نشأة وتطور الموارد البشرية في شكل حقبة زمنية انطلاقا من الثورة الصناعية إلى العصر الحديث، على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة.

**1) الثورة الصناعية:** يمكن القول بأن ممارسات الموارد البشرية الأولى تبلورت نتيجة للثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب وتنظيم العلاقات ووضع جداول العمل لهؤلاء العاملين.

ولقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، ووصفت هذه المرحلة بـ " لم يتبلور بعد تضامن عمالي، بل بقي العمال أولئك المساكين عبيد المجتمعات الصناعية الحديثة النشأة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2016، ص 25.

غير قادرين على أدنى وعي بذاتهم، ففي حركاتهم الثورية غير المنتظمة هذه أثر قساوة الحياة التي حذرت الخوف من السجن أو الموت".<sup>1</sup>

**(2) الحرب العالمية الأولى: (1914 - 1918)** زادت أهمية العنصر البشري في هذه المرحلة وبعد انتشار إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية هنا اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بان القوي العاملة هي الأداة الفاعلة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات، وبعد دخول النساء في العمل بسبب توجه الرجال إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل لتوفير مكان عمل مناسب وصحي وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، وقد أصبح لدى المالكين قناعة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم.<sup>2</sup>

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكون إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت اثنا عشر كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت الكثير من إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.<sup>3</sup>

**(3) الحرب العالمية الثانية: (1939 - 1945)** كان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت إلى الأذهان في حينها نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها. وبدأت الحكومات جهودا مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين، وتم توجيه المنظمات على تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد وتركيز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجال عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية.<sup>4</sup>

**(4) ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والإعمال الروتينية.

<sup>1</sup> بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 19.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دون طبعة، للنشر [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، السنة 2003، ص 16.

<sup>3</sup> فضيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة 2011، ص ص: 11-12.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 18.

مازالت الاتجاهات الحديث في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدي لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأتمتاتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها

#### • أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع وتختلف الأهداف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب المكانة التي تعتمدها المؤسسة في التطور وعليه يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية هو ذلك الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، حيث ينظر إليه على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، ولذا فإن أهداف الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وسوف نقتصر على إيراد بعضها كالتالي:<sup>2</sup>

- 1 توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- 2 تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 12-13.

<sup>2</sup> باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

3 المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية

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

5 التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

6 توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

#### • أهمية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة كبيرة نظرا لأهميتها داخل المنظمة وذلك للأسباب الرئيسة التالية:

(1) الدراسات والبحوث: لقد ذلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم لأن نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري.

(2) التكلفة: تشكل النفقات التي تتحملها المنشآت لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير في نفقات المنظمة، ويقول البعض أن أكبر استثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين، وتقيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجري استخدام ما نسبته 83% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين هذا في سنة 2009.

(3) الحاجة إلى التخصص: إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، كتخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، ووضع سياسات الأجور وإجراءات البحوث، ويعزى ذلك بالتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

(4) الإفادة من الموارد البشرية: هناك إدراك متزايد من مدراء المنشآت بأن الأفراد هم موارد إنسانية، تماما كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية ومالية ينبغي الاستفادة منها والاقتصاد في استخدامها، وتحسين مستوى أدائها باستمرار، باعتبار ذلك السبيل لزيادة الإنتاج وتحسينه، مما يؤدي إلى نمو المنشآت وازدهارها، على إلا تعامل هذه الموارد على أنها سلع أو مواد ينبغي استغلالها، ثم التخلص منها، فلا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية، وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات، وتخطيط وتصميم البرامج للمنشآت، باعتبار المنشآت مجتمعات بشرية متألفة يتوقف عليها بدرجة أولى نجاح أو فشل تلك المنشآت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 4، 5.

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تتنوع وتتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى على حسب نشاط المنظمة أو حجمها لكن هناك وظائف أساسية للمورد البشري في أي تنظيم، إذا أن إدارة الموارد البشرية تميزت في ميدان الأعمال بالتنافس، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماما خاصا من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية ومن خلال هذا المطلب نورد وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: تخطيط إدارة الموارد البشرية

1. تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية: هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد صعب يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بالمستقبل للاحتياجات العملائية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.<sup>1</sup> كذلك يمكن تعريفه على انه: تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية وهي:

(1) التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم الذي حددته إستراتيجية المنظمة.

(2) التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.<sup>3</sup>

(3) مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.<sup>4</sup>

#### 2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

- تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد
- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتكوين وأجور ومرتبوات ووضع نظم الحوافز وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري والتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد.
- ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة والترابط بين أفراد المنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، سنة 2010، ص 123.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 22.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1996، ص 40.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005، ص 229.

- المشاركة في وضع وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل.<sup>1</sup>

3. أسباب تخطيط الموارد البشرية: سواء هدف التخطيط إلى التقليل من مخاطر حصول المؤسسة على الموارد والمعلومات المطلوبة في المستقبل القريب أو البعيد، فإن هناك على الأقل أربعة أسباب موجبة لتخطيط الموارد البشرية وهي:

- ✓ يسهل الأداء ( النجاح )
- ✓ يساعد على مواجهة التحديات
- ✓ يحقق الأهداف
- ✓ يستخدم كآلية للرقابة.<sup>2</sup>

4. عمليات تخطيط الموارد البشرية: تختلف عملية تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية. إلا أن العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للإستراتيجية التخطيطية إلى جانب الإستراتيجية العملية. وهذه العمليات هي:

- أهداف المؤسسة
- متطلبات الموارد البشرية
- برامج الموارد البشرية
- تحليل العملي للأداء.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: الاستقطاب والاختيار والتدريب للموارد البشرية

أ. عملية الاستقطاب (Recruitment Process) ويقصد به سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.<sup>4</sup>

تستطيع منظمات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيرا وكافيا لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي موضح في شكل التالي:

<sup>1</sup> نرو الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة لطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر برج الكيفان، سنة 2011، ص 44.

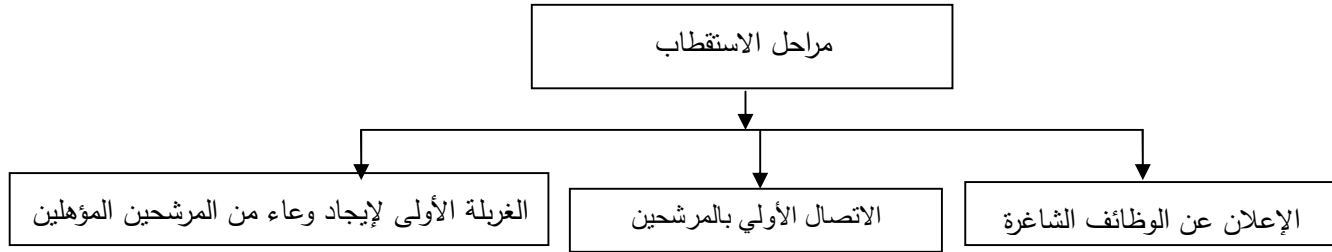
<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص130.

<sup>3</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص ص 132-133.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008، عمان، ص656.



الشكل (1): يوضح مراحل الاستقطاب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

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

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

ب. عملية الاختيار (Selection Process) تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف في منظمات الأعمال. وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات أداء عالية.

أولاً: تعريف عملية الاختيار

• تعرف عملية الاختيار على أنها العملية التي بموجبها يتم تقسيم المرشحين للتعيين إلى مجموعتين، مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغرة ومجموعة أخرى ترفض، كما يضيف مجموعة من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المرشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهيدا لاتخاذ قرار قبولهم أو رفضهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 657

<sup>2</sup> محمد عودة حسين وآخرون، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الرابع والسبعون، السنة 2009، ص 130.

**ثانياً: أهمية عملية الاختيار**

- يحقق نظاماً أكثر عدالة لنظام الأجور، فالاختيار يراعي منذ بداية الالتحاق بالعمل الربط بين معارف وقدرات الفرد وبين واجبات وظيفته وعوامل الصعوبة المحيطة بأدائها التي يركز عليها تقييمها عند تحديد أجرها. ويعني ذلك اختيار الفرد لوظيفة ذات أجر غير متكافئ مع ما يتوافر له من استعداد.
- انخفاض معدل إصابات العمل. وينجم ذلك من التأكد المسبق من توافر المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل والتي تؤدي عدم مراعاتها إلى زيادة حوادث العمل.
- فتح الأفق لتطوير المنظمة، يوفر الاختيار العلمي للأفراد الأكفاء في مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والإدارة المالية مما يسمح بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل تطويراً حقيقياً وهو تطوير لا غنى عنه لأية منظمة تريد الاستمرار.<sup>1</sup>

**ثالثاً: خطوات الاختيار****1 التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف**

أن الاستمارات هذه إعلان عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح، وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات معززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية.

**2 المقابلات:** تعد المقابلة المبدئية أو الأولية ضرورية وبصورة خاصة عندما لا يكون هناك برنامج اختيار معد بصورة مسبقة، ومن صفات هذه المقابلة قصرها أي لا تستغرق فترة طويلة، واهتمام المسؤولين عن مقابلة الأفراد بملاحظة المظهر العام للفرد المتقدم للعمل ولياقته في التحدث إضافة إلى توجيه بعض الأسئلة القصيرة عن سبب تقدمه لهذا العمل والمستوى التعليمي له وخبرته السابقة. وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل، وفي كلتا الحالتين إذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم للتعيين من الممكن بعد ذلك إعطائه استمارة طلب تعيين لمثلها.<sup>2</sup>

**3 الفحص الطبي:** هذا الأمر يساعد على التأكد من سلامة الجسم للمرشح وقابليته على الأداء، كذلك هناك اختبارات نفسية للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.

**4 القرار النهائي بالقبول أو الرفض:** أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحلها وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلا عدد من النقاط.

**5 التعيين:** حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفية ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عودة حسين وآخرون، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 659.

إذا كانت عمليات استقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطاً بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشكل المصاحبة لهذه الأنشطة حيث تبدأ من أول نقطة وهي تخطيط للموارد البشرية وتنتقل إلى عملية تحليل ووصف الوظيفة لتصل إلى آخر مرحلة وهي تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه<sup>1</sup>.

رابعاً: عملية التدريب

### 1. تعريف التدريب

إن هناك تسارع كبير في التكنولوجيا من ناحية الأجهزة والمعدات وكذلك من ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها، وبناء عليه تسعى المنظمة إلى تدريب وتطوير أداء من يتطلب عمله مواكبة هذه التطورات.

- يرى بوسنينة والفارس أن التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، و الأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.<sup>2</sup>

### 2. أهمية وأهداف التدريب

(أ) أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والفرد العامل بها إذا ما تم استغلاله بالشكل المطلوب و يظهر ذلك من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها ومن أهمها ما يلي:

- ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.

- الإقلال من معدل حوادث العمل عند مساهمة التدريب في زيادة معارف الفرد على مواجهة أخطار العمل

- تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل إيجابي

- المساهمة في نجاح تطبيق مفهوم تمكين الموظفين<sup>3</sup>

(ب) أهداف التدريب

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص660. (بتصرف)

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص171.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص: 173 174

للتدريب عدة أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال العملية التدريبية التي تقوم بها ومن أهمها نذكر ما يلي:

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن
  - تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية
- هذا بالإضافة إلى هدف آخر غير معلن في كثير من الأحيان وهو استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة به وبنفس المستوى الذي تقدم به إن لم يكن أفضل.
- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أداءها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
  - إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
  - تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها<sup>1</sup>.

### 3. أساليب التدريب

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

#### ✓ التدريب في موقع العمل

يتميز التدريب في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه عند التدريب. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم في هذا الأسلوب منها، تعليمات العمل، التحويل الجزئي للخبرات والتدوير الوظيفي ويمكن اعتماد أسلوب النمذجة أو المحاكاة ونعني بهما تدريب سلوكي للعاملين من خلال محاكاة القدوة في سلوكه.

#### ✓ التدريب خارج موقع العمل

تلجأ المنظمات إلى إتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج موقع العمل في حالة عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المنظمة. ويتم تدريب الموظف في مراكز مخصصة للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة. ولهذا الأسلوب من التدريب مزايا كأن لا ينتج عنه أي تباطؤ أو تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تفرغ المتدرب لتلقي التدريب على الأقل أثناء أوقات التدريب دون التعرض لضغوطات العمل ومتطلباته، إلا أن هذا النوع من التدريب يعتبر عالي التكلفة إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، بون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1994، ص ص: 304-305.

ومساحات مخصصة وكذلك متخصصين بدرجة كبير من المهارة والكفاءة، ولهذا النوع من التدريب مجموعة من الأساليب وهي كما يلي:

المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، أسلوب الإيضاح العملي والندوات<sup>1</sup>.

خامسا: عملية التحفيز

1. **تعريف التحفيز:** هو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>2</sup>.

## 2. أنواع التحفيز

يمكن أن يتم التحفيز في العمل بطريقتين: أولاً، يمكن للعمال أن يحفزوا أنفسهم من خلال البحث وتنفيذ العمل الذي يرضي احتياجاتهم أو على الأقل يقودهم إلى توقع يفضي إلى تحقق أهدافهم. ثانياً، يمكن أن يكون الدافع وراء الأفراد من قبل الإدارة من خلال عدة طرق مثل الدفع، والترقية، والثناء، وما إلى ذلك.

هناك نوعان من الحافز كما تم تحديده في الأصل من قبل (Herzberg 1957):

● **الحوافز الذاتية** - العوامل الذاتية التي تؤثر على الأفراد وتصرفاتهم بطريقة خاصة أو تحركهم في اتجاه معين. وتشمل هذه العوامل، المسؤولية (الشعور بأن العمل مهم)، الحكم الذاتي (حرية التصرف)، كذلك نطاق استخدام وتطوير المهارات والقدرات.

● **الحوافز الخارجي** - ما الذي يتم فعله من أجل الأفراد لتحفيزهم. هذا يتضمن المكافآت، مثل زيادة الأجر، والثناء، أو الترقية، والعقوبات، مثل اتخاذ إجراءات تأديبية أو حجب الأجر أو النقد<sup>3</sup>

**الفرع الثالث: تنمية و تطوير الموارد البشرية**

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>4</sup>.

تعتبر إستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية من الوظائف المفتاحية والهامة في تسيير الأفراد فهي تكتسي أهمية كبيرة على اعتبار أنها ترتبط مباشرة بفاعلية وتنافسية المنظمة، التي تقوم على فاعلية وكفاءة أفرادها وقابليتهم للتطوير المستمر والذي يقوم بدوره على نجاح و فاعلية إستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، ص: 177-179.

<sup>2</sup> سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة -مدخل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، سنة 2016/2017، ص 39.

<sup>3</sup> Michael Armstrong HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE kogan page London and Philadelphia Tenth edition 2006 p. p 253. 254.

<sup>4</sup> قشني إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008/2009، ص85.

- وإدارة الموارد البشرية لها برامج تنمية وتطوير دائمة ومستمرة ولكنها غالباً ترتبط بمؤشرات أهمها التغيرات في الأداء والذي يتم تحديدها عبر عملية تقييم الأداء
- عملية تقييم الأداء
  - يعرف "بينش" عملية تقييم الأداء بأنها التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.
  - أهمية تقييم الأداء
  - تحمل عملية تقييم الأداء بعدين في أهميتها وهما:
  - بالنسبة للعامل:**
  - معرفته لواجباته نحو المنظمة
  - معرفته للمعايير والقيم التي يقيم أداءه على أساسها
  - معرفته للأهداف التي يجب أن يساهم في تحقيقها في المنظمة
  - مناقشته لإمكانيات التطوير والتقدم
  - بالنسبة للمسيرين:**
  - تقويم الفرد أثناء تنفيذ عمله وفي علاقاته مع باقي الأفراد في المنظمة
  - تقويم إمكانية تأقلم الأفراد مع متطلبات العمل الجديدة وعمليات التغيير التكنولوجي أو تطوير مساهم المهني
  - تعريف الأفراد بمختلف تحديات المنظمة كعملية تغيير مبرمجة أو غيرها
  - تعريف الأفراد بأهداف المراحل القادمة وإشراكهم في ضبطها
  - معرفة توقعات الأفراد من المسؤولين في المنظمة
  - تقدير الحاجة لبرامج التكوين والتطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لمقابلة حمزة، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009/2010، ص 69 .70

### المبحث الثاني: التغيير التنظيمي

تعيش المنظمات اليوم في وسط تكثر فيه التفاعلات سواء الداخلية أو الخارجية المستمرة ، حيث تواجه العديد من التحديات مثل المنافسة والتغيير في أنماط حياة الزبائن، والتغيرات التكنولوجية... الخ، لهذا تقوم المنظمات الناجحة بإحداث التغيير لتكيف مع هذه المتغيرات، وبما أن التغيير يحدث بشكل سريع كان لزاما على المنظمة أن تتبع البرامج التي تعنا بعملية التغيير وتنظمه وبما أن التغيير يتطلب تكاليف فإن عملية الفشل فيه تحمل المنظمة تكلفة عالية من سابقتها، لدى وجب على المنظمة امتلاك القدرة من أجل التكيف السريع للمحافظة على بقائها.

#### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

**الفرع الأول:** تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتوتعت حيث يرى كل من (كانجي ومورا ) أن التغيير ينطوي على بلورة إمكانيات جديدة (سياسات جديدة، سلوكيات جديدة، أنماط جديدة، منهجيات جديدة، منتجات جديدة أو أفكار جديدة في السوق) على أساس أنماط مفاهيمية في المؤسسة. وتشتمل بنية التغيير على تصميم وبناء أنماط جديدة، أو إعادة صياغة المفاهيم القديمة، من أجل اتخاذ إجراءات جديدة، ونأمل أن تكون أكثر إنتاجية<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن التغييرات يمكن أن تكون عديدة ويمكن أن تشمل أيضا تغييرات في الإجراءات والهيكل والقواعد والأنظمة والتكنولوجيا والتدريب واحتياجات التنمية واحتياجات العملاء داخل المنظمات. كما يعرفه Robonson " على أن التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة"<sup>2</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص الخصائص التالية

- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي وقد يكون تلقائي وقد يكون مخطط
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فاعلية المنظمة، وتحديد المواعمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها
- إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.

#### الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> DORTENZIO, CARLO·UNDERSTANDING CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT PROCESSES: A CASE·Thesis submitted to meet the requirements of obtaining a doctorate in philosophy·University of Canberra·Canberra AUSTRALIA·p.15

<sup>2</sup> حمزة، لمقابلة، مرجع سابق ذكره ، ص 16.

- 1) الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرة الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
  - 2) تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون<sup>1</sup>.
  - 3) إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:
    - عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
    - عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
    - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جيدة.
  - 4) التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.
  - 5) زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:
    - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف، والفاقد والتالف والضائع ... الخ ومعالجتها.
    - معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين<sup>2</sup>.
- الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي**
- هناك أهداف متعددة تسعى إدارة التغيير لتحقيقها بصفة عامة ويمكن عرض أهمها فيما يلي:
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات الرئيسية، والجماعات الفرعية على كافة المستويات التنظيمية.
  - إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات، وتوضيح الاختلافات في الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة.
  - تحديد مسئولية اتخاذ القرارات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون طبعة، منتدى سور الازبكية، سنة، 2012، ص 92.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، نفس المرجع سابق ذكره، ص 93



- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وتعبير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تصرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء العمل في مهام محددة.

- مساعدة المدير على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية.
- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع التغيير التنظيمي (Organizational Change Types)

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

#### الجدول (1): يمثل مجالات التغيير التنظيمي

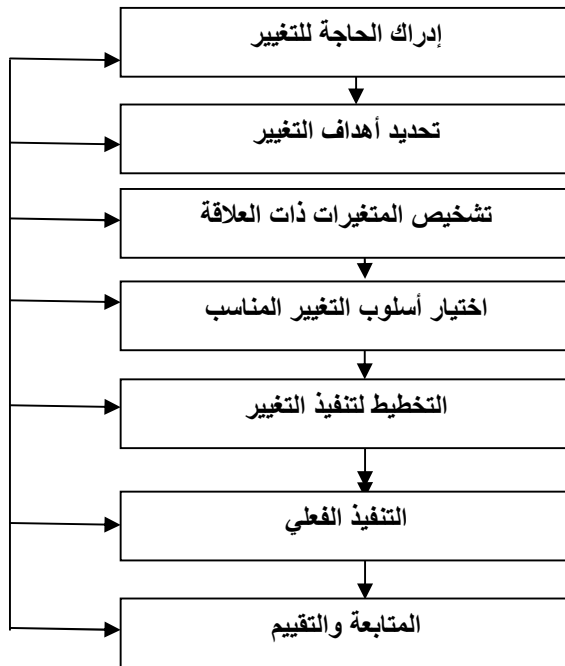
الأفراد	التكنولوجيا والعمليات	هيكل المنظمة والتصميم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوكيات</li> <li>• المهارات</li> <li>• الأداء</li> <li>• الإدراك</li> <li>• التوقعات</li> <li>• القيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكنولوجيا</li> <li>• المعلومات</li> <li>• التجهيزات والمكان</li> <li>• العمليات الإنتاجية</li> <li>• تتابع أو تعاقب</li> <li>• أنشطة العمل</li> <li>• نظام الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم الوظيفة</li> <li>• التقسيم ( إقامة الوحدات التنظيمية)</li> <li>• علاقة الرؤساء بالمرؤوسين</li> <li>• توزيع السلطة</li> <li>• أساليب التنسيق</li> <li>• العلاقات الوظيفية والاستشارية</li> <li>• التصميم بأكمله</li> <li>• إدارة الموارد البشرية</li> </ul>

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 426.

يمكن أن تأخذ عملية التغيير مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات الممثلة بالشكل التالي:

<sup>1</sup> نواف رزيق القرشي، إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1999، ص 51.

الشكل (2): مراحل عملية التغيير



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 427.

#### ❖ تغيير الهيكل والتصميم Structure and Design Change

من الممكن أن يكون التغيير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. أن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، ونعني بتغيير الهيكل تغيير في الطرق التي تصمم وتدار بها المنظمة.

#### ❖ تغيير التكنولوجيا والعمليات Technological and Operations

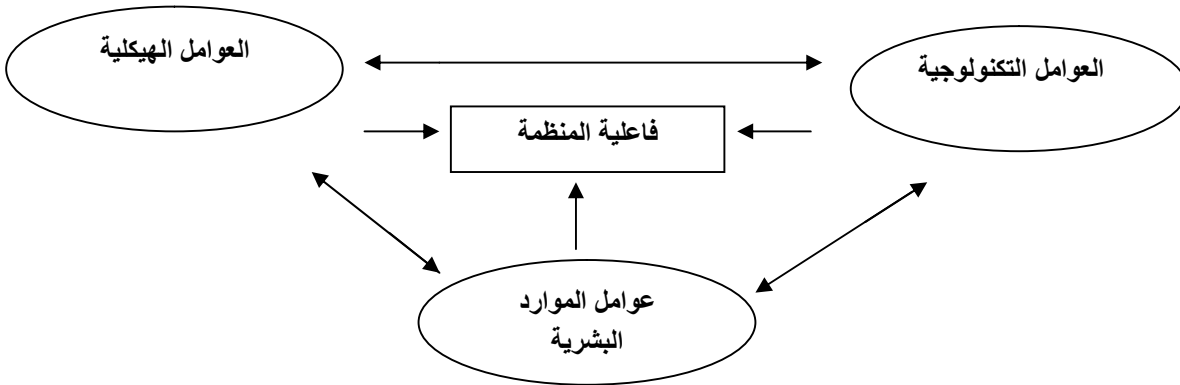
تشتمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكانن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعمليات الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، وهنا التغيير مرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة.

#### ❖ تغيير الأفراد People Change

أن المجال الآخر الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها، إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض المحافظة وتحسين نوعية القوى العاملة، وضمن هذا التغيير

تتدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار للعاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغيرات البيئية.<sup>1</sup> ويمكننا القول في الأخير أن المنظمة عند قيامها بتغيير في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس انعكاس هذا التغيير على الأبعاد الأخرى، وتؤدي كل هذه التغييرات إلى زيادة فاعلية المنظمة.

**الشكل (3):** العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للتغيير وفاعلية المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

**المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي**

**الفرع الأول: مداخل التغيير التنظيمي**

هناك أربعة مداخل رئيسية لإحداث التغيير في المنظمات وهي

- 1 **المدخل الوظيفي: (Task)** ويهتم هذا المدخل بأهداف وسياسات المنظمات وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية عالية، ويشمل ذلك الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي.
- 2 **المدخل الهيكلي: (Structure)** ويهتم بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات الإدارية وارتباطاتها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات وهو يشمل تفويض السلطة ونطاق الإشراف.
- 3 **المدخل التكنولوجي: (Technology)** ويهتم بإدخال الطرق وأساليب العمل الفنية ويشمل ذلك معدات جديدة الأتمتة واستعمال أجهزة الكمبيوتر الحديثة.
- 4 **المدخل الإنساني: (People)** ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب مثل عملية الاستشارة ، بناء فرق العمل، وتدريب الحاسوبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص : 428-429.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 2006، ص 175.

### الفرع الثاني: معوقات عملية التغيير التنظيمي

تواجه عملية التغيير العديد من المعوقات التي تعترض سبيلها ومن أبرزها ما يلي:

- 1) إن معظم النظم نظم إنسانية في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، إذ تتعدد فيها المتغيرات الوسيطة والكامنة في قوى الفرد والبنية والبيئة، وهذا يشير إلى أن ممارسة عملية تغيير هذه النظم أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد كما انه يحتاج إلى تخطيط عميق.
- 2) تضخم حجم النظم الاجتماعية
- 3) ميل النظام إلى الانغلاق في بنائه والتمسك بأمور قديمة وبالاية والاعتماد على الأعراف والتقاليد النمطية للعمل.
- 4) عدم توافر القيم والخيارات الشخصية لدى العاملين ونقصان السلطة، والخوف من التغيير والنتائج المترتبة عليه.
- 5) القدرة التنافسية، والضغوط التي تسببها عملية التغيير.
- 6) سوء فهم الأفراد لعملية التغيير ودواعيها، وعدم إدراك النتائج الإيجابية التي يقود إليها التغيير.
- 7) عدم قدرة القائمين على عمليات التغيير على الإقناع.
- 8) مقاومة العاملين للتغيير بسبب سوء الفهم وعدم الاستعداد للتغيير.
- 9) سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير.
- 10) الرضا والاقتراع بالوضع الحالي للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: عوامل ومتطلبات نجاح التغيير التنظيمي

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

- 1 دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- 2 توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3 وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
- 4 إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- 5 شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6 بيان الفوائد المادية والمعنوية التي سنترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- 7 توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري وفاتن عبد الحميد، قيادة التغيير والتنمية المهنية، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2017، ص ص: 78-79.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، السنة 2005، ص 360.

### الفرع الرابع: نماذج التغيير

تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، ومن بين أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج بيتر (Peter) : يتضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار إليها بيتر (Peter 1974) وسبقه بذلك ليفيت (Leavitt 1959) ما يأتي:

- 1) **المهام (Tasks):** وتشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهام أو تحديد الوجبات والوظائف أو تكوين فرق عمل.
  - 2) **التكنولوجيا (Technology):** وتنظم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (أي بالمعدات والمكائن) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل)
  - 3) **الهيكل (Structure):** ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، ونظم وتدفق العمل، والإجراءات، ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.
  - 4) **القوى العاملة (Workforce):** وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين، وغيرها.
- وهذه العناصر الأساسية للتغيير المشار إليها ليست منعزلة عن بعضها، وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراصة مع بعضها وتتم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.<sup>1</sup>

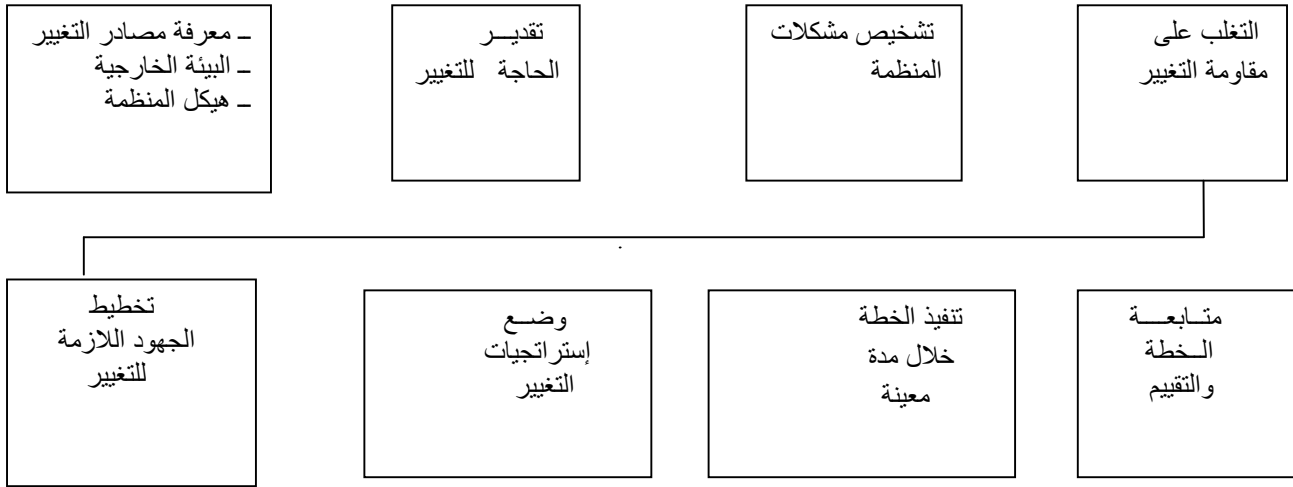
### ثانياً: نموذج هليكال وسلوكوم

- أ- معرفة مصادر التغيير
- ب- تقدير الحاجة للتغيير
- ت- تشخيص مشكلات المنظمة
- ث- التغلب على مقاومة التغيير
- ج- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير
- ح- وضع إستراتيجيات التغيير
- خ- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة
- د- متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص 376 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسين الشماع، مرجع أعلاه، ص 378

شكل (4): يوضح نموذج هلريكال وسلوكوم



المصدر: خليل محمد حسين الشماع، مرجع سابق ص 378 .

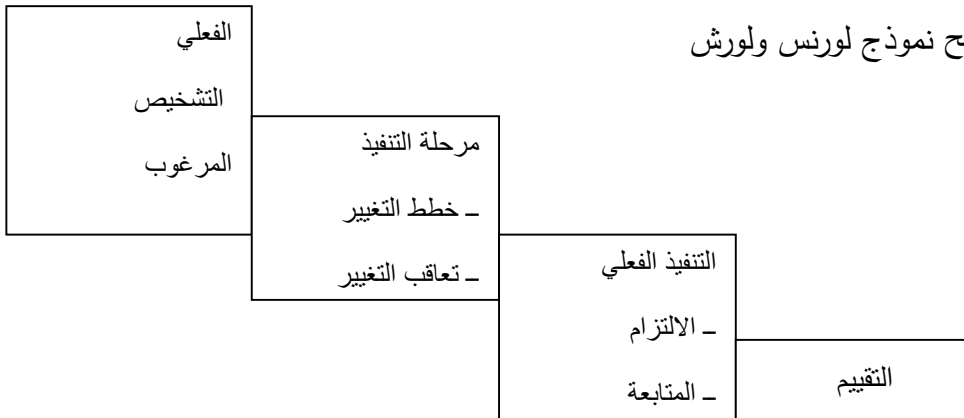
ثالثا: نموذج لورنس ولورش

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch 1964 88) على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

- أ- مرحلة التشخيص : وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المحققة ) والنتائج المطلوب تحقيقها.
- ب- مرحلة التخطيط : ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير
- ت- مرحلة التنفيذ : وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- ث- مرحلة التقييم : حيث تقارن النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويوضح الشكل أدناه تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش

الشكل رقم (5): يوضح نموذج لورنس ولورش



المصدر: خليل محمد حسين الشماع، نفس المرجع السابق، ص 379

رابعا: نموذج كاست ورونزويك

يرى كاست ورونزويك (Kast and Roseenzweig) أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلا ويتضمن النموذج ما يأتي :

أ- الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير

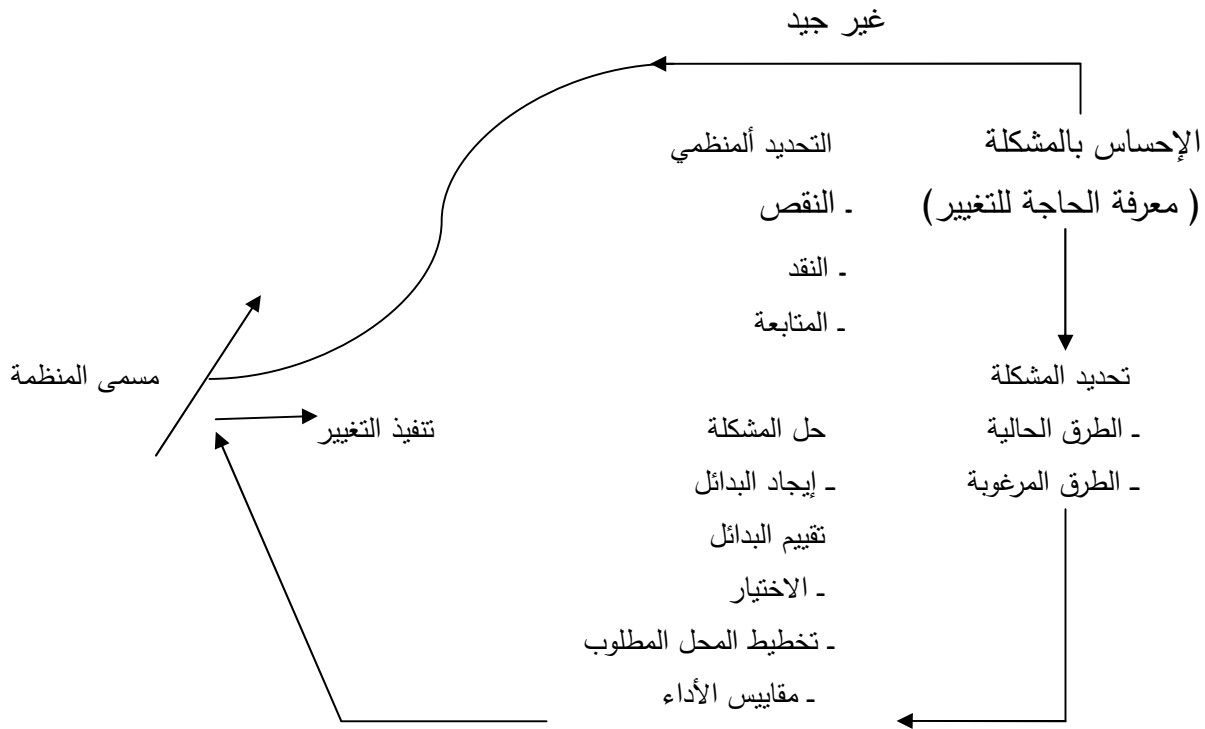
ب- تحديد الفجوة ( الهوة) بين المرغوب والمحقق فعلا من الأهداف

ج- تقييم البدائل المتاحة للتغيير

د- تنفيذ التغيير

هـ- متابعة وتقييم النتائج

الشكل رقم(6) يوضح نموذج كاست ورونزويك للتغيير المخطط



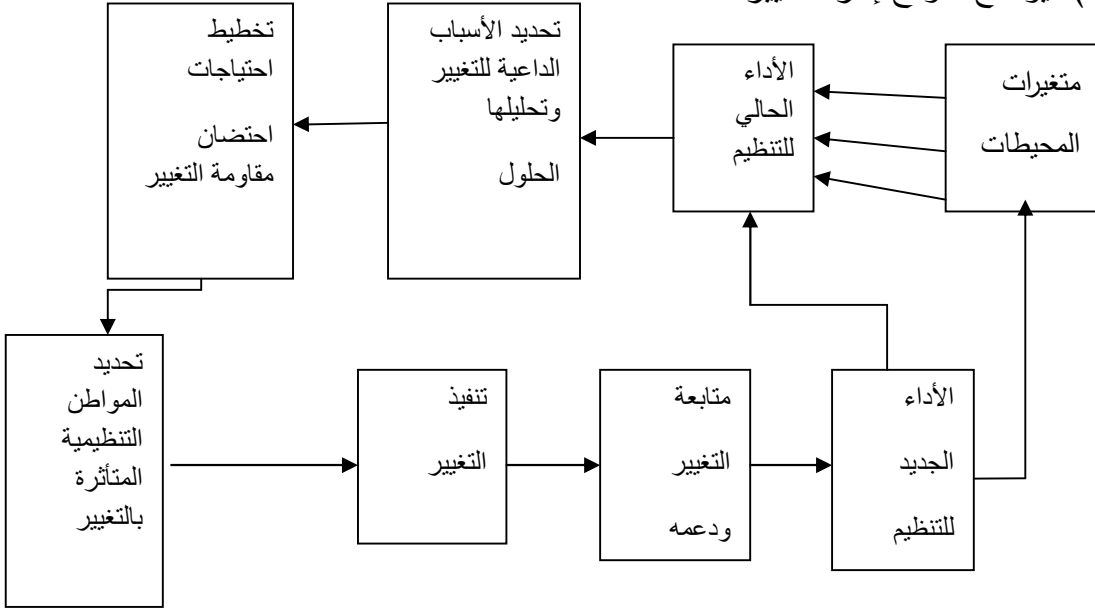
المصدر: خليل محمد حسين الشماع، نفس المرجع السابق، ص 380

#### خامسا: نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير

يشكل نموذج Kurt Lewin مدخلا مهما لإحداث التغيير في المؤسسات، ويوسع من قدرات المديرين من خلال منطقية تسلسل المراحل التي يستند عليها لتحقيق التغيير المطلوب ومن ثم إعادة المواجهة مع متغيرات المحيطات مرة جديدة وهكذا... ولكن يعيب هذا النموذج ضيق مساحة المبادرات لدى المديرين في المراحل الثلاث السابقة، مما يستوجب استخدام نموذج متعدد المراحل

يزيد من كفاءة المديرين في إحداث التغيير ويقنع القوى المانعة بأهمية التغيير واتجاهاته ليتحولوا إلى عامل للتغيير.<sup>1</sup>

الشكل رقم (7): يوضح نموذج إدارة التغيير



المصدر: كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني،

الطبعة الثانية، سنة 2007، ص 259

<sup>1</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين،، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني سنة 2007، ص ص 258، 259



### المبحث الثالث : مراجعة الأبحاث و الدراسات السابقة

تعد الدراسات والأبحاث السابقة بمثابة القاعدة أو الخلفية للبحث فمنها يأخذ الباحث تصوره وانطباعه الأولى للبحث مما يسهل عمله وتجعله قادر على التحكم في موضوع بحثه.

**المطلب الأول: الدراسات التي ركزت على إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل**

- دراسة سيد حياة، (2016/2017). " إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة \_ مداخل إدارة الجودة الشاملة \_ دراسة حالة "

تدور إشكالية هته الدراسة حول مدى اعتماد جامعة إدرار كنموذج للجامعة الجزائرية على إدارة مواردها البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير، وذلك من خلال ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وجمعة البيانات عن طريق الاستمارة فبلغت عينة الدراسة 151 فردا، وحلت النتائج باستخدام الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن جامعة أحمد دراية بأدرار استطاعت ولو جزئيا في حدود المتاح لها من إمكانيات مادية وبشرية، تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويبقى الأمر جزئي وليس بالمعنى المطلق.

- دراسة (لمقابلة حمزة 2009/2010) بعنوان ( إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير )

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مجالات التأثير التي تصيب بناء ووظيفة إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات وما هو التأثير الذي يصيب بناءها ووظيفتها بعد عملية التغيير وقد تم اختيار مؤسسة سونا لغاز للدراسة الميدانية، تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية وجمعة المعلومات والبيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والوثائق ، ومن أم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر إن إدارة الموارد البشرية تتعرض أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، لإعادة التشكيل والتموقع في الهيكل التنظيمي من خلال التأثير والتأثر (في) أو (ب) أهداف ونتائج عملية التغيير ذاتها.

- دراسة (معمر قوادي فضلية 2007/2008 ) بعنوان ( مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في

بيئة الاتصالات التنافسية مداخل إدارة التغيير حالة مؤسسة اتصالات الجزائر )

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير وتحليل دور الموارد البشرية في بناء وتنمية قدرات تنافسية ضمن تحديات ومداخل التغيير في بيئة الاتصالات التنافسية، من خلال إبراز علاقة التأثير المتبادلة بين تسيير الموارد البشرية وإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر. وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج أنه توجد علاقة تفاعل وتأثير متبادل بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية وتحسين تنافسية قطاع الاتصالات، حيث يتأثر قطاع الاتصالات باستمرار بالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يتطلب مواكبة مماثلة لما يحصل من تغيير في إدارة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين.

- دراسة (ديون عبد القادر 2008/2009) بعنوان (مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي، دراسة حالة اتصالات الجزائر)، حيث تدور إشكالية هذه الدراسة حول إلى أي مدى استطاعت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تساهم في التكيف مع التغيير التكنولوجي الذي يمكن أن يمس المؤسسة، وتمت الدراسة التطبيقية بتوزيع 170 استبيان وتم استرجاع 95 منها وتم رفض 25 لاحتوائها على أجوبة متناقضة، وقد خلصت الدراسة إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في مساهمتها في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الصادرة من المحيط الخارجي للمؤسسة، كما تزداد أهمية المساهمة في تفعيل هذا التكيف من خلال معرفة الأساليب الناجعة في تحقيق ذلك وهذا ما يلزم العمل الواسع لإدارة المارد البشرية فيما يتعلق بمجال التكيف.

- دراسة خديجة بنت يوسف الفارسي، (2006/12/10). " اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وقد جمعت البيانات باستخدام استبيانها حيث تكونت عينة الدراسة من 174 فردا ليتم في ما بعد معالجتها باستخدام برنامج (SPSS) . وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث تبين أن القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية بجوانبها المختلفة يؤدي إلى تحقيق تغيير التنظيمي.

#### المطلب الثاني: الدراسات التي ركزت على التغيير التنظيمي

- دراسة (لي ارادن حاتم خضير، ومها عارف بريسم، وأمل محمود على 2014) " دور التدريب في تعزيز المقدره الجوهرية للموارد البشرية دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة "

تتبلور فكرة الدراسة حول تسليط الضوء على دور التدريب في تعزيز المقدره الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وبلغت عينة الدراسة 60 فردا، ليتم إخضاعها للبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (EXCEL) وتم فرز عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين التدريب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية، ومن أهم الاستنتاجات أن لتدريب دورا هاما في تعزيز المقدره الجوهرية للموارد البشرية وفائدة في تعزيز القدرات وتطويرها.

- دراسة (بلحسين دلندة 2013) بعنوان (حول دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة)، وكانت تدور إشكالية الدراسة حول دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وشملت عينة الدراسة 90 مفردة وقد خلصت الدراسة إلى أن دور تبني المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لإدارة التغيير يؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها والحفاظ عليها.

- دراسة (بن عامر منى 2012) (أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية)، وكانت تدور إشكالية الدراسة حول كيف يمكن للمنظمة أن تجعل من إدارتها للتغيير أداة للميزة التنافسية، ومن ثم الصمود في وجه المنافسة وسط محيط سمته الأساسية للاستقرار والتطور المستمر وكانت تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المنظمة الجزائرية من حيث تبنيتها للمبادرات التغييرية واقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن يركز اهتمام الخطوط الجوية الجزائرية على إحداث التغييرات السطحية أو إتباع وتقليد الأساليب التي تطبقها المؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال الطيران، كما أن تتبنى المؤسسة لمختلف مشاريع التغيير يبقى نابعا من إدارة قيادتها العليا عن باقي مستويات الإدارة.

- دراسة (بوطرفة سورية 2010) بعنوان (دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة لشركة الاسمنت تبسه) ودارة إشكالية الدراسة حول دور إدارة التغيير التنظيمي في تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد تم توزيع 328 استمارة وتم استرجاع 326 وكانت صالحة منها للدراسة فقط 321 وقد خلصت الدراسة إلى أن قضية الجودة لم تعد اختيار يمكن للمنظمة تبنيه أو التخلي عنه بل أصبحت حتمية في إطار توجهات العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة.

- دراسة (عديله بنت عبد الله بن علي القرشي 2008) بعنوان (الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، وقد صممت استبانته لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (347) مديرة ومساعدة وتم التوصل إلى نتائج أهمها توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، ودرجة ممارستهم لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة بالنسب للأسلوب التقليدي ودرجة عالية للأسلوب الاحتوائي.

- دراسة (نادية خريف 2008/2007) بعنوان (تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة) وكانت إشكالية الدراسة تدور حول معرفة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية بحيث هدفت الدراسة إلى تبيان المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الصحية والتي تحول إلى الوصول إلى الجودة وإمكانية إجراء التغيير المناسب ومحاولة إيجاد بعض الحلول لذلك. بحيث كان حجم عينة المجتمع المدروسة 356 مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير الثقافي نحو الجودة هو أهم ضمان للحصول على خدمة ذات جودة عالية.

تميزت دراستنا لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي من حيث بيئة الدراسة فقد تمت الدراسة في وكالة التشغيل لولاية ادرار بينما الدراسات السابقة كانت في جامعة ادرار ومديرية الشباب والرياضة وشركة الاسمنت تبسة ومؤسسة اتصالات الجزائر وكانت الدراسات الأخرى معظمها في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. أما من حيث الهدف فكانت معظم الدراسات تركز على مبادئ الجودة الشاملة و كذلك ركزت على الميزة التنافسية بالمؤسسة، بينما الدراسة الحالية تركز على التحقق من دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي.

### خلاصة الفصل

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطور كبير عبر العصور السالفة وذلك بمرورها بمراحل تطويرية بفعل متغيرات وعوامل مختلفة، حيث حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه التغيرات قد ساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية وكذلك الإشارة إلى ضرورة التوافق بين الممارسات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

فأشرنا في هذا الفصل كذلك إلى المراحل والتطور التاريخي الذي مرت به إدارة الموارد البشرية عبر الزمن انطلاقاً من الثورة الصناعية إلى غاية العصر الحديث، وتبيان أهمية إدارة الموارد البشرية كونها عنصر حساس داخل أي منظمة، وإلى أهم وظائفها التي توسعت عمودياً وأفقياً وكذلك من حيث المحتوى، ومن حيث التعدد، والتي تمثلت في التخطيط، والتعيين والاستقطاب، والتكوين والتدريب، والتحفيز.

وقد تطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى عملية التغيير التنظيمي من حيث التعريف وبيان أهميتها والأهداف التي تصبو إليها وأنواعها وكذلك المراحل التي تمر بها حتى يمكننا تطبيقها وتجسيدها داخل المنظمة، وتحديد الأسباب التي تؤدي إليها وتوضيح أهم النماذج المتعلقة بها، وهذا لكونها عملية مهمة وضرورية للمنظمة في الوقت الحالي، إذ أن عملية التغيير تتأثر بمستوى إدارة الموارد البشرية من حيث مهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في نفس الوقت تؤثر في تطوير وتنمية مهارات هذه الموارد البشرية وتعتبر كجزء من عملية التغيير.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور  
إدارة الموارد البشرية في  
إحداث التغيير التنظيمي  
دراسة حالة للوكالة الولائية  
للتشغيل لولاية ادرار

### تمهيد

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

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

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار

تعد الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار من بين وكالات التشغيل في الجزائر التي تقوم بتنظيم سوق العمل وتطويره بالإضافة إلى لعب دور الوساطة في عالم الشغل من خلال تقريب طالبي العمل من المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بعرض فرص الشغل، ونظرا للتغيرات التي تطرأ على سوق العمل فهي تعدل قوانينها وإستراتيجياتها وهذه التغيرات والتطورات تدفعها إلى تحسين قدرات ومهارات إطاراتها الإدارية واستخدام وسائل متطورة لتقديم الخدمات بطريقة جيدة، لهذا وقع اختيارنا في هذه الدراسة على الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### أولاً: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل

يتم تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل. حيث ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب الخوف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تتجم عن البطالة. بعد استقلال الجزائر، أنشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل، وقد أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

بعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.<sup>1</sup>

وفي نهاية سنة 2006، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة إلى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

<sup>1</sup> موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل، شوهدي في 2018/04/14، متاح على الموقع

<http://www.anem.dz/ar/pages/historique-ar.html>



كما تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل، كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة<sup>1</sup>.

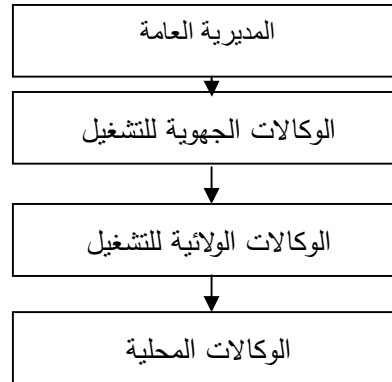
### ثانيا: مهام وأهداف الوكالة

تتمثل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في تنظيم وتوفير وتطوير سوق العمل الوطنية واليد العاملة والتأكد من أن لكل طالب عمل أو مستخدم خدمة توظيف فعالة وذات طابع شخصي، حيث تتكفل الوكالة بـ:

- تنظيم ومعرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطويرها
- جمع عروض وطلبات العمل والربط فيما بينها
- متابعة تطوير اليد العاملة الأجنبية بالجزائر
- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات ولسيما الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل
- ضمان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون رقم 19- 04 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425 الموافق لـ 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، فيما يخصها<sup>2</sup>.

### ثالثا: هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل

الشكل رقم (8): يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع الوكالة

<sup>1</sup> موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل، شوهدي في 14/04/2018، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/historique-ar.html>

<sup>2</sup> موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، مهام وأهداف الوكالة، شوهدي في 14/04/2018، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.htm>

- شرح هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل

**1 المديرية العامة:** يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها الخارجية أين يتم معالجتها.

**2 الوكالات الجهوية للتشغيل:** يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدة ولايات. وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل الخارجية (وكالات ولائية، وكالات محلية) ويهدف إلى:

- ضمان التسيير اللامركزية للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية

- توفير الدعم التقني والتسيير للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

**3 الوكالات الولائية للتشغيل:** تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل أو المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل" المتكون من موظفين متخصصين تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.

- تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين .

- تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية: معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل.  
- المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

**4 الوكالات المحلية:** تعتبر كملحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة. و الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل. تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل إلى السكان المقيمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، هيكل الوكالة الوطنية، شوهده في 2018/04/14، متاح على الموقع

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في الوكالة الولائية للتشغيل ولاية أدرار

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم طريقة اختيار المجتمع والعينة وكذلك تحديد المتغيرات وكيفية قياسها وكذلك طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع ووصف كيفية تلخيص المعطيات.

#### الفرع الأول: الإطار المنهجي للدراسة

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1 مجتمع الدراسة: سنقتصر في دراستنا على الوكالة الولائية للتشغيل وكذلك الوكالات المحلية التابعة لها وهي الوكالة المحلية ببلدية أولف وبلدية رقان، حيث بلغ عدد العمال بهم 66 عامل موزعين كالآتي:

- الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار 43 عاملاً.

- الوكالة المحلية ببلدية رقان 18 عاملاً.

- الوكالة المحلية ببلدية أولف 15 عاملاً.

2 عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية فقد تم توزيع 60 استبيان على موظفي الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار وفروعها المحلية ببلدية أولف ورقان والذين يمثلون العينة محل الدراسة، حيث تم استرجاع 44 إستبياناً بنسبة (73.33%) أما الغير مسترجعة فكانت 16 استبيانات أي بنسبة (26.67%) وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فكانت 42 استبانة تمثل نسبة (70%) بالنسبة إلى الموزعة أما غير الصالحة فكانت استبيانين (2) بنسبة (3.33%) كذلك بالنسبة للاستبيان الموزع وهي نسبة مقبولة لغرض البحث العلمي.

3 كيفية ترجمة درجات المقياس: يعبر المتغير ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً ) عن الخيارات وهو مقياس ترتيبي حيث ( موافق بشدة =5، موافق =4، محايد =3، غير موافق =2، غير موافق إطلاقاً =1 ) ثم نحسب بعد ذلك الوسط الحسابي المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي في دراستنا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 تعد المسافة الأولى، ومن 2 إلى 3 تعد المسافة الثانية، ومن 3 إلى 4 تعد المسافة الثالثة، ومن 4 إلى 5 تعد المسافة الرابعة) حيث 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ليصبح التوزيع في الجدول<sup>1</sup>.

الجدول رقم (2): يمثل طول الفئات

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، سنة 1430 هـ، ص26.

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

**المصدر:** وليد عبد الرحمان خالد الفراء، مرجع سابق، ص 26

#### ثانيا: حدود الدراسة

**أولا:** الفترة الزمانية التي جمعت فيها المعلومات تم جمع المعلومات في الفترة الممتدة من 2018/03/27 إلى 2018/04/09.

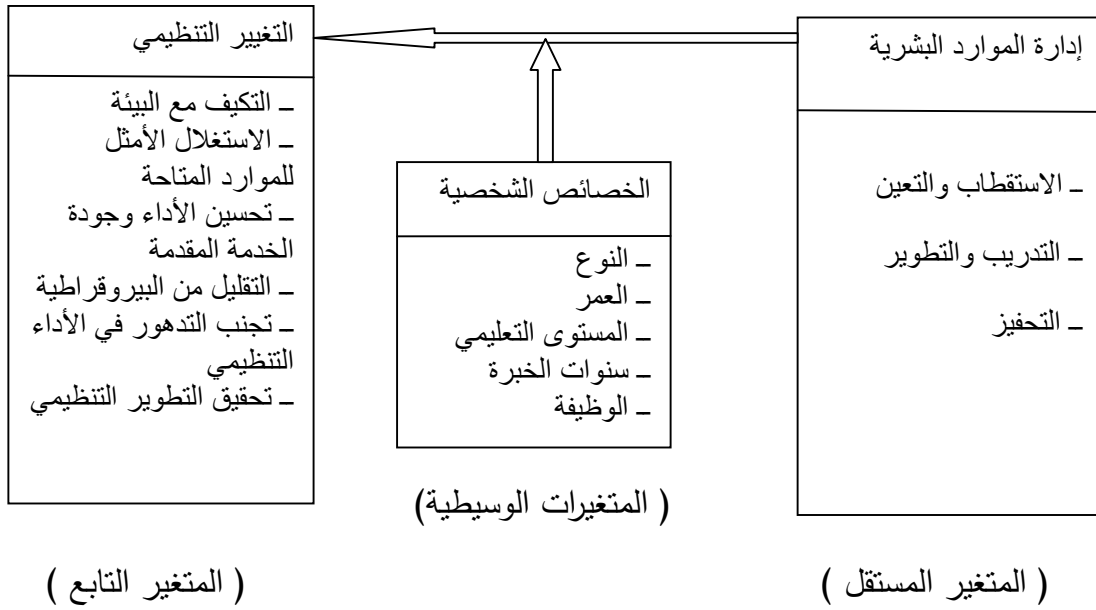
**ثانيا:** المكان الذي تمت فيه الدراسة: أجريت الدراسة الميدانية في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار والفروع التابعة لها (رقان، أولف) والتي تقوم بتنظيم وتطوير سوق العمل واليد العاملة والتأكد من أن لكل طالب عمل أو مستخدم خدمة، ووظيفة ذات طابع شخصي.

**ثالثا:** الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على اختيار وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز) للوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ومدى مساهمتها في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

**رابعا:** الحدود البشرية: عينة البحث تمثلت في الموظفين الإداريين فقط للوكالة الولائية للتشغيل بأدرار دون الموظفين غير الإداريين وذلك لما لهم من دور كبير في المساهمة في إحداث التغيير ويمثلون الفئة الكبرى من عينة الدراسة.

#### خامسا: نموذج الدراسة:

الشكل (9): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يبين النموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل والتي هي محور دراستنا حيث يعد المتغير المستقل سبب ويعد التابع كنتيجة ويبين هذا النموذج تصور واضح لإدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

سادسا: وسائل جمع البيانات والمعلومات: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث بشكل كلي أو جزئي، واعتماد معظمها على الدراسة بواسطة الاستبيان لذلك كان الاستبيان الطريقة الأنجع لموضوع بحثنا، و يعد الاستبيان من أكثر الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات حيث تحتوي الاستبانة على جزئين، حيث يتعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية ( الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، الوظيفة) أما الجزء الثاني متعلق بالمعلومات حول المورد البشرية من حيث الاستقطاب، والاختيار والتوظيف وكذلك المعلومات المتعلقة بالتغيير من حيث أسباب التغيير ومداخل التغيير وعوامل إنجاح التغيير، وقد تضمن الاستبيان 42 فقرة حيث من الفقرة 1 إلى 22 تم التطرق فيها إلى معلومات حول الموارد البشرية، ومن الفقرة 23 إلى 42 فقرة متعلقة بالتغيير التنظيمي، وتم تحليل الاستبيان وفق مقياس " ليكرت " ذو خمس درجات موضح في الجدول التالي:

الجدول (3): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثين

بالإضافة إلى المقابلة التي تمت مع بعض المستشارين والموظفين الذين قاموا بتقديم معلومات حول طريقة عمل كل مصلحة من المصالح فيها وتقديم الإرشادات والنصائح سواء لطالبي العمل أو لعارضيه وتسهيل العلاقات بينهم، وتم الاعتماد كذلك على موقع الوكالة للحصول على المعلومات.

ومن أهم الوسائل المستعملة في التحليل الإحصائي نجد برنامج (SPSS23) باستخدام الأدوات التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ.

**سابعاً: اختبار ثبات عينة الدراسة:** حتى نقوم باختبار الثبات عبارات كل الاستبيان سنستخدم طريقة ألفا كرونباخ الذي يأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كان ألفا كرونباخ مساوي للصفر نقول انه ليس هناك ثبات، والعكس إذا كانت مساوية للواحد نقول هناك ثبات تام ويكون الثبات مرتفع عند اقترابه من الواحد ويكون منخفض إذ اقترب من الصفر وبالاعتماد على (الملحق رقم 2) يتبين لنا أن قيمة معامل الثبات هي (0.915) وهو مرتفع وموجب مما يدل على مصداقية وثبات النتائج ويساعدنا على التحليل.

#### الفرع الثاني: الخصائص الديموغرافية للعينة

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية  
الجدول(4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	متغيرات الدراسة	
73.8	31	ذكر	الجنس
26.2	11	أنثى	
2.4	1	أقل من 25	العمر
38.1	16	من 25 إلى 35 سنة	
52.4	22	من 35 إلى 45 سنة	
7.1	3	أكثر من 45	
4.8	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
57.1	24	من 5 إلى 10 سنوات	
33.3	14	من 10 إلى 15 سنة	
4.8	2	من 15 فأكثر	
00	00	ابتدائي	مستوى تعليمي
2.4	1	متوسط	
31.0	13	ثانوي	
66.7	28	جامعي	
11.9	5	رئيس	

47.6	20	مستشار	المستوى الوظيفي
21.4	9	تقني سامي	
19.0	8	عون إداري	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss23 (الملحق رقم 3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن

**الجنس:** تظهر نسبة الذكور في الجدول هي الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت (73.8%) ونسبة الإناث بلغت (26.2%)

**العمر:** تظهر نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 35 إلى 45 سنة) هي النسبة الأكبر بنسبة (52.4%) ، وفي المرتبة الثانية تأتي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 35) بنسبة (38.1%) وتليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 45) بنسبة (7.1%) وفي الأخير فئة الموظفين (أقل من 25 سنة) بنسبة (2.4%).

**سنوات الخبرة :** نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (57.1%) وهذا يتوافق مع الوكالة الوطنية للتشغيل حيث يتطلب العمل فيها مهارة وخبرة كبيرة.

**المستوى التعليمي:** يظهر من خلال الجدول أن جل موظفي الوكالة لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم (66.7%) وبلغت نسبة تعليم الثانوي (31.0%) وهذا يدل على أن الوكالة توظف ذوي الشهادات العليا للارتقاء بالكفاءة المهنية.

**المستوى الوظيفي:** تشير النسب في الجدول إلى أن معظم الموظفين في الوكالة مستشارين حيث بلغت نسبتهم (47.6%) ثم تليها فئة التقني سامي بنسبة (21.4%) وهذين الفئتين تقع على عاتقهما جل مهام الوكالة وهم من يسعى للارتقاء بالوكالة الولائية للتشغيل.

يتجلى مما سلف أن معظم الإداريين ذكور ولديهم مستوى تعليمي جيد ولهم خبرة وكفاءة مهنية وهذا يدل على أن الوكالة الوطنية للتشغيل توظف فئة عمرية شابة وذات مؤهلات علمية جيدة وكل ذلك من أجل الارتقاء بالوكالة للمستويات جيدة.

ويتضح مما سبق أن عينة الدراسة تميزت بـ.

- أن معظم أفراد العينة ذكور
- معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهل علمي جيد
- معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنة
- أغلب أفراد العينة مستشارين وتقني سامي.

ثانيا: التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان

بتحليل آراء واتجاهات أفراد العينة المدروسة نحو الاستبيان يمكننا هذا من معرفة مدى اهتمام الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار بالموارد البشرية ودور هذه الأخيرة في إحداث التغيير التنظيمي بالوكالة وهذا بالاعتماد على الملحق رقم (4) والملحق (5) أولاً: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وذلك من خلال آراء أفراد العينة المدروسة.

الجدول (5): يبين نتائج فقرات الاستقطاب والتعيين

الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
وضعت الوكالة معايير موضوعية لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة للعمل في الوكالة.	التكرار	18	19	2	2	1	4.21	0.925	1
	النسبة	%42.9	%45.2	%4.8	%4.8	%2.4			
يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالوكالة مما سهل عملية تحديد الكفاءات اللازمة لشغلها.	التكرار	7	28	3	4	00	3.90	0.790	4
	النسبة	%16.7	%66.7	%7.1	%9.5	%00			
قامت الوكالة في السنوات الأخيرة بتوظيف أفراد جدد من جميع الفئات (عمال، أعوان إداريين و إطارات)	التكرار	12	24	2	4	00	4.05	0.854	3
	النسبة	%28.6	%57.1	%4.8	%9.5	%00			
القائمون بعملية الاستقطاب و التعيين في الوكالة من ذوي الخبرة والكفاءة	التكرار	17	17	6	2	00	4.17	0.853	2
	النسبة	%40.5	%40.5	%14.3	%4.8	%00			
قامت الوكالة بعدة عمليات نقل و ترقية لشغل الوظائف الشاغرة	التكرار	6	20	8	6	2	3.52	1.065	5
	النسبة	%14.3	%47.6	%19	%14.3	%4.8			
وضعت الوكالة خطط سنوية للتوظيف استناداً إلى احتياجاتها من الكفاءات	التكرار	1	18	17	5	1	3.31	0.810	6
	النسبة	%2.4	%42.9	%40.5	%11.9	%2.4			
نتيجة المحور الأول	التكرار	61	126	38	23	4	3.86	0.884	موافق
	النسبة	%24.2	%50	%15.07	%9.12	%1.58			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية جميعها كانت ذات درجة مرتفعة تراوحت ما بين (4.21) كأعلى قيمة وبانحراف معياري (0.925) للعبارة الأولى" وضعت الوكالة معايير موضوعية لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة من الموارد البشرية للعمل في الوكالة"، وبين (3.31) كأدنى



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

متوسط وبانحراف معياري (0.810) للعبارة السادسة " وضعت الوكالة خطط سنوية للتوظيف استناداً إلى احتياجاتها من الكفاءات" وهذا راجع إلى اتفاق أفراد العينة على أن الوكالة الولائية للتشغيل تولي اهتمام كبير لعملية الاستقطاب والتعيين.

ويشكل عام بيئة قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الاستقطاب والتعيين الذي بلغ (3.86) حيث يقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي.

### الجدول(6): يبين نتائج فقرات التدريب والتطوير

الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الفقرات
6	0.826	4.00	00	2	8	20	12	التكرار	تولي المنظمة عناية كبيرة للتكوين لذلك تستند لخطط و أهداف وبرامج موضوعة مسبقاً
			%00	%4.8	%19	%47.6	%28.6	النسبة	
8	0.925	3.76	00	4	8	20	9	التكرار	توظف الوكالة أفضل المكونين من ذوي الخبرة و الكفاءة في المجال
			%00	%11.9	%19	%47.6	%21.4	النسبة	
4	0.889	4.12	1	1	5	20	15	التكرار	تختار لا توجد مصادر في المستند الحالي. الوكالة برامج تكوين حديثة توافق التطورات الحاصلة في بيئتها.
			%2.4	%2.4	%11.9	%47.6	%35.7	النسبة	
2	0.727	4.36	00	1	3	18	20	التكرار	تركز الوكالة على تكوين المستمر للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
			%00	%2.4	%7.1	%42.9	%47.6	النسبة	
3	0.696	4.17	1	00	1	29	11	التكرار	توفر الوكالة الوثائق و المطبوعات اللازمة لتوضيح مهام كل وظيفة و التحسينات الممكنة بهدف زيادة معارف الموظفين
			%2.4	%00	%2.4	%69.0	%26.2	النسبة	
7	0.782	3.79	1	2	6	29	4	التكرار	تساهم الوكالة في نشر ثقافة التعلم و التدريب لتحسين الأداء
			%2.4	%4.8	%14.3	%69.0	%9.5	النسبة	
1	0.593	4.45	00	00	2	19	21	التكرار	يعمل الموظفين ك فريق عمل ويتبادلون الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحسين كفاءاتهم
			%00	%00	%4.8	%45.2	%50	النسبة	

5	0.808	4.07	00	2	6	21	13	التكرار	يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التكوين بهدف تطويرها نحو الأفضل
			%00	4.8	%14.3	%50	%31	النسبة	
موافق	0.780	4.09	3	12	39	176	105	التكرار	نتيجة المحور الثاني
			%0.89	%3.58	%11.64	%52.53	%31.34	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 23 spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية جميعها كانت ذات درجة مرتفعة تراوحت ما بين (4.45) كأعلى قيمة و بانحراف معياري (0.593) للعبارة (13) "يعمل الموظفون كفريق عمل ويتبادلون الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحسين كفاءاتهم"، وبين (3.76) كأدنى متوسط و بانحراف معياري (0.925) للعبارة الثانية "توظف الوكالة أفضل المكونين من ذوي الخبرة و الكفاءة في المجال " وهذا راجع إلى اتفاق أفراد العينة على أن الوكالة الولائية للتشغيل تولي اهتمام كبير لعملية التدريب والتطوير.

وبشكل عام بينة قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التدريب والتطوير الذي بلغ (4.09) حيث يقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي.

#### الجدول (7): يبين نتائج فقرات التحفيز

الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط المرشح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الفقرات
4	1.173	3.45	2	9	7	16	8	التكرار	تقوم الوكالة بتقدير مردودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها
			%4.8	%21.4	%16.7	%38.1	%19	النسبة	
5	1.206	3.36	4	6	10	15	7	التكرار	يتم تحفيز الموظفين بأجور و تعويضات معتبرة للقيام بعملهم بشكل المطلوب
			%9.5	%14.3	%23.8	%35.7	%16.7	النسبة	
3	1.131	3.52	2	7	8	17	8	التكرار	يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية غير متحيزة
			%4.8	%16.7	%19	%40.5	%19	النسبة	
6	1.127	3.26	3	7	14	12	6	التكرار	تميل الوكالة لتقييم الأداء الجماعي بدلاً من التقييم الفردي
			%7.1	%16.7	%33.3	%28.6	14.3%	النسبة	
8	1.168	3.05	6	5	16	11	4	التكرار	تضع الوكالة حاجات الموظفين ضمن أولوياتها و تسعى ما أمكن إلى اكتساب رضاهم و ولائهم
			%14.3	%11.9	%38.1	%26.2	%9.5	النسبة	

2	0.906	3.64	00	6	9	21	6	التكرار	يطلع الموظف في الوكالة على نتائج تقييم أدائه الشهري
			%00	%14.3	%21.4	%50	%14.3	النسبة	
7	1.047	3.31	2	7	14	14	5	التكرار	تقدر الوكالة المهمة الثقيلة الملفات على عاتق الموظفين و تثمن جهودهم و تقدم لهم الدعم المعنوي و المادي للمواصلة
			%4.8	%16.7	%33.3	%33.3	%11.9	النسبة	
1	0.872	3.86	00	4	7	22	9	التكرار	توفر الوكالة جو عمل تعاوني تشاركي بين الموظفين كلاً في مجال تخصصه يحفزهم على العمل
			%00	%9.5	%16.7	%52.4	%21.4	النسبة	
موافق	1.078	3.43	19	51	85	128	53	التكرار	نتيجة المحور الثالث
			%5.65	%15.17	%25.29	%38.09	%15.77	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية جميعها كانت ذات درجة مرتفعة تراوحت ما بين (3.86) كأعلى قيمة و بانحراف معياري (0.872) للعبارة (22) " توفر الوكالة جو عمل تعاوني تشاركي بين الموظفين كلاً في مجال تخصصه يحفزهم على العمل "، و بين (3.05) كأدنى متوسط و بانحراف معياري (1.168) للعبارة التاسع عشر " تضع الوكالة حاجات الموظفين ضمن أولوياتها و تسعى ما أمكن إلى اكتساب رضاهم و ولائهم " وهذا راجع إلى اتفاق أفراد العينة على أن الوكالة الولائية للتشغيل تولي اهتمام كبير لعملية التحفيز.

وبشكل عام بينة قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التدريب والتطوير الذي بلغ (3.43) حيث يقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالتغيير التنظيمي (المتغير التابع) وذلك من خلال آراء أفراد العينة المدروسة.

الجدول (8): يبين نتائج فقرات التغيير التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة
3	0.643	4.31	00	00	4	21	17	التكرار	أحضت الوكالة تمتلك الكفاءات البشرية و المادية ما يؤهلها للقيام بالدور المنوط بها
			%00	%00	%9.5	%50	%40.5	النسبة	
16	0.821	3.90	00	2	10	20	10	التكرار	توجهت الوكالة نحو الهيكل التنظيمي الأفقي و كذا تصميم بسيط وواضح للوظائف
			%00	%4.8	%23.8	%47.6	%23.8	النسبة	
5	0.734	4.26	00	1	4	20	17	التكرار	حققت الوكالة تجديد جذري في

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي

			%00	%2.4	%9.5	%47.6	%40.5	النسبة	جودة ونوعية الخدمات المقدمة
1	0.672	4.50	00	1	1	16	24	التكرار	استطاعت الوكالة استغلال التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال للتحسين مستوى جودة خدماتها
			%00	%2.4	%2.4	%38.1	%57.1	النسبة	
4	0.554	4.29	00	00	2	26	14	التكرار	استجابة الوكالة بشكل أحسن لتطلعات المتعاملين من طالبي و عارضي العمل
			%00	%00	%4.8	%61.9	33.3%	النسبة	
19	0.932	3.64	00	6	10	19	7	التكرار	تغيير أهداف الوكالة ورسالتها دفع بها إلى التغيير و التجديد التنظيمي
			%00	%14.3	%23.8	%45.2	%16.7	النسبة	
20	0.882	3.62	00	4	15	16	7	التكرار	وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالوكالة إلى التغيير و التجديد التنظيمي.
			%00	9.5	%35.7	%38.1	%16.7	النسبة	
18	0.969	3.81	1	4	6	22	9	التكرار	الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي للمجتمع دفع الوكالة لتبني نظام عمل جديد
			%2.4	%9.5	%14.3	%52.4	%21.4	النسبة	
10	0.867	4.07	00	3	5	20	14	التكرار	استطاعت الوكالة الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للموظفين
			%00	%7.1	%11.9	%47.6	%33.3	النسبة	
6	0.790	4.24	1	00	3	22	16	التكرار	يوجد تنسيق وتعاون في تنفيذ المهام بين جميع عناصر الوكالة للتغلب على ضغوط العمل
			%2.4	%00	%7.1	%52.4	%38.1	النسبة	
7	0.645	4.21	00	00	5	23	14	التكرار	تشجع الوكالة المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق الواحد
			%00	%00	%11.9	%54.8	%33.3	النسبة	
14	0.715	3.98	00	2	5	27	8	التكرار	تفتح الوكالة المجال لمناقشة المشاكل وعرض الحلول المناسبة للتحسين المستمر
			%00	%4.8	%11.9	%64.3	%19	النسبة	
11	0.883	4.00	00	3	7	19	13	التكرار	استطاعت الوكالة مواكبة التطورات العالمية التي يشهدها عالم الشغل
			%00	%7.1	%16.7	%45.2	%31	النسبة	
17	0.878	3.90	1	2	6	24	9	التكرار	تنسم الإجراءات التي تنظم العمل في الوكالة بالمرونة و السهولة في أداء المهام
			%2.4	%4.8	%14.3	%57.1	%21.4	النسبة	
15	0.808	3.93	00	3	6	24	9	التكرار	يتمتع الموظفون في الوكالة بالثقة و الحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي ينفذون بها مهامهم.
			%00	%7.1	%14.3	%57.1	%21.4	النسبة	
2	0.618	4.36	00	00	1	24	17	التكرار	تشجع الوكالة التوظيف في القطاع الخاص و تدفعه للمساهمة في التقليل من حجم البطالة
			%00	%00	%2.4	%57.1	%40.5	النسبة	
8	0.794	4.17	1	1	1	26	13	التكرار	تغيرت جذريا وسائل و أساليب العمل بالوكالة مما رفع مستوى الأداء
			%2.4	%2.4	%2.4	%61.9	%31	النسبة	

9	0.751	4.14	1	00	3	26	12	التكرار	تتبنى الوكالة التغيير التدريجي و التحسين المستمر في أداء مهامها (خطوة-خطوة)
			%2.4	%00	%7.1	%61.9	%28.6	النسبة	
12	0.855	4.00	00	3	6	21	12	التكرار	استطاعت الوكالة بناء علاقة ثقة مع كل متعاملها سواء كانوا طالبي أو عارضى العمل
			%00	%7.1	%14.3	%50	%28.6	النسبة	
13	0.826	4.00	1	1	5	25	10	التكرار	اكتسبت الوكالة صورة ايجابية تسمح لها بالقيام بمهامها بسهولة و ارتياح
			%2.4	%2.4	%11.9	%59.5	%23.8	النسبة	
موافق	0.781	4.06	6	36	105	441	252	التكرار	نتيجة المحور الؤلبع
			%0.71	%4.28	%12.5	%52.5	%30	النسبة	

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية جميعها كانت ذات درجة مرتفعة تراوحت ما بين (4.50) كأعلى قيمة و بانحراف معياري (0.672) للعبارة (26) " استطاعت الوكالة استغلال التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال للتحسين مستوى جودة خدماتها "، و بين (3.62) كأدنى متوسط و بانحراف معياري (0.882) للعبارة التاسع والعشرين " وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالوكالة إلى التغيير و التجديد التنظيمي " وهذا راجع إلى اتفاق أفراد العينة على أن الوكالة الولائية للتشغيل تولي اهتمام كبير لعملية التغيير التنظيمي

وبشكل عام بيئة قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التغيير التنظيمي الذي بلغ (4.06) وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة حيث يقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي.

#### المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار صحة فرضيات دراستنا من خلال قبول أو رفض فرضيات هذه الدراسة .

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه: توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

في اختبار فرضية التباين سيتم الاعتماد فقط على مستوى الخبرة والمستوى التعليمي لما لهما من أثر على تأدية العامل عمله بتفاني ولان الوكالة الولائية للتشغيل شهدت تغيير في جميع النواحي وهذا التغيير يتجسد من شهادة ذوي الخبرة والكفاءة ويتم تثبيت باقي المتغيرات الشخصية الأخرى.

سنقوم باستخدام تحليل ANOVA لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية، وللوصول إلى النتيجة نقوم باختبار التجانس للتباين الذي يتيح لنا

متابعة التحليل بحيث يكون التباين متجانس إذا كانت معنوية هذا الاختبار ليست ذات دلالة إحصائية، أي أن قيمتها أكبر من 0.05 والعكس صحيح.  
الجدول رقم (9): اختبار التجانس للتباين

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

F	df1	df2	Sig.
,339	6	35	,911

المصدر: مخرجات برنامج spss 23

بما أن Sig=0.911 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أنها غير دالة إحصائية وهذا يدل على إمكانية استكمال التحليل الذي يتبن لنا من خلال الجدول أعلاه الجدول (10): يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي والخبرة العملية معاً

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
عمليات إدارة الموارد البشرية	مستوى تعليمي	0.330	2	0.165	0.574	0.568
	الخبرة العملية	0.599	3	0.200	0.696	0.561
	التفاعل	0.00	1	0.00	0.001	<b>0.981</b>
	الخطأ	10.054	35	0.287		
	الكل المصحح	10.983	41			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS 23 ) الملحق رقم (4).  
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع فقرات وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة بلغت  $F=0.001$  ودرجة حرية (1، 35)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت Sig=0.981 وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم معنويتها أي نقبل الفرضية البديلة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05). ونرفض الفرضية القائلة على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على وجود وعي وإدراك بين العمال نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة بغض النظر عن خبرتهم والمستوى التعليمي لهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

كذلك نستخدم تحليل ANOVA لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي، وللوصول إلى النتيجة نقوم باختبار التجانس للتباين الذي يتيح لنا متابعة التحليل بحيث يكون التباين متجانس إذا كانت معنوية هذا الاختبار ليست ذات دلالة إحصائية، أي أن قيمتها أكبر من 0.05 والعكس صحيح.

الجدول(11): يوضح اختبار التجانس للتباين

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: تغيير

F	df1	df2	Sig.
1,834	6	35	,121

المصدر: مخرجات برنامج spss 23

بما أن Sig=0.121 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أنها غير دالة إحصائية وهذا يدل على إمكانية استكمال التحليل الذي يتبن لنا من خلال الجدول أعلاه. الجدول(12): يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي والخبرة العملية معاً

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
عمليات التغيير التنظيمي	مستوى تعليمي	0.176	2	0.88	0.570	0.571
	الخبرة العملية	0.784	3	0.261	1.695	0.186
	التفاعل	0.00	1	0.00	0.003	0.956
	الخطأ	5.396	35	0.154		
	الكل المصحح	6.356	41			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 23) الملحق رقم (5)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الفقرات التغيير التنظيمي بلغت  $F=0.003$  و درجة حرية (1، 35)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت Sig= 0.956 وهي أكبر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم معنويتها أي نقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05). ونرفض الفرضية H0 القائلة على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

وهذا يدل على وجود وعي وإدراك بين العمال نحو التغيير التنظيمي في الوكالة بغض النظر عن خبرتهم والمستوى التعليمي لهم.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لولاية أدرار.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين دور وظائف إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) (الملحق رقم 6) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي								المتغيرات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		معامل الانحدار		
	قيمة f	المعنوية Sig			قيمة t	المعنوية Sig			معامل الثبات
0.41	0.000	22.646	0.601	0.361	0.000	4.759	0.791	0.574	وظائف إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

انطلاقاً من الجدول أعلاه تبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.791)، وهذا يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية لوحدها تساهم بنسبة (79.1%)، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.759)، أما القيمة (0.574) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التغيير التنظيمي.

وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.361$ ) وهذا يعني أن (36.1%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ( التغيير التنظيمي) يعود سببها لدور الذي تقوم به وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا ما أكده معامل الارتباط الذي بلغت نسبته (60.1%) والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (22.646) هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي. وهذا ناتج حالة قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها يؤدي إلى تحقيق التغيير.

ولإثبات صحة الفرضية الثالثة تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات رئيسية يتم اختبارها كما يلي:



1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

للاستقطاب والتعيين في تحقيق التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية أدرار كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين دور الاستقطاب والتعيين في التغيير التنظيمي وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS 23) (الملحق رقم 7) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة الاستقطاب والتعيين والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي								المتغيرات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		معامل الانحدار		
	المعنوية Sig	قيمة f			قيمة t	المعنوية Sig			
0.35	0.000	11.339	0.470	0.221	0.000	3.367	0.322	2.825	الاستقطاب والتعيين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

انطلاقاً من الجدول أعلاه تبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الاستقطاب والتعيين في إحداث التغيير التنظيمي - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.322)، وهذا يعني أن وظيفة الاستقطاب والتعيين لوحدها تساهم بنسبة (32.2%)، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.367)، أما القيمة (2.825) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التغيير التنظيمي.

وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.221$ ) وهذا يعني أن (22.1%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ( التغيير التنظيمي) يعود سببها للدور الذي تقوم به وظيفة الاستقطاب وهذا ما أكده معامل الارتباط الذي بلغت نسبته (47%) والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين.

انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (11.339) هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض H0 الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب والتعيين في تحقيق التغيير التنظيمي.

ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب والتعيين في تحقيق التغيير التنظيمي.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

للتدريب والتطوير في تحقيق التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية أدرار كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب والتطوير في التغيير التنظيمي وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS 23) (الملحق رقم 8) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول(15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التدريب والتطوير والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t			
0.33	0.000	17.111	0.547	0.300	0.000	4.137	0.427	2.320	وظيفة التدريب والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

انطلاقاً من الجدول أعلاه تبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الاستقطاب والتعيين في إحداث التغيير التنظيمي- خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.427)، وهذا يعني أن وظيفة التدريب والتطوير لوحدها تساهم بنسبة (42.7%)، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.137)، أما القيمة (2.320) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التغيير التنظيمي.

وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.300$ ) وهذا يعني أن (30%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ( التغيير التنظيمي) يعود سببها للدور الذي تقوم به وظيفة التدريب والتطوير وهذا ما أكدته معامل الارتباط الذي بلغت نسبته (54.7%) والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين. إنطاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (17.111) هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التدريب والتطوير في تحقيق التغيير التنظيمي ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التدريب والتطوير في تحقيق التغيير التنظيمي.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعملية التحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية أدرار كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التحفيز والتغيير التنظيمي وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي ( SPSS23 ) (الملحق رقم 9) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول(16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التحفيز والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي								المتغيرات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		معامل الانحدار		
	المعنوية Sig	قيمة f			قيمة t	المعنوية Sig			معامل الثبات
0.33	0.000	15.411	0.527	0.278	0.000	3.926	0.291	3.069	وظيفة التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

انطلاقاً من الجدول أعلاه تبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين وظيفة التحفيز في إحداث التغيير التنظيمي- خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.291)، وهذا يعني أن وظيفة التحفيز لوحدها تساهم بنسبة (29.1%)، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.926)، أما القيمة (3.069) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التغيير التنظيمي. وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.278$ ) وهذا يعني أن (27.8%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ( التغيير التنظيمي) يعود سببها للدور الذي تقوم به وظيفة التحفيز وهذا ما أكده معامل الارتباط الذي بلغت نسبته (52.7%) والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن قيمة f المحسوبة بلغت (15.411) هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H0) القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي ونقبل الفرض البديل (H1) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي.

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إلى إعطاء إطلالة عامة على الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار لما لها من دور في ترقية عالم الشغل سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الوطني، مما جعل السلطات توليها عناية كبيرة سواء من خلال تزويدها بأحدث الوسائل والكوادر البشرية الكفاء، وذلك لتسهيل تقديم الخدمات وتقريبها من المتعاملين، لدى طرأ على الوكالة الولائية للتشغيل بولاية أدرار عدة تغيرات للوصول بها إلى التطورات الحاصلة في ميدان الشغل.

حيث كان هدفنا من هذا الفصل التطبيقي تبيان أن الوكالة شهدت تغيير مقارنة بما كانت عليه في الماضي القريب وعلى ما تشهده الآن وهذا يثبت أصحاب الخبرة والكفاءة من المورد البشري لما لهم من دور في إحداث التغيير التنظيمي لهذا استهدفنا إدارة الموارد البشرية كمجتمع للدراسة. وقد استعنا بالاستبيان كأداة لدراستنا تم توزيعها على الموظفين بالوكالة الولائية للتشغيل وبعد جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج تحليل الإحصائي (SPSS23) اتضح أن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة تتمتع بالصدق والثبات وهذا ما دل عليه معامل ألفا كرونباخ. وتبين أن جميع عينات الدراسة تمتعت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي النظري وهذا يدل على أن الوصف العام لمختلف فقرات الاستبيان التي تمثل متغيرات الدراسة ينطبق على الوكالة الولائية للتشغيل وذلك من خلال وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان.

تبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل التباين وهذا ما تبينه الفرضية الأولى والثانية أما الفرضية الثالثة فقد تما استخدام تحليل الانحدار حيث كانت نتائج تحليل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، حيث تبين لنا من خلال الدراسة أن أي مؤسسة رائد اليوم لم تصل إلى الريادة برأس المال ولا بالتكنولوجيا ولكن بالاستثمار في المورد البشري، الذي يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة لذلك تسعى المنظمة لإعطاء أهمية بالغة للعاملين من مرحلة الاستقطاب والتعيين والتدريب إلى مرحلة التحفيز، فإعداد موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والمهارة تجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها، فإدراك المنظمة اليوم أن الفرد هو من يقوم بالتغيير وهو من يتأثر به، وبما أن المنظمة تقوم بتغيير استراتيجياتها بشكل مستمر كان لزاما عليها إعداد كوادر بشرية تتسم بالمرونة والقابلية للتغيير والمساهمة في إنجاحه ولا يتأتى هذا إلا من خلال انتقاء مورد بشري كفاء وبرامج تدريبية فعالة وانتهاج طرق تحفيزية جيدة.

وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم وبيئة المنظمات فيجب على هذه المنظمات العمل على مواكبة هذه التغيرات حتى يمكنها مسايرة الواقع المعاش والتطور الحاصل في البيئة، وتعتبر المؤسسات العمومية ليست بمنى عن هذه التغيرات ومن هذه المؤسسات الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار التي هي محل دراستنا وقد تمت هذه الدراسة بتوزيع استبيان على الموظفين وبعد تحليل هذا الاستبيان وفرضيات الدراسة فقد خلصنا إلى جملة من النتائج والتوصيات من خلال هذا البحث.

أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة وهي

- تقوم الوكالة الولائية للتشغيل بالاستقطاب والاختيار للموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص التي تساعد المنظمة على إحداث التغيير التنظيمي
- تنتهج الوكالة الولائية للتشغيل التدريب المستمر لموظفيها من أجل صقل مهاراتهم الوظيفية وذلك بالاعتماد على برامج تدريبية حديثة تواكب التطورات الحاصلة في بيئتها.
- تقوم الوكالة الولائية للتشغيل بتقييم موظفيها لتحديد مدى الاستفادة من التدريب.
- تشجع الوكالة الولائية العمال على إبداء آرائهم وتخلق لهم جوى من العمل المحفز والمرضي مما يزيد من ولائهم وانتماءهم لها.
- تسمح الوكالة لكل الموظفين بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم الشهري، كما تقوم بتقدير جهود كل موظف مما يشعرهم بالرضا حول عملهم.
- استطاعت الوكالة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصال وتقديم خدماتها بجودة عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية لتشغيل لولاية ادرار ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي عند مستوى معنوية (0.05).

- بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- على الوكالة الولائية للتشغيل أن تضع خطط سنوية للتوظيف استنادا إلى ما تحتاجه من كفاءات.

- يجب على الوكالة تقدير مرد ودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها.

- يجب على الوكالة الولائية للتشغيل أن تضح تحفيزا للموظفين للقيام بعملهم بشكل الجيد.

- على الوكالة أن تقوم بعملية التقييم الجماعي للموظفين بدلا من التقييم الفردي.

- على الوكالة وضع احتياجات الموظفين ضمن الأولويات والسعي إلى كسب رضاهم وولائهم.

- على الوكالة تقدير جهود الموظفين وتقديم لهم الدعم المادي والمعنوي.

قائمة

المراجع



## المراجع

أولاً : مراجع اللغة العربية

## الكتب:

- 1 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، السنة 2006
- 2 بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة المسيلة.
- 3 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 4 خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007.
- 5 رافدة الحريري وآخرون، قيادة التغيير والتنمية المهنية، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2017...
- 6 رولا نايف المعاينة و وصالح سالم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الكنوز المعرفية، السنة 2013
- 7 زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 2006.
- 8 سهيلة محمد عباس وعلى حسين على، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007
- 9 سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ، بدون طبعة ، منتدى سور الازيكية ، سنة، 2012.
- 10 صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .
- 11 عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1996
- 12 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.
- 13 فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، طبعة 2011
- 14 كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين،، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني سنة 2007.

- 15 محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، سنة 2010.
- 16 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2016.
- 17 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، السنة 2005.
- 18 مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، بون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1994.
- 19 نرو الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة لطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر برج الكيفان، سنة 2011.
- 20 وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، سنة 1430 هـ.

المجلات:

- 21 محمد عودة حسين وآخرون، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الرابع والسبعون، السنة 2009.

الرسائل الجامعية والأطروحات:

- 22 سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة -مدخل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2016/2017.
- 23 قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2008/2009
- 24 لمقادلة حمزة، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009/2010.
- 25 نواف رزيق القرشي، إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1999.

**Liste du Livres:**

26 Michael Armstrong, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**, kogan page, London and Philadelphia, Tenth edition 2006.

**Autres:**

27 DORTENZIO, CARLO, **UNDERSTANDING CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT PROCESSES: ACASE**, Thesis submitted to meet the requirements of obtaining a doctorate in philosophy, University of Canberra, Canberra AUSTRALIA.

**المواقع الاليكترونية:**

28 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دون طبعة، للنشر [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، السنة 2003.

29 موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، مهام وأهداف الوكالة، شوهد في 2018/04/14، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/mission-et-objectifs-de-l-anem-ar.htm>

30 موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل، شوهد في 2018/04/14، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/historique-ar.html>

31 موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل، شوهد في 2018/04/14، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/historique-ar.html>

32 موقع الوكالة الولائية للتشغيل لولاية أدرار، هيكل الوكالة الوطنية، شوهد في 2018/04/14، متاح على الموقع <http://www.anem.dz/ar/pages/organisation-de-l-anem-ar.html>

الملاحق

## الملحق رقم (1)

استبانه الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - ادرار -

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

المستوى: الثانية ماستر

### الموضوع : طلب المشاركة في الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تحت عنوان " حول دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي "

و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التعاون معنا لإنجاز هذا البحث، وهذا بالإجابة على الأسئلة المطروحة بما يعبر عن رأيكم بدقة و ذلك بوضع علامة (×) في المكان الموافق.

و في الأخير تقبلوا منا خالص عبارات الشكر والتقدير.

تحت إشراف:

د. علالي فتيحة

الطالين:

بلا عبد العزيز

تبحييرت العربي

السنة الجامعية 2017-2018

## الاستبيان

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

السؤال الأول: الجنس: ذكر  أنثى

السؤال الثاني: السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45  أكثر من 45

السؤال الثالث: مستوى التعليم: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

السؤال الرابع: سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

السؤال الخامس: أذكر وظيفتك .....

### الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

#### - الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>محور الاستقطاب والتعيين</b>						
1	وضعت الوكالة معايير موضوعية لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة للعمل في الوكالة.					
2	يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالوكالة مما سهل عملية تحديد الكفاءات اللازمة لشغلها.					
3	قامت الوكالة في السنوات الأخيرة بتوظيف أفراد جدد من جميع الفئات (عمال, أعوان إداريين و إطارات)					
4	القائمون بعملية الاستقطاب و التعيين في الوكالة من ذوي الخبرة والكفاءة					
5	قامت الوكالة بعدة عمليات نقل و ترقية لشغل الوظائف الشاغرة					
6	وضعت الوكالة خطط سنوية للتوظيف استناداً إلى احتياجاتها من					

					الكفاءات
<b>محور التدريب والتطوير</b>					
					7 تولي المنظمة عناية كبيرة للتكوين لذلك تستند لخطط و أهداف وبرامج موضوعة مسبقا
					8 توظف الوكالة أفضل المكونين من ذوي الخبرة و الكفاءة في المجال
					9 تختار الوكالة برامج تكوين حديثة توافق التطورات الحاصلة في بيئتها.
					10 تركز الوكالة على تكوين المستمر للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
					11 توفر الوكالة الوثائق و المطبوعات اللازمة لتوضيح مهام كل وظيفة و التحسينات الممكنة بهدف زيادة معارف الموظفين
					12 تساهم الوكالة في نشر ثقافة التعلم و التدريب لتحسين الأداء
					13 يعمل الموظفون كفريق عمل ويتبادلون الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحسين كفاءاتهم
					14 يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التكوين بهدف تطويرها نحو الأفضل
<b>محور التحفيز</b>					
					15 تقوم الوكالة بتقدير مردودية الموظفين حسب الكفاءة التي يتمتعون بها .
					16 يتم تحفيز الموظفين بأجور و تعويضات معتبرة للقيام بعملهم بشكل المطلوب
					17 يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية غير متحيزة
					18 تميل الوكالة لتقييم الأداء الجماعي بدلاً من التقييم الفردي
					19 تضع الوكالة حاجات الموظفين ضمن أولوياتها و تسعى ما أمكن إلى اكتساب رضاهم و ولائهم
					20 يطلع الموظف في الوكالة على نتائج تقييم أدائه الشهري
					21 تقدر الوكالة المهمة الثقيلة الملفات على عاتق الموظفين و تثمن جهودهم و تقدم لهم الدعم المعنوي و المادي للمواصلة
					22 توفر الوكالة جو عمل تعاوني تشاركي بين الموظفين كلاً في مجال تخصصه يحفزهم على العمل

## الأسئلة الخاصة بإحداث التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحضت الوكالة تمتلك الكفاءات البشرية و المادية ما يؤهلها للقيام بالدور المنوط بها					
2	توجهت الوكالة نحو الهيكل التنظيمي الأفقي و كذا تصميم بسيط وواضح للوظائف					
3	حققت الوكالة تجديد جذري في جودة و نوعية الخدمات المقدمة					
4	استطاعت الوكالة استغلال التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال لتحسين مستوى جودة خدماتها					
5	استجابة الوكالة بشكل أحسن لتطلعات المتعاملين من طالبي و عارضي العمل					
6	تغيير أهداف الوكالة ورسالتها دفع بها إلى التغيير و التجديد التنظيمي					
7	وجود تشريعات حكومية جديدة أدت بالوكالة إلى التغيير و التجديد التنظيمي.					
8	الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي للمجتمع دفع الوكالة لتبني نظام عمل جديد					
9	استطاعت الوكالة الحد من مظاهر البيروقراطية وغيرها من السلوكيات السلبية للموظفين					
10	يوجد تنسيق و تعاون في تنفيذ المهام بين جميع عناصر الوكالة للتغلب على ضغوط العمل					
11	تشجع الوكالة المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق الواحد					
12	تفتح الوكالة المجال لمناقشة المشاكل و عرض الحلول المناسبة للتحسين المستمر					
13	استطاعت الوكالة مواكبة التطورات العالمية التي يشهدها عالم الشغل					
14	تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في الوكالة بالمرونة و السهولة في أداء المهام					
15	يتمتع الموظفون في الوكالة بالثقة و الحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي ينفذون بها مهامهم.					
16	تشجع الوكالة التوظيف في القطاع الخاص و تدفعه للمساهمة في التقليل من حجم البطالة					
17	تغيرت جذريا وسائل و أساليب العمل بالوكالة مما رفع مستوى الأداء					
18	تتبنى الوكالة التغيير التدريجي و التحسين المستمر في أداء مهامها (خطوة-خطوة)					



					19	استطاعت الوكالة بناء علاقة ثقة مع كل متعاملها سواء كانوا طالبين أو عارضين العمل
					20	اكتسبت الوكالة صورة ايجابية تسمح لها بالقيام بمهامها بسهولة وارتياح

الملحق رقم (2): جدول يمثل معامل ألفا كرونباخ الاستبيان

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,915	42

الملحق رقم (3): جدول يبين نتائج المتوسط والانحراف المعياري ومشاهدات العينة الإحصائية.

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	42	0	1,26	,445
السن	42	0	2,64	,656
مستوى	42	0	3,64	,533
الخبرة	42	0	2,38	,661
الوظيفة	42	0	2,48	,943
س1	42	0	4,21	,925
س2	42	0	3,90	,790
س3	42	0	4,05	,854
س4	42	0	4,17	,853
س5	42	0	3,52	1,065
س6	42	0	3,31	,811
س7	42	0	4,00	,826
س8	42	0	3,79	,925
س9	42	0	4,12	,889
س10	42	0	4,36	,727
س11	42	0	4,17	,696
س12	42	0	3,79	,782
س13	42	0	4,45	,593
س14	42	0	4,07	,808
س15	42	0	3,45	1,173
س16	42	0	3,36	1,206
س17	42	0	3,52	1,131
س18	42	0	3,26	1,127
س19	42	0	3,05	1,168
س20	42	0	3,64	,906
س21	42	0	3,31	1,047
س22	42	0	3,86	,872
س23	42	0	4,31	,643
س24	42	0	3,90	,821

س25	42	0	4,26	,734
س26	42	0	4,50	,672
س27	42	0	4,29	,554
س28	42	0	3,64	,932
س29	42	0	3,62	,882
س30	42	0	3,81	,969
س31	42	0	4,07	,867
س32	42	0	4,24	,790
س33	42	0	4,21	,645
س34	42	0	3,98	,715
س35	42	0	4,00	,883
س36	42	0	3,90	,878
س37	42	0	3,93	,808
س38	42	0	4,36	,618
س39	42	0	4,17	,794
س40	42	0	4,14	,751
س41	42	0	4,00	,855
س42	42	0	4,00	,826

الملحق(4): يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي والخبرة العملية معاً

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Type II Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	603,787 <sup>a</sup>	7	86,255	300,274	,000
مستوى	,330	2	,165	,574	,568
الخبرة	,599	3	,200	,696	,561
الخبرة * مستوى	,000	1	,000	,001	,981
Error	10,054	35	,287		
Total	613,841	42			

a. R Squared = ,984 (Adjusted R Squared = ,980)

الملحق (5): يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي والخبرة العملية معاً

#### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: تغيير

Source	Type II Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Model	695,484 <sup>a</sup>	7	99,355	644,451	,000
مستوى	,176	2	,088	,570	,571
الخبرة	,784	3	,261	1,695	,186
الخبرة * مستوى	,000	1	,000	,003	,956
Error	5,396	35	,154		
Total	700,880	42			

a. R Squared = ,992 (Adjusted R Squared = ,991)

الملحق رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 <sup>a</sup>	,361	,346	,31695

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,275	1	2,275	22,646	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,018	40	,100		
	Total	6,293	41			

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,334	,367		6,354	,000
	بشرية	,457	,096	,601	4,759	,000

الملحق رقم(7): تحليل الانحدار البسيط

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 <sup>a</sup>	,221	,201	,35012

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,390	1	1,390	11,339	,002 <sup>b</sup>
	Residual	4,903	40	,123		
	Total	6,293	41			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,825	,373		7,580	,000
	استقطاب	,322	,096	,470	3,367	,002

الملحق رقم(8) تحليل الانحدار البسيط

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,547 <sup>a</sup>	,300	,282	,33196

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,886	1	1,886	17,111	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,408	40	,110		
	Total	6,293	41			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,320	,425		5,452	,000
	تدريب	,427	,103	,547	4,137	,000

الملحق رقم (9): تحليل الانحدار البسيط

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,527 <sup>a</sup>	,278	,260	,33701

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,750	1	1,750	15,411	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,543	40	,114		
	Total	6,293	41			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,069	,259		11,837	,000
	تحفيز	,291	,074	,527	3,926	,000

## الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي في الوكالة الولائية للتشغيل بولاية ادرار ومعرفة الأثر والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة من استقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز لغرض تطويرها لتحقيق أفضل النتائج و للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على استبان تم توزيعه على موظفي الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 23 ومن خلال تحليل تلك المعطيات تم التوصل إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في إحداث التغيير التنظيمي وتوصلنا من خلال الدراسة إلى أنه تم تغير في الوكالة الولائية للتشغيل بأدرار.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الوكالة.

## Abstract

*The purpose of this study is to reveal the role of human resource management functions in the State Agency's regulatory change to Adrar and know the impact and the relationship between human resource management and organizational change through human resources management practices for different functions to attract and appoint Training and motivating for the purpose of developing it to achieve better results and to do this study relied on Esteban was distributed to State Agency staff to generate and analysed using SPSS 23 statistical program and by analyzing those data, it was found that human resources management functions have a role Large organizational change and came through the study that a change in State Agency to genera.*

*Keywords: human resource management, organizational change, polarization, .training, motivation, agency.*