



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير  
التنظيمي دراسة حالة مؤسسة  
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء وكالة - الجلفة (2007-2016)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ  
➤ بن العايب بلقاسم

إعداد الطالبة :  
➤ كحول زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| رئيسا         | 1. أ. كاس عبد القادر   |
| مقررا و مشرفا | 2. أ. بن العايب بلقاسم |
| مناقشا        | 3. أ. معمري محمد       |

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

قال الله تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا 23﴾ سورة الإسراء.

بداية اهدي عملي هذا المتواضع إلى أبي حفظه الله و رعاه تعظيما له و تقديرا متمنية له عودة ميمونة من البقاع المقدسة

إلى أمي حفظها الله و رعاها , كما لا أنسى أمي الثانية أطال الله في عمرها و حفظها , رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى كل أفراد العائلة صغيرا و كبيرا, و أخص بالذكر الأخوة " عمر, عيسى, عبد العزيز, صحراوي, محمد, عبد الحميد, بوبكر, علي, العيد, حمزة, بلخير " و إلى كل الأخوة و الأخوات و أبناءهم و خاصة "أسماء" متمنية لها النجاح في شهادة التعليم المتوسط.

إلى زوجات الإخوة و أزواج الأخوات  
إلى كل من دعا لي بالتوفيق , و تمنى لي النجاح .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع , أملا في أن يعود بالخير و المنفعة على الجميع .

• كحول  
زهرة

## شكر و عرفان

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " : مَنْ اصْطَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَجَازُوهُ ، فَإِنْ عَجَزْتُمْ عَنْ مُجَازَاتِهِ فَادْعُوا لَهُ ، حَتَّى يَعْلَمَ أَنَّكُمْ شَكَرْتُمْ ، فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ يُحِبُّ الشَّاكِرِينَ " .

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل بن العايب بلقاسم على صبره في تقديم النصح و التوجيهات و الإرشادات طوال إعداد هذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة الذين غدّوا أذهاننا و أناروا عقولنا و أحسنوا إلينا بعلمهم.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال و موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة الجلفة و بالأخص أخي كحول علي .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في إخراج هذه المذكرة.

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و الأعمال حيث أصبحت في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة و ذلك لما لها من أهمية بالغة حيث تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات فهي تسهر على تحقيق أهداف المنظمة , و هي مرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف و النشاطات و يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية و يغطي مجالات التوظيف و العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها حيث يشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف يشكل نطاقا و مجالا لعملها داخل المنظمة و من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي ركزنا عليها في الدراسة هي وظيفة التكوين بحيث تعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية فهو عبارة عن عملية تسعى إلى تطوير و تحسين الأداء من أجل رفع مستوى الكفاءة فهو يهدف إلى تنمية القدرات و مهارات العاملين و ذلك بتمكين العمال من رفع قدراتهم على الأداء من خلال تنمية مهاراتهم .

و هنا يظهر دور وظائف إدارة الموارد البشرية في أنها تمثل وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المعتمدة بشكل يحقق هذا الانسجام مع استراتيجيات المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها و هذه المنظمات ليست في حالة ثبات و إنما تتغير باستمرار و لوظائفها أثر على إحداث التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية و تعبر مظاهر التغيير المستمر بالمنظمة على استمرار التفاعل مع العوامل المحيطة بها و هذا يحدث في الجوانب الإدارية و التنظيمية و المجالات و الإجراءات الإدارية و يمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج أو على مستوى التكنولوجيا المستخدمة و ذلك لأن التكنولوجيا التي هي عبارة عن الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية و تطبيقية و التي يستعين بها الإنسان في حياته , و بما ان التغيير هو تعديل هو تبديل جوهرى يخطط لتناول الهيكل التنظيمي الرسمي و الجوانب السلوكية و التكنولوجية فان إدارة الموارد البشرية تسعى الى تحقيقه و ذلك من خلال وظائفها , و اثر هذه الأخيرة على احداث التغيير التنظيمي , فنظام إدارة الموارد البشرية و من خلال وظائفه و ممارساته يمد ادارات المنظمة باحتياجاتها من الموارد

البشرية بالإعداد و المواصفات و النوعية المطلوبة و يدرّبها و يقيّمها و يجعلها قادرة على انجاز مهام هذه الإدارات فعمل إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل مستمر في الأداء , و هنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية و أثر وظائفها على إحداث التغيير لمؤسسات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة , و ذلك من خلال السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد من خلال برامج التدريب و التكوين وصولا إلى إدارة و إحداث التغيير .

## 1-أسباب اختيار الموضوع:

### الأسباب الموضوعية :

و يمكن سبب اختيارنا للموضوع في انه في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة وفي إطار الثورة التكنولوجية الحديثة والمتقدمة في العالم التي انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته. يصبح الحديث عن اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي أمرا ضروريا حيث أن الإدارة كعلم وفن وتطور ذات أهداف تساهم في عملية التغيير التي تتم في كافة المجالات والهدف في كل ذلك هو البقاء والنمو في عالم الأعمال .

### الأسباب الذاتية:

يكمن السبب في اختيارنا للموضوع في إن اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي يعتبر مجالا هاما للدراسة والبحث والتحليل خاصة في وقتنا الحالي بالإضافة لممارسات الوظائف أثبتت أهمية في هذا الموضوع.

كما أن الموضوع يعتبر مشوقا للدراسة والتحليل وذلك لان المؤسسة قد تطورت عما كانت عليه وذلك عن طريق التغيير الذي آلت إليه .

## 2-أهمية الدراسة :

نظرا للأهمية البالغة للموضوع الذي سنعالجه فتظهر الأهمية من خلال النقاط التالية التي حفزتنا على انجاز هذه الدراسة ونذكر منها .

- أهمية الموضوع في حد ذاته يعتبر مجالاً للتركيز على تحديد ركائز الأساسية و المتمثل في إستراتيجية التكوين و التكنولوجيا .
- اعتبار الموضوع رجعا نظريا و تطبيقا لكل إدارة ارغب في تحقيق إستراتيجية تنمية الأفراد و التكيف و التأقلم وفق المتغيرات التكنولوجية المتطورة حتى يسهل على الأفراد التعامل مع كل ما هو جديد.

### أهداف الدراسة

- **هدف علمي:** نسعى من خلال دراسة موضوع اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة الجلفة إلى انجاز دراسة علمية وذلك لمعرفة واكتشاف الحقائق على أحسن وجه وتتركز هذه الدراسة على استخدام مختلف المناهج العلمية وذلك قصد فهم و استيعاب هذه الدراسة للخروج بنتائج موضوعية عن موقع الوظائف الإدارية وما تؤثره في التغيير التنظيمي لدى المؤسسة وكل هذه الأسباب. تشجعنا على انجاز هذه الدراسة باستخدام كل ما أتيج لنا من مناهج علمية ونظريات .

### - هدف عملي :

يتجلى أساسا في البحث عن الحياة المنظمة داخل المؤسسة كما نطمح من خلال هذه الدراسة إفادة كل مهتم بالمؤسسات والتنظيمات التي تطرأ عليها دائما .

### دراسات سابقة :

لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى دراسات لها صلة بموضوع بحثنا, حيث تم الاطلاع على هذه الدراسات من أجل إثراء الجانب النظري لدراستنا ومن هذه الدراسات نجد:

- دراسة صالح بن فالح عبد الله البلوي بعنوان **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي** رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2005, هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي، لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو الخصخصة وقد توصل الباحث إلى أن العاملين، والبالغ عددهم 410 عامل، يتوقعون زيادة مرتباتهم و تحسين أوضاعهم المالية،



وفي المقابل فإن أهم المشكلات التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل<sup>1</sup> .

- دراسة ايزابيل فرانش تانجي<sup>2</sup> Franchisteguy Isabelle بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Lyon -Moulin Jean3 ، سنة 2001، توصلت الباحثة إلى ضرورة وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي باعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية وخدماتها. وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الاتصال وجودة الخدمات.

وقد اعتمدت الباحثة على منهجين في دراستها، المنهج الأول هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل ديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي، في حين أن المنهج الثاني هو منهج تجريبي حيث اقترحت الباحثة على الحكومات التي بصدد إدخال تحسينات على المنظمات الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

- دراسة بوهنتالة فهيمة<sup>3</sup> بعنوان "التغيير التنظيمي و إنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، . 2009 حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه. وقد تم إختيار عينة متكونة من 56 عاملا اشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة. توصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف و الاتصال، فرص الترقية .

1 صالح بن فالج عبد الله البلوي بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2005.

2 ايزابيل فرانش تانجي Franchisteguy Isabelle بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Lyon -Moulin Jean3 ، سنة 2001.

3 بوهنتالة فهيمة بعنوان "التغيير التنظيمي و إنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009 .

## وصف الإشكالية البحثية :

تتمحور إشكالية هذا البحث والدراسة أساسا حول اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي وذلك لأهمية هذا الموضوع في الواقع المعاش حيث أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال وجوهري في تسيير الأمور المتعلقة بالمجتمعات والمؤسسات وهذا ما ميزها على غيرها ولهذا تطرقنا إلى دراسة كل ما يتعلق بالإدارة ووظائفها واثـر هذه الأخيرة على إحداث التغيير التنظيمي في قسم أو كل أقسام التنظيم من أفراد هياكل بيئية .

وذلك محاولة لإبراز كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجـراء وكالة الجلفة 2007-2016 , و من هنا يمكننا طرح التساؤل التالي : ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي ؟ و ما مدى تأثير وظائفها على إحداث التغيير التنظيمي ؟.

## الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي ؟
- هل لوظيفة التكوين دور في تحقيق التغيير التنظيمي ؟
- ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجـراء ؟.

## حدود المشكلة البحثية:

**الفترة الزمنية:** فقد قمنا بتحديد فترة زمنية معينة تطرقت إليها المؤسسة إلى مجموعة من التغييرات في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجـراء 2007—2016.

و ذلك لأن المؤسسة قد شهدت تغييرا في المجال التكنولوجي في هذه الفترة , و قد كانت بطاقة الشفاء أعظم انجاز قدمته المؤسسة .

**الحد المكاني:** فقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى معرفة التغييرات التي طرأت على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجـراء بوكالة الجلفة , وذلك كون المؤسسة تسهر على تطوير نشاطاتها و بصفة مستمرة .

**الحد الموضوعي:** و ذلك يظهر من خلال عنوان الدراسة المتمثل في اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي و ذلك لأهمية هذا الموضوع .

### **الفرضيات:**

- التغيير التنظيمي جهد منظم يهدف لتحسين الأداء .
- لوظيفة التكوين دور فعال في تحقيق التغيير التنظيمي
- تساهم التكنولوجيا في تحقيق التغيير التكنولوجي لمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة .

### **منهجية البحث:**

لقد تطرقنا في بحثنا إلى استعمال **المنهج الوصفي:** في الجانب النظري وذلك من اجل دراسة موضوعنا وتحليله منطقياً بهدف التعمق في مجالاته حيث أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في تغيير مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. وقد استعملنا **منهج دراسة حالة** في الجانب التطبيقي للدراسة حيث يعرف هذا الأخير بأنه مجموعة الركائز و الأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجتمع أو الأمة لتحقيق التي يصبو إليها كل منهم ويعد استخدامه في دراستنا أمراً ضرورياً من اجل التحليل.<sup>4</sup>

### **تقسيمات الدراسة:**

تطرقنا في دراستنا هذه إلى وضع خطة تمثلت في ثلاث فصول ففي **الفصل الأول** تناولنا الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية للإطار التنظيمي حيث قسمنا هذا الفصل

<sup>4</sup> معمر عبد المومن , **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية** , جامعة 07 أكتوبر , 2008 , ص 78 .

إلى مبحثين فالمبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب فالمطلب الأول تناولنا فيه تعريف إدارة الموارد البشرية أما المطلب الثاني أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية أما المطلب الثالث تناولنا فيه وظائف إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية التغيير التنظيمي قسمناه إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول تناولنا تعريف التغيير التنظيمي والمطلب الثاني أهمية وأهداف التغيير التنظيمي والمطلب الثالث أدوات ومجالات ومراحل التغيير

التنظيمي أما الفصل الثاني فكان بعنوان مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التكوين وقسمناه إلى أربع مطالب المطلب الأول تعريف التكوين المطلب الثاني أنواع التكوين المطلب الثالث أهمية و أهداف التكوين المطلب الرابع اثر التكوين على إحداث التغيير التنظيمي المبحث الثاني ماهية التكنولوجيا وقسمناه أيضا إلى ثلاث مطالب المطلب الأول تعريف التكنولوجيا المطلب الثاني أهمية التكنولوجيا وأهدافها المطلب الثالث اثر التكنولوجيا على إحداث التغيير أما الفصل الثالث قسمناه إلى ثلاث مباحث الأول تقديم للمؤسسة أما المبحث الثاني نظام تشخيص لواقع التكوين و التكنولوجيا في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة الجلفة إجراءات منهجية للدراسة الميدانية .

# الفصل الأول :

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و أثر وظائفها على التغيير التنظيمي

## تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي استهدفت اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين , و ذلك لما لها من أهمية بالغة حيث أنها تشتمل على مجموعة من الأنشطة حيث أنها تسهر من خلالها على استقرار الوظيفي لها و لعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا و تمتلك هذه الأخيرة مهمة و مسؤولية في أي مؤسسة كانت ذات مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة على جميع المديرين و الإداريين ,رؤساء , مشرفين في كافة المستويات ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ، و لا يكفي - أبدا كما يعتقد البعض - التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من أهمية المورد البشري جاءت أهمية هذا المبحث حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في مطلب الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم أهميتها و أهدافها في المطلب الثاني , و في الأخير تناولنا أهم وظائف إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأن الأفكار و المفاهيم و بالرغم من حداثة به قياسياً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياسياً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية بالتركيز على الآلة و المادة و لم يعطي العنصر البشري اهتماماً كبيراً , و لكن العقود المتأخرة من القرن العشرين و الحادي و العشرين ركز جل الاهتمام العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل و تطور إدارة الجودة , و ما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني و إعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص , إن هذا التطور الملموس و الاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على الإدارة ان تستجيب بحاجات الأفراد و متطلباتها و دمجها و تكييفها في المنظمة بل و أن تعطي لها اهتماماً أكبر سيما من خلال عمليات التمكين ف تحقيق المنظمة في هذا الإطار قدرتها الفاعلة ذات الكفاءة في انجاز الأهداف و تمكين العاملين من ان يلعبوا الدور البناء في تصحيح الوتائر الإنتاجية الهادفة و تحقيق الأبعاد الإستراتيجية و المتوخى بلوغها ولهذا فان تسمية التي أطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التاريخية تتباين وكأن أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد التي تركز جل الاهتمام بشأنه على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة و رفع مستوى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود , ياسين كاتب الحرشة , إدارة الموارد البشرية , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2007 , ص 19.

المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف و لهذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية و النوعية و توفير

التسميات اللازمة لانجاز الأهداف إلا أن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي و بداية القرن الحادي و العشرون و الذي يركز جل الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات 1 الفردية و الجماعية (الفكرية , انسانية و فنية ) و تمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف و فاعلية فهي من حيث الإطار الضمني للمفهوم ليس هناك خلافات ضمنية لكنها من حيث الشكل ان هناك اختلافا لكنه من ناحية البناء الضمني ان إدارة القوى البشرية كغيرها من حق و للمعرفة الإنسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها حيث ان تلك التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية و الفلسفية و العاملين في مختلف الحقول الإنسانية إذا ان البعض اعتبر الفرد مجرد آلة , و البعض الآخر اعتبره الأساس الذي يركز عليه العمل الإنتاجي و بين هذين الفكرين و الفلسفيين آفاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تارة و القرب تارة أخرى و هنا يتضح بجلاء بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإنسانية ذات مسؤوليات استشارية تارة و ذات مسؤوليات تنفيذية اذ تتضح مسؤولياتها التنفيذية من خلال قيامها انجاز لها و الوظائف الإدارية التي تقوم بانجازها في مجال تحقيقها لأهداف وظيفية و تنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة اذ ان جميع العمليات الإدارية لا تبد ان تقوم بأدائها في مجال العمليات التنظيمية التي تسهم في أدائها من الجانب الأخر أنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من قيامها بالأنشطة بالحصول على الموارد البشرية الكمية و النوعية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنها تقوم بالوقت ذاته من تطور المهارات و الكفاءات البشرية من خلال المجالات اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية اللازمة و إدارة نظم الرواتب و الأجور و المكافآت للأفراد العاملين بما يضمن تحقيق العدالة اللازمة وفق للأداء المنجز من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ثم السعي الدائم لردم الفجوة أو الهوة بين العاملين لديها و نظام البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المنظمة من خلال التكيف و الاندماج بين الأفراد و المنظمة و المجتمع و أخيرا تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع السياسات و الإجراءات المتعلقة بانفصال الأفراد العاملين من خلال التقاعد و العزل و الاستغناء عن الخدمة و غيرها من

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود , ياسين كاتب الحرشة , المرجع السابق , ص19.



الأنشطة التي تعتبر ذات افاق فاعلة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة لها  
1 .

حيث تعرف " بإدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في  
فعالية المنظمة و الموظفين " .

" و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق  
أهداف المنظمة و أهدافهم " 2.

كما عرفت على انها مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم  
تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل في احتياجات  
المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها .

تعرف على أنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و  
تدريب و تنمية و كفاءة و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق  
الأهداف التنظيمية 3.

أو هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية  
و رفع كفاءتها و منها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من  
جهدها و فكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

فإدارة الموارد البشرية " كمجموعة من الأنشطة المتكاملة و المتداخلة التي يشترك  
في تصميمها و تنفيذها المدبرون و قادة فرق العمل و اختصاصيو الموارد البشرية بحيث  
يسهم كل منهم بدور فاعل لنجاح الأنشطة و تتمثل أهم هذه السياسات و الأنشطة أو  
النقل لأنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية ,

---

1 خضير كاظم حمود , ياسين كاتب الحرشة , المرجع السابق, ص 20 .

2 مريم مشاط 'ادارة الموارد البشرية ,ملخص عروض ,2009, ص05.

3 سعيد شعبان, عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية , بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية لإدارة  
الأعمال, 2006, ص 04.

الاستقطاب ، اختيار ، إدارة دورات العمالة التدريب ، التطوير ، تقييم الأداء ، تخطيط المسار الوظيفي ، الحفز ، النقل ، الترقيّة ، و صيغة علاقات طيبة مع الإدارة و العاملين<sup>1</sup> .

و يعرفه أحمد مصطفى بأنه " تعديل أو تبديل جوهري مخطط يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي و الجوانب السلوكية و التكنولوجية في كل أو بعض قطاعات التنظيم " .

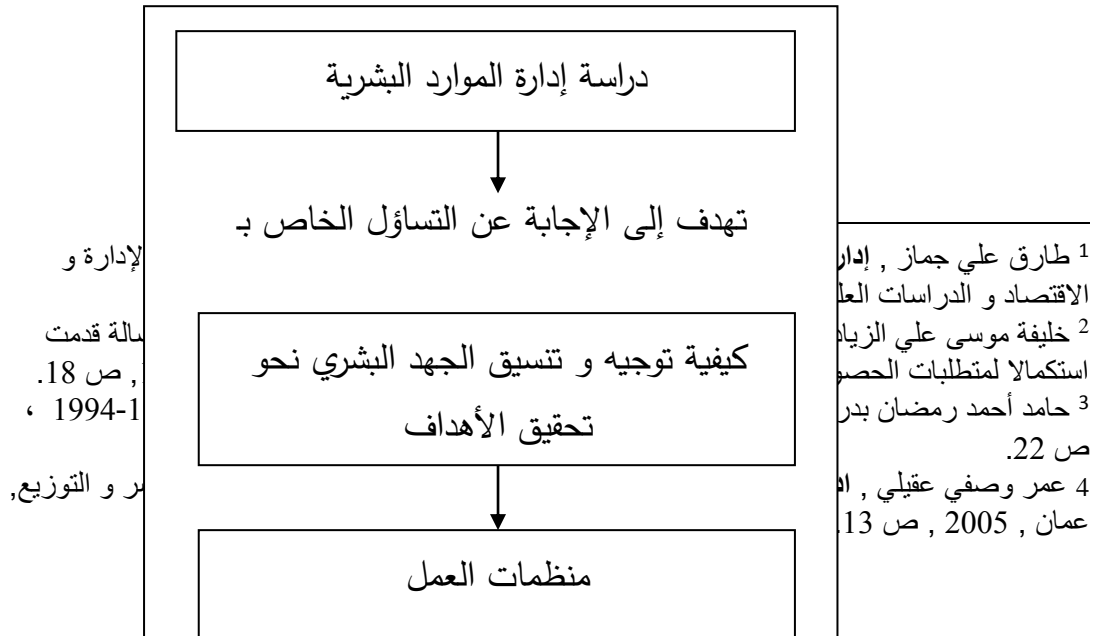
و يعرفه ويلسون Wilson " بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب " .<sup>2</sup>

و يعرفها البعض : " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار و تعيين ، و تطوير ، استخدام ، مكافأة ، و تنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة ."<sup>3</sup> و نلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، بدءاً من الاختيار و التعيين وصولاً إلى التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية . و يضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية و جب التطرق إليه لاحقاً و يتمثل في

وظائف إدارة الموارد البشرية و الذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية .

فإدارة الموارد البشرية : هي إحدى الوظائف الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من

أمور وظيفية<sup>4</sup> .



الشكل (01) يمثل إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية :**

**الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية**

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة و الأساليب الإحصائية و الرياضي بصفة خاصة .
- 2- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري و ذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل و زيادة رغبتهم في أداء العمل و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير مناخ العمل ماديا و نفسيا .
- 3- زيادة درجة الولاء و الانتماء و ذلك من خلال هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر .

---

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل ,إدارة الموارد البشرية, مجلة الابتسامة ,الشركة العمومية للنشر و التوزيع ,عمان 1994,ص 10.

4- وضع نظام موضوعي لقياس و تغيير أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية<sup>1</sup>.

5- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .

6- توظيف المهارات و الكفاءات عالي التدريب و التحفيز .

7- زيادة الرضا الوظيفي في تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .

8- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة .

9- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل .

10- دارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظفين .

11- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدره و الرغبة حيث ان زيادة المقدره يتمثل في برامج تريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة<sup>2</sup>.

12- و سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى و سوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة - على ذلك - فإنه سوف يعم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص , مثل إعداد عقود العمل و الاحتفاظ بملفات الموظفين و ما إلى ذلك على الجانب الآخر تماما من ذلك , فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه جزء متكامل حيوي من عملية التخطيط للعمل , و لذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة و متنوعة و سوف تشمل في اوقات مختلفة على بعض ان لم تكن كل الأهداف التالية :

13- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة لديها قوة قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة و التحفيز و لديها مجموعة

---

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد , بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة عن إدارة الموارد البشرية , جامعة الأزهر , 2006 , ص 04.

<sup>2</sup> فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية, ط2, دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , 2008, ص ص 12 - 13.

- من الاشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على ضمان و التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل .
- 14- تنفيذ و الحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها .
- 15- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة , وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية
- 16- توفير الدعم و الظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف .
- 17- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص و ذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها .
- 18- توفر قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة .
- 19- القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني :أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه و لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز , لذلك يمكن القول ان توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات ) بل ان التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الافقي , و ذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب و ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه و

<sup>1</sup> باري كشواي , إدارة الموارد البشرية , ط2 , دار الفاروق للنشر و التوزيع , 2006 , ص ص 12- 13 .

يقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد ان إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (الميزة التنافسية للمؤسسات ) .

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

- 1- تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين .
- 2- تزايد إدراك المدربين بأن قدرة المؤسسة على التنافس التميز و الإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها .
- 3- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتطلع بعملها<sup>1</sup>.

و أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري .
- كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين .
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل .

### المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية دون استثناء فئة .وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو ان نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في

<sup>1</sup> فيصل حسونة , مرجع سابق , ص 14

المستويات الإدارية المباشرة فقط. مثال ذلك ان قياس وتقييم الإدارة يشمل فئات معينة من العاملين دون الآخرين أو ان نشاط التدريب لا يشمل افراد الإدارة العليا. بالرغم من شدة حاجتهم إليه في كثير من المشروعات. وهذا الاتجاه مازال سائدا في العديد من البلدان النامية.

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف و أنشطة فرعية تشمل . الحصول على الأفراد- التدريب والتنمية-التحفيز- الحفاظ والصيانة وفي كلمات بسيطة فانه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربع أبعاد رئيسية هي .الحصول على العاملين .إعدادهم .تحفيزهم .المحافظة عليهم.<sup>1</sup>

### 1-وظيفة الحصول على العاملين STAFFING

على الرغم من ان عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين.الا ان هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فانه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فان مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية وربما هذا المجال احد اهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين.فلن يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب ان يكون هناك مبرر قوي للحاجة إلى أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.<sup>2</sup>

### 2-وظيفة التدريب والتنمية training and development

عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فانهم يحاولون البحث عن واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل وظيفة.وعندما يفخر أولئك المسؤولون بقدرتهم على التميز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوافر لديهم تلك القدرات-فان الحقيقة تضل متمثلة في ان نسبة قليلة ان لم يكن هناك احد على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل و تحقيق الأداء المتوقع بنسبة

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس , المرجع السابق , ص31.

<sup>2</sup> نفس المرجع و الصفحة

100% فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. و أهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد و أنظمتهم وقواعد.....الخ. يمكن التدريب الرسمي ان يحتل مكانه ويحقق و أهدافه وفي الحقيقة فان إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل و إعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة. بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة. ولتحقيق ذلك فانها-أي إدارة الموارد البشرية- تمارس دورها من خلال اربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية<sup>1</sup> وهي .تدريب العاملين والتطوير التنظيمي والتطور المهني وفي هذا المجال فانه تجدر الملاحظة بان تطوير العاملين والتطوير المهني مما نشاطات موجهان بالعاملين أنفسهم. أما تدريب العاملين فانه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة ومن ناحية أخرى فان التطوير التنظيمي يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها .وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف إلا أنها جميعا تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية.

### 3- وظيفة التحفيز motivation

تعتبر وظيفة التحفيز احد اهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية الا انها ربما تمثل اقلها فهما و إدراكا من الناحية العملية للسؤال .لماذا الإجابة تكمن في ان السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته .فقد تعددت محاولات دراسة و استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك .رغم عدم اتساق النتائج في مجملها الا انها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز .وعلى سبيل المثال .يجب النظر الى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فدرية و إدارية وتنظيمية فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه .ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل .حيث يوجد اتفاق بان اداء الفرد في التنظيم ما هو الا محصلة تفاعل عاملين هما .القدرة على العمل والرغبة في أدائه وعليه فانه من منظور الاداء .يحتاج الفرد الى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل .ومثل هذا الجانب من المفترض انه تم انجازه خلال المرحلتين السابقتين

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس, المرجع السابق , ص 34.



لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء.<sup>1</sup> فإذا كان تصميم الوظيفة للعمل ولكن يظل هناك جانبا آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها. فإذا كان تصميم الوظيفة ملائم أو تم توصيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم وبناءا على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتهم ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها.....الخ.

وبعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة. فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات نظريات التحفيز ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل. كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء. كما يجب التحقيق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء و أنظمة المكافآت أو الحفز.

حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق وتتسق مع خطط الدفع عن الأداء وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز. فإن كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو. الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبدلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم و بمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب فإن مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع و الأخير وهو الاحتفاظ بالعاملين والعمل على صيانتهم.<sup>2</sup>

#### 4- الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم maintenance

تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء و الانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين . وعندما تثير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المنظمات الأخرى وترشيد العمالة بالإضافة إلى تحسين الظروف العائلية .وزيادة كثافة المنافسة.....الخ نجد انه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل .

<sup>1</sup> المرجع نفسه , ص 35.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس , المرجع السابق , ص 36 .

و لتحقيق هذه المهمة فان الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار على سبيل المثال فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل .

و إبراز العناية برفاهية العاملين كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بان المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات.

بالإضافة إلى هذه الجهود للحد من آثار الإحباط أو الضغوط والملل الوظيفي و أيضا لضمان نقل آراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين إلى الجهات البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبذلون أقصى طاقاتهم وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

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

### المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي

#### الفرع الأول : تعريف التغيير

هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعمل باتجاهين متعاكسين في المجال المادي و الاجتماعي و التقني للعمل و تتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة و نتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس ، المرجع السابق ، ص 36 .

<sup>2</sup> محمد المصيرفي ، إدارة التغيير ، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 10.

**تعريف التغيير :** أصبحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها و أشكالها سواء في حركتها الاجتماعية او الاقتصادية فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين او بين المرؤوسين و أنفسهم ' لقد عرفه ريتشارد روبرت بأنه ظاهرة لتحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية <sup>1</sup>.

القوى الدافعة للتغيير	مفهوم التغيير	القوة المقيدة للتغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>* قوى داخلية</li> <li>-أهداف جديدة</li> <li>-رسالة المنظمة</li> <li>-تدني مستوى الأداء</li> <li>-عدم رضا العاملين</li> <li>* قوى خارجية</li> <li>-تغيرات سياسية</li> <li>-تغيرات اقتصادية</li> <li>-قوانين و تشريعات</li> <li>-المنافسين</li> <li>-الموردين و العملاء</li> </ul>	مفهوم التغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معوقات تنظيمية</li> <li>-جمود القواعد و الإجراءات</li> <li>-سوء وسائل الاتصال</li> <li>-تقادم السياسات</li> <li>* معوقات سلوكية</li> <li>-الأداء الوظيفي للعاملين</li> <li>-التنظيم الغير الرسمي</li> <li>* معوقات فنية</li> <li>-إمكانات المالية التي تسمح للمنظمة بالسجلات التكنولوجية الجديدة</li> <li>*معوقات اجتماعية</li> <li>-العادات و التقاليد</li> <li>-الأنماط السلوكية للأفراد</li> </ul>

الجدول (01) : يمثل حالة التوازن بين القوتين من أجل تحقيق التوازن لدى

المنظمة

### الفرع الثاني: تعريف التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم , التطوير التنظيمي المفاهيم , النماذج , الاستراتيجيات , ط5, دار حافظ للنشر و التوزيع , جدة , 2009 , ص 03.

يقصد بالتغيير التنظيمي Organizational change من وجهة نظر علماء التنظيم إحداه تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا بأحد<sup>1</sup> الأمرين الأساسيين :

-إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم و المحيط بغرض ملائمة التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في مناخ المحيط التنظيمي أي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينهم .  
-المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية و أساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات و بالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية و بناءا عليه فان التغيير التنظيمي في عمومته يستهدف إما تعديل في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف و أوضاع المجتمع و البيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف و الإمكانيات المتوفرة في الإدارة .

و يشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر و تباين بناؤه عبر الزمن و استبدال وظائفه مع الوقت فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تتباين خصائصهم النهائية و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا .

و تتباين أساليب الاتصال و تتنوع التخصصات و يتعدد تقسيم العمل و قد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة و يلتزم بمستويات مغايرة اتجاه بيئته<sup>2</sup>.

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المقصودة التي تقوم من خلاله المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من أجل فاعليتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف السعدون , علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية , ديوان المطبوعات

الجامعية , المطبعة الجهوية بقسنطينة , ص 5

<sup>2</sup> يوسف السعدون , المرجع السابق , ص 5 .

<sup>3</sup> ظاهر محسن الغالبي , التطوير التنظيمي , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2010 , ص 40 .

و قد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي باختلاف النظر إلى مجال التغيير و وسيلة تحقيقه و نذكر منها .

**التعريف الأول:** يعرفه أندرو سيزلاقي و مارك جي والس " بأنه عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية " من خلال هذا التعريف نجد أن التغيير يعتمد أساليب العلوم السلوكية من اجل ضمان المؤسسة لفعاليتها التنظيمية

**التعريف الثاني:** " عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة انتقال الجذري أو التدريجي من الواقع الراهن إلى حالة جديدة أو عن الحالة القائمة و يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل " .

يركز هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة مستهدفة و يعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان من اجل تحقيق الأهداف المسطرة

**التعريف الثالث** " عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة و إضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات و عمليات النظام الإداري من فكر و أهداف سياسات و خطط و برامج و تجهيزات مما يمكن المؤسسة من الانتقال و التحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن نسبي في حركة المكونات و آليات جودة المخرجات " <sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه " عملية ملموسة و مخططة تشمل جوانب مختلف في المؤسسة كتغيير سلوك العاملين و أحداث التعديل في الأهداف و السياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية و يتم ذلك الاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد , الاتصالات , العلاقات بين الأفراد و الجماعات و غيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي, إدارة السلوك التنظيمي , ط1, دار غيداء , للنشر و التوزيع , بغداد , 2015 , ص

كما أن التغيير التنظيمي يعد من الموضوعات التي شغلت حيزا كبيرا للدراسات التنظيمية و الإدارية لما له من تأثير كبير في مستقبل الكيانات و التنظيمات المختلفة إذ يتطلب القيام بالتغيير التنظيمي توفير و تخصيص الموارد و الإمكانيات البشرية و المالية و لمدة زمنية طويلة من اجل تنفيذه و تحقيق الأهداف و الغايات التي قام من اجلها , وقد دفع ذلك مجموعة من الباحثين و المفكرين في شتى المجالات و التخصصات الإنسانية إلى محاولة فهم هذه الظاهرة من كافة جوانبها و آثارها المتعددة على الأفراد و المنظمات .<sup>1</sup>

تجسد عبر أفكار و نظريات و كلها كتابات شملت مجالات إدارية و فلسفية و قانونية و اجتماعية و نفسية و إستراتيجية إذ اعتبرت هذه النظريات و الأفكار كمدخل علمية لدراسة الموضوع التغيير التنظيمي بجميع أنواعه و أبعاده و متغيراته واضعين الأسس و المنطلقات التي مهدت فيما بعد للباحثين و الدارسين لهذا الموضوع من الاتجاه نحو محاولة تطوير و استخدام مقاييس و أدوات علمية الهدف منها قياس تشخيص أبعاد هذه الظاهرة و علاقتها مع متغيرات و ظواهر أخرى .

ولما كان الخطأ في التكيف مع التغيير الحاصل يحمل المنظمة خسائر مادية و معنوية كبيرة قد تؤدي بحياة المنظمة بأكملها , لذا قد قدم الباحثون مجموعة من المراحل و الإجراءات و الخطوات النظرية التي أكدوا على ضرورة اعتمادها و السير منوالها لضمان التغيير التنظيمي و تجنب المنظمات , تلك الخسائر الناجمة على ارتجال و عدم التأني اختيار إستراتيجيتها .<sup>2</sup>

1 غني دحان تناي الزبيدي, المرجع السابق, ص 136 .

2 المرجع نفسه, ص 137 .

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف و أنواع التغيير التنظيمي

### الفرع الأول :أهمية التغيير التنظيمي

و تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في الفوائد التالية , و التي قد لا تتحقق للمنظمة إلا بالاهتمام بالتغيير التنظيمي و جعله جزءا من ثقافة المنظمة و هذه الفوائد :

#### 1-التعامل مع الأحوال الطارئة **Drealing With Contingencies**

هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها و تستدعي التحسب و التخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل في المنظمة من تكنولوجيا و غيرها ) و التغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال .

#### 2-الحصول على المزايا التنافسية **Gaining Competitive advantages**

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمة على خلق و زيادة القيمة من مواردها المتاحة (العمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة ) إبراز التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة .

#### 3-إدارة التنوع **Managing Diversity**: التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال

متعددة من الأفراد و العملاء و الثقافات و القيم أمرا سهلا و هم أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي ,حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود في تجميع آراء متنوعة و مختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار <sup>1</sup>.

#### 4-التشجيع على الكفاءة و السرعة و التطور **Promotion efficienay Speed**

innovation قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد , هو أمر

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد , محمد مختار, إدارة التغيير التنظيمي , المصادر الاستراتيجية , ط1 , الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات , مصر, 2010 , ص 52 .

لا يتحقق إلا كفاءة , وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل و التصرفات السائدة بالمنظمة , و هو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي .

إضافة لما سبق و بصفة عامة نجد أن ما يدفع المنظمات للتفكير في إجراء تغيير ( بالإضافة للعوامل و المتغيرات البيئية و التي تفرض التغيير على المنظمات الأعمال ) للتفكير هو مجموعة من المنافع , و التي تتوقع المنظمات تحقيقها جراء هذا التغيير و من المؤكد أن هناك جهات تنظيمية عديدة يمكن أن تنتفع من التغيير التنظيمي , منها الأفراد العاملون بالمنظمة الوحدات الإدارية المنظمة بكمالها .

-عموما يمكن تصنيف المنافع التي تعود على المنظمة و أفرادها وفق للغاية المحققة من عملية التغيير التنظيمي إلى الأشكال التالية من المنافع

\*منافع الكفاءة

\*منافع الفعالية

\*المنافع التحويلية

الجدول (2) يلخص منافع التغيير التنظيمي و الجهات المستفيدة من هذا التغيير في مصفوفة تحوي محورين:

المحور الأفقي يلخص المنافع والمحور الرأسي يحظى الجهات المستفيدة من التغيير .<sup>1</sup>

المستفيدون	الأفراد	الوحدات الوظيفية	كامل المنظمة
زيادة الكفاءة	تنميط و ميكنة النشاط	آلية العمليات	توسيع و زيادة حدود العمل
زيادة الفعالية	تطوير العمل	الترقية و التطوير	ترقية خدمات
المنافع التحويلية	توسع دور الفرد	إعادة تعريف الوظائف	تطوير منتجات

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد , محمد مختار, مرجع سابق , ص 53 .



كما يمكن إيضاح أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي :

**1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة :** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى تجديد و الحيوية و تظهر روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذين يقتلا الإبداع و الإنتاج .

**2-تنمية القدرة على الابتكار :** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير و يكون التعامل بالإيجاب و منهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول , و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات).

**3-إزكاء الرغبة في التطوير :** يحث التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل , و ذلك من خلال عدة جوانب :

أ-عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها .

ب-عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل .

ج-التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال التكنولوجيا جديدة و متطورة , إن التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد و تولد الأساليب و البواعث الطبيعية و ذاتية نحو التغيير .

**4-التوافق مع المتغيرات و ينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا و عولمة التجارة و التي تقود تلك الاتجاهات و تسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط و مطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم و المبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي و العالمي .**

و إدارة التغيير هي النواة و الحلقة المفقودة , كذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي حيث نجد أنه لابد من التغيير لتوافق زخم التغيير المتواصل .

<sup>1</sup> نفس المرجع , ص 54.

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني :أهداف التغيير التنظيمي

- إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوي و ارتجالية و إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة و من أهداف برامج التغيير و التطوير التنظيمي ما يلي :
- 1-زيادة مقدرات المنظمة على التعامل و التكليف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو .
  - 2-زيادة مقدرات المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العاملة للمنظمة .
  - 3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و حافزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب .
  - 4-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم .
  - 5-الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة .
  - 6-بناء جو من الثقة و الانتفاع بين الأفراد العاملين و المجموعات المنظمة.
  - 7-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
  - 8-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العاملين المنظمة المختلفة و نتائجها .
  - 9-العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و الذي يكثر فيه إجراءات العمل و قواعده و القائم على دفع العاملين للعمل باستخدام المكافآت و العقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية و ليس العقاب , و يشجع الرقابة الذاتية أو بمعنى آخر نقل المنظمة <sup>2</sup>.

حيث أن الأهداف تختلف تبعا للتشخيص مشكلات المؤسسات المتنوعة فهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات و هذه الأهداف تعكس من المشكلات

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة , اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , منتدى سور الأزبكية , 2012 , ص 20 .

<sup>2</sup> محمد مصيرفي , مرجع سابق , ص 19 .

المشاركة في المؤسسات و التي تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات و الطاقات و البشرية داخل المؤسسة و يحدد , الغمري تلك الأهداف على النحو التالي :

-إرساء قواعد ثقة بين الأفراد المكونين للجماعات و بين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المؤسسة و على جميع مستوياتها التنظيمية .

-تحديد المسؤولية , اتخاذ القرارات بحيث ما يمكن للمصادر المعلومات بقدر الإمكان و ذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .

-زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة و نتائجها المحتملة على الأداء .

-زيادة الإحساس العاملين بالملكية و الأهداف التنظيمية .

-مساعدة المديرين على تبين أساليب الإدارة بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية و تبنيهم الأساليب الأقل فعالية مثل إدارة الأزمات .

- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية و توجيه ذاتي داخل إطار المؤسسة.

-مما سبق يمكن استخلاص أهداف التطوير التنظيمي مما يلي :

### 1 الأهداف التي تتعلق بالمؤسسات

-يجب أن يركز على برنامج التغيير و التطوير على زيادة مقدره المؤسسة على التكيف مع بيئتها و إن يتلاءم مع الأهداف المرجوة منه بدقة و عناية .

-توفير المناخ المناسب لحل المشكلات بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين .

-الإسهام في التغيير ثقافة المؤسسة و بمعاونتها على استبدال الأساليب التطبيقية البالية بأساليب إدارية أكثر فعالية .<sup>1</sup>

### 2- أهداف تتعلق بالأفراد و الجماعات :

-إرساء قواعد ثقة بين الأفراد المكونين للجماعات بين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المؤسسة و على جميع مستوياتها التنظيمية .

-توفير المعلومات اللازمة المتخذة للقرارات بشكل مستمر مع تحديد مسؤولية متخذي القرارات لحل المشكلات و ذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند المستوى إداري معين .

<sup>1</sup> معتر مصطفى , عبد الجواد شيحة , شبكة و تطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية , الطبعة الأولى , دار الوفاء ,لدينا الطبعة و النشر , الإسكندرية , 2006 , ص 33 .

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات الذين تربطهم علاقات عمل داخل إطار المؤسسة .
- العمل على إيجاد توافق بين الأهداف الفرعية و الأهداف المنظمة و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة .
- يعمق تفاهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعات .
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبرتهم الشخصية و تبنيهم الأساليب اقل فعالية مل إدارة بالأزمات .
- زيادة قدرت الأفراد على الرقابة الذاتية و توجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة<sup>1</sup>.
- حيث أن مهمة التغيير التنظيمي المخطط و التي نسعى إلى تحقيقها بالنسبة للأفراد يمكن أن تتمثل في العمل على إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الأفراد التي أودعها الله سبحانه و تعالى فيه و تنظيمها و توجيهها لأداء دورها التنظيمي بأعلى درجة م الإبداع و الإلتقان و الإحسان بصورة مستمرة , و تلخيص من آلية عوائق قواعد أو قيود أيا -كان نوعها - يمكن أن نكتب هذه الطاقات والمواهب أو تمنع ظهورها أو تمهلها أو لا تحسن استخدامها بحيث يكون كل فرد أعلى درجة بما يحقق الاستعداد الدائم و المستمر لأداء دوره دون قصور أو تقصير بما يحقق الفلاح لكل من الأفراد و المنظمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع التغيير التنظيمي

- هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي و ذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد :
- 1-إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط و التغيير غير مخطط أو التلقائي .
  - التغيير المخطط** : يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها و من تدخله بفعل إرادي من الإنسان و بدرجات متفاوتة و قد عرف سكينز skibbnes التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجب تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها

<sup>1</sup> معتز مصطفى , عبد الجواد شيحة , مرجع سابق , ص 34 .

<sup>2</sup> محمد الحمدي الماضي , إستراتيجية التغيير التنظيمي , مدخل إسلام مقارن , لطبعة الأولى , جار النشر للجامعات و القاهرة , 2000 , ص 174 .

المتوقعة , كما أشار بينس bennis إلى مفهوم التغيير في المنظمة بان الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و الهيكل التنظيمي , و جعلها أكثر ملائمة للتطوير التكنولوجي الحديث و تحديات السوق , يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما و إدراكا كاملين لبيئة منظمة , و شروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد و الهياكل و تكنولوجيا لتحقيق الفعالية و الكفاءة و يتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي للظواهر المنظمة و كذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة و اتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير .

#### - التغيير غير مخطط (تلقائي) :

و يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية , بدون تدخل الإنسان و حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة , و يحدث نتيجة تطور و نمو طبيعي للمنظمة كازدياد عمر العمال ....الخ<sup>1</sup>

2-أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي و التغيير الشامل

-التغيير الشامل : فهو تغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب و المحالات في المنظمة

-التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث يكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج التغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين .. و غير ذلك من مستلزماته .

3-إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين :

-التغيير المادي : مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات و مسؤوليات ) و التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستخدمة

-التغيير المعنوي : (النفسي أو الاجتماعي) و الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب و كمثال نجد أن بعض

<sup>1</sup> عبد الناصر علاك حافظ , إدارة السلوك التنظيمي , دار غيداء للنشر و التوزيع , طبعة 1 , بغداد , 2015 ,

المنظمات لديها معدات و أجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية و هو شكل غير فعال .

4- يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع و تغيير بطيء حيث يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) لكونه أكثر وضوحا أكثر من التغيير السريع المفاجئ , إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف <sup>1</sup>.

و عادة ما يكون التغيير سريع (مفاجئ) نتيجة لتطور و التغيير تنظيمي مستمر في رغبات و حاجات المستهلكين (تغير الأذواق) .

5- أما إذ اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساس للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) و التغيير الرضائي (بالمشاركة) .

-التغيير المفروض : (بالقوة) فرض جزئيا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) و عادة ما تتقابل بالرفض و الإحباط , تغيب المشاركة فيتم بالرضي و المشاركة العاملين في تخطيط للتغيير .

6- و هناك من يعتمد درجة عمق للتغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير بسيط (سطحي) و التغيير الجذري .

-التغيير البسيط (سطحي) : يكون إحداث هذا النوع في منظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة و بطريقة منتظمة , فنجده يهتم بالجانب الإنساني , و يصبح لهذا النوع من التغيير من الفعالية القصدي إذا اعتمدنا فيه الاستمرارية و تطبيق الشامل على كامل المنظمة .

-التغيير الجذري : هو التغيير المفاجئ و عارض و يستغرق مدة طويلة ميزاته ترك آثار واضحة على كامل منظمة , كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند قيام بالتغيير الهيكلي <sup>2</sup>.

مما سبق نجد أن أنواع التغيير التي ركز عليها الكتاب الذين يتناولون موضوع التغيير التنظيمي لا تختلف بشكل كبير عن تلك التي يشتمل عليها مجال الابتكار <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد الناصر علاك حافظ , المرجع السابق , ص 40 .

<sup>2</sup> عبد الناصر علاك حافظ , المرجع السابق , ص 41 .

<sup>3</sup> Nigel ing et neil rnderson. Managing innovation and change :a critical guid for organization thomson learning . 2002 . p 25 .

المطلب الثالث : أدوات و مجالات و مراحل التغيير التنظيمي

الفرع الأول :أدوات التغيير التنظيمي

أدوات التغيير التنظيمي :

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات و أساليب التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
----------------------	------------------------	-------------------------

<p>-البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين .</p> <p>-إحصاءات ترك الخدمة والغياب و التأخير والشكاوي .</p> <p>-فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والتعيين و الجزاءات</p> <p>-استطلاع رأى المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل و الأفراد .</p> <p>-اجتماعات ومناقشات بين المستشارين والمديرين بالمنظمة .</p> <p>-البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها</p> <p>-استطلاع رأى المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينها</p> <p>-الاجتماعات بين جماعات العمل</p> <p>-اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل</p> <p>-دراسات وبحوث الرضي عن العمل ومشكل العمل</p> <p>-دراسة المناخ التنظيمي</p> <p>-دراسات أساليب الرقابة والتسويق والتمويل والأفراد.</p> <p>-المقابلات بين المديرين</p> <p>-مقابلات المديرين مع الاستشاريين</p>	<p>التدريب لرفع المهارات الفنية</p> <p>-التدريب لرفع المهارات السلوكية مثل الدافعية الاتصال و الإدراك و التأثير والقيادة والصراع والجماعات وغيرها</p> <p>-تدريب الحساسة</p> <p>-تحليل تفاعلات الاتصال</p> <p>-الاستشارات والتوجيه</p> <p>-سياسات الاختيار والتعيين</p> <p>-تخطيط المستقبل الوظيفي</p> <p>- الشبكة الإدارية</p> <p>-جماعات العمل المستقلة</p> <p>-مشاركة العمل في الإدارة</p> <p>-مشاركة العمال في الأرباح</p> <p>-لجان الإنتاج</p> <p>-جماعات الرقابة على الجودة</p> <p>-مجالس الإدارة المصغرة</p> <p>-تدريب الحساسة</p> <p>-مراكز الربحية</p> <p>- الإحلال الفني للآلات</p> <p>-إعادة التنظيم والهياكل</p> <p>-تكبير وتعظيم الوظائف</p> <p>-تبسيط الإجراءات</p> <p>-وسائل الاتصال التنظيمي</p> <p>-الإدارة بالأهداف</p> <p>-التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>لأفراد</p> <p>-الاتصال</p> <p>-التأثير</p> <p>-اتخاذ القرارات</p> <p>-الدافعية</p> <p>-توافق مع العمل</p> <p>-أداء عالي</p> <p>-انضباط والتزام</p> <p>-مهارات فنية</p> <p>الجماعات</p> <p>-إعادة بناء جماعات العمل</p> <p>-استقلال الجماعات</p> <p>-الاتصالات الجماعية</p> <p>اتخاذ القرارات الجماعية</p> <p>-التعاون</p> <p>-تبادل المعلومات</p> <p>-الحساسة للآخرين</p> <p>-التنظيم</p> <p>-الأهداف</p> <p>-السياسات والخطط</p> <p>-هيكل التنظيم</p> <p>-الوظائف</p> <p>-أساليب العمل والإجراءات</p> <p>-التكنولوجيا</p> <p>-المنتجات</p> <p>- المتابعة والمراقبة</p>
--	--	--

جدول (03) : يمثل أدوات التغيير التنظيمي .

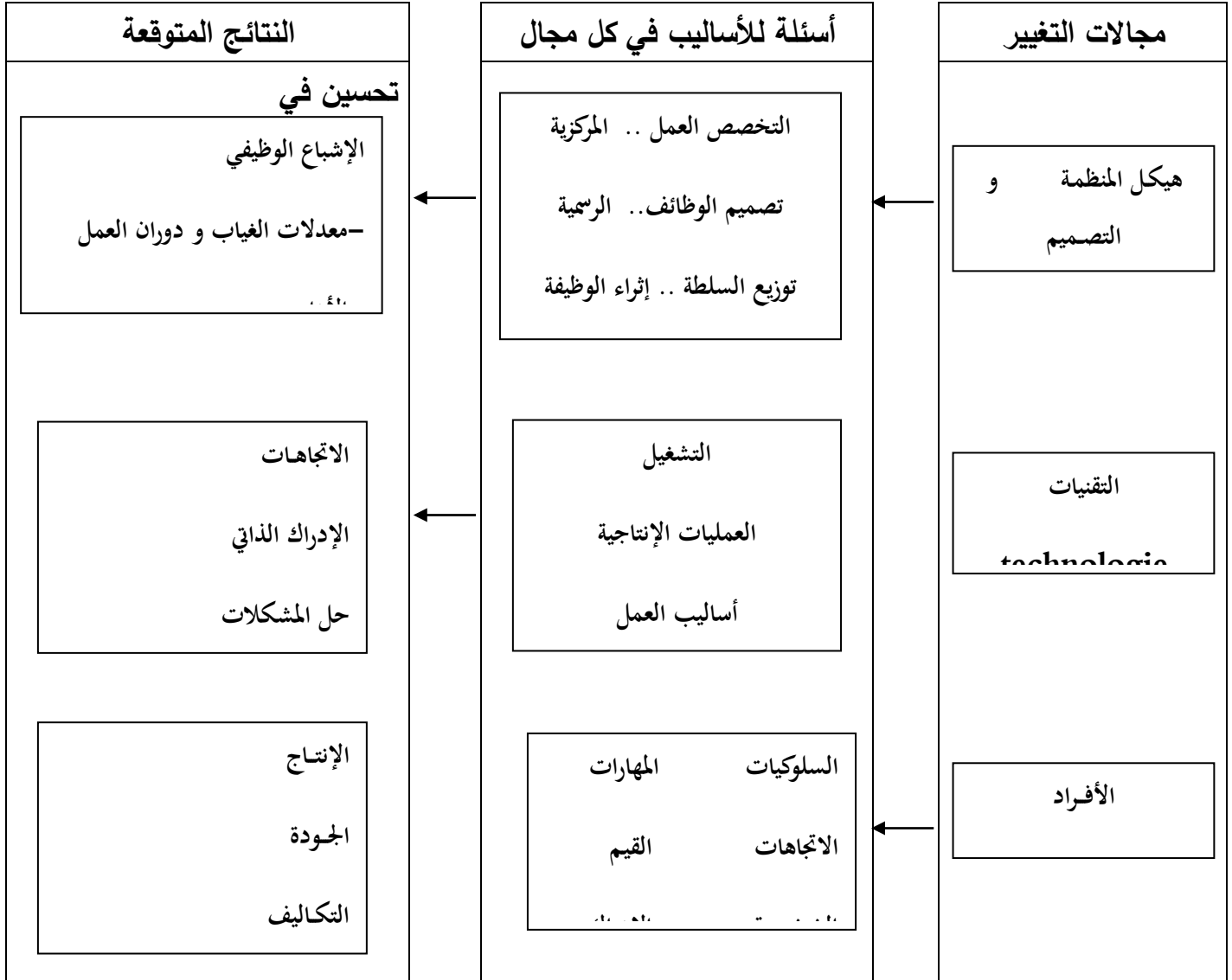
الفرع الثاني : مجالات التغيير التنظيمي



من الممكن يشمل التغيير التنظيمي واحدا أو أكثر من المجالات التالية هيكل المنظمة التي يمكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط و المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة التالية :

1

الشكل رقم : 02 مجالات التغيير التنظيمي



<sup>2</sup>المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي , مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعية الإسكندرية , مصر , 2005 ,  
ص342 .

أولا : الهيكل و التصميم

<sup>1</sup> بوديب دنيا , الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير , 2013 , ص 11.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي , مبادئ السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الإسكندرية , مصر , 2005 ,  
ص342 .

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل , نطاق الإشراف المطبق داخله و أسس تجميع هؤلاء الأفراد و الأنشطة في أقسام العمل ... الخ , و بالتالي فعند التحدث عن تغيير الهيكل و التصميم فان هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة و يمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء كل نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم , إن محمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية و التي تعني تغييرات بالطرق و الأساليب التي تدار و تصمم من خلال المنظمة الملامح التي يمكن تغييرها في الهيكل التنظيمي <sup>1</sup> .

الملامح	مضمونها
التخصص في العمل	-درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة .
توزيع السلطة (سلسلة الأوامر)	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى اقل مستوى تنظيمي بالمنظمة و يتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة .
الرسمية	درجة تقيد المنظمة بالإجراءات و القواعد في توجيه سلوك العاملين به و مدى تنميته لوظائفهم المختلفة
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة .

المصدر : طارق طه , السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , 2007 , ص 564 .

**ثانيا : التعبير التنظيمي في التقنيه**

<sup>1</sup> بوديب دنيا , المرجع نفسه , ص 12 .

تشير التقنية إلى مدى المعرفة و الأساليب و الأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات) و بالتالي فعندما نتحدث عن الظروف التقنية فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاح و المستخدم في بيئة المنظمة و يشمل التغيير في التقنية بعدين أساسيين :

**1-الحوسبة :** و تتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحسابات الآلية و نظم المعلومات القائمة عن تلك الحاسبات (كنظم المعلومات الإدارية Mis نظم دعم القرار Dss , النظم الخبيرة Es , نظم دعم المديرين Ess ) , في مختلف أوجه أنشطة المنظمات خاصة في ظل تنوع و تعقد تلك الأنشطة و ظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات , إن التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية توظيف و الاستفادة من الحسابات و المعلومات لتحقيق قدر اكبر من الكفاءة و الفاعلية على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي و هو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحسابات المستخدمة حالياً في المنظمات .

**2-الآلية :** و تعني استخدام الآلات في العمل و البيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل واسع على الآلات في تجاوز نشاطاتها حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة بالانفجار الآلي .

و تشير الممارسات العلمية أن العديد من المنظمات تمزج بين الحواسيب و الآلات الأحدث تغيير التقني من خلال تطبيق مدخل تصنيع متكامل بالحاسبات و الذي يمكن تعريفه على انه مدخل يربط خطوط منظمة الإستراتيجية و التصنيعية بأحدث التطبيقات في مجالات الحاسبات الآلية (الأنظمة المتعلقة بتصميم المنتجات, الأنظمة تصنيع المنتجات و الرقابة على الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج , أداء المهام الالكتروني بدلا من أدائها يدوي (الإنسان الآلي) , .. الخ )<sup>1</sup>.

---

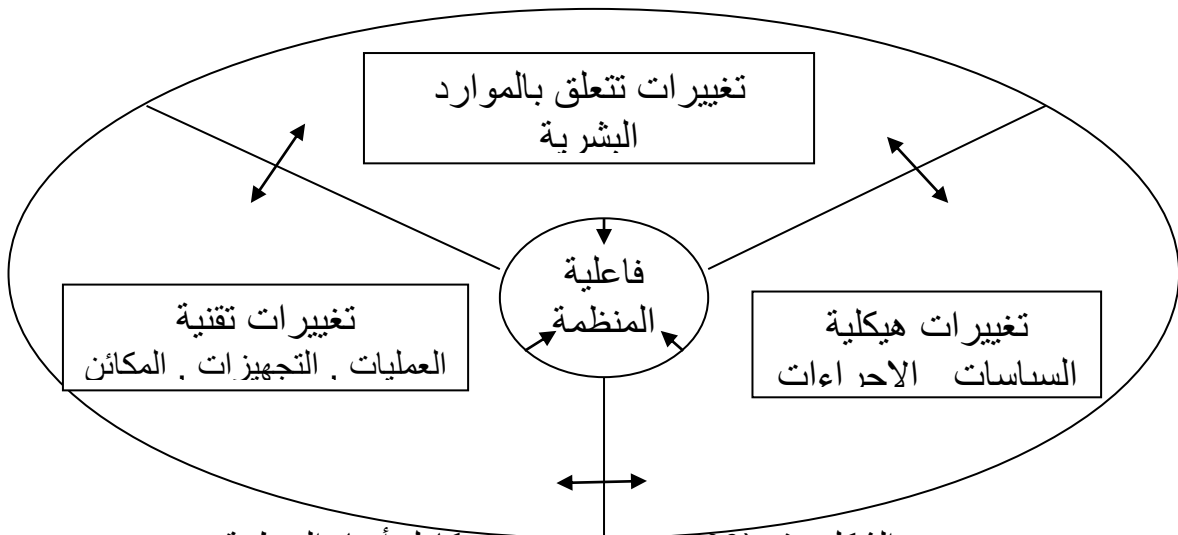
<sup>1</sup> بوديب دنيا, المرجع نفسه , ص 12

### ثالثا : تغيير يتعلق بالأفراد

أن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية , فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها , إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض تحسين نوعية القوة العاملة , و ضمن هذا التغيير تتدرج برامج التدريب و الخصائص الجديدة لاختيار العاملين و أي جوانب أخرى مرتبطة بذلك و تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين و يدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات و القيم التي تجعل المنظمة أكثر قدرة و لاستجابة التغييرات البيئية , إن هذه الأنواع الثلاث من التغييرات سواء أكانت هيكلية تقنية (تكنولوجية) , أو على مستوى الأفراد البشرية يمكن أن تكون مترابطة و متزامنة , و تأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة و تهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغييرات السابقة

أكثر قبولاً لحالات التجديد و التطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة و يبدووا أمراً منطقياً تأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية و هذه الأخيرة بالإنسانية و العكس .  
بمعنى انه إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم و رئيسي في بعد من الأبعاد فإنه يجب عليها أن تدرس و تؤثر أيضا انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل التالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا , المرجع نفسه , ص ص 13-14 .



الشكل رقم (03): اثر التغيير على كامل أبعاد المنظمة

المصدر: صالح محسن العامري , ظاهر محسن منصور الغالبي.

**الفرع الثالث: مراحل التغيير** يقدم كيرت ليفين kurt livin محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطوير التنظيمي و التي قام باستخدامها العديد من العلماء و الممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم و لبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليفين و سنعتمد عليها في الشرح هنا و هذه المراحل هي :

1- الإذابة unfreezing -2 التغيير change -3 إعادة التجميد refreezing

**1-الإذابة: (unfreezing):** و تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد و جماعات المنظمة من العاملين و أقسام و مديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير و هي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل , و هي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم و لا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين , و يطلق على عملية التهيئة بالإذابة حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد و الأقسام و المنظمة من أي متغيرات و تثبت و تدبر هذا الموقف و من ضمن أساليب تحرير و إذابة الموقف ما يلي :<sup>1</sup>

- 1- منع أي مدعومات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها , و ذلك لإظهار أن أنماط السلوك البيئية هي شيء غير مرغوب فيه .
- 2- انتقاد التصرفات و السياسات و أساليب العمل و التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل و قد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب .

<sup>1</sup> أحمد ماهر , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , دون طبعة , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية ,

3- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير<sup>1</sup>.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات الغير مرغوبة و ذلك لكي يشعر بمدى حسامة الموقف و قد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى احد الأقسام الأخرى ا و الى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة .

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية , فإذا كانت هي التأخير و الغياب و الأكل على المكاتب و التوقف على الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف و عدد ساعات العمل و الراحة .

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد و القائمين على التطويرات من التبصر و الوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير و حل , و لزيادة هذا الوعي و التبصر بوجود مشاكل مكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض و دراسة تقارير الأداء و تقارير الرقابة و المتابعة بشكل جاد و أيضا إجراء البحوث .

## 2- التغيير Change:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة و أساليب العمل و الإجراءات لتنظيمية و على السلوك الفرد و الجماعي في المنظمة أي أنها مجموعة التعيينات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي و ينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليست فقط على أنها مرحلة تدخل , بل أنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها ككل من الأفراد و الجماعات العمل و المنظمة أنماط جديدة من التصرف و السلوك و التي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم و في التغيير إلى الأحسن .

<sup>1</sup> أحمد ماهر , المرجع السابق, ص ص 461 .

و تهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير )<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لأهداف لتغيير فهي تنحصر بين نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل

- أرقام النتائج
- أرقام مبيعات
- أرباح و أرقام حسابات ختامية
- دافعية و رضا عال .
- انخفاض نسبة الشكاوي ضد المنظمة .
- انخفاض نسب ترك الخدمة و الغياب و التأخير .

### 3-إعادة التجميد: ( Refrezing )

تهتم الإدارة في هذه المرحلة بتثبيت وتجميد الاتجاهات والسلوكيات والأفكار والأهداف المنظمة التي تبنتها في مرحلة التغيير وقد يتطلب ذلك من المنظمة بذل جهود إضافية في سبيل الإبقاء على الحالة الحالية من خلال استخدام نظام المكافآت وتشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات و المكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع

الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة ,ويأتي ذلك كله بغية حماية وصيانة التغييرات التي قد يتم أحداثها ،والحفاظ التجميد هي على المكاسب والمزايا

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر , المرجع السابق, ص 462.

النتيجة من ذلك<sup>1</sup> , وتجدر الإشارة هنا أن عملية التجميد لا تعني البقاء على هذه الحالة وعلى الأساليب المتبعة و إنما يمكن اعتبارها نقطة الصفر التي سوف يتصاعد فيها الأداء إلى درجات مستقبلية تؤملها المنظمة ،لذا فإن حالة إعادة حالة نسبية ومؤقتة .

---

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي, دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، طبعة ثالثة مطورة ومنقحة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 332.



## خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية, و التوظيف الملائم و التكوين المستمر , و المتابعة المتواصلة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع الوظيفة لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات و العوامل المختلفة , حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم و تعريف و أهداف إدارة الموارد البشرية كما تعتبر من أهم الإدارات المؤثرة في تحقيق التكيف الايجابي للموارد البشرية مع متغيرات البيئة السريعة .

كما أن من بين الشروط لنجاح التغيير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المؤسسة جميعهم و اتفاهم في محتواه و صيرورة تنفيذه و عملهم على بلوغه و لأهدافه , ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لآثارهم عليهم و على المؤسسة.

# الفصل الثاني:

مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية  
في إحداث التغيير التنظيمي

تمهيد:

تعتبر عملية التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لنا ترتبط به من خطة إستراتيجية و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه العملية .

حيث أنه يهدف إلى الزيادة المهارة الخاصة بالفرد و الجماعة فهو عملية ربط بين الموظفين سواء كان ذلك لإعدادهم لعمل ما , أو تطوير و رفع مهاراتهم لتحقيق أهدافهم و ذلك من خلال زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت مما يؤدي إلى رفع الكفاءة و الفعالية

فالتكوين تحكمه علاقة وطيدة بينه و بين التكنولوجيا حيث أدت هذه الأخيرة إلى ظهور تغيرات نوعية في العديد من أوجه الحياة و بوتيرة عالية , و بالتالي مهدت الطريق لعملية الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات و قد أخذت هذه الثورة أثارها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها في المجتمع المعاصر بشكل غير مسبوق كما و نوعا , و تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات داخل المؤسسة و الإدارات بل حتى الحكومات , فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة و بطريقة مباشرة .

**المبحث الأول : ماهية التكوين**

لقد أصبح تغيير المؤسسة مرتبطا بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية و ذلك بتنميتها و تدريبها و تعليمها و تكوينها مع التركيز على توفير الحوافز و الدوافع التي تحقق رضا هذا المورد في التكوين عملية ضرورية و لازمة لكافة المؤسسات .  
و قد تطرقت في هذا المبحث إلى تعريف التكوين ,أهدافه و أهميته و أنواعه و كيفية مساهمة لتكوين في إحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول : تعريف التكوين

لقد تعددت تعاريف التكوين إلا أنها تنطبق من نقطة واحدة وهي تأهيل و اكتساب خبرة و من بين التعاريف نجد :

- التكوين هو مجموعة البرامج و الأنشطة التي تساعد على تطور و زيادة مهارات الموارد البشرية و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم , وذلك لأن الإنسان شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى كالأدوات و الأجهزة تحتاج إلى الرعاية و التطوير , وفقا لبرامج محددة و تتمثل هذه الرعاية للعامل في المساعدة على اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة لأداء العمال و صقل مهاراته و تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات و مسؤوليات .
- يعتبر التكوين عملية إلى التطوير و تحسين الأداء من أجل رفع مستوى كفاءة المستوى
- التكوين نقاط مخططة يهدف لتنمية القدرات و المهارات للعاملين و ذلك من تمكين العمال من أداء فعال و مثمر<sup>1</sup>.
- التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله المعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهارة أو مهام محددة .

<sup>1</sup> بن عبد الرحمان عيشة , تكوين الموارد البشرية لرفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية, (مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير , جامعة الجلفة, 2008), ص 19.

- إن كل تكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات والاتجاهات أو السلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أداء أدائهم للعمل واتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العملاء<sup>1</sup>.

لقد اختلف الكتاب و الباحثين حول تكوين عموما و التكوين الإداري بوجه الخصوص و لكن تعريفاتهم تتفق في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير فنذكر بعض التعاريف للتكوين

" هو عملية تكوينية باتجاهات خاصة نتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك باكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاجها الأفراد و تحصيل المعلومات التي تنتقصه الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته من الأداء و زيادة إنتاجيته . و يعرف كذلك انه " وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانيته و الطاقة الكامنة فيه , و هو نشاط مخطط و مستمر بهدف إحداث تغييرات في المعلومات و الخبرات و طرق الأداء و اتجاهات الفرد و الجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منظمة و إنتاجية عالية .

و يعرف كذلك على انه " شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة الخاصة بالفرد فهو يربط الموظفين سواء كان ذلك عن طريق إعدادهم لعمل ما أو تطوير و رفع مهاراتهم لتحقيق واجبهم في المجال التطبيقي أما التعليم فهو الإعداد المنظم للاحية من المعرفة فهو يقوم بإعداد الفرد بشكل عام عن طريق المدارس , المعاهد و الجامعات . فنلاحظ أن التكوين و التعليم يحدثان في نفس الوقت و تربطهم علاقة و وطيدة لأن التعليم أساس عملية التكوين حيث يتم عن طريق إحداث التغيير المطلوب في شخصية المتكون<sup>2</sup> .

و هو عبارة عن نقل المعارف و تطوير القدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة أو من يقدم فعليا بمهامها من خلال هذه التعريفات نقول أن التكوين هو عملية

<sup>1</sup> بن عبد الرحمان عيشة , المرجع السابق, ص19.

<sup>2</sup> وهيبه بوسان , دور التكوين في تطوير كفاءات الأفراد, (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية , جامعة زيان عاشور و الجلفة), 2010, و ص 51 .

مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد و بناء مهاراته و قدراته بهدف إتقان الأعمال التي كُلف بإنتاجها والتي عين من أجلها .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف و أهمية عملية التكوين

لا شك الأول:دام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية و ممكنة التطبيق و كما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية و نوعية العمال و تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها و هذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول : أهداف عملية التكوين

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية و الظروف الإنتاجية بين المؤسسات منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي :

1-الأهداف العام للتكوين : ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف و التي نذكر منها :

أ-الأهداف الإدارية: و يهتم هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة

-تخفيض العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت اقل لتصحيح أخطاء العاملين الذي تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين , كما انه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء المكونين و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين .

-تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم و يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة بأداء الأعمال , أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل

1 نفس المرجع السابق , ص 52

الوظائف الأعلى بصفة مستمرة و يجب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية .

ب-الأهداف الفنية : يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج<sup>1</sup>.

## 2- الأهداف المرحلية للتكوين :

حتى يمكن تحقيق الأهداف العام للتكوين و التي سبق التطرق إليها من إدارية و فنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه بهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية و التي تتمثل فيما يلي :

أ- أهداف عادية : هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي

-التكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام لظروف العمل و متطلباتهم .

-تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة .

-إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية .

ب - أهداف حل المشكلات : تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول من

المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة .

ت-أهداف تكوينية ابتكارية : يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك و

الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج و هي تختلف عن أهداف حل المشكلات في

أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى من الكفاءة و الفعالية .

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى

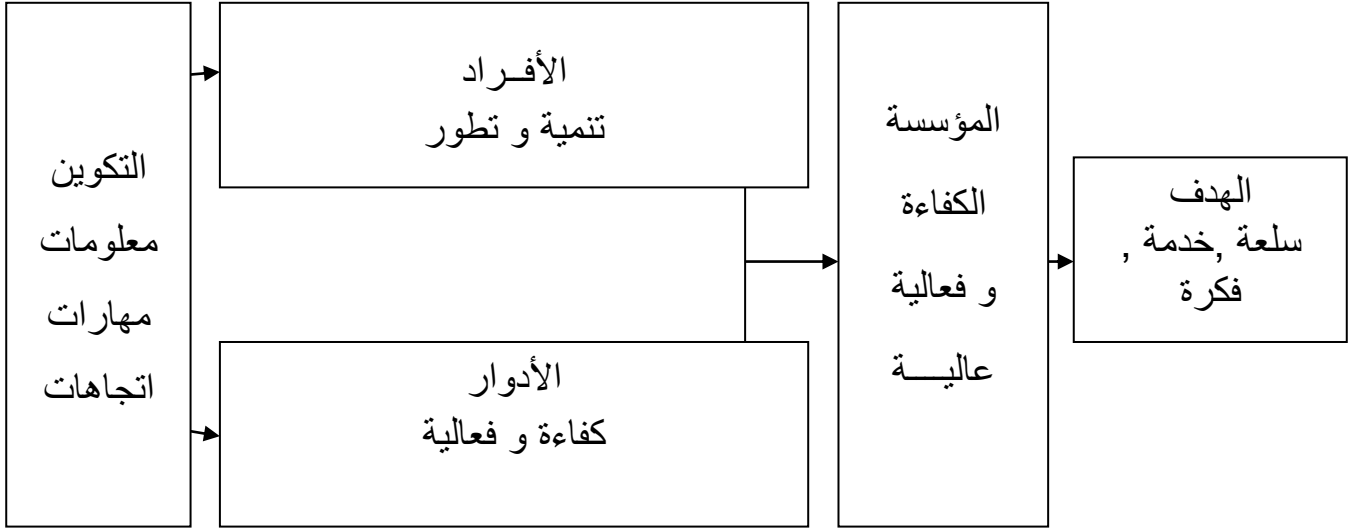
زيادة فعالية و كفاءة المؤسسة و ذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين لاستعمال

أحسن التجهيزات و المساهمة في برنامج التطور و سياسة توفير الموارد البشرية

1 مرزوق نسيمه , دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة , (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر , جامعة أكلي محند اولحاج ,بويرة ), 2013 , ص 21 .

المؤهلة للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية مؤسسة و هذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>.

شكل رقم (04): التكوين يرفع الكفاءة و الفعالية  
للمؤسسة



الفرع الثاني: أهمية عملية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

<sup>1</sup> مرزوق نسيمه, المرجع السابق, ص 22.



## 1- بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج و تطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة و ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية و خارجية بالنسبة للمؤسسة يعمل على تطوير أساليب القيادة و الإشراف و ترشيد القرارات الإدارية .
- يساعد في تحديد و إثراء المعلومات و فعالية الاتصال و الاستشارة داخل المؤسسة .

## 2- بالنسبة للعاملين :

- يساعد في تحسين فهمهم و استيعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار .
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات , و عدم مقاومتها .<sup>1</sup>

أما الفوائد التي يحققها التكوين فهي كالاتي :

- 1-يزود التكوين الأفراد العاملين بمهارات و معارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة .<sup>2</sup>
- 2-يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال و التفاعلات بما يحقق أداء فاعل .
- 3-يساعد الافراد على اتخاذ القرارات للاحسن كما يزيد من قابليتهم و مهارتهم ..
- 4-يحسن التكوين الافراد العاملين و يطور سلوكيات تتناسب و طبيعة الأعمال .
- 5-يطور و يينمي العوامل الدافعية للأداء و يوفر الفرصة امام الافراد للتطوير و التميز و الترقية .
- 6-يقلل من اخطاء العاملين و حوادث العمل .
- 7-يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة مهارات التي ينجم عليها ضعف الأداء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرزوق نسيمية , المرجع السابق , ص 22.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي , مؤيد عبد الحسين الفضل , هشام فوزي العبادي , ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي متكامل , ط1, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان, 2006, ص 275 .

## المطلب الثالث : أنواع و أشكال التكوين

تطورت و تعددت أنواع التكوين بشكل كبير , و لكل نوع مزايا و نشير إلى أن أنواع التكوين تختلف باختلاف موضوعه و الهدف منه و فيما يلي أهم أنواع :

### (1) التكوين من أجل اكتساب المعارف

هي طريقة يتم بموجبها تمكين العامل من اكتساب معارف و تقنيات جديدة عليه ليست بضرورة مرتبطة بنشاط و علمه الذي يمارسه داخل المؤسسة و يسمى كذلك التدريب في المراحل الأولى من التوظيف لأنه يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعليم و يعتبر تقديم عام للمهمل و المؤسسة و يندرج تحت اسمه أنواع أخرى :

-التوجيه العام و هو تعريف الموظف بقواعد و أهداف و مسؤوليات المؤسسة التي انظم

إليها كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يرغب الموظف الحصول عليها

-التدريب التخصصي الابتدائي و يأتي بعد النوع الأول (توجيه عام) , و يتضمن و تعليمات و مسؤوليات إضافة إلى خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .

-التدريب أثناء تأدية الخدمة يتم أثناء فترة العمل و يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين و يتم بالتوجيه المستمر .

### (2) التكوين من أجل تجديد المعارف

عندما يقي العامل فترة كبيرة من ممارسة مهنة ما 'فان تلك المعارف و القدرات تتقدم , و ذلك بفعل التطورات التي تشهدها كل القطاعات و من هذا فعلى المستخدمة أن تقوم بتجديد معارف مستخدمين تماشيا مع التطورات الحالية (لفرض تطبيق النظم المستخدمة)<sup>2</sup>.

-التدريب يفرض الترقية و النقل لوظيفة أخرى و هو تكوين يتم من خلاله استفادة العامل

لبعض الامتيازات كالترقية من منصب أدنى إلى منصب أعلى منه أو نقل منصب إلى

آخر و عملية التكوين المتطورة , يجب أن تشارك داخل المؤسسة على وجه الخصوص و

يتم من خلالها ما يلي

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي , مؤيد عبد الحسين الفضل , هشام فوزي العبادي , المرجع السابق , ص 275.

<sup>2</sup> طهراوي خديجة , التكوين كوظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية و دوره في تفعيل أداء المؤسسة, (مذكرة لنيل شهادة الليسانس جامعة زيان عاشور الجلفة, 2005), ص 41.

- تلبية حاجيات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى مع حرف المؤسسة .
- رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال .
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف و التحكم اللازم مع تجديد تقنيات التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة .
- تطوير الثقافة العلية و الاجتماعية و الاقتصادية للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

### (3) التكوين من أجل الترقية :

من هذه التسمية نشير إلى أن عملية التكوين الهادفة إلى اكتساب المؤهلات الضرورية لممارسة الوظيفة مع حصولهم على ترقية الأفراد بعد اكتسابهم المعارف.

### (4) التكوين من أجل إعادة التأهيل (الرسلكة):

يخص عملية التكوين إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة , حيث يمكن تنظيم التكوين بطلب من أعضاء المؤسسة الهدف منه تحديد المعارف بالنسبة للفئة المعنية و المرتبطة بدخول تقنيات و معارف جديدة.

### (5) التكوين المتواصل و المستمر :

و هو تكوين الذي يستجيب للمتطلبات الجديدة التي فرضها نشاط المؤسسة حيث أصبحت من مهامها الأكثر تعقيدا و تخصص و غالبا ما يصعب التحكم فيها فهذا التكوين هو مجموع النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بالتدريب طوال وجوده في المهنة بهدف تحسين الوظائف و الإنتاجية

### (6) التكوين من أجل تغيير الوظيفة و إعادة التشغيل :

و هي عمليات تهدف إلى تحضير فئة أو عدة فئات لتغيير و وظائفهم فقد تهدف التكوين إلى تحويل إداريين أو تقنيين إلى أعوان تجارية و يرى أحمد ماهر بأن "المؤسسة تستطيع الاختيار من أنواع التكوين ما يناسبها و ذلك حسب طريقة نشاطها الحالي<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: أثر التكوين في إحداث التغيير التنظيمي

1 طهراوي خديجة, نفس المرجع السابق , ص 42.

يعتبر التكوين أساس التغيير التنظيمي حيث نلان تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد و إكسابهم المعارف الضرورية لانجاز الأعمال فحسب , و إنما هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير و التطور , إذ انه لا يمكن للتغييرات الهيكلية في المؤسسة تحديث أثارها الايجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع و تساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائه و استمرارها<sup>1</sup>, إن اهتمام المنظمات بالتكوين ساهم بشكل كبير في تقدمها , فالتركيز على التكوين يعبر عن قوة المنظمة و مواكبتها للبيئة التي تعمل فيها , فالتكوين يخلف نتائج عن السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب و فهو يساعدهم على اكتساب مهارات و معارف جديدة , فهم قيم و ثقافة - المنظمة التي يعملون بها , مواكبة المستجدات , رفع درجة الدافعية للعمل , تغيير اتجاهات الأفراد نحو العمل و نحو العلاقات الإنسانية التي تربطهم سواء مع الزملاء , أو رؤساء العمل و عليه سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه التغييرات .

### 1- اكتساب الاتجاهات و تعديلها

أن الفرد في المنظمة عبارة عن كيان مادي و معنوي يقوم بممارسة عمله في ظروف تنظيمية معينة , و بذلك يمثل نظاما مفتوحا , يتأثر و يؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به , و غالبا ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايدا , دون مشاعر أو ميول , أو دون رأي تجاه موضوع معين أو عنصر من عناصر العمل , فهو يحب أشياء أو يكره أشياء أخرى , أن مشاعر الحب و الكراهية نحو العمل تظهر تأثيرا واضحا في سلوك الفرد , حيث تحدد الاتجاهات السلوكية و فق طبيعة التفاعل بين المتغيرات و القيم البيئة .

### 2- غرس القيم و تعديلها :

تعد القيم إحدى الركائز الأساسية للشخصية , فهي تدفع الفرد , و تحفزه إلى سلوكيات معينة , من شأنها تحقيق رغباته , و احتياجاته و ما يجب أن يتخذه من تصرف في موقف معين , أن القيم من المفاهيم التي يصعب حصرها فهي ترتبط بعدد من العلوم مثل علم النفس , علم الاقتصاد , علم النفس الاجتماعي , و لقد بدأ الاهتمام بموضوع القيم في الثلاثينات و الأربعينات , يرجع الفضل في ذلك إلى عاملين هما:

---

1 مرزوق نسيمه, دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة , (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, جامعة أكلي محند اولحاج, البويرة, 2012), ص 72.

- ثرستون و ما قدمه من تصور لمعالجة القيم في إطار النهج العلمي<sup>1</sup>
- سيرانجر و هو مفكر ألماني نشر نظرية الأنماط الشخصية و التي انتهى منها إلى أن

الناس يتوزعون بين أنماط استنادا إلى غلبة أو سيادة واحدة من القيم التالية :

القيمة السياسية , القيمة الاقتصادية , القيمة الجمالية , القيمة الدينية , أن هذه القيم لها مجموعة من الخصائص اختلف لعلماء في تحديدها بسبب اختلاف المذاهب الدينية و الفكرية التي ينتمون إليها , و من أهم هذه الخصائص : المرونة و النسبية , التلقائية الاكتساب , ذاتية و اجتماعية معرفية صعبة الدراسة كما تصنف القيم إلى مادية و معنوية , و لقد حدد احد الباحثين هذه الخصائص إلى التالي :

- نسبية : أي انه تختلف من شخص لآخر حسب حاجاته و رغباته و ظروفه .
  - تؤثر القيم الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية .
  - صعوبة الدراسة و لا يمكن قياسها .
- إن القيم هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح و الدنيء و المهم و الغير مهم , لذا فالقيم تشكل السلوك .

### 3- إثارة الدافعية للعمل :

يعتبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك و دفعه و توجيهه و استمراره و توقفه .

و هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك الإنساني و توجهه نحو هدف أو غرض معين و تحافظ على استمراره حتى يتحقق ذلك الهدف و الفرد مدفوع في تصرفاته بدوافع عديدة بعضها ايجابي تشكل قوته المعنوية و طاقاته النفسية التي تدفعه للنمو و التقدم و التطور و توفر له الحافز على الإبداع و الابتكار<sup>2</sup>.

و بعض الدافع السلبي تؤثر في أعصابه و تسبب توتره و تعكر صفائه و سعادته بمعنى وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعل ما , و يتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع و

1 شيباني فوزية , المرجع السابق , ص ص 122-127.

2 شيباني فوزية , المرجع السابق , ص 130.

قد أشارت الأبحاث انه يوجد تدريب ناجح دون دافع يستثير سلوك الفرد , كما انه شرط ضروري لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب و كلما اثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب و ظهرت عليه علامات المثابرة و التدريب و لعل من أسباب فشل التدريب و خططه و برامجه أن العديد من المنتسبين إلى التدريب بدون تأهيل أو علم فقد أهملوا أهمية الدوافع العمل من تتميتها و كذلك الوقوف على ميول و اتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب وتعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : ماهية التكنولوجيا

مر الفكر الإداري بمراحل تطور متعددة تبلورت في إطارها العديد من المفاهيم و الآراء و قد أسهم الباحثون في صياغة مسارات النمو بما أضافوا من المعارف إنسانية تجلت أثارها في حركة النهوض و التقدم العلمي و الحضاري و التكنولوجي الذي تشهده الإنسانية حاليا , و لقد تناولت في هذا المبحث مفهوم التكنولوجيا , أهميتها و أهدافها, و دورها في إحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

و لقد لعبت التطورات التكنولوجية الأثر الكبير في بلورة و زيادة الإسهامات العلمية الجادة في هذا الخصوص سيما بعد تعميق استخدام الآلة و القوى المحركة في كل القطاعات , و قد أدى التطور التكنولوجي الذي يشهده و شهده المجتمع الإنساني بعد الثورة الصناعية و حتى الآن إلى ظهور الإنتاج الكبير Mass production و انفصال الإدارة عن مالكي رؤوس الأموال , و ظهور العديد من المفاهيم الحديثة استجابة لتلك التطورات .

و تباينت الآراء و المفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام مفهوم التكنولوجيا فقد أشار كاست ورونزويج ( kast and ronzenzeing ) إلا أن التكنولوجيا ترتبط بمفهوم المكننة أي إنتاج السلع و الخدمات باستخدام مكائن و الآلات , كما عرف

<sup>1</sup> المرجع نفسه , ص131.

لوفانز مفهوم التكنولوجيا (lothans), 1973, على أن يمثل خلاصة الأساليب الآلية و المعارف التطبيقية التي تستخدم م قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

و أشارت دراسات وود رود (wood ward) 1965 إلى هذا المفهوم من خلال تقسيمها التكنولوجيا إلى ثلاثة مستويات و هي الإنتاج جيب الطلب (الدفعة الصغيرة) و الإنتاج الكبير (الواسع) و الإنتاج المستمر , كما أن هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد المصطلح التكنولوجي بشكل دقيق , و لكن بشكل عام على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الإنسانية تطبيقية التي تسهم ايجابيا في معالجة المشكلات و المواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

- كما يعد مفهوم التكنولوجيا technologie أو مصطلح نقل التكنولوجيا technologie transfer من المفاهيم المعقدة التي تعكس مجموعة من الصعوبات عند معظم المهتمين لهذه الظاهرة , و يعد تعريف كبريليس capriles م التعريفات التي ترى بان التكنولوجيا مركب أساسي من أنماط المعارف و النقل العمليات الضرورية من اجل تحويل عوامل الإنتاج إلى إنتاج (جاهز) و استخدام تلك المعارف أو توفير الخدمات , و بكلمات أخرى , أنها عملية عقلانية تنظم و تجسد المعارف العلمية إلى عملية إنتاج , كما أن التكنولوجيا أداة التنمية الاقتصادية و لها قيمة فقط عن الذين لهم مقدرة على فهمها و الاستفادة منها و يظهر هذا التعريف كل من المعارف و التكنولوجيا و كيفية استخدامها في عملية الإنتاج و التنمية , كما يشير إلى أن لتكنولوجيا لها مظاهر ظاهرة و ملموسة مثل المصانع و الأدوات و الآلات أمّا المعارف التي تعد من المظاهر غير الملموسة , تكمن في المهارات و تنظيم التكنولوجيا و استخدامها .

- في هذا الصدد يعكس تعريف كل من فاتيمي fatemi و وليامز williams التكنولوجيا بأنها : " مجموعة من المعارف للفنون الصناعية بصورة اشمل أنها تمكن من معرفة قدرات البشرية و التطبيقات الصناعية للقوانين و النظريات العلمية scientific theory " كما يقصد بالتكنولوجيا " حجم المعارف و المهارات و تأهيل الإمكانيات لإنتاج السلع و الخدمات و لتصميم الأنواع الجديد منها , حتى تكون ملائمة لتطبيقها حسب الاحتياجات الخاصة للمستهلك من اجل الاستفادة منها<sup>2</sup>.

1 خيضر كاظم حمود , نظرية المنظمة , ط2 , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2000 , ص339.

2 عبد الله محمد عبد الرحمان , علم الاجتماع الصناعي (النشأة و التطورات الحديثة) , ط1 , دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت , 1999 , ص 238 .

و من وجهة نظر التكنولوجيا التنظيمية Organizational technologie يوضح  
ب فيفر p.fiefer بان دراسة تراث التكنولوجيا ذات طابع معقد و مركب و من الواجب  
علينا معرفة قياس و تقدير التكنولوجيا بأنها عملية تحويل المدخلات Input إلى مخرجات  
Ouput في التنظيم علاوة على ذلك أن تحليل التكنولوجيا يعتمد على طبيعة كل من  
المدخلات و المخرجات التي تتكون من السلع و الخدمات و المعلومات و هذا يمكن  
تعريف التكنولوجيا كمكانيزمات أو أساليب لاستخدام العمليات التنظيمية .

كما أن تقنية المعلومات بمعناها الواسع تستخدم للتحكم في توصيل الخدمات رئيسية  
مثل المياه و الكهرباء و الاتصالات , كما أنها تعتبر شيئاً حيويًا في معظم أنواع عمليات  
التصنيع و التوزيع , ولكن الواضح أن غالبية مديري هذا العنصر ينصب اهتمامهم على  
نوعين فقط من أنظمة الحواسيب و هما :  
الأول يتعلق بتخزين البيانات و معالجتها .

و الثاني يتعلق بسرعة الاتصال بين المنظمات و المستفيدين من خدماتها و منه يعتبر  
لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولًا في عصرنا الحالي غير أنه بقدر ما يزداد شيوع  
استخدامه يزداد الغموض و اللبس فيه

فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من  
طرف علماء الاقتصاد , و عليه تعددت الرؤى و اختلفت المفاهيم حولها التي نذكر منها  
مايلي :<sup>1</sup>

من ناحية المدلول اللغوي , يرجع أصل كلمة تكنولوجيا (technology) إلى كلمة يونانية  
, وهي تتكون من مقطعين المقطع الأول techno و تعني حرفة أو مهارة أو فن , أما  
الثاني logie و يعني علم أو دراسة و من هنا فإن كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو  
علم التطبيق أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي و هي علم التشغيل الصناعي كما  
هي علم الفنون و المهن .

و تعرف التكنولوجيا على أنها : " الأدوات و الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية و  
تطبيقية و التي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه و قدراته و تلبية تلك  
الحاجيات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية و كذا التاريخية " .

---

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات , إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير , ط1 , دار و مكتبة حامد  
للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2006 , ص 251 .



كما أن التكنولوجيا هي حسيلة التفاعل المستمر بين الإنسان و الطبيعة تلك الحسيلة التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول .

كذلك هناك من يعرف التكنولوجيا على أنها : " مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي , خاصة المكرسة لدراسة و تحقيق و إنتاج و تسويق السلع و الخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة و متطورة " <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية التكنولوجيا

مع طفرة المعلوماتية فإن تكنولوجيا المعلومات والتنافس المستمر بين الشركات المؤسسات جعل نظام معلومات الموارد البشرية ذا أهمية قصوى وذلك للاتي: جمع البيانات والمعلومات عن كل الوظائف في المنظمة و متطلبات لوظيفة من الخبرات والمؤهلات و خزن القوانين والأنظمة والتعليمات للرجوع إليها عند الحاجة. تقدم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة الاختيار و التعيين و إنهاء الخدمات و التقويم والتدريب و التنمية و الرواتب و الحوافز, تقديم البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية. تقديم البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات الخاصة مثل التقلات والترقيات و إنهاء خدمتهم حسب توصية النظام. حفظ المعلومات الخاصة المتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المدخلة في استمارة طلب العمل الالكترونية في قاعدة بيانات المنظمة. سرعة وسهولة استرجاع وتصنيف البيانات ومعالجتها غرض الوصول إلى اتخاذ قرارات ذات فاعلية اكبر.تحسين ثقافة العمل والعمل شفافية اكبر الاستعانة النظام، وتنفيذ إجراءات وسياسة المؤسسة صورة متكاملة ومتناسقة<sup>2</sup>.

و يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من العناصر وهي :

**المدخلات:** هي مدخلات نظم المعلومات الموارد البشرية عبارة عن البيانات المتعلقة الموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة العمل والموظفين و بالمكان تقسيم هذه البيانات إلى: البيانات المتعلقة الموظفين: تشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بخبرات

1 بوعلي فريدة , دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة , (مذكرة تخرج

ماستر , في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات المالية و البنوك ) , 2013-2014 , ص ص3-4 .

2 كوثر عبد الله محمد إبراهيم, دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتنمية الموارد البشرية, في المؤسسات

الحكومة, ب د ن, ص158.

العملية والعملية لموظف، والبيانات الخاصة الحياة الوظيفية كمسمى الوظيفة ورقمها. البيانات المتعلقة الوظائف تحتوي على الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

**المخرجات:** هي مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية تحتوي على :

- الموظفين والوظائف.
  - العمليات الإدارية في التخطيط و التوظيف .
  - أوضاع العاملين الحالية و السابقة.
- فهي عبارة عن معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير التغذية الرجعية.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث : أثر التكنولوجيا على إحداث التغيير التنظيمي**

إن الاتجاهات الحديثة و المتقدمة في العالم قد انعكست على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته في التراكيز التنظيمية و استخدام فرق العمل و الحاجة إلى مهارات متنوعة و مختلفة حيث أن هذه الاتجاهات تشير إلى تقليص عدد و نوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية و هذا التحول الذي يطلق عليه العمل عن قرب إلى عمال المعرفة , حيث مسؤوليات العاملين فيها تكون واسعة و تتضمن ترتيب للأنشطة المختلفة , حيث نلاحظ أن الأساس أو الإطار الجديد الذي تقدمه التكنولوجيا مثل الكمبيوتر (الحاسبة الالكترونية) قد تمكن العديد من منظمات الأعمال في تحقيق ميزة التوسع و الانتشار للمعرفة و المعلومات حيث مكنت هذه التكنولوجيا منظمات الأعمال من القيام بتخزين كم كبير من المعلومات و البيانات و بشكل واسع و من ثم استرجاعها لغرض استخدامها كما هو الحال في التجارة الالكترونية حيث حققت ثورة في قدرة المنظمات على الدخول إلى صيغ تكنولوجية متنوعة و متقدمة تمكن المدراء في المنظمات تحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات الضرورية , لذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية و تنفيذها بما يتلاءم مع الإستراتيجية التنظيمية التي تتبنى عملية تحليل الموقف التنافسي للمنظمة و تطوير الأهداف الإستراتيجية و

---

<sup>1</sup> كوثر عبد الله محمد إبراهيم, المرجع السابق, ص 159 .

وضع الخطط بما يؤدي إلى مساعدة المدراء في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

إن استخدام الحاسب و التكنولوجيا الاتصال و المعلومات أدى إلى تغير واضح في عملية تنظيم الموارد البشرية فغير من تنظيمها التقليدي إلى تنظيم يواكب هذا التطور و يمكن تلخيصه كما يلي :

### 1- العمل الجماعي :

من خلال تطبيقات العمل الجماعي يحصل الإجراء على تعاون الالكتروني مهيكلا و تشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة و دقيقة , و هذا ما يدل على حل كامل في خدمة تنظيم الجيد للعمل الجماعي<sup>2</sup>, الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات البرمجية لتشغيله و هذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة , و أبعاد التغيرات التكنولوجية من أخرى .

### 2- المنتديات :

تسمى بمنتديات الحوار و هي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة , و هذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على شبكة و تبادل الآراء حول موضوع مشترك ثم توزع الآراء فوراً أو توزع أوتوماتيكياً لبقية المشاركين الذين لهم الحق في إبداء برأيهم و هذه الساحات تعطي الإمكانيات المتعددة في مختلف و ذلك بالسماح لمجموعة من خبراء المؤسسة من مناقشة موضوع معين , تعريف الإجراء, التكوين و تنشيط الإدارة , و من خلال هذه الحوارات يمكن للإدارة جمع الآراء و وضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمنية و تسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات

3

---

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي , عولمة إدارة الموارد البشرية , نظرة إستراتيجية , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن, 2009, ص ص 102-103.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي , جلال إبراهيم العيد , نظم المعلومات الإدارية , دار الجامعية , الإسكندرية, بدون تاريخ, ص35.

<sup>3</sup> السيد أحمد عبد الخالق , التجارة الالكترونية و العولمة, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة, 2006, ص 34.

## خلاصة الفصل :

بات أكيدا أن التكوين يشكل رأسمال حقيقي لا يمكن هدره، هذا لأنه يعتبر أحد الأبعاد الهامة لتطور ومواكبة التحولات والتغييرات التي يشهدها العالم. كما يعتبر من الحاجات الحيوية للفرد، لأنه يزيد من مستوى الكفاءة من حيث المهارات و السلوكات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة. كما انه وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة في النفس وارتفاع الدافعية للعمل .

كما يعد من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات أن تتابع جميع التغييرات التكنولوجية ' و أن تواكب التقدم الذي يحصل في هذا الميدان و أن تطلع على نما سيحدث في المستقبل ، و هذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات و تتماشى مع دوافع التغيير التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها .

و عموما فان تبني تكنولوجية جديدة و متطورة في المؤسسة تتماشى و متطلباتها المحددة، فهي وسيلة و ليست غاية ، و قبل التفكير في هذه التكنولوجيا ينبغي دراسة الحاجات الحقيقية التي تواكب إستراتيجية المؤسسة والتي تكون مستعدة للتطور و لروح التغيير التكنولوجي و ذلك بإعطاء بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية التي تعد موردا أساسيا لخلق القيمة المضافة ، فقيمة المؤسسات اليوم تكمن في قدرات و مهارات المورد البشري التي يجب استغلالها بشكل جيد.



# الفصل الثالث:

## دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة – الجلفة

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضا مفصلا لنتائج الدراسة من خلال أداة جمع البيانات التي طبقت على مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة والذي كان الهدف الرئيسي منها هو دراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي فقد سعت هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف من بينها

- معرفة أثر و وظائف إدارة الموارد البشرية على التغييرات
- معرفة دور بطاقة الشفاء

ولقد اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية لتحليل الدراسة عن طريق وصف خصائص الموظفين و إجاباتهم على محاور الاستبيان بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة بعد التحليل و الاستنتاج .

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء**  
يعتبر نظام الضمان الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار والتي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض والبطالة, قبل التطرق إلى واقع المؤسسة ارتأينا أن نتطرق إلى نشأة و تعريف هذه المؤسسة و مهامها و هيكلها التنظيمي .

**المطلب الأول : نشأة و تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء**

**الفرع الأول: نشأة المؤسسة**

غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأسمالي، استعماريًا و معقدًا يتميز:

- بتعدد الأنظمة.
  - بالتفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر.
  - بانعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع.
  - بالضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور و القيمة المالية للمعيشة .
- وخلال العشر سنوات ما بعد الاستقلال، اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات وتحسين تسيير الهيئات<sup>1</sup>.

في سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل و الأمراض المهنية، وأصبحت هذه الأخطار تسييرها هيئات الضمان الاجتماعي. وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05 جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور و الميثاق الوطني والمبادئ المطروحة في القانون الأساسي العام للعمال وما اقره المجلس الشعبي الوطني .

يهدف القانون الجديد خاصة إلى :

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي و تأسيس نظام وحيد .
- توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه.<sup>2</sup>
- إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي و هذه القوانين التي أدخلت حيز التطبيق في 1984/01/01 هي :

القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية

القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد .

مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة<sup>1</sup>  
مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة<sup>2</sup>



القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية .

### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

بموجب المرسوم 85-223 الموافق ل 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي. تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الذي يعمل رمز ص.و.ت.إ الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في تسيير الاداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

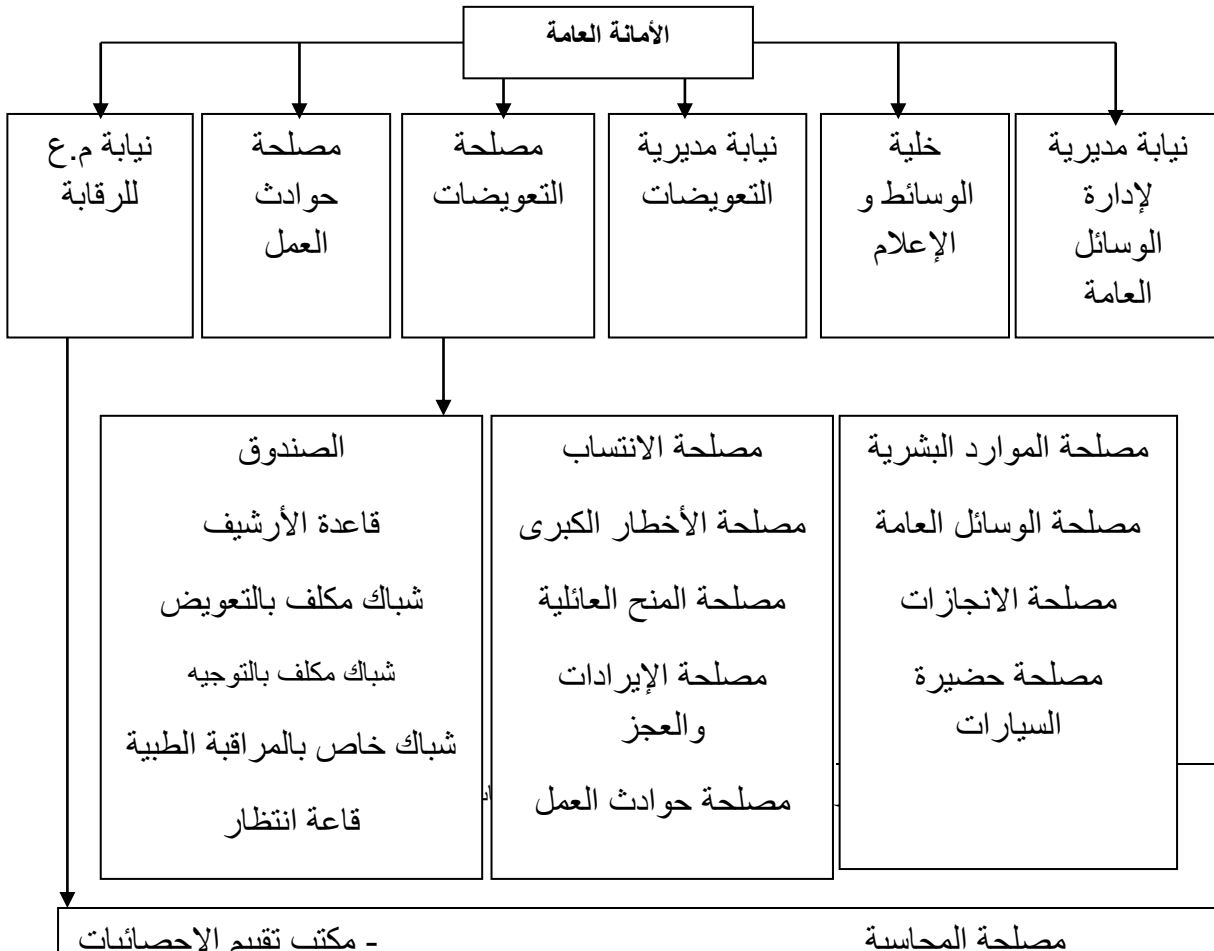
**الصندوق الوطني لوكالة الجلفة :** طبقا لأحكام المادة 78 والمادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 تم إنشاء وكالات ولأئية بموجب قرار من الوزير المكلف للضمان الاجتماعي والتي هي موضوع دراستنا هذه وهي على وجه التحديد وكالة الجلفة ذات نيابة كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة المالية، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية. وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع هذه الوكالة حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية وباستقلال المالية حيث تتمتع تحت سلطة أعوان الإدارة الذي يمكن أن يعوض له المدير العام للصندوق الوطني والعون المكلف بالعمليات المالية جزاءا من سلطتها وذلك تحت مسؤوليتهما .

تشكل وكالة ولاية الجلفة حوالي 380 مابين موظف وعامل والذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية والتي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة والتي تخضع هي الأخرى بدورها تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الحالات الإدارية والمالية وحتى القرار الذي يصدر بقرار من الوزارة الوصية نظرا للكثافة السكانية التي عرفتها الولاية وحجم الخدمات الملقاة على عاتق

الوكالة فقد تم إنشاء عدة مراكز وفروع عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالتالي: <sup>1</sup>

المراكز	الفروع
مسعد 704	الادريسية 711
05 جويلية 713	الشارف 706
عين وسارة 703	حد الصحاري 710
حاسي مجبج 702	دار الشيوخ 712
البييرين 705	عين الإبل 707
بن جرمة 701	فيض البطمة 714
بوتريفيس 709	سيدي لعجال 708

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل (5) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -  
وكالة الجلفة<sup>1</sup>

**المبحث الثاني : نظام التشخيص لواقع التكوين و التكنولوجيا في وكالة الصندوق  
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة.**

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية لنجاح الفرد في عمله، حيث أنه من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كما أن التكنولوجيا في جل القطاعات و بالتالي حملت مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على نفسها عدة انجازات في هذا المجال حيث ارتكزت الإصلاحات لدى هذه المؤسسة و التي بادر بها القطاع على ثلاث محاور أساسية وهي العصرية و الأنسنة والحفاظ على توازنات المالية. كما يعد نظام الشفاء أحد أهم المحاور الإصلاحية للضمان الاجتماعي في مجال العصرية و قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين اثنين ، في المطلب الأول تطرقنا إلى تشخيص نظام التكوين في المؤسسة أما المطلب الثاني تحدثنا عن تشخيص نظام التكنولوجيا في المؤسسة.

---

مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة<sup>1</sup>

## المطلب الأول : تشخيص نظام التكوين في المؤسسة

يعتبر التكوين احد العوامل الأساسية التي تعمل على تحقيق و انجاز المشاريع المسطرة من قبل الصندوق و بهذا الصدد تمت مرافقة و دعم هذه المشاريع ببرامج تكوينية هادفة و متخصصة في المجالات التالية : ففي مجال التكوين يسهر الصندوق الوطني على التطوير المستمر لكفاءات و معارف موارد البشرية عن طريق النشاطات التكوينية التي تحتل المرتبة الأساسية ضمن مخطط عمله سعيا منه إلى تحيين مكتسباتهم في هذا المجال و إدراج معارف جديدة لتصرفاتهم المهنية , فالمؤسسة سطرت برنامجا طموحا في مجال تسيير الموارد البشرية يرتكز أساسا على وضع تدابير عملية لتنظيم العمل لمواكبة المتغيرات الجديدة التي عرفها القطاع و من هنا يمكننا التطرق إلى الإحصائيات التالية :

حيث بلغ عدد العمال حوالي 380 عامل صُنِفُوا كالتالي :

المدير الذي يتحكم في جميع صلاحيات و مصالح الإدارة .

نواب المدير في شتى مجالات الضمان الاجتماعي و التي صنفت كالتالي :

المصالح التابعة للمدير مباشرة<sup>1</sup>:

- مصلحة الوقاية , مصلحة الأرشيف , مصلحة الإحصائيات , مصلحة الإصغاء و الوساطة , مصلحة الشفاء , مصلحة الأمن الداخلي .

نواب المدير : نائب مدير التعويضات , نائب مدير المالية , نائب مدير الادارة العامة , نائب مدير الرقابة الطبية , نائب مدير مركز الإعلام الآلي .

رؤساء المراكز و الفروع : التابعين لنيابة مدير التعويضات صنفت إلى 15 مركز

رؤساء الأقسام , رؤساء المصالح , رؤساء الخلايا , أعوان الشبابيك

و قد بلغ عدد المؤمنين اجتماعيا 245 ألف مؤمن<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: تشخيص نظام التكنولوجيا في المؤسسة

<sup>11</sup> مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة  
<sup>2</sup> مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة.

لقد ارتكزت جميع التغييرات التي آلت إليها المؤسسة على بطاقة الشفاء التي تعد أحد أهم المحاور الاصطناعية لضمان الاجتماعي كآلية جوهرية في مجال العصرية حيث كانت الانطلاقة سنة 2009 , أين تم وضع الأسس التي يركز عليها نظام الشفاء فبطاقة الشفاء دعامة مغناطيسية تحمل معلومات المؤمن و ذوي حقوقه مما يسمح له الاستفادة من التعويضات عن طريق نظام الدفع من قبل الغير .

بالإضافة إلى الشبكة المعلوماتية التابعة للصندوق التي تعتبر نظام معلوماتي وطني مدمج لتسيير التأمينات الاجتماعية , و دائما في إطار التحسين المتواصل و الدائم لظروف التكفل بالمؤمن لهم اجتماعيا تم إرساء تدابير ملائمة لمراقبة الطبية و يتعلق الامر بتعزيز الرقابة الطبية البعدية للمواصفات الطبية و تقليص بما أمكن من تنقل المؤمن له اجتماعيا لى هياكل الصندوق .

و بذلك يمثل نظام الشفاء قفزة تقنية و تكنولوجية هائلة تضمن تقديم اداءات ذات نوعية إلى المؤمن لهم اجتماعيا .

كما قامت المؤسسة بوضع شبكة معلوماتية عبر خطوط خاصة التي تسمح للمستخدمين من أعوان الضمان الاجتماعي المتعاقدين ع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية , اطباء عامون و خواص , صيادلة , ممتهني صناعة النظارات الطبية , المؤسسات الاستشفائية , عيادات تصفية الدم , موردي الأعضاء الاصطناعية , باستغلال قاعدة بيانات و هذا ما يعرف بالخطوط الخاصة .

حيث توصلنا الى الإحصائيات التالية الخاصة ببطاقة الشفاء , و تبين لنا ان عدد البطاقات المستخرجة بين الفترة 2009 – إلى 2016/12/31 , 150 ألف بطاقة مرقمنة

1 .

### المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة من خلال أداة جمع بيانات الاستبيان التي طبقت على مجتمع الدراسة و التي كان الهدف منها هو تحديد أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة و قد اعتمدنا على التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و استجاباتهم على محاور الاستبيان .

### المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

#### الفرع الأول : تعريف العينة

هي الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية , نظراً لكونها أيسر في التطبيق و أقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي , كما انه لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً تم اختيارها بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذ منه لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنتطبق إلى حد كبير من النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع<sup>1</sup> .

حيث أن الباحث يتعرف على المجتمع الأصلي بدقة , و يدرس مفرداته , و لكي يحصل على عينة ممثلة عليه أن يختار وقف طرق معينة و مفردات معينة و شروط منظمة و مضبوطة<sup>2</sup> .

قمنا باختيار عينة عشوائية من موظفي عدد من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و ذلك بنسبة 10 بالمئة من أصل 300 موظف البالغ تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن التساؤلات المطروحة في الاستمارة.

#### الفرع الثاني : تعريف الاستبيان

<sup>1</sup> عبود عبد الله العسكري , منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية , ط1 , دار التميز للنشر و التوزيع , دمشق , 2002, ص 169 .

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري, البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية , ط1, دار الفكر المعاصر , بيروت, لبنان, 2000, ص 303.

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات و قد يستخدم في إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق ليشمل المدرسة و بطبيعة الحال فهو يختلف في طوله و درجة تعقيده , إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة و الحصول على استجابات كاملة و من الأهمية أن تكون أسئلة الدراسة و فرضياتها واضحة و معرفة كي يكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد <sup>1</sup>.

كما عرف بأنه قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث و يعرف أحيانا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم بهم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها و يعيدونها بالبريد .

و يعتبر هذا الأخير من أهم و أدق طرق البحث و جمع المعلومات <sup>2</sup>.

و قد قسمت الاستمارة إلى قسمين : القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر و الجنس و الخبرة .

أما القسم الثاني فقسم إلى أربعة محاور :

المحور الأول خاص تحليل البيانات الشخصية .

المحور الثاني التغيير خاص بالفرضية الأولى و يضم 5 أسئلة بالإضافة إلى الاقتراحات.

المحور الثالث التكوين خاص بالفرضية الثانية و يضم 5 أسئلة بالإضافة إلى الاقتراحات.

المحور الرابع التكنولوجيا خاص بالفرضية الثالثة و يضم 5 أسئلة بالإضافة إلى

الاقتراحات.

## المطلب الثاني : تفرغ الاستبيان و تحليل النتائج

### المحور الأول : تحليل البيانات الشخصية

<sup>1</sup> منذر الضامن , أساسيات البحث العلمي , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2007 , ص 91  
<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم , أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية , ط1 , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , 2000 , ص165 .

اتصفت عينة الدراسة بعدد من الصفات التي حددتها البيانات الشخصية وتتمثل فيما يلي : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، والجدول التالي يبين هذه الصفات من التكرارات والنسب المئوية .

#### 01 توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	19	%63.33
الإناث	11	%36.66
المجموع	30	% 100

جدول 04 : يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس

ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.33% تمثل الذكور وهي نسبة كبير مقارنة بنسبة الإناث 36.66% ، حيث أن عينة الموظفين شملت نسبة كبيرة من الذكور والتي قدرت بـ 63.33% .

#### 02 التقييم حسب الفئة العمرية

المتغير	الاختبارات	التكرار	النسبة
العمر	20 - 30	4	%13.33
	30 - 40	17	%56.66
	40 - 50	6	%20
	50 - 60	3	%10
	أكثر من 60	0	%0
المجموع		30	%100

جدول 05 : توزيع الموظفين حسب الفئة العمرية

يبين الجدول رقم (2) أن نسبة 56.66% هم موظفون يمثلون الفئة العمرية 30 - 40 ، و نسبة 20% يمثلون الفئة العمرية مابين 40 - 50 ، و 13.33% يمثلون الفئة العمرية ما بين 20 - 30 ، و 10% يمثلون الفئة العمرية 50 - 60 بينما الفئة أكثر من 60 فلا يوجد نسبة تمثل ذلك. ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين هم من فئة الشباب حيث يمثلون نسبة كبيرة قدرت بـ 56.66% .



### 03 توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

المتغير	الاختبارات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ابتدائي	4	%13.33
	ثانوي	8	%26.66
	بكالوريا	4	%13.33
	دراسات عليا	14	%46.66
المجموع		30	%100

جدول 06: يمثل توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول 3 نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة لديهم دراسات عليا وذلك من خلال نسبهم التي فاقت %46 حيث تلتها فئة الموظفين ذو مستوى الثانوي وذلك نسبة %26.66 أما الابتدائي و البكالوريا فقد تحصلوا على نفس النسبة ومنه فإن فئة الموظفين ذو المستوى الدراسات العليا هم الذين يمثلون الأغلبية .

### 04 توزيع الموظفين حسب الخبرة العلمية

المتغير	الاختبارات	التكرار	النسبة
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	6	%20
	من 5 إلى 10	8	%26.66

10%	3	10 - 15	
43.33%	13	أكثر من 16 سنة	
100%	30		المجموع

جدول 07: يوضح توزيع الموظفين حسب الخبرة العلمية

نلاحظ أن اغلب الموظفين يمتلكون خبرة علمية , و تليها نسبة 26.66% عمال يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات , و تليها الموظفين ذو الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 20% بينما الموظفين ذوي الخبرة ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 10% قد احتلت المرتبة الأخيرة و من هنا نستنتج أن اغلب الموظفين يمتلكون الخبرة العلمية أكثر من 16 سنة

## المحور الثاني : تحليل الفرضية الأولى

### 01 لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

الاختبار	التكرار	النسبة %
نعم	25	83.33%
لا	5	16.66%
المجموع	30	100%

جدول 08: يوضح قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية

لقد اختلفت آراء الموظفين حول اكتساب المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية حيث يرى 25 موظف نسبة 83.33% بأن المؤسسة تكتسب القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الخارجية بينما يوجد أي 5 موظفين ينفون ذلك بنسبة 16.66% من الموظفين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

## 02 تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق المتغيرات

الاختبار	التكرار	النسبة %
نعم	23	76.66 %
لا	07	23.33 %
المجموع	30	100 %

جدول 09: يمثل الكفاءات البشرية لدى المؤسسة لتحقيق المتغيرات

اختلف أداء الموظفين في المؤسسة فهناك 23 موظف من 30 يرون أن المؤسسة تمتلك الكفاءات البشرية وذلك بنسبة 76.66 % بينما الموظفين الباقين لا يرون ذلك وذلك بنسبة 23.33 % .

## 03 تسهر المؤسسة على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين:

الاختبار	التكرار	النسبة %
نعم	10	33.33 %
لا	20	66.66 %
المجموع	30	100 %

جدول 10: يوضح مدى سهر المنظمة على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين

اختلف أداء الموظفين في المؤسسة حول سهر المؤسسة على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين حيث أن 10 موظفين من بين 30 عامل يرون أن المؤسسة تسهر على ذلك بنسبة 33.3 %، بينما باقي الموظفين لا يعتبرون ذلك بنسبة 66.66 %، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تسهر على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين.

## 04 يوجد في الإدارة جو ثقة بين الموظفين والمواطنين:

الاختبار	التكرار	النسبة
----------	---------	--------

نعم	22	73.33 %
لا	08	26.66 %
المجموع	30	100 %

جدول 11: يوضح وجود ثقة بين الموظفين و المواطنين في الإدارة

اعتبر أغلبية الموظفين وجود ثقة بين الموظفين والمواطنين في الإدارة وذلك 22 من بين 30 موظف بنسبة 73.33 % , بينما 8 من الموظفين لم يؤكدوا ذلك وذلك بنسبة 26.66 %  
ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك جو من الثقة بين الموظفين والمواطنين وذلك بنسبة كبيرة .

#### 05 لدى المؤسسة خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	18	60 %
لا	12	40 %
المجموع	30	100 %

جدول 12: يوضح مدى توفر المؤسسة على خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير

لدى المؤسسة خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير بنسبة كبيرة حيث ترى نسبة 60 % أن المؤسسة تمتلك خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير بينما نسبة 40 % لا يؤكدون ذلك حيث أن 18 من بين 30 موظف أكد على ذلك ومنه فإن أغلب الموظفين أكدوا وجود خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير .

#### المحور الثالث : تحليل الفرضية الثانية

01 يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتكوين وتدريب الموارد البشرية وضعتها استنادا لاحتياجاتها .

الاختبار	التكرار	النسبة
----------	---------	--------

نعم	19	63.33 %
لا	11	36.66 %
المجموع	30	100 %

جدول 13: يوضح الخطة السنوية للتكوين و التدريب لدى المؤسسة

لقد اختلف آراء الموظفين في وجود خطة سنوية لتكوين وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة حيث وضعتها استنادا لاحتياجاتها , وذلك بان نسبة 63.33 % من الموظفين 19 من أصل 30 يرون أن المؤسسة تمتلك خطة سنوية لتكوين وتدريب الموارد البشرية بينما 11 موظف بنسبة 33.66 % لا يرون ذلك , ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك خطة سنوية لتكوين وتدريب الموارد البشرية وضعتها استنادا لاحتياجاتها.

## 02 تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	26	86.33 %
لا	04	13.66 %
المجموع	30	100 %

جدول 14: يوضح عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم

لقد اختلف آراء الموظفين على قيام المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم بحيث أن 26 موظف من بين 30 أيدوا ذلك بنسبة 86.33 % أما 4 موظفين الباقين رفضوا هذا و ذلك بنسبة 13.66 % . ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتكوين الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم .

## 03 يستفيد كل الموظفين من التكوين في المؤسسة

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	11	36.66 %
لا	19	63.33 %
المجموع	30	100 %

جدول 15: يوضح استفادة كل الموظفين في المؤسسة

نستنتج أن أغلب الموظفين لا يستفيدون من التكوين في المؤسسة وذلك من خلال أفراد الموظفين حيث أن نسبة 63.33 % من الموظفين أنكروا استفادتهم من التكوين بينما 36.66 % من الموظفين اعتبروا أن التكوين يستفيد منه كل الموظفين .

#### 04 تتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد نحو العمل

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	13	43.33%
لا	17	56.66%
المجموع	30	100%

جدول 16: يوضح الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل دافعية الأفراد نحو العمل

اختلف أغلب الموظفين في كون المؤسسة تتبع طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد نحو العمل حيث اعتبر أغلبية الموظفين المؤسسة متبعة للطرق العديدة للتكوين وذلك بنسبة 56.66 % بينما الموظفين الباقين أنكروا ذلك وذلك بنسبة 43.33 % ومنه نستنتج أن المؤسسة تتبع طرق عدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد نحو العمل .

#### 05 تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للموظفين من أجل تكوينهم واكتسابهم الخبرة

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33%
لا	11	36.66%
المجموع	30	100%

جدول 17: يوضح مدى توفر المؤسسة على البيئة المحفزة للموظفين من أجل تكوينهم واكتسابهم الخبرة

اعتبر أغلب الموظفين المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للموظفين من أجل تكوينهم و إكسابهم الخبرة وذلك بنسبة 63.33 % بينما 36.66 % من الموظفين لم يؤيدوا ذلك ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للموظفين من أجل تكوينهم و اكتسابهم الخبرة.

#### المحور الرابع : تحليل الفرضية الثالثة

##### 01 لدى المؤسسة القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	26	86.66%
لا	4	13.33%
المجموع	30	100%

جدول 18: يوضح قدرة المؤسسة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة

لقد اختلف الموظفين على قدرة المؤسسة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة حيث نلاحظ أن أغلبية الموظفين أكدوا على أن المؤسسة تمتلك القدرة بنسبة كبيرة وذلك بنسبة 86.66 % بينما نسبة 13.33 % لم يوافقوا ذلك. ومنه نستنتج أن المؤسسة لها القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

##### 02 تستطيع المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	05	16.66%
المجموع	30	100%

جدول 19 : يوضح قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب

لقد اختلف أغلب الموظفين على قدرة المؤسسة على توفير المعلومات في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين , وذلك بأن نسبة 83.33% من الموظفين

أكدوا على قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين بينما 16.66% لم يؤكدوا ذلك.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تستطيع توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين.

### 03 يستفيد المواطنون من تكوين استخدام التكنولوجيا

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33%
لا	11	36.66%
المجموع	30	100%

جدول 20: يوضح مدى استفادة المواطنين من تكوين استخدام التكنولوجيا

لقد اختلف اغلب الموظفين حول استفادتهم من تكوين استخدام التكنولوجيا حيث ان 19 موظف من بين 30 موظف يرون أنهم يستفيدون من تكوين استخدام التكنولوجيا و ذلك بنسبة 63.33% , بينما بقية الموظفين لا يرون ذلك , و ذلك بنسبة 36.66% و منه نستنتج أن اغلب الموظفين يستفيدون من تكوين استخدام التكنولوجيا .

### 04 تستعمل المؤسسة وسائل تكنولوجياية بشكل مستمر

الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

جدول 21: يوضح مدى استعمال المؤسسة للوسائل التكنولوجية بشكل مستمر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب استعمال المؤسسة الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر كبيرة بحيث أن معظم الموظفون كانت نتيجتهم لصالح نعم بنسبة 80% , بينما نسبة 20% كانت لا ومنه نستنتج أن المؤسسة تستعمل وسائل تكنولوجياية بشكل مستمر .

### 05 ساهمت بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين والمؤسسة



الاختبار	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.66
لا	5	%16.33
المجموع	30	% 100

جدول 22: يوضح مدى مساهمة بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين و المؤسسة

لقد ساهمت بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف على المواطنين والمؤسسة وذلك من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه حيث أن نسبة 83.33% كانت لصالح الإجابة بنعم بينما 16.66% لصالح لا , حيث أن 25 موظف من بين 30 موظف بينو ذلك . و منه نستنتج أن بطاقة ساهمت في تخفيض التكاليف لدى المواطنين و المؤسسة .  
**خلاصة الفصل :**

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تتناول أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة .

حيث تعرضنا لتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه بالمؤسسة و من هنا يمكن القول أن المؤسسة قد لقيت تغيرا ملحوظا و تطورا في المجال التنظيمي و هذا يلاحظ من خلال تفعيل بطاقة الشفاء و تعميمها عبر الفروع و المراكز .

و بالتالي فإن المؤسسة تسهر على تحسين مستواها من خلال إدخال الثورة المعلوماتية و استخدام الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر حيث لعبت دورا فعالا في تحسين الخدمات و الجودة .



# خاتمة

## خاتمة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسات تهدف إلى تحقيق أقصى الكفاءة و الفعالية و خدمة الأهداف الإستراتيجية و ضمان الأداء العالي و التعامل المتميز من خلال تنسيق العلاقة بين المؤسسة و الموظفين.

هي تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك لأنها تحتوي على وظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط .

و على ضوء وظائف إدارة الموارد البشرية لقد تبين لنا أن لوظيفة التكوين دور فعال في إحداث التغيير التنظيمي و ذلك من خلال كثرة الدورات التكوينية ,حيث تعتبر من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم ,فهو عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم و تباينت اختصاصاتهم و يهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين في الوظائف و المهم المختلفة و من انسب الأمور لتحصيل الخبرات .

كما توصلنا أيضا إلى أن للتكنولوجيا اثر على إحداث التغيير على المؤسسة و ذلك من خلال إدخال أنظمة الإعلام الآلي البطاقة الالكترونية فقد عرفت خدمة "بطاقة الشفاء " توسعا و نجاحا كبيرين بسبب إقبال المواطنين و المؤمنين اجتماعيا على الخدمة بسبب سهولتها و مزاياها العديدة و قد تطرقنا في دراستنا إلى التغيير التنظيمي حيث يعتبر هذا الأخير جهد منظم يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم المستجبات التي تفرضها العصرية , و مع زيادة التغيرات الحاصلة فهذه الأخيرة تعتبر رائدا للتنمية و آلية للحفاظ على الموارد البشرية .

**و نستخلص من هذه الدراسة مجموعة من النتائج :**

بعد قيامنا بالدراسة النظرية و الميدانية حول موضوع أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ,دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة توصلنا إلى استخلاص من النتائج التالية :

فمن خلال البيانات الشخصية نرى أن اغلب الموظفين هو ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و أن اغلبهم أصحاب المستوى العالي و دراسات عليا حيث ان اغلبهم يتميزون بخبرة علمية تفوق 16 سنة .

**النتائج على ضوء الفرضية الأولى : التغيير التنظيمي جهد منظم يهدف لتحقيق و تحسين الأداء**

و قد توصلنا من خلال تحليل هذه النتائج إلى صحة الفرضية و ذلك من خلال:

- أن اغلب الموظفين بان المؤسسة تكتسب القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية
- المؤسسة تمتلك الكفاءات البشرية لتحقيق المتغيرات .
- المؤسسة لا تسهر على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين .

- يوجد في المؤسسة خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير .  
النتائج على ضوء الفرضية الثانية : لوظيفة التكوين دور فعال في تحقيق التغيير  
التنظيمي .

- و هذه الفرضية صحيحة و ذلك من خلال:
- أن موظفو مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء
- يرو بأنه يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتكوين و تدريب الموارد البشرية وضعتها استنادا إلى احتياجاتها.
  - تتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من أجل دافعية الأفراد .
  - تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للموظفين من أجل دافعية تكوينهم .

النتائج على ضوء الفرضية الثالث: تساهم التكنولوجيا في تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء وكالة الجلفة . من خلال تحليل الفرضية توصلنا إلى صحتها من خلال :

-استطاعة المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين.

- يستفيد الموظفون من تكوين في استخدام التكنولوجيا .
- تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر .
- ساهمت بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين و المؤسسة .

#### التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تساهم في تحسين دور و وظائف إدارة الموارد البشرية و أثرها على التغيير التنظيمي , و من بين هذه التوصيات نجد أنه من الضروري :

- وضع الكفاءات و الإطارات في المكان المناسب.
- كثرة الدورات التكوينية الحديثة .
- اقتناء التكنولوجيا الحديثة و استعمالها و مسايرتها للتطورات الحاصلة .

- إنشاء أماكن مخصصة على مستوى الهيئة لتحديث المعلومات لدى العمال دون استثناء .
- الاستعانة بالخبرات سواء من داخل أو خارج المؤسسة .
- تكثيف الدورات التكوينية .
- تبادل المعلومات مع مختلف القطاعات و التعرف أكثر عن قرب من العوائق و محاولة حلها بطريقة علمية و منهجية .
- زيادة الكفاءات في مجال الإعلام الآلي و مواكبة العصرنة .
- إجراء دورات مستمرة في مجال العمل و الاختصاص لاكتساب أكثر رصيد من المعلومات.

# الملاحق

الملحق (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات  
الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة.



المصدر: قسم الموارد البشرية لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة

الجلفة

الملحق (02): استمارة



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



قسم: العلوم السياسية

## استمارة بعنوان

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير  
التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات  
الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة  
(2007 - 2016)

إعداد الطالبة :

➤ كحول زهرة



## السنة الجامعية: 2017/2016

### ملحق (03)

#### مقدمة استبيان :

أخي العامل أختي العاملة نحن بصدد انجاز بحث حول أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي , الرجاء التكرم بالمساعدة في تعبئة الاستبيان و ذلك بوضع العلامة X في المكان المناسب علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع السرية التامة و أن تستخدم في مجال البحث العلمي فقط .

شكرا على حسن التعاون

#### البيانات الشخصية و الوظيفية :

الرجاء و ضع العلامة X في المكان المناسب الممثل لرأيك .

الجنس:  ذكرا  أنثى

العمر : من 20 إلى 0  من 30 إلى 0  من 40 إلى 0

من 50 إلى 0  أكثر من 60

المستوى التعليمي: ابتدائي  ثانوي  بكالوريا

دراسات علم

الخبرة العلمية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات

		1/ التغيير
لا	نعم	
		لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية
		تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق التغير التنظيمي
		تسهر المؤسسة على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين
		يوجد في الإدارة جو ثقة بين الموظفين و المواطنين
		لدى المؤسسة خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير
		ماذا تقترح من أجل تغيير و تطوير مؤسستك
		2/ التكوين
لا	نعم	
		يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتكوين و تدريب الموارد البشرية وضعتها استنادا لاحتياجاتها
		تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم
		يستفيد كل الموظفين من التكوين في المؤسسة
		تتبع المؤسسة طرق عديدة للتكوين من اجل دافعية الأفراد نحو العمل
		تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للموظفين من أجل تكوينهم و إكسابهم الخبرة
		ماذا تقترح بشأن التكوين في المؤسسة
		3/ التكنولوجيا
لا	نعم	
		لدى المؤسسة القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة
		تستطيع المؤسسة توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين
		يستفيد الموظفين من تكوين استخدام التكنولوجيا

		تستعمل المؤسسة وسائل تكنولوجية بشكل مستمر
		ساهمت بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين و المؤسسة
ماذا تقترح بشأن تطوير استعمال تكنولوجيا في المؤسسة		

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب:

#### باللغة العربية :

- 1- أنس عبد الباسط عباس , إدارة الموارد البشرية , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,عمان, 2011.
- 2- السيد أحمد عبد الخالق , التجارة الالكترونية و العولمة, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة, 2006.
- 3- الطائي يوسف حجيم , مؤيد عبد الحسين الفضل , هشام فوزي العبادي , ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي متكامل , ط1, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ,عمان, 2006
- 4- جورج فريدمان بيارنافيل , رسالة في سوسولوجيا العمل , ط1 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1985 .
- 5- طارق علي جماز , المدخل إلى إدارة الموارد البشرية , ط1 , مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع , 2010.
- 6- محمد بن يوسف النمران العطيات , ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير , ط1, دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ,عمان , الاردن , 2006.
- 7- محمد المصيرفي , ادارة التغيير , ط1 , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , 2006 .
- 8- سعيد شعبان حامد , بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية , كلية التجارة , جامعة الازهر , 2006 .
- 9- سيد سالم عرفة , اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , منتدى سور الأزبكية, 2012.

- 10- عبد العزيز بدر النداوي, *عولمة إدارة الموارد البشرية , نظرة إستراتيجية*, ط1 , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2009.
- 11- عبد الله بن عبد الغني الطجم , *التطوير التنظيمي المفاهيم , النماذج , الاستراتيجيات*, ط5, دار حافظ للنشر و التوزيع , جدة , 2009.
- 12- عمر وصفي عقيلي , *إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بعد استراتيجي* , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع, عمان , 2005 .
- 13- فيصل حسونة , *إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر و التوزيع* , ط2, دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , 2008.
- 14- حسن محمد احمد مختار , *إدارة التغيير التنظيمي , المصادر و الاستراتيجيات*, ط1 , الشركة العربية المتحدة , للتسويق و التوريدات, القاهرة, 2009.
- 15- غني دحام تناي الزبيدي , *إدارة السلوك التنظيمي* , ط1 , دار غيداء للنشر و التوزيع , عمان , 2015.
- 16- خضير كاظم حمود , *نظرية المنظمة*, ط2, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان, 2000
- 17- (-, -) , *إدارة الموارد البشرية* , ط1 , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان, 2007.
- 18- عبد الله محمد عبد الرحمان , *علم الاجتماع الصناعي (النشأة و التصورات الحديثة)* , ط1, دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع , بيروت, 1999.
- 19- يوسف سعدون , *علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية* , دون ط, ديوان المطبوعات الجامعية .
- 20- رمزي أحمد مصطفى , عبد الحي , *تقسيم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة* دون طبعة, دار الوفاء لدينا للنشر و التوزيع , ليبيا , 2007.

- 21- ناصر الدين دادى عدون ,إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي, دراسة نظرية و تطبيقية محاضرة موجهة إلى طلبة العلوم الاقتصادية الإدارة و التسيير ,العلوم التجارية و المالية .
- 22- طاهر محسن الغالي , التطوير التنظيمي , مدخل تحليلي , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع ,عمان , 2009.
- 23- عبد الناصر علاك حافظ , ادارة السلوك التنظيمي , دار غيداء للنشر و التوزيع , طبعة 1 , بغداد , 2015 .
- 24- منال محمد الكردي , جلال إبراهيم العيد , نظم المعلومات الإدارية , دار الجامعية ,الإسكندرية ,بدون تاريخ.
- 25- مريم مشاط , إدارة الموارد البشرية ,ملخص عروض ,2009.
- 26- مصطفى مصطفى كامل ,إدارة الموارد البشرية, مجلة الابتسامة ,الشركة العمومية للنشر و التوزيع ,عمان ,1994.
- 27- سعيد شعبان , عن الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية , بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية لإدارة الأعمال ,2006.
- 28- عبود عبد الله العسكري , منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية , ط1 , دار التميز للنشر و التوزيع , دمشق , 2002.
- 29- رجاء وحيد دويدري, البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية , ط1, دار الفكر المعاصر ,بيروت,لبنان, 2000.

### المذكرات :

- 30- بن عبد الرحمان عيشة ,تكوين الموارد البشرية لرفع انتاجية المؤسسة الاقتصادية , مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2008.
- 31- بوهنتالة فهيمة, " التغيير التنظيمي و إنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، " رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009.
- 32- وهيبه بوسنان , دور التكوين في تطوير كفاءات الأفراد ,(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية , الجلفة) , 2010 .

- 33- طهراوي خديجة ,التكوين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و دوره في تفعيل أداء المؤسسة , مذكرة لنيل شهادة الليسانس , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2005 .
- 34- مرزوق نسيمة , دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة , (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر , جامعة آكلي محند اولحجاج , البويرة ), 2013 .
- 35- صالح بن فالخ عبد الله البلوي , اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي .رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2005 .
- 36- ايزابيل فرانش تانجي , "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى، " رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Lyon -Moulin Jean3 ، سنة 2001 .
- 37- سيباني فوزية , دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمية, دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل التنظيم , 2009-2010.
- 38- خليفة موسى علي الزيادات ,العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي , (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير , في إدارة الأعمال جامعة آل البيت), 1999.

## الوثائق الحكومية :

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية .
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية .

## باللغة الأجنبية:

- 1- Nigeling et neil rnderson. **Managing innovation and change** :a critical guid for organization thomson learning . 2002 .

# فهرس الجداول



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل حالة التوازن بين القوتين من أجل تحقيق التوازن لدى المنظمة	23
02	منافع التغيير التنظيمي و الجهات المستفيدة	29
03	يمثل أدوات التغيير التنظيمي	36
04	جدول يمثل مراكز و فروع مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة	73
05	يوضح الجدول توزيع الموظفين حسب الجنس	80
06	توزيع الموظفين حسب الفئة العمرية	81
07	جدول يمثل توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	81
08	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب الخبرة العلمية	82
09	جدول يوضح قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية	83
10	جدول يمثل الكفاءات البشرية لدى المؤسسة لتحقيق المتغيرات	83
11	يوضح مدى سهر المنظمة على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين	84
12	يوضح وجود ثقة بين الموظفين و المواطنين في الإدارة	84
13	يوضح مدى توفر المؤسسة على خطة إستراتيجية لتطوير مجالات التغيير	85
14	يوضح الخطة السنوية للتكوين و التدريب لدى المؤسسة	85
15	يوضح عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	86
16	يوضح استفادة كل الموظفين في المؤسسة	86
17	يوضح الطرق التي تتبعها المؤسسة من اجل دافعية الأفراد نحو العمل	87
18	يوضح مدى توفر المؤسسة على البيئة المحفزة للموظفين من أجل تكوينهم و اكتسابهم الخبرة	87
19	يوضح قدرة المؤسسة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة	88
20	يوضح قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب	88
21	يوضح مدى استفادة المواطنين من تكوين استخدام التكنولوجيا	89

89	يوضح مدى استعمال المؤسسة للوسائل التكنولوجية بشكل مستمر	22
90	يوضح مدى مساهمة بطاقة الشفاء في تخفيض التكاليف لدى المواطنين و المؤسسة	23

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
--------	-------------	-----

# فهرس الأشكال

14	يمثل إدارة الموارد البشرية	01
37	مجالات التغيير التنظيمي	02
41	أثر التغيير على كامل أبعاد المنظمة	03
52	التكوين يرفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسة	04
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05

فهرس الأشكال:

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوي
	الإهداء
	شكر و تقدير
أ - ز	مقدمة
08	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و أثر وظائفها على التغيير التنظيمي

10	<b>المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
10	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
22	<b>المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي</b>
22	المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي
27	المطلب الثاني : أهمية و أهداف و أنواع التغيير التنظيمي
36	المطلب الثالث : أدوات و مجالات و مراحل التغيير التنظيمي
46	<b>الفصل الثاني : مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي</b>
48	<b>المبحث الأول : ماهية التكوين</b>
48	المطلب الأول : تعريف التكوين
50	المطلب الثاني : أهداف و أهمية عملية التكوين
54	المطلب الثالث : أنواع و أشكال التكوين
56	المطلب الرابع : أثر التكوين في إحداث التغيير التنظيمي
59	<b>المبحث الثاني : ماهية التكنولوجيا</b>
59	المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا
62	المطلب الثاني : أهمية التكنولوجيا
63	المطلب الثالث : أثر التكنولوجيا على إحداث التغيير التنظيمي

الصفحة	المحتوي
66	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - الجلفة
68	المبحث الأول : تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء
68	المطلب الأول : نشأة و تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء
71	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني : نظام التشخيص لواقع التكوين و التكنولوجيا في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة.
72	المطلب الأول : تشخيص نظام التكوين في المؤسسة
73	المطلب الثاني : تشخيص نظام التكنولوجيا في المؤسسة
74	المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول : أدوات جمع المعلومات
76	المطلب الثاني : تفريغ الاستبيان و تحليل النتائج
88	خاتمة
92	ملاحق
97	قائمة المراجع
102	فهرس الجداول
105	فهرس الأشكال
106	فهرس المحتويات