



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبين:
جلود راضية و شنتوف أحلام
بعنوان

مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا
(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ولاية توقرت)

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. كسنة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ	د. طالب أحمد نور الدين
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ	د. قلبازة آمال

السنة الجامعية: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

جلود راضية و شنتوف أحلام

بعنوان

مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا
(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ولاية توقرت)

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ.د. كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر - أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. قلبازة آمال	أستاذ محاضر - أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا

مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

سورة الكهف الآية (10) صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما املك في الوجود الوالدين الكريمين "أمي" و
"أبي" حفظهما الله لنا وأطال فيعمرهما.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم

إخوتي وأخواتي الأعزاء. إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء

وزملاء. إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي..

شنتوف أحلام



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلي أعلى شيء في حياتي، إلى من غرس في قلبي الحب والامان،
و أعطاني الأمل و أزهر حياتي وتحمل تقصيري في حقه وتحمل معي مسؤولية الأولاد
في غيابي من اجل مواصلة مشواري الدراسي وكان دائما داعما لي نفسيا وماديا .
إليك يا شريك عمري ومنبع قوتي وإلهامي وحب حياتي إليك يا زوجي العزيز المصارع
والطيب و الحنون والخدمين هدية محمد مبروك حفظك الله وأدامك تاجا فوق
رؤوسنا.

إلي والدي الكريمين الذين شجعان وسانداني في دراستي "جلود سليمان وجلود
عائشة" ربي أحفظهما واطل في عمرهما وارحمهما كما ربياني صغيرا
إليكم يا أبنائي الأعزاء ياسين ،عبدالرحمان، يوسف، همام، رياض، حارث نحفظكم الله
واعتذر لكم على تقصيري.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من إخوتي وأخواتي: إدريس ،طه، عبد المجيد، مريم
،فايزة،

إلى كل عائلة "جلود" وإلى جميع أفراد عائلة "بن هدية"

وإلى أخوالي وخالاتي والى أعمامي وعماتي

الطالبة/جلود راضية

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل، و نقف وقفة احترام
وتقدير

ونتقدم بجزيل الشكر وكثير العرفان للأستاذ المشرف الدكتور طالب احمد نور الدين
والأستاذ المساعد الدكتور بلعربي محمد على الجهود المبذولة في هذا العمل من خلال
إرشادتهما وتوجيهاتهما و الإشراف على هذه المذكرة و إلى جميع الأساتذة في قسم علوم
التسيير إدارة الموارد البشرية الذين قدموا لنا الإرشاد والنصح والتوجيه وساهموا في إثراء
رصيدنا المعرفي دون أن ننسى تشكراتنا إلى العمال في إدارة علوم التسيير نخص بالذكر
السيدة فارسي فايذة والى السيد مدير الموارد البشرية ورئيس المكتب في مستشفى سليمان
عميرات بولاية توقرت على رحابة صدورهم وعلى مساعدتهم ودعمهم لنا وإلى كل من

ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية و إدارة التغيير	8
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية	8
المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير	21
المطلب الثالث دور الكفاءات البشرية في إدارة التغيير	33
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	36
المطلب الأول الدراسات المحلية.....	36
المطلب الثاني الدراسات العربية	37
المطلب الثالث الدراسات الأجنبية	38
المبحث الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	40
المطلب الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة	59
المطلب الثاني الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :	62
المبحث الثاني :نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بالبرنامج الإحصائي spss	68
المطلب الأول :وصف عينة الدراسة	68
المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات	72
المطلب الثالث المقابلة مع مدير الموارد البشرية:	88

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
65	يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي	2
66	نتائج اختبار مقياس الفاكرونخ حول صدق أداة الدراسة	3
67	اختبار التوزيع الطبيعي	4
68	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	5
69-68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	6
70-69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7
72-71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	8
73-72	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المعرفة	9
75-74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية الفقرات	10
76-75	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المهارة	11
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور المهارة	12
79-78	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور السلوك	13
79	يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور السلوك	14
80	ملخص نتائج محور المتغير المستقل الكفاءات البشرية	15
82-81	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المتغير التابع إدارة التغيير	16
84-83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور إدارة التغيير	17

الفهرس

85	مصنوفة قيم معامل الارتباط بين محور الكفاءات البشرية و إدارة التغيير	19
87-86	مصنوفة ارتباط محاور الدراسة المستقلة بالمتغير التابع إدارة التغيير	18

قائمة الأشكال :

الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الشكل أو الملحق	رقم الشكل
ج	نمودج الدراسة	الشكل 1
16	أبعاد الكفاءات البشرية	الشكل 2
22	طرق بناء الكفاءات البشرية	الشكل 3
28	مجالات إدارة التغيير	الشكل 4

قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية سليمان عميراتتفرت	الملحق 1
	استبانة الدراسة	الملحق 2

الملخص:

تناولت هذه الدراسة بالتحليل مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بولاية توقرت، وتهدف إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في عملية التغيير وإدارته وقيادته، حيث تطرقنا إلى موضوع الكفاءات بأبعاده الثلاثة لإثبات فرضيات الدراسة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الجوانب المتعلقة بالكفاءات البشرية وإدارة التغيير، وقمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة في دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، ولقد استخدمنا الاستبانة كأداة لمعرفة توجهات أفراد العينة حيث تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع 50 منها كلها صالحة للدراسة، وقد تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 26 ، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة لإعطاء الدراسة أكثر مصداقية، وتوصلنا في نهاية الدراسة إلى إثبات فرضية الدراسة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بولاية توقرت.

الكلمات المفتاحية:

كفاءات بشرية؛ إدارة التغيير؛ معرفة؛ مهارة؛ سلوك؛ كفاءات قيادية

Abstract

This study dealt with the topic of the contribution of human competencies in managing change in light of Corona in the public hospital institution, Suleiman Amirat, and the aim of it is to know the important role of human competencies in the change process, its management and leadership So we touched on the issue of competencies in its three dimensions to prove the hypotheses of the study, relying on the descriptive analytical approach to describe the aspects related to human competencies

and change management. Distribution of 60 questionnaires and 50 of them were retrieved, all of them are valid for the study, and they were analyzed using the SPSS statistical package program. We also conducted an interview with the Director of Human Resources to give the study more credibility, and the study came to prove the hypothesis of the study is the presence of a statistically significant relationship to the contribution of human competencies in managing change in light of the Corona pandemic in the public hospital institution, Suleiman Amirat.

key words:

Human competencies_change;
management_knowledge_skill_behaviour_leadership competencies

توطئة

يشهد العالم العديد من التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية في جميع الميادين ، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى مسايرة هذه العوامل وجعلها تسارع هي الأخرى في إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من اجل البقاء أولا ثم المنافسة ثانيا.

وأضحت المنظمات تولى كفاءات الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ، وكذلك العامل الحاسم في نجاح أو فشل مشاريعها ، كما أنهم مصدر للمعرفة و الإبداع و عامل استراتيجي يجب على المنظمة الاستثمار فيه.

وفي الوقت الراهن طرأ على العالم ظرف استثنائي وهو جائحة كورونا التي أثرت على الاقتصاد العالمي تأثيرا كبيرا، مما دفع العديد من المنظمات إلى اللجوء للتغيير التنظيمي للتكيف مع الأوضاع البيئية الجديدة، وكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على ديناميكيتهما عليها أن توجه اهتمامها نحو الكفاءات البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، وكذلك العامل الحاسم في نجاح أو فشل إدارة التغيير التي باتت مجبرة على إحداثه .

لقد أصبح التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية مبني على الكفاءات كأحد الأولويات التي فرضتها الظروف الراهنة ،فالكفاءات البشرية تلعب دورا أساسيا بتجنيدها معارفها وقدراتها واستعداداتها للمساهمة في إدارة التغيير و قيادته،وتعتبر القيادة الناجحة لإدارة التغيير عامل رئيسي للحد من ظهور مقاومة التغيير هذا ما يجعل التغيير يحقق الأهداف المسطرة و يساهم في الرفع من فعالية أداء المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة، ويعتبر القطاع الصحي أكثر القطاعات التي كان عليها مواجهة الجائحة مما دفعها إلى إحداث العديد من التغييرات ،وهذا ما جعلني اقترح موضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل كورونا من اجل دراسته لنيل متطلبات شهادة الماجستير .

ومن خلال ما سبق تبرز الإشكالية التالية:



1- إشكالية الدراسة :

1 ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا في مستشفى سليمان عميرات بتوقت؟
يتبع هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية سأحاول البحث و الإجابة عليها والتي استعرضها كما يلي :

- 1 هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة التغيير؟
- 2 هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير؟
- 3 هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير؟
- 4 هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتوقت؟
- 5 هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة تعزى لخصائص العينة؟

ب-فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكاليات الدراسة قمنا بطرح الفرضية التالية:

❖ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتوقت.
و تتفرّع عن هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

للإجابة على الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- ☞ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة التغيير.
- ☞ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير.
- ☞ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير.
- ☞ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة تعزى لخصائص العينة.

ذ-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

جاء اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الأسباب منها ما هو ذاتي و الآخر موضوعي وهي ما يلي:

أسباب ذاتية :

❖ انطلاقا من مكتسباتنا المعرفية في تخصص تسيير إدارة الموارد البشرية اثار اهتمامي تساؤل حول ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تمتلك كفاءات بشرية تدعمها في مواجهة التغيرات والظروف الطارئة مثل جائحة كورونا لهذا كان ميلي الشخصي أن اقترح عنوان موضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل كورونا كدراسة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي .

ذ-أسباب موضوعية :

من أهمها:

- ❖ طبيعة تخصص الدراسة
- ❖ الرغبة في الاطلاع أكثر على موضوع الكفاءات البشرية وإدارة التغيير
- ❖ الحدائة النسبية للموضوع.

ر-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ❖ إبراز مدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛
- ❖ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مجابهة وباء جائحة كورونا ؛
- ❖ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.

ز-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الكفاءات البشرية ومدى مساهمتها في تطوير ونجاح المنظمات حيث باتت كل المؤسسات تسعى للتوجه نحو اكتساب والحفاظ على الكفاءات البشرية التي أصبحت رهانا لمواجهة التغيرات الطارئة ومواكبة التطورات لما لها من دور مهم في المساهمة في إدارة وقيادة التغيير

س-حدود الدراسة:

لكل بحث حدود مكانية و زمنية وتمثلت حدود بحثي فيما يلي:

● الحدود المكانية :قمت باختيار المؤسسة الاستشفائية العمومية سليمان عميرات بتوقرت لإطراء دراستي.

● الحدود الزمنية:تمت هذه الدراسة في الحدود الزمنية التالية من 2022/03/24 إلى 2022/04/30

ش-منهج الدراسة:

تحقيقا لأهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و سرد مختلف المفاهيم و الحقائق المتعلقة بموضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الظروف الطارئة في المؤسسات ؛ إضافة إلى منهج دراسة الحالة و الذي اعتمده في الجانب التطبيقي .

ع-مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع المعلومات وتمثلت هذه المصادر في الكتب وأطروحات الدكتوراه والمذكرات والمجلات والمقالات ، وكذلك قمنا بالإشراف على جمع بعض الملمومات عن طريق المقابلة وجها لوجه من اجل الحصول على اكبر كم من المعلومات.

غ-صعوبات الدراسة:

ككل دراسة وبحث أكاديمي واجهت الطالبتين مجموعة من الصعوبات وهي:

- كثرة انشغال الأطباء والمرضين في التكفل بالحالات المرضية خاصة في مصلحة الاستعجالات.
- عدم تعاون بعض الموظفين و انزعاجهم من وجودنا رغم كل التسهيلات التي قدمتها لنا المؤسسة خاصة رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ص_هيكله الدراسة:

لقد تناولنا الدراسة في فصلين، الفصل الأول يتناول الأدبيات النظرية و التطبيقية وينقسم إلى مبحثين المبحث الأول تحدثنا فيه عن أساسيات حول الكفاءات البشرية و إدارة التغيير ينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب المطلب الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية و مؤشرات قياس الكفاءات البشرية وطرق بنائها وأنشطة الموارد البشرية المحققة للكفاءات، وتطرقنا في المطلب الثاني إلى أساسيات حول إدارة التغيير ما هية إدارة التغيير وقيادة التغيير وإدارة مقاومة التغيير، ومطلب ثالث تناولنا فيه دور الكفاءات البشرية القيادية في إدارة التغيير، أما عن المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة وقمنا بمقارنتها بالدراسة الحالية، و الفصل الثاني يتناول الدراسة الميدانية وهو الآخر ينقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتكلم عن طريقة و أدوات الدراسة والثاني عن النتائج ومناقشتها.

ض نموذج الدراسة

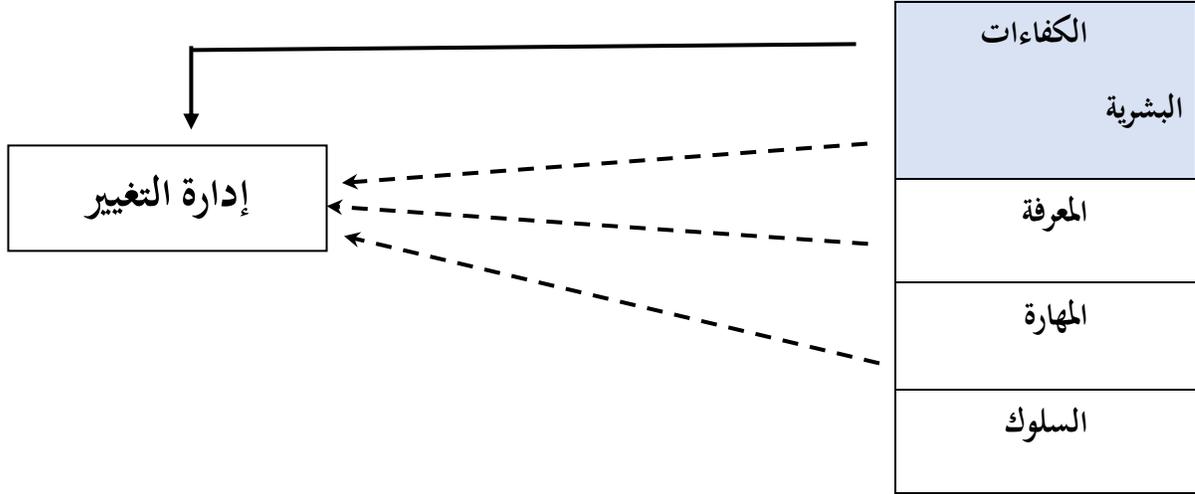
نموذج الدراسة يوضح أبعادها و لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما يوضح النموذج علاقة الارتباط والتأثير للإثبات أو نفي فرضيات الدراسة بغرض الإجابة على الإشكالية.



الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



ويتضح من النموذج أنه يشمل متغيرين رئيسيين ، المتغير المستقل (الكفاءات البشرية) و المتغير التابع (إدارة التغيير) ، ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير الكفاءات البشرية على إدارة التغيير كما يشير إليه السهم في النموذج



الفصل الأول

الكفاءات البشرية وإدارة التغيير
الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات وأزمات طارئة على مختلف الأصعدة ، هذا ما يجعل المنظمات أمام تحد كبير في وضع استراتيجيات تمكنها من مواكبة مختلف هذه التغيرات والتطورات وتساعدتها على مجابهة الظروف الطارئة ، مما يتوجب عليها صب اهتمامها نحو الكفاءات البشرية التي أصبحت هي الدعامة الأساسية التي تعول عليها منظمات الأعمال الحديثة لما تمتلكه من معارف وقدرات متميزة تمكنها من إدارة الموارد البشرية وقيادتها في عملية إدارة التغيير ،فالكفاءات البشرية تكسب المنظمة مرونة في عملية التغيير ،خاصة إذا تم قيادة التغيير بالاعتماد على الكفاءات البشرية .

وفي ظل ظروف جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بأسره، وأرهقت العديد من المنظمات وأثرت بشكل كبير على الاقتصادي العالمي، وانطلاقاً من مكاسبنا المعرفية من تخصص الدراسة هذا ما دفعنا للتساؤل حول ما إذا كانت المؤسسات في الجزائر تمتلك الكفاءات البشرية اللازمة الدارة التغيير وقيادته في ظل هذه الظروف، فكان موضوع دراستنا مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا.

فقسمنا الفصل الأول إلى مبحثين ،المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أساسيات حول الكفاءات البشرية و إدارة التغيير أما المبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة. وفي ما يلي محتوى الفصل الأول:

- 📖 المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية وإدارة التغيير.
- 📖 المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.
- 📖 المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير.
- 📖 المطلب الثالث: دور الكفاءات في إدارة التغيير.
- 📖 المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
- 📖 المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية.
- 📖 المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.
- 📖 المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات البشرية و إدارة التغيير

اختلف العديد من الباحثين في تحديد تعريف موحد للكفاءات البشرية وإدارة التغيير كل حسب توجهه، كما يحتل مفهوم الكفاءات البشرية وإدارة التغيير مكانة أساسية في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات. وفي هذا المبحث سنتناول أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات البشرية وإدارة التغيير وذلك من خلال ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
- المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير
- المطلب الثالث: دور الكفاءات البشرية في إدارة التغيير

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية من المفاهيم الشائكة ويعتبر مصطلح حديث التداول، وقد يختلط على البعض مفهوم الكفاءات البشرية بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والمقدرة، لهذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على عدة مفاهيم للكفاءات البشرية.

الفرع الأول: ماهية الكفاءات البشرية

قبل التطرق لتعريف الكفاءات البشرية، سنحاول التعريف بالكفاءة:

تعريف الكفاءة:

يمكننا أن نعرف الكفاءة على أنها القدرة على تحقيق الأهداف وأداء العمل بطريقة صحيحة ، ويمكننا تعريفها أيضا على أنها هي قدرة المؤسسة على تحقيق وأداء أهدافها بالطريقة المثلى في استغلال الوسائل والموارد المتاحة بأقل التكاليف.

أولا: مفهوم الكفاءات البشرية

- تعرف بأنها "قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر¹.

¹ خضير كاظم حمود و روان روانالشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 79

- القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة المعرفية اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح¹.
- مجموعة القدرات والمهارات الفارقة والتميزة التي تتميز بها المنظمة وتشكل أساس تنافسيتها وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام السليم لمواردها وتحقيق أهدافها².
- الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك لإشباع حاجات ورغبات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل³.
- القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في منظمة أو مجتمع، هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي⁴.
- هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة علمية و بعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن⁵.
- يعرف " piveteau et noye بأنها إظهار في موقف مهني، القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول⁶.
- هي المؤهلات التي تم قياس مستوى كفاءتها و الاعتراف بها من قبل مجموعة من الممارسين للصناعة التي يعمل بها الشخص⁷.

¹ ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص:18.

² الموقع الإلكتروني: <http://thabethejazi.com/article-29> يوم 2022/03/12 الساعة 11:30.

³ الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر 2005.

⁴ زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي

⁵ اسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 68.

⁶ عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2010، ص: 56.

⁷ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 82.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الكفاءات البشرية على أنها الالتزام الشخصي للفرد بتقديم كل معارفه وقدراته لتحقيق متطلبات الفعالية الجماعية ، حيث أن أي منصب يشغله الفرد في المؤسسة يتطلب كفاءة معينة لأداء مهامه بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة.

ثانيا- أهمية الكفاءات البشرية:

تعد الكفاءات البشرية أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من المستوى الفردي ويليه المستوى الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل كلي.

1. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تلعب أهمية كبيرة للأفراد وذلك للأسباب التالية¹:

- زيادة درجة فقدان الوظيفة بالنقل أو التسريح نظرا للمتطلبات التنافسية في حالة عدم امتلاك الأفراد الكفاءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- امتلاك الكفاءة تعزز فرصة الفرد في الحصول على مكانة في سوق العمل؛
- لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم في المنظمة كالترقية إلا من خلال امتلاكهم للكفاءة؛
- عدم تحقيق المعرفة والشهادات الجامعية قد تقلص حظوظ الفرد في الحصول على وظيفة ولا تحفزه أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءتهم على النحو المطلوب.

2. أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة الجماعية دورا مهم داخل المؤسسة وتتمثل أهميتها في²:

- -تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛

¹ ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكر نيل شهادة الماجستير ، في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري و إدارة عامة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق ، 2012/2011 ، ص 58 ص 62.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المنظمات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
- العمل الناجح داخل أي مؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، بحيث هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة وأحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد لوحده؛
- تلعب الكفاءة دورا مهما على تنمية العمل الجماعي، إذ تعتبر هذه الكفاءات العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

3. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء... الخ³؛
- أصبحت الكفاءة تحتل مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انتقلت إدارتها من التركيز على إدارة الفرد أو المنصب إلى الانتقال لإدارة الكفاءات؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية الاستقطاب وتوظيف الكفاءات بدل الأفراد، لحاجتها إلى الكفاءات التي تساعد على أداء أعمالها القائمة على التكنولوجيا الجديدة وبالتالي هي بحاجة متزايدة إلى الكفاءات.

4. أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي¹:

¹ ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ بن فرحات مولاي لحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 ص 62.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

- تساهم كفاءات المنظمة المتميزة في بناء ودعم شهرتها من خلال تقديم منتجات جديدة، ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة؛
 - تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة؛
 - الخبراء والكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والشركات المنافسة، وأيضاً عن ظروف السوق؛
 - يمكن الاستفادة من الكفاءات البشرية من خلال المراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم.
- ثالثاً - خصائص الكفاءات البشرية:

للكفاءة العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميزات ما يأتي²:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو نشاط معين.
- الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها وقياسها من خلال تحليل كل الأنشطة.
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة: لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.
- الكفاءة تخص الفرد قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها.
- الكفاءة تنظيم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة³.

الفرع الثاني: مستويات وأبعاد ومؤشرات قياس الكفاءات البشرية

سنترك في هذا الفرع إلى مستويات وأبعاد ومؤشرات قياس الكفاءات البشرية

¹ مفران عقبة، لعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص27..

² عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة نيل شهادة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص29.

³ شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي/ دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص30.

أولا-مستويات الكفاءات البشرية:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف، الخبرة¹.

1-البيانات:هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر موارد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذه مالم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2-المعلومات:هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام او لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار النقاش.

3-المعرفة:يرىDruckerالمعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية².

4-الخبرة:هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

ثانيا/ أبعاد الكفاءات:

يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وهي ثلاثة أبعاد أساسية:

1-المعارف: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة

¹ بن جدو محمد الأمين ، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، دراسة حالة عنتر تراد CONDOUR ، بيوعريج ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير ، كتخصص الإدارة الاستراتيجية ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ' جامعة سطيف ، 2013/2012 ، ص8.

² لشلاش عائشة ، درويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية ، باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة بسكرة 2012/ص 5 .

أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها¹.

كما أنها مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر، وتجمع ثلاثة أبعاد ثانوية وهي:

1_1 المعارف العامة: وهي مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعات..) أو عن طريق التكوين المتواصل.

1_2 المعارف الخاصة بالخط المهني: وهي معرفة تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة عن طريق الخبرة ويمكن أن تتعلق بوحدة العمل والمؤسسة.

1_3 المعارف الإجرائية: وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات " كيف يجب التصرف على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

2- الاستعداد: يمثل مظهرا أساسيا لقدرة الفرد والمنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيذا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية².

3- المهارات:

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، المعلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية، وتجمع المهارة ثلاثة أبعاد ثانوية³:

¹ ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² مليكة، دور سياسة التكوين في تطور الكفاءات، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفنيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2018/2017، ص 111.

³ ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

3-1 المهارة العلمية: تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة مثل استعمال الحاسوب أو برنامج ما... الخ.

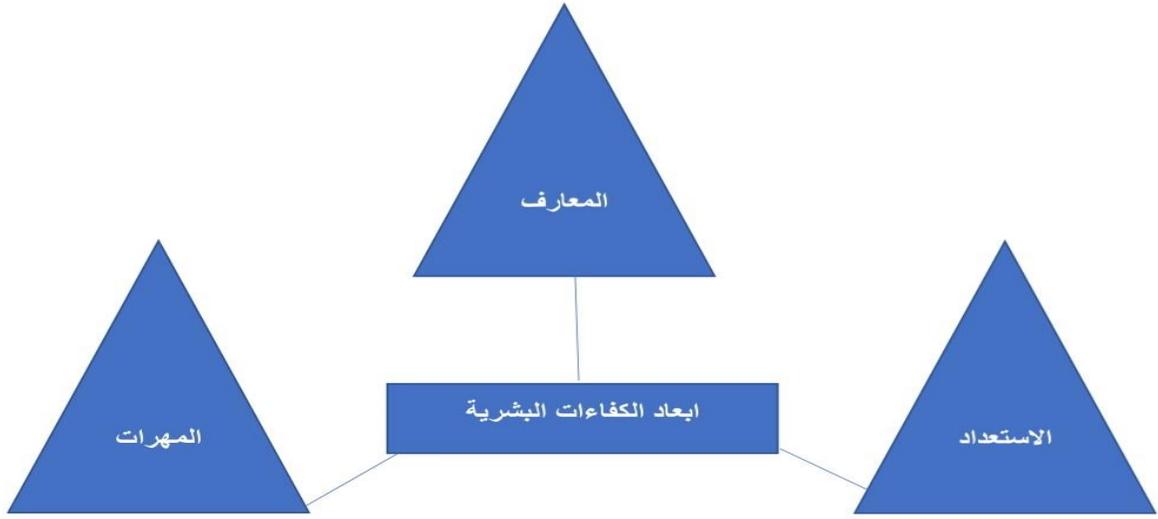
3-2 مهارة التواصل: هي مجموع القدرات التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، وتكون مكتسبة من خلال طرق عدة سواء في المحيط المهني أو الأسري وتتمثل هذه المهارة كإدارة حوار أو العمل في فرق... الخ.

3-3 المهارة الذهنية: وهي مجموعة المعارف من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا أو العمليات المعقدة.

و الشكل الموالي يمثل أبعاد الكفاءات البشرية:

الشكل رقم 02: أبعاد الكفاءات البشرية

ابعاد الكفاءات البشرية



من أعداد الطالبتين

ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءات البشرية:

1- المؤشرات المباشرة:

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتمثل في¹:

- -المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي.
- -المقاييس الجزئية للكفاءة ومثلا قسم المبيعات وهذا قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- -المقاييس النوعية للكفاءة: كتحسين جودة مخرجات المؤسسة معا لأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

2- المؤشرات غير المباشرة:

تتمثل فيما يلي²:

- -عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- -عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.
- لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العم، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.
- ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم السلع والخدمات "المخرجات".

الفرع الثالث: أنواع وطرق بناء الكفاءات البشرية

¹ ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² عماري علي ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات ، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2018/2017 ص 57 .

إن المؤسسات تسعى دائما للتميز في الأداء في ظل التغييرات المتعددة وحتى يتحقق هذا عليها أن تعمل على تنمية وبناء هذه الكفاءات من خلال زيادة قدراتهم ومهارتهم ومعارفهم وتجديدها، لجعلها كفاءات يصعب تقليدها أو مجاراتها، كما أن هناك أنواع من الكفاءات وهذا ما سنتناوله في هذا الفرع.

أولاً: أنواع الكفاءات البشرية

توجد عدة تصنيفات لأنواع الكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات الإستراتيجية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

1- الكفاءات الفردية: هي مجموعة معارف، قدرات، وسلوكيات مهيكله وفق هدف معين وفي وضعية معينة، أو هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً الكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية¹. وتشير هذه الكفاءات إلى كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، فقد عرفت على أنها معارف عملية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم، والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات.

إذا مهما كان مستوى الأفراد في المؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء ومزاولة مهامهم، وقد تكون هذه الأخيرة أساسية أو تفضيلية والتي لا تحقق من خلال صفات ينبغي توفيرها في الفرد منها²:

¹ حسان بو زناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2020/2019، ص 11.

² ربيع مزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 26/25.

- - يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة وتأقلمًا مع الظروف المتغيرة والغامضة والتعامل معها بطريقة مرنة؛
- -التعلم والاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية؛
- -التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها؛
- -معرفته وإدراكه لنقاط قوته وضعفه والتعامل معها.

2-الكفاءات الجماعية: هي الكفاءات التي تتزايد بالمفعول الجماعي الصادر من ديناميكية العمال، فهي تضع المناجمت في مقياس أو قاعدة أين يمكن أن يساهم في خلق هذا المفعول الجماعي مما يسمح بتجاوز زيادة الكفاءات الفردية:¹

- - أن أحد عوامل تسيير الكفاءات اهتمت خصوصا بقدراتها لإدخال أو تحويل الكفاءات الفردية في المشروع الجماعي، وفي الواقع الأنظمة الجديدة للعمل تحتاج إلى توظيف بفعالية أي العمل كفريق مع مبدأ التعاون وتبادل المعلومات.
- -القدرة على العمل في أفواج تشكل الالتزامات الجديدة للأوضاع الحالية للعمل الذي يتساير مع التغيرات.
- -تنمية أفواج المشاريع والأهمية المرتبطة للمناجمت عن قرب تبين الضرورة التي تتأثر بها المنظمة لتجنيد الكفاءات الفردية للوصول إلى الأهداف العامة، وهكذا طريقة الكفاءات ليست واضحة بذاتها، فهي لا تأخذ معنى إلا بالنسبة لهدف محدد، هذا للمسيرين الواجب عليهم مسؤولية هذا التجنيد، فمن جهة وجدوا أن مشاركتهم في الحركات الفردية تذيب القرارات التي تتعلق بتعاونهم على تقييم كفاءاتهم الفردية، ومن جهة أخرى فبتعاونهم يتحملون العمل جماعة، وهذا يعني خلق الشروط التي تنمي التأزر والتضامن الضروريين لنجاح مشاريعهم الجماعية².

3-الكفاءات الإستراتيجية:

ويمكن تصنيفها إلى نوعين الكفاءات المميزة و التنظيمية:

¹ مناصري زينة، واقع الكفاءات البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يف المستشفيات العمومية الجزائرية/دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "المستشفى القديمي ابن سينا - أم البواقي -، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2.

² مناصري زينة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

1.3 الكفاءات المميزة: هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة، وهناك ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المنظمة من معرفة كفاءاتها المميزة¹:

- الكفاءة المميزة تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة المميزة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة المميزة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

2-3 الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة والمتمثلة في:

- قاعدة معرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد والتكنولوجيات، قواعد المعطيات، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، وتجسيد بنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار والمهام..) والسياسات المحددة لها.
- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحمولة لقواعد المعرفة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

ثانيا طرق بناء الكفاءات البشرية:

إذا كانت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال التنسيق بين مواردها المالية، المادية، البشرية فيبقى العنصر البشري دوما الأكثر أهمية، لأنه ببساطة مصدر إنشاء وتنمية باقي الموارد، فهو من يخطط، يقرر، يقود، يراقب، ويدفع... الخ.

من هنا سنحاول تبيان كيف يتم انتقاء² الكفاءات البشرية، ثم العمل على ترقيتها من خلال التقييم المستمر، للانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية للمؤسسة ككل.

1-التوظيف: يعتبر التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة. لهذا يجب وضع المعايير محددة وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في مرحلة

¹ شريف وحيدة ، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الاستراتيجي التحفيز والتكوين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تسيير منظمات ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ، محمد بوقرة ، بومرداس ، 2016/2015 ص 77.

² لشلاش عائشة ، درويش عمار ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

التوظيف، نأخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم الإمكانيات المادية والخبرة في مجال التوظيف، بالاعتماد على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى القريب والبعيد من هنا يتخذ هذا النشاط بعدا استراتيجيا.

2-المرافقة: بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير، فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية كالمواظبة والانضباط في أوقات العمل....و الأمور المهنية كالمشاركة في المشاريع، الالتقاء في المناصب.

3-المساهمة: من خلال هذه المراحل نعمل على التقييم المستمر لما قام به الأفراد باستخدام المؤشرات تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة والتركيز عليها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج هذا التقييم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر لذلك.

4-الأجور والتعويضات: يجب بالمقابل توفير ما يطمح إليه الأفراد داخل المؤسسة، بتعويضهم وتحقيق أهدافهم سواء من الجانب المادي أو حتى المعنوي، ليقدموا الولاء والإلتقان الكافي للعمل.

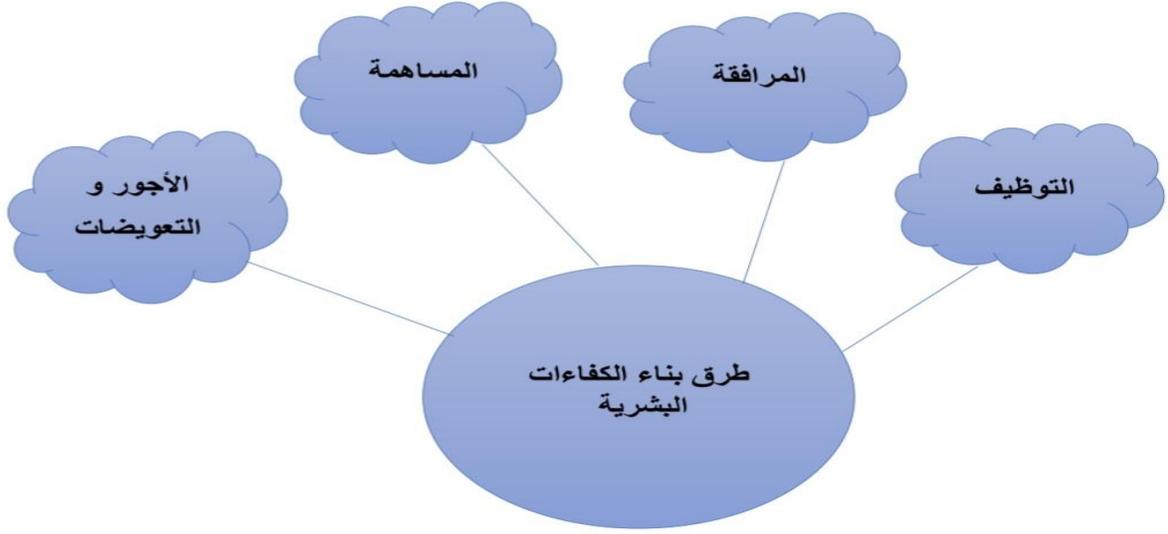
إن الأداء الجيد للكفاءات يتحقق عندما نسير وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة بإتباع ما يتوصل إليه الحقل المعرفي الأكاديمي في هذا الميدان.¹

والشكل الموالي يمثل طرق بناء الكفاءات البشرية

الشكل رقم 03 التالي: طرق بناء الكفاءات البشرية:

¹ لشلاش عائشة ، درويش عمار ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

طرق بناء الكفاءات البشرية



من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير

على اعتبار إن لكل مؤسسة أنشطة وعمليات تحتاج إلى تنظيم وتنسيق وتخطيط من اجل الوصول إلى ارقى مستويات تحقيق الأهداف، أصبح من الضروري على المؤسسة تبني إدارة التغيير لمواجهة التغييرات المتسارعة والظروف الطارئة التي تجعلها مجبرة على التغيير، وهذا ما دفعنا للإحاطة ببعض جوانب إدارة التغيير.

الفرع الأول: مفهوم التغيير:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، ولم يتفق العلماء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير و إدارة التغيير، وهناك تعريفات متعددة للتغيير وإدارة التغيير وفي ما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

أولاً: تعريف التغيير:

- هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال التطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة¹.
- محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضائه بصورة جماعية².

ثانيا: مفهوم إدارة التغيير:

وقبل تسليط الضوء على المقصود بإدارة التغيير فإنه من الضرورة التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول، لهذا فإن البعض يعرف إدارة التغيير على أنها " منهج علمي تطبيقي له أسس و قواعد و أصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير و انسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها.

- - ونعرفها أيضا هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها³.
- وتعرف على أنها الدافع الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديد وإعادة ترتيب الأمور من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها⁴.

كما سبق فإنه يمكن القول بأن إدارة التغيير هي الاستجابة المدروسة و المخططة لعملية التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة من اجل التأقلم والتكيف مع ظروف العمل الراهنة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص26.

² يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص13

³ عوبي فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص12.

⁴ بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية /دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2015/2016، ص44.

الفرع الأول: أهمية و أسباب التغيير

يعتبر التغيير شديد الأهمية ،حيث تظهر أهميته من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة،ويمكننا القول أن الهدف النهائي من التغيير هو تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة ،وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات للتغيير وفي ما يلي حوصلة لأهمية التغيير والأسباب التي تدفع المنظمات للتغيير .

أولاً: أهمية التغيير

تعتبر العناصر البشرية ذات أهمية كبيرة لأي منظمة، باعتبارها أحد أهم الموارد التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وتمثل هذه الأهمية في¹:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استخدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة؛
- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين؛
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف؛
- إتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد؛
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى الحاجة إلى التجديد والحيوية، فتظهر روح المبادرة، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحذ من الإبداع والابتكار².

¹ ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص4.

² بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص52.

ثانيا: أسباب التغيير

تتوقف عملية التغيير في المنظمات على عدة أسباب ، وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات التفصيلية للتغيير¹:

- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة: مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، وهيكلها التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيها، مما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.
- التطور التكنولوجي: إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.
- تغيير الشكل العام للمنظمة: فقد يتطلب الأمر أحيانا اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو أن تفتح لها فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة².
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة: ببطء العمل وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.
- تغيير حاجة المستفيدين وورغباتهم وتوقعاتهم: إذ يعد هؤلاء محور اهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وإن أي تغيير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية: إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات، وغيرها، مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.
- زيادة المنافسة بين المنظمات: مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- تغيير إدارة المنظمة: وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغيرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي، وتحركات في مواقع العامل وفي نمط الاتصال، وغيرها.
- تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة: مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات... الخ)، مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المنظمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ص 10.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ص 10

- النزعة للتجديد والابتكار: سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات، وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي¹.
- ومما سبق نستنتج إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير.

الفرع الثاني: مجالات وأنواع وعوامل نجاح إدارة التغيير

لقد تعددت أنماط التغيير وتنوعت تبعاً للموقف أو المجال الذي يحدث فيه التغيير، كما أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح عملية إدارة التغيير وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفرع.

أولاً: مجالات التغيير

إن التغيير عملية متعددة المجالات إذ يمكن أن يشمل المجالات التالية²:

1. التغيير في العنصر البشري: يرى الكثير من الباحثين أن أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري. وتكون التغييرات في هذا المجال على شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: ويركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيرها.
3. طرق وإجراءات العمل: ويكون التغيير هنا بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
4. التغيير في سياسة المنظمة: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال سياسات أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره ص 10.

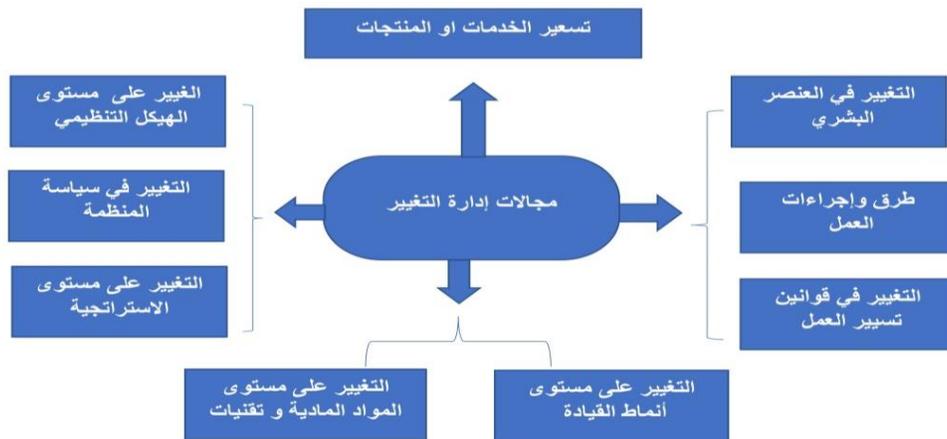
² بوطة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

5. التغيير في قوانين سير العمل: والتي تضم الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين.
6. التغيير على مستوى الاستراتيجيات: إذ تسعى المنظمات عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها¹.
7. التغيير على مستوى أنماط القيادة: في بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير.
8. التغيير على مستوى الموارد المادية والتقنيات: والذي يشمل رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.
9. تغيير الخدمات أو المنتجات: حيث تعمل العديد من المنظمات على تقديم منتجات/خدمات جديدة من أجل تسويقها إلى عملائها.

و الشكل الموالي يمثل مجالات إدارة التغيير : الشكل رقم 04 : مجالات إدارة التغيير

مجالات إدارة التغيير



من إعداد الطالبتين

¹ بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا: أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعته وأنواعه إذ يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- حسب معيار التخطيط:

هناك نوعين من التغيير، المخطط والعشوائي.

● التغيير المخطط: يتم التحكم فيه وفي مساره بحيث يكون نابعا عن قصد ويتبع خطة واضحة لتحقيق أهداف معينة.

● التغيير العشوائي: يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، بحيث لا يكون مبنيا على خطة واضحة.

2- حسب معيار درجة الشمول: وهناك نوعين، التغيير الشامل، والتغيير الجزئي.

● التغيير الشامل: ويشتمل على كافة أو معظم الجوانب أو المجالات في المنظمة.

● التغيير الجزئي: ويقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات أو الأجهزة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة.

كما توجد أنواع أخرى من التغيير تتمثل في¹:

● التغيير المادي والتغيير المعنوي: عادة ما يمس التغيير المادي الجانب التكنولوجي ويتمثل في وسائل التكنولوجيا المستخدمة، أما التغيير المعنوي فقد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

● التغيير المعقد والتغيير البسيط: يصنف أيضا التغيير إلى التغيير المعقد والتغيير البسيط، فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا بالآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع

¹ بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية ، ص 64 ص 65 .

الثاني أي البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً، يمكن للقائد القيام به بمفرده.

ثالثاً: عوامل نجاح إدارة التغيير

حتى يمكن النجاح في تحقيق عملية إدارة التغيير المطلوب دون عراقيل و صعوبات لا بد أن تأخذ المنظمة في الحسبان بعض الأساسيات المهمة و المتمثلة في ما يلي¹:

- توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير؛
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير بحيث يحدد هذا الفريق مبررات للتغيير والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- ومن المفيد أيضاً أن يصاحب عملية التغيير في الموظفين والمرؤوسين أو في قيادات بعض الوحدات إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدة أخرى، وإن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما سمح ذلك بمثل هذه الثغرات، وإن هذه الإجراءات تساعد على زيادة نفوذ الفكر الجديد والمعنيون بالتغيير²؛
- تحريك القيادة الجديدة بسرعة لتتسع القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة رموز جديدة لتحل محل القديم منها، ليصبح ذلك جزءاً منها يرتبط في ذمة العاملين؛
- عادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وأنظمة الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهمية كبيرة لأنها عملية مخططة لمواجهة التغييرات، وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص وهذا ما تناوله هذا الفرع.

¹ محمد ادريس و محسن الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009 ص 28.

² محمد ادريس و محسن الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 28..

أولاً: أهمية إدارة التغيير: التغيير هو سمة دائمة الوجود في المؤسسة، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، لذلك لا ينبغي أن يكون هناك شك فيما يتعلق بقدرة أي مؤسسة في تحديد المكان الذي يجب أن تكون فيه في المستقبل، وكيفية إدارة التغييرات المطلوبة للوصول إلى هناك. وتبرز أهمية إدارة التغيير من خلال النقاط التالية:

1- المحافظة على الحيوية الفعالة: حيث تكون أهمية إدارة التغيير في المؤسسة هو تحقيق التحديد والحيوية وإظهار روح الانتعاش والمقترحات، كما يتم التخلص من روح اللامبالاة وعدم الإيجابية، والروتين الملل الذي يقتل روح الإبداع والإنتاج¹.

2- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة، كما ذكر طارق السويدان: التغيير يطلق على كم هائل من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز، الصلاحيات والمسؤوليات.²

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم، مما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين في كل شيء، فمنه التغيير يعمل كالبركان ضخم بموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتتجه جميعاً مما رفض ما هو قائم والعمل على تحسينه³.

4- التلاؤم مع المتغيرات: وينظر إلى أهمية إدارة التغيير للتلاؤم مع التكنولوجيا والعولمة، والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، إذ يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير، أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي مثلاً يعتبر عاملاً رئيسياً، يفرز بعض المفاهيم ومبادئ اقتصادية متطورة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

² قاسمي كمال ، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه . علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010/2011 ص 19 ص 20.

³ عرفه السيد سالم ، الاتجاهات الحديثة في التغيير ، دار الراجية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ص 20 ص 21 .

⁴ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

5-التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، والبيئة التي يتفاعل فيها، والعديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى، ومن ثم إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفعالاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه، لحسن قيام الهيئات الإدارية أي كان حجمها بوظائفها بضرورة الاستمرارية والديمومة، التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة¹.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي²:

1.الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2.الواقعية والتوافقية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها من خلال التوافق بين عملية التغيير ورغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

3.الفاعلية والمشاركة: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

4.القدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع مع الأحداث: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه ويكون من خلال التفاعل والتوافق مع الأحداث¹.

¹ عرفه السيد سالم ، مرجع سبق ذكره، ص44.

² احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، د ، ط ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 28 .

الفرع الرابع: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير

سنلم في هذا الفرع بنماذج واستراتيجيات إدارة التغيير.

أولا: نماذج إدارة التغيير

هناك العديد من النماذج لإدارة التغيير ومن أشهرها نموذج Kurt Lewin ولقد حظي هذا النموذج باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين، علاوة على نموذج إيدجارشين، Edgar Schein نموذج سكوتوجيف واللدان وضعا مصفوفة لعلمية التغيير، نموذج جون كوتر John Kotter، نموذج أدكار ADKAR... الخ.

1- نموذج Kurt Lewin

لقد حدد Kurt ثلاث مراحل أساسية لإحداث التغيير بفعالية إذا ما تم تطبيقه بصورة سليمة تتناسب مع ظروف المنظمة و حاجياتها. وهذه المراحل هي: الإذابة أو حل الجمود، التغيير، إعادة التجميد أو التثبيت.

1-1 الإذابة: وتتمثل هذه الخطوة إثارة ذهن وجذب انتباه الأفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير، من اجل تحريك دافعيتهم للمشاركة في عملية التغيير وتقليص مقاومة التغيير.

1-2 التغيير: إن القائمين على التغيير في هذه المرحلة يقومون بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات لتغيير الناس والأعمال أو البناء التنظيمي اللازمة من اجل التوجه نحو الهدف.

1-3 التثبيت: وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد إن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة أو يمكن القول بان هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

¹ احمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- نموذج أذكارADKAR لإدارة التغيير:

سنحاول في هذه الورقة تسليط الضوء على نموذج أذكار الذي نرى أنه أكثر هذه النماذج الذي يمكن من خلاله توضيح

طبيعة العلاقة بين دور الكفاءات القيادية و عملية إدارة التغيير. ونموذج أذكار **ADKAR** يضم خمس عناصر لتحقيق التغيير الناجح وهي:

2-1 الوعي Awareness: على مستوى القيادة والأفراد بالحاجة للتغيير.

2-2 الرغبة Desire: للسهم في أحداث التغيير.

2-3 المعرفة knowledge وهي المعرفة العلمية المتخصصة التي تمكن من التغيير، لان التغيير علم قائم بذاته.

2-4 القدرة Ability أي القدرة على تحويل المعرفة إلى مهارات وسلوكيات جديدة تحل محل الممارسات القديمة.

2-5 التعزيز Reinforcement كي لا يكون التغيير وقتيا ويعود الأشخاص إلى السلوكيات والممارسات السابقة، لا بد من متابعة أداء السلوكيات الجديدة ومتابعة الأعمال بالطريقة الجديدة.

ثانيا : استراتيجيات إدارة التغيير:

توجد عدة استراتيجيات لبناء إدارة التغيير، ومن أهم هذه الاستراتيجيات مايلي¹:

1- إستراتيجية الارتقاء والنمو:

وتبنى فلسفة التغيير التدريجي، وتستهدف المزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهي عملية مرحلية،

2- إستراتيجية الهيمنة:

¹ أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير/ دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص34.

وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحلها السابقة، والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى بقصد تحقيق التفرد والتميز على الآخرين في نفس المجال.

3- إستراتيجية الإقناع والإغراء:

وتقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة، وتوفير حوافز لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

4- إستراتيجية السلطة:

وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية، وتأمين حركة سيره وتقديمه،

5- إستراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى، من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً، انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس¹.

المطلب الثالث دور الكفاءات البشرية في إدارة التغيير

باعتبار أن القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الأهداف المنشودة، فإنه لبلوغ التغييرات المستهدفة من الضرورة أتصاف المسيرين بصفات القادة، ولعل من أبرز سبل تحقيق ذلك هو إلمامهم بالكفاءات القيادية حتى يتسنى لهم القدرة لبلوغ المرحلة المستهدفة من قبل إدارة التغيير بكل سلاسة. ونسعى في هذا المطلب إلى التعرف على دور الكفاءات القيادية في إدارة التغيير.

أولاً: الكفاءات البشرية:

أن موضوع القيادة يعتبر من أكثر المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين والدارسين مقارنة بباقي الجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك الإنساني فالقادة يلعبون دوراً مهماً في إعطاء القدوة من خلال القيم، السلوكيات، وما يولونه من

¹ أميرة قدور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

اعتبارات بالنسبة للعاملين بالمؤسسة، أن القيادة اليوم تكمن في القدرة على خلق مناخ عمل ملائم يساعد الناس على النجاح أكثر من تعلقها بالقدرة على اتخاذ القرارات، لذا يجب على المؤسسات الإحاطة بالكفاءات البشرية القيادية والتي تعتبر جوهر التسيير القيادي لامتلاكها القدرة على تمكين الشركاء في العمل أن يعملوا في أفضل الظروف¹.

ثانيا: تنمية الكفاءات البشرية:

إن أفضل السبل لتعزيز الكفاءات القيادية الجديدة المكتسبة عبر الزمن، يتم عن طريق كل من التعلم والتدريب، تعتبر تنمية الكفاءات البشرية القيادية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الكفاءات البشرية لتمكينهم من القيادة المتميزة وجعلهم أكثر قدرة على خلق جو عمل منظم وموجه لتحقيق أهداف المنظمة في الظروف المتغيرة والطارئة. إن الكفاءات القيادية تساهم في تكوين فرق عمل تتميز بالتعاون و الانسجام بين أفرادها مما يساهم في خلق المرونة والانسيابية و الاتصال السلس في أداء الأعمال بفعالية وجودة عالية².

ثالثا: مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير

تعتبر الكفاءات البشرية القيادية عامل إستراتيجي في قيادة فريق العمل في عملية إدارة التغيير، لأنها تتميز بصفات تجعلها قادرة على أنجاح إدارة التغيير ومن ابرز هذه الصفات ما يلي:³

القدرة على التعامل مع مختلف القضايا داخل المنظمة، وذلك لحل العديد من المشاكل؛

غرس القيم التنظيمية وتنميتها تطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة؛

توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية؛

¹ مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية التغيير، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 23، ص 169.

² مراد بن حرز الله، نفس المرجع، ص 170.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 282-283.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات وتحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته وتحديد محاوره؛

توازن الشخصية وامتلاك المهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وامتلاك القدرة على التحفيز؛

القدرة على إدارة عملية التغيير هذا لامتلاكها مجموعة من المواصفات مثل: الزعامة، الواقعية، القدرة على التأثير، التواصل والاتصالية، الحب الصادق التقدير الكامل، الانتماء والولاء، الوعي والمعرفة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوعنا بالبحث و التحليل أو على الأقل أحد متغيراته

المطلب الأول الدراسات المحلية

❖ دراسة (بثينة خالدي - كاميليا عزوز 2020) بعنوان: تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية / دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمه - جامعة محمد خيضر بسكرة- وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2020/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق و جاهزية المكتبات محل الدراسة لتبني هذا الاتجاه الإداري الحديث والمتمثل في إدارة التغيير إضافة التسليط الضوء على الجوانب التي يتم فيها التغيير وأهم العقبات التي تواجه إدارات المكتبات في هذا المجال ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على تحليل وأجريت الدراسة بمكتبات القطب الجامعي شتمه لجامعة محمد خيضر بسكرة ومست الموظفين المتخصصين في علم المكتبات و المعلومات متعمدين في ذلك أدوات متمثلة في استمارات الاستبيان و المقابلة و قد بلغت عينة الدراسة حوالي 20 مفردة وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ، وعي وإدراك كموظفي مكتبات القطب الجامعي شتمه بمفهوم وأهمية تطبيق إدارة التغيير ، تواجه المكتبات محل الدراسة صعوبات أثناء تبنيها لهذا الأسلوب أهمها مقاومة العاملين للتغيير ' وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها توعية جميع الموظفين داخل المكتبات الجامعية على ضرورة تبني إدارة التغيير ، من الضروري ربط عملية التغيير بالأجور و الحوافز من اجل تحقيقه للأهداف المؤسسة .

❖ دراسة أحلام رزوق بعنوان

تأثير كفاءات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بأم البواقي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استهدفت الدراسة عمال سونلغاز، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ماهية الكفاءات البشرية أبعادها و أنواعها و أهميتها، معرفة المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي و تأثير الكفاءات البشرية على التغيير التنظيمي ،اتبعت الطالبة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة و المقابلة كأداة لجمع المعلومات ،عدد أفراد العينة 40 وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS

لتحليل بيانات الدراسة ،ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج وهي إن المورد البشري لا يكون فعالا لوحده و إنما تكون فعاليته بالتعاون مع الكفاءات البشرية ،وتطرقت الدراسة إلى أن أهمية الكفاءات البشرية تكمن في تمينها و تطويرها واعتبرت الكفاءات البشرية عامل أساسي في نجاح التغيير التنظيمي .

المطلب الثاني الدراسات العربية

❖ دراسة (حازم بشارة نايف الحجازين 2021) بعنوان

" دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية / دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لازمة وباء كورونا " وهي عبارة عن مقالة في مجلة الآفاق للأبحاث السياسية و القانونية مجلد 04 العدد 02/11/2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فيروس كورونا أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث ،وقد بلغت عينة الدراسة حوالي 40 وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ان وزارة الصحة الأردنية قد نجحت في إدارة أزمة كورونا بالرغم من وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة ، وفي ظل ما تم التوصل إليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي كان منها إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن ، وكيفية معالجة تلك الثغرات ، وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العينة الحثيثة و الأمراض المعدية .

❖ دراسة(د / سيد هارون جمعة 2019) بعنوان

" استراتيجيات إدارة التغيير و أثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية " وهي عبارة عن مقال في مجلة علمية الاقتصاد و التجارة 2019/12/17.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير و بين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر من خلال مجتمع البحث الذي يتمثل في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي في جامعات مصر الحكومية ، وقد بلغت الدراسة حوالي 320 عينة وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد الباحث فيه على تجميع البيانات الأولية باستخدام الأساليب الإحصائية من

اجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة و المتغيرات المؤثرة من ثم اختبار الفروض التي يقوم عليها هذا البحث ، ومن أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة و بين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة ، أكدت الدراسة أهمية توافر شبكة حسابات للتعاملات الداخلية و تبسيط إجراءات العمل ، توصلت الدراسة بأن يتم التغيير باستخدام إستراتيجية امتناع العاملين بالمنطق و أهمية التغيير و بأنه يحقق مصالحهم الشخصية ، و لخصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها للتغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد الاتصال بين المستويات الإدارية و تقديم المعلومات اللازمة عن التغيير و منافعها ، يجب توافر الخبراء المتخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط الإستراتيجية خلال المراحل المختلفة للتنفيذ .

❖ دراسة بعنوان: (عوني فتحي خليل عبيد 2009) فلسطين - غزة بعنوان: واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الصليب الأحمر مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ، و أثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الصليب ، وقد قام الباحث بتصميمي إستبانة لغرض جمع البيانات الأولية ، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب ، فني ، تمريض ، إداري) و تم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، و استخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات و توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية الإدارية في داخل المجمع مما يؤدي إلى تدخل في الصلاحيات و المسؤوليات و جودة علاقة إجابتيه بين مجالات التغيير و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $a1$ ، عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، وقد لخصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تحديد السلطة و المسؤولية لكل إدارة و وظيفة بحيث لا يكون هناك تدخل في الصلاحيات

، ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذلها العاملون.

المطلب الثالث الدراسات الأجنبية

دراسة (كاتارزينا ميكلوكوكيزيك ، معهد العلوم الإنسانية ، كلية وارسو للاقتصاد، وارسو، بولندا، 2020) بعنوان:

Changes in the approach to employee development in organizations as a result of the COVID-19 pandemic

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف اتجاه ومدى التغييرات في نهج المؤسسات لتطوير الموظفين التي حدثت نتيجة COVID-19.

المنهج في هذا البحث ذو طبيعة نوعية يستخدم الاستكشاف الموضوعي لتحليل النتائج من 19 مقابلة متعمقة مع مديري الموارد البشرية ذوي الخبرة ويسبقه بحث مكتوب. ومن خلال ذلك تعزز النتائج فهمنا لكيفية تأثير جائحة COVID-19 على عمليات التطوير في المنظمات. وتشير النتائج، بصرف النظر عن التغيير في شكل ومنهجية تدريب الموظفين بسبب الوباء، إلا أن الموظفين يرغبون أيضا في مواضيع جديدة للمساعدة في تطويرهم. لاحظ أحدهم أيضا انخفاض مشاركة الموظفين وزيادة التعب مع استخدام مبادرات تطوير متعددة عبر الإنترنت. أما بالنسبة للآثار العملية لممارسي التعلم والتطوير (L & D) هناك آثار فيما يتعلق بتكييف العروض التنموية لتناسب احتياجات الموظفين لمساعدتهم على التقدم أكثر في سياق عملهم. في هذا الواقع الجديد، يمكن أن يعمل النهج الرشيق لتطوير الموظفين بشكل أفضل بكثير. وينبغي أيضا أن تأخذ أنشطة إدارات التعلم والتطوير في الحسبان بقدر أكبر الواقع المتغير الذي لا يمكن التنبؤ به فضلا عن الطبيعة المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. قد تسهم جائحة كوفيد-19 في تحليل وتحديث العروض الحالية للتنمية في المؤسسات وتعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة.

❖ دراسة Buoy, 2002: قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

Employees' perceptions of change a case study

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية للمهارات،

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

والكفاءة على الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، من حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

المبحث الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم 01 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة والسنة	معايير المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
احلام رزوق/تأثير الكفاءات البشرية على التغيير التنظيمي /دراسة حالة سونلغاز/أم البواقي	-منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي
	-مجتمع الدراسة	العمال في سونلغاز	الأطباء والشبه طبيين والإداريين
	أداة الدراسة	الاستمارة والمقابلة/العينة40	الاستمارة والمقابلة/العينة50
	المتغير المستقل	كفاءات الموارد البشرية	الكفاءات البشرية
	المتغير التابع	التغيير التنظيمي	إدارة التغيير
الأهداف	الوقوف على ماهية الكفاءات البشرية أبعادها و أنواعها و أهميتها معرفة المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي	أهداف البحث فيما يلي: إبراز مدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

<p>و مجابهة وباء جائحة كورونا ؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.</p>	<p>تأثير الكفاءات البشرية على التغيير التنظيمي</p>		
<p>أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة سخرت المؤسسة الاستشفائية كل إمكانياتها البشرية والمادية للحد من انتشار الوباء وكذا الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين وتطبيق بروتوكول الحجر الصحي لم تكن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة كافية في حالة وصول الإصابات بالوباء ذروتها</p>	<p>إن المورد البشري لا يكون فعالا لوحده و إنما تكون فعاليته بالتعاون مع الكفاءات البشرية ،وتطرق الدراسة إلى أن أهمية الكفاءات البشرية تكمن في تنميتها و تطويرها واعتبرت الكفاءات البشرية عامل أساسي في نجاح التغيير التنظيمي .</p>	<p>النتائج</p>	
<p>نفس المنهج المتبع</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>-المنهج المتبع</p>	<p>بتينة خالدي</p>
<p>الأطباء والشبه طبيين والإداريين</p>	<p>الموظفين المتخصصين في علم المكتبات والعلوم</p>	<p>-مجتمع الدراسة</p>	<p>/تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات</p>

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

أداة الدراسة	الاستمارة والمقابلة (20 عينة)	نفس أداة الدراسة (50 عينة)	الجامعية/2020/
المتغير المستقل	إدارة التغيير	الكفاءات البشرية	
المتغير التابع	//	إدارة التغيير	
الأهداف	مدى جاهزية المكتبات لتطبيق إدارة التغيير أهم العقبات التي تواجه إدارات المكتبات في إدارة التغيير	أهداف البحث فيما يلي: إبرازمدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مواجهة وباء جائحة كورونا ؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.	
النتائج	وعي وإدراك الموظفين بمفهوم وأهمية إدارة التغيير تواجهه المكتبات عقبات مقاومة التغيير في عملية إدارة التغيير	أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة سخرت المؤسسة الاستشفائية كل إمكانياتها البشرية والمادية للحد من انتشار الوباء وكذا	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين وتطبيق بروتوكول الحجر الصحي لم تكن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة كافية في حالة وصول الإصابات بالوباء ذروتها			
نفس المنهج المتبع	الوصفي التحليلي	-المنهج المتبع	عوني فتحي
نفس المجتمع باستثناء الفنيين	طبيب،فني،تمريض،إداري	-مجتمع الدراسة	خليل/واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء
نفس الأداة بالإضافة الى المقابلة (50).	الاستبانة/العينة 300	أداة الدراسة	العاملين/2009/درا
الكفاءات البشرية	إدارة التغيير	التغيير المستقل	سة حالة في وزارة الصحة/فلسطين -
إدارة التغيير	أداء العاملين	التغيير التابع	غزة
أهداف البحث فيما يلي: إبرازمدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مجابهة وباء جائحة كورونا ؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.	التعرف على واقع التغيير في وزارة الصحة وأثره على أداء العاملين	الأهداف	
أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها	عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية	النتائج	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

<p>من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث</p> <p>أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة</p> <p>سخرت المؤسسة الاستشفائية كل إمكانياتها البشرية والمادية للحد من انتشار الوباء وكذا الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين وتطبيق بروتوكول الحجر الصحي</p> <p>لم تكن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة كافية في حالة وصول الإصابات بالوباء ذروتها</p>	<p>وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير وأداء العاملين</p> <p>عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأداء العاملين</p>		
<p>نفس المنهج المتبع</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>-المنهج المتبع</p>	
<p>الأطباء و الشبه طبيين و الاداريين</p>	<p>جميع العاملين في قطاع التعليم العالي</p>	<p>-مجتمع الدراسة</p>	<p>د.سيد هارون جمعة/استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي/مصر</p>
<p>نفس الأداة بالإضافة الى المقابلة (50 عينة)</p>	<p>الاستبانة (320 عينة)</p>	<p>أداة الدراسة</p>	<p>دراسة تطبيقية</p>
<p>الكفاءات البشرية</p>	<p>استراتيجيات إدارة التغيير</p>	<p>المتغير المستقل</p>	
<p>إدارة التغيير</p>	<p>الادعاء الوظيفي الجامعي</p>	<p>المتغير التابع</p>	
<p>أهداف البحث فيما يلي: إبرازمدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة</p>	<p>طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي</p>	<p>الأهداف</p>	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

<p>الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مواجهة وباء جائحة كورونا ؛</p> <p>التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.</p>			
<p>أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث</p> <p>أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة</p> <p>سخرت المؤسسة الاستشفائية كل إمكانياتها البشرية والمادية للحد من انتشار الوباء وكذا الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين وتطبيق بروتوكول الحجر الصحي</p> <p>لم تكن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة كافية في حالة وصول الإصابات بالوباء ذروتها</p>	<p>هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي</p>	<p>النتائج</p>	
<p>نفس المنهج المتبع</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>-المنهج المتبع</p>	<p>حازم بشارة نايف</p>
<p>الأطباء و الشبه طبيين و الاداريين</p>	<p>عمال وزارة الصحة الأردنية</p>	<p>-مجتمع</p>	<p>الحجازيين/دور</p>

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

		الدراسة	الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية/2021
	نفس الأداة بالإضافة الى المقابلة (50 عينة).	أداة الدراسة	الصحية/2021
	نفس المتغير	المتغير المستقل	دراسة حالة إدارة
	إدارة التغيير	إدارة الأزمات	وزارة الصحة الأردنية لازمة وباء كورونا
	أهداف البحث فيما يلي: إبرازمدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مجابهة وباء جائحة كورونا ؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.	الأهداف	
	أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة سخرت المؤسسة	النتائج	نجحت وزارة الصحة الأردنية في إدارة أزمة كورونا رغم وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

المنهج الوصفي و التحليلي	المنهج الوصفي	-المنهج المتبع	Buoy/employees' perceptions as recipients of change case study/2002
الأطباء و الشبه طبيين و الاداريين	الإداريين و الموظفين	-مجتمع الدراسة	
الاستبيان و المقابلة (50)	المقابلة الفردية و الجماعية/العينة 200	أداة الدراسة	
الكفاءات البشرية	التغيير الفعال	المتغير المستقل	
إدارة التغيير		المتغير التابع	
أهداف البحث فيما يلي: إبرازمدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مجابهة وباء جائحة كورونا ؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.	التعرف على آراء الموظفين حول التغيير الفعال	الأهداف	
أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات	إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير	النتائج	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

الطارئة والمفاجئة سخرت المؤسسة			
المنهج الوصفي و التحليلي	الاستكشاف الموضوعي	-المنهج المتبع	كاتارزينا ميكلو كجكيك زيك/
الأطباء و الشبه طبيين و الاداريين	مديري الموارد البشرية	-مجتمع الدراسة	Change in the approach to employee development in organization s as a result of the COVID_19 PANDEMI C
استبيان و مقابلة (50 عينة)	المقابلة والبحث /19 مقابلة	أداة الدراسة	
الكفاءات البشرية	التغيير في نهج المنظمات	التغيير المستقل	
إدارة التغيير	تطوير الموظفين	التغيير التابع	
أهداف البحث فيما يلي: إبراز مدى أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا؛ التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير و مجابهة وباء جائحة كورونا؛ التعرف على توجهات المؤسسات نحو الاهتمام والاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.	استكشاف اتجاه ومدى تغيرات في نهج المنظمات في تطوير الموظفين نتيجة الذي حدث نتيجة وباء كوفيد19	الأهداف	
أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها	تعزيز فهمنا لكيفية تأثير جائحة كوفيد19 على عمليات التنمية في	النتائج	

الفصل الأول: الكفاءات البشرية وإدارة التغيير الأدبيات النظرية و التطبيقية

من اجل مواجهة جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة سخرت المؤسسة	المنظمات تشير النتائج بغض النظر عن التغيير في الشكل ومنهجية التدريب بسبب الوباء رغبة الموظفين في مواضيع جديدة لمساعدتهم انخفاض في مشاركة الموظفين و زيادة التعب مع استخدام مبادرات التطوير المتعددة عبر الانترنت		
--	--	--	--

خلاصة الفصل الأول :

تمثل الكفاءات البشرية الدعامة الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة ، كما أن لها دور كبير في قيادة و إنجاز عملية إدارة التغيير الذي تحدته المؤسسات من اجل التكيف مع المتغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل فيها كالتنافسية و الأزمات الطارئة ، هذا ما دفعنا إلى الإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالكفاءات البشرية كالمفهوم النظري للكفاءات البشرية و أنواعها و خصائصها وكذا مؤشرات قياسها و أبعادها ومستوياتها و طرق بنائها. كما أن للكفاءات البشرية دور مهم جدا في قيادة التغيير في المؤسسات وإنجاحه و إدارته لتحقيق فعالية أداء المنظمات و الوصول إلى الأهداف المسطرة لهذا تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة التغيير ونماذج و مداخله و مراحلها ، وأنماط قيادة التغيير وقد يواجه التغيير تحديا كبيرا قد يؤدي إلى إفشاله وهي المقاومة التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة من عملية التغيير وتناولنا في الأخير الدراسات السابقة وقمنا بمقارنتها بالدراسة الحالية.

وستتناول في الفصل الموالي إسقاط هذه المفاهيم على واقع الحال في ظل جائحة كورونا في مستشفى سليمان عميرات

بولاية توفرت

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية في

المؤسسة العمومية

الاستشفائية سليمان عميرات

تمهيد:

استنادا على ما جاء في الفصل الأول من دراسات أدبية و نظرية للكفاءات البشرية وإدارة التغيير و تدعيما لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا في هذا الفصل بإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول يتعلق بالطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة ،
- المبحث الثاني يتعلق بالنتائج المتوصل إليها وتحليلها و مناقشتها

وسنقوم أولا في هذا الفصل بتعريف مختصر للمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بولاية توقرت التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية .

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والدراسة الميدانية لدراستنا المتعلقة بمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل كورونا، توجب علينا في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة التي تمت الدراسة بها، وتطرقتنا أيضا للمنهجية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة

يتناول هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومهامها وهيكلها التنظيمي.

أولا التعريف بالمؤسسة:

عرفت المؤسسة بالقطاع الصحي بتوقرت وحاليا تعرف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية توقرت مستشفى سليمان عميرات وهذا ناتج لتطبيق قانون إعادة هيكلة القطاع الصحي وتحويلها إلى المؤسسة الاستشفائية ذات طابع إداري خدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية وفقا للقانون الرئاسي الصادر في الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 30

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 20مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية . ويعود تاريخ إنجازها إلى العهد الاستعماري 1957/1958 من طرف شركة فرنسية وقد استغل جزءا منه سابقا كمدرسة في السنوات الأولى من الستينات .

فتحت أبوابها لاستقبال الحالات المرضية بتاريخ 01 نوفمبر 1967 وكانت تغطي واد ريغ الواحات و وادي سوف حتى السبعينات وبعد التقسيمات الإدارية الأخيرة أصبحت تقتصر على الدوائر التابعة لها.

يقدر إجمالي عدد الموظفين بالمؤسسة بـ 580 موظفا.

الأطباء المختصين: 27	✓
طبيب عام: 45	✓
صيادلة: 7	✓
جراحي الأسنان: 2	✓
الأخصائيين النفسانيين: 2	✓
شبه الطبيين للصحة الجوارية: 285	✓
القبالات: 1	✓
البيولوجيين: 7	✓
التخدير و الإنعاش: 20	✓
الإداريين و التقنيين: 65	✓
العمال المهنيين: 48	✓
المتعاقدين: 71	✓

ثانيا مهام المؤسسة :

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يلي :

- ❖ التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ؛
- ❖ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء؛
- ❖ تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ❖ السهر على الاهتمام بالصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار الاجتماعية؛
- ❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم ؛
- ❖ استخدام المؤسسة العمومية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير ألاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة : 57

المدير

ويتفرع منه مكتبان هما:

الأمانة.

تالية المحاسبة.

المديرية الفرعية

1 مديرية الموارد البشرية يتفرع عنها مكتبان وهما :

أنظر الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁵⁷.

✚ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

✚ مكتب التكوين.

2 مديرية المصالح الصحية يتفرع عنها ثلاث مكاتب وهي:

✚ مكتب القبول.

✚ مكتب التعاقد وحساب التكلفة .

✚ مكتب تنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية.

3 مديرية المالية و الوسائل يتفرع عنها ثلاث مكاتب وهي:

✚ مكتب الميزانية والمحاسبة.

✚ مكتب الصفقات العمومية .

✚ مكتب الوسائل العامة و التجهيزات.

4 مديرية صيانة المعدات الطبية و المعدات المرفقة يتفرع عنها مكتبان وهما:

✚ مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

✚ مكتب صيانة التجهيزات المرفقة.

المطلب الثاني الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :

نتطرق في هذا المطلب إلى الطريقة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة.

أولا مجتمع الدراسة :

المجتمع هو مجموعة من المفردات التي تشترك في صفات و خصائص محددة، ومجتمع الدراسة هو الذي يشمل جميع أفراد الدراسة حيث انه عندما نختار عينة منه يمكننا تعميم نتائج دراسة هذه العينة على أفراد مجتمع الدراسة، وفي الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية العمومية سليمان عميرات يشمل مجتمع الدراسة كل من الأطباء و الممرضين والإداريين .

ثانيا عينة الدراسة :

في إطار دراسة موضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل كورونا، قمنا بإعداد 60 استبياناً وزعناها على عينة عشوائية في مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية استرجعنا منها 50 استبياناً تمت الإجابة عليها كلها وبعدها قمنا بتفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26 من اجل استخراج النتائج وتحليلها .

ثالثا أدوات الدراسة :

لكل بحث علمي أدوات تساعد الباحث في جمع البيانات اللازمة ، ويرتبط اختيار أدوات الدراسة بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة ،ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و الاستبيان الذي وزعناه على عينة الدراسة و برنامج الحزمة الإحصائية SPSS من اجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية .

1-المقابلة :

وكانت المقابلة عبارة عن محادثة قمنا بها وجها لوجه مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بعد تحديد موعد مسبق من طرف الرئيس من اجل التفرغ للمقابلة والإجابة على الأسئلة المطروحة ،وكان عدد الأسئلة 08 أسئلة حول موضوع الدراسة وقمنا بتدوين الإجابات من اجل تحليلها ومقارنتها بنتائج الاستبيان .

2-الاستبيان :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما له من أهمية وتوفير للوقت و الجهد ،و هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي قمنا بصياغتها و إعدادها و تقديمها للإفراد للحصول على بيانات معينة ، وفي إعداد الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة و التسلسل المنطقي من اجل إثارة اهتمام أفراد العينة ،وكانت الأسئلة محددة ودقيقة و واضحة المضمون ليتسنى للمبحوثين فهمها.

وقد تم انجاز الاستبيان على عدة مراحل :

1-الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة المستقل و التابع ،والاستفادة منها في بناء الاستبانة و صياغة فقراتها؛

2-تحديد الأبعاد المتعلقة بمحاور الدراسة ومراجعة الفرضيات وتحديد نطاق أسئلة الاستبانة حسب محاور الدراسة؛

3-تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية وتقديمه للأستاذ المشرف للإدلاء برأيه؛

4- القيام بالتعديلات التي أفادنا بها الأستاذ المشرف؛

5- عرض الاستبيان على المحكمين .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

تم تعديل الاستبيان من قبل المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة، وفي الأخير تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية. وبذلك أصبح بإمكاننا اعتماد الاستبيان للقيام بدراستنا الميدانية لموضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل كورونا. ويشمل الموضوع متغيرين متتابعين وهما:

- المتغير المستقل: الكفاءات البشرية.
- المتغير التابع: إدارة التغيير.

وتنقسم أداة الدراسة أو الاستبيان إلى جزأين رئيسيين وهما كالآتي:

الجزء الأول : البيانات الشخصية لإفراد العينة .

الجزء الثاني : محاور الدراسة والمتمثلة في محورين أساسيين المحور الأول يهدف إلى معرفة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة و ينقسم هذا المحور بدوره إلى ثلاث محاور فرعية ،محور المعرفة ويتفرع منه 08 عبارات ،ومحور المهارة وفيه 06 عبارات ،محور السلوك ويتضمن 05 عبارات . أما المحور الثاني فيهدف إلى معرفة إدارة التغيير ويتضمن 09 عبارات .

ولقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاسنباة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02 يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

والملاحق رقم 02 يوضح نموذج الاستبيان

3-برنامج spss :

هو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استعماله لتحليل بيانات الاستبيان وعرضها في شكل جداول، وكما تم من خلاله التحليل الوصفي للتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقياس صدق أداة الدراسة بمقياس الفا كرونباخ واثبات صحة أو نفي الفرضيات بمقياس معامل الارتباط بيرسون .

رابعا ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي نعمل على قياسها، وان مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من اجله، ويقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على إجابته دون تغيير وان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف و الشروط ، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ .

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار معامل الفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 03 نتائج اختبار مقياس الفا كرونباخ حول صدق أداة الدراسة

مخاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
الكفاءات البشرية	19	0.766
إدارة التغيير	09	0.689
كل الفقرات	28 فقرة	0.812

المصدر من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ إن قيمة معامل الفا كرونخ هي 0.812 لجميع فقرات الاستبانة ،وهذا يعني إن معامل الثبات جيد ، والاستبانة في صورتها النهائية ،وقابلة للتوزيع ،وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها ،مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خامسا اختبار التوزيع الطبيعي :

من اجل القيام باختبار الفرضيات علينا اختيار اختبار كولمنجروف _ سمرنوف ،الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها ،هل هي اختبارات معلمية أو غير معلمية، حيث انه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 04 اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	SIG
الكفاءات البشرية	0.200
إدارة التغيير	0.075

من إعداد الطالبتين والمصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم 04 السابق أوضحت نتائج الاختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ،حيث كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛ و بالتالي فإننا نتجه في تحليلنا إلى الاعتماد على الطرق المعلمية.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS

بعد التعريف بالمؤسسة وعينة الدراسة والأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض كافة النتائج التي تم التوصل إليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS والقيام بتحليلها تحليلًا إحصائيًا وصفيًا .

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض خصائص عينة المبحوثين و التحليل الوصفي لكل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

1_ متغير الجنس :

الجدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	46%
أنثى	27	54%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم 05 والمتعلق بمتغير بالجنس أن نسبة الإناث اعلي من نسبة الذكور حيث بلغ عدد الإناث 27 بنسبة 54% مقابل 23 من الذكور بنسبة 46% هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية فاعلّب النساء تميل إلى العمل في القطاع الصحي ،ففي السنوات الأخيرة أصبحت النساء تتوجه إلى عالم الشغل وخاصة العمل في المستشفيات .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

2_ متغير العمر:

الجدول رقم 06 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	4%
من 26 إلى 35 سنة	14	28%
من 36 إلى 45 سنة	21	42%
46 فأكثر	12	24%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبتين المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ في الجدول رقم 06 أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي (36_45) بنسبة 42% وهذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على فئة الأعمار المتوسطة وهذا لامتلاكهم الخبرة والقدرة على العطاء والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة وتليها نسبة 14% للفئة العمرية من 26 إلى 35 والتي تتمثل في الشباب وهذه الفئة الشبابية التي تتصف بالحيوية والنشاط والحماس الكبير تجاه العمل ، وبعدها نسبة 24 % وهي فئة العمال الأكثر خبرة وتمتلك معارف علمية متراكمة لأنه توجد وظائف محورية إشرافية تحتاج لدوي الخبرة والكفاءة المتميزة ونضج عمري يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية الكبيرة في الظروف الطارئة و المستعجلة وإدارة التغيير و هذا ما تستدعيه طبيعة العمل في المؤسسة، وأما بالنسبة لأقل نسبة 4 % وهي الفئة الأقل من 25 سنة وهذا يدل على قلة التوظيف في المستشفى والاحتفاظ بالكفاءات ذات الخبرة والمعرفة.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

3_ متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم 07 يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فما اقل	4	8%
جامعي	22	44%
شهادة دراسات متخصصة	18	36%
دراسات أخرى	6	12%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبتين والمصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن أكبر نسبة هي 44 بالمائة وعدددهم 22 وهي فئة الجامعيين مما يعني أن المؤسسة العمومية الاستشفائية توظف اغلب مستخدميها بمستويات جامعية وذلك لامتلاكهم مؤهلات تساعدهم على التأقلم والتكيف مع التطورات الحديثة ومتطلبات طبيعة العمل، وتليها نسبة 36 بالمائة لفئة الدراسات العليا وعدددهم 18 ونلاحظ هنا إن المؤسسة تركز على امتلاك الكفاءة البشرية ذات المعرفة والخبرة اللازمة لشغل المناصب العليا سواء أطباء أو ممرضين أو إداريين لقدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة و المتغيرات المتسارعة والظروف الطارئة و اقل نسبة هي 4 بالمائة وهي فئة الثانوي فاقل وهنا نري أن المؤسسة أصبحت توجه اهتماماتها نحو اكتساب الكفاءات البشرية.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

4_ متغير المستوى الوظيفي :

الجدول رقم 08 يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	9	18%
رئيس قسم	2	4%
متصرف رئيسي	6	12%
طبيب رئيسي	4	8%
طبيب مختص	2	4%
طبيب عام	7	14%
ممرض	20	40%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 08 أن أعلى نسبة كانت 40 بالمائة وهي فئة الممرضين وترجع هذه النسبة إلى طبيعة العمل ضمن فريق حيث يتم الإشراف على فرق العمل من طرف الكفاءات البشرية التي تشغل وظائف عليا ومحورية كفئة الأطباء المختصين وهي اقل نسبة 4 بالمائة و تليها فئة طبيب رئيسي بنسبة 8 بالمائة وبعدها فئة طبيب عام بنسبة 14 بالمائة، وباقي النسب 18 بالمائة و 12 بالمائة و 4 بالمائة وتشمل العمال الإداريين وهي مرتبة من أعلى رتبة وظيفية إلى أدنى رتبة منها بالتسلسل مما يدل على المركزية .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب ما تم التوصل إليه من نتائج البرنامج الإحصائي و التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي التحليلي الاستدلالي.

أولا التحليل الوصفي لفقرات محور المستقل الكفاءات البشرية:

سنقوم في هذا الفرع بالتحليل الوصفي لجميع فقرات المحاور الفرعية لأبعاد المتغير المستقل الكفاءات البشرية المعرفة والمهارة والسلوك، وتشمل هذه التحليلات التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

1-محور المعرفة:

الجدول رقم 09 التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المعرفة

الرقم	الفقرات	غير موافق		محايد		موافق	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
01	تشريكي مؤسستي في عملية اتخاذ القرارات	44%	22	14%	7	42%	21
02	تسعى مؤسستي لجذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعرفة	10%	5	36%	18	54%	27
03	لدي القدرة على التكيف في عملي مع ظروف جائحة كورونا	4%	2	4%	2	92%	46
04	معارفي جعلتني قادرا على العمل بفعالية ولم يؤثر عليا الخوف في ظل الجائحة	4%	2	4%	2	92%	46
05	لدي الرغبة في مشاركة معارفي وتقاسم العمل مع	/	/	6%	3	94%	47

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

رقم	متوسط الإجابات	7.75	3.88	9.5	4.75	82.75	41.38
06	إنسانيتي جعلتني ادعم فريق العمل بمعرفتي حتى خارج نطاق وظيفتي في ظل جائحة كورونا	/	/	2%	1	98%	49
07	كان اكتسابي سريعاً للمعارف الجديدة التي تساعدني في الحد من الوباء	/	/	8%	4	92%	46
08	أجيد استخدام المعدات والأدوات اللازمة في عملي	/	/	2%	1	98%	49
09	المجموع	62	31	76	38	662	331
10	متوسط الإجابات	7.75	3.88	9.5	4.75	82.75	41.38

من إعداد الطالبتين المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن أعلى نسبة لمتوسط الإجابات حازت عليها درجة موافق وذلك بنسبة 82.75 مئوية، وهذا ما نفسره بان أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المعرفة التي يمتلكونها والتي تم اكتسابها من خلال التدريب و كذلك تبادل المعارف بين أفراد فريق العمل قد ساهم بشكل كبير في إدارة التغيير في الظروف الطارئة لجائحة كورونا رغم كل العراقيل والصعوبات وخطورة الوباء إلا أن الجانب الإنساني الذي تتطلبه طبيعة العمل جعل الطبيين وشبه الطبيين يجندون كل معارفهم لمجابهة الوباء .

الجدول رقم 10 ويشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية الفقرات

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	تشركني مؤسستي في عملية اتخاذ القرارات	1.98	0.937	6	متوسط

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

02	تسعى مؤسستي لجذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعرفة	2.44	0.675	5	عالية
03	لدي القدرة على التكيف في عملي مع ظروف جائحة كورونا	2.88	0.435	4	عالية
04	معارفي جعلتني قادرا على العمل بفعالية ولم يؤثر عليا الخوف في ظل الجائحة	2.88	0.435	4	عالية
05	لدي الرغبة في مشاركة معارفي وتقاسم العمل مع زملائي	2.94	0.240	2	عالية
06	إنسانيتي جعلتني ادعم فريق العمل بمعرفتي حتى خارج نطاق وظيفتي في ظل جائحة كورونا	2.98	0.141	1	عالية جدا
07	كان اكتسابي سريعا للمعارف الجديدة التي تساعد في الحد من الوباء	2.92	0.274	3	عالية
08	أجيد استخدام المعدات والأدوات اللازمة في عملي	2.98	0.141	1	عالية

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 10 السابق نلاحظ أن الفقرة السادسة احتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية جدا ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإنساني والتعاوني في المستشفى الذي يجعل الكفاءات البشرية من أطباء مختصين وعاميين يدعمون المرضى بنشر معارفهم وتوجيهاتهم للمساعدة في التكفل بالحالات المرضية ومتابعتها وحل المشاكل وحسن التصرف للجدد من انتشار الوباء والسيطرة على الأوضاع الطارئة، ويكون العمل ضمن فريق ديناميكية ومرنا ويرجع ذلك لسهولة الاتصال. كما نلاحظ أيضا أن الفقرات (2،3،4،5،7،8) كانت درجة أهميتها عالية هي الأخرى وهذا راجع إلى تميز عمال المستشفى بالكفاءة في الأداء لان قطاع الصحة يسعى إلى التكوين الشبه طبي للموظفين حسب

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

احتياجات المستشفى قبل توظيفهم ويسعي لجذب واكتساب الكفاءات البشرية المتميزة من أطباء مختصين وعاميين ،أما بالنسبة للفقرة الأولى فدرجة أهميتها متوسطة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تشرك الكفاءات البشرية المتميزة من أطباء والإداريين ذوي المناصب العليا في عملية اتخاذ القرارات .

2-محور المهارة:

الجدول رقم 11 يمثل التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المهارة

الرقم	الفقرات					
	غير موافق		محايد		موافق	
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
01	/	/	6%	3	94%	47
02	4%	2	10%	5	86%	43
03	32%	16	22%	11	46%	23
04	12%	6	34%	17	54%	27
05	4%	2	8%	4	88%	44
06	6%	3	12%	6	82%	41

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

225	450	46	92	29	58	المجموع	07
37.5	75	7.66	15.33	4.83	9.66	متوسط الإجابات	08

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن أعلى نسبة لمتوسط الإجابات حازت عليها درجة موافق بنسبة 75 بالمائة ،فلقد دلت أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة على أن قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم المتراكمة و الإمكانيات التي وفرتها المؤسسة مكنتهم من مجابهة الوباء وساهمت في إدارة التغيير الذي فرضته الظروف الطارئة ،ولقد سخروا كل مهاراتهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم12يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور المهارة

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	لدي القدرة والمهارة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إلي	2.94	0.240	1	عالية جدا
02	كنت قادرا على المساهمة في تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة	2.82	0.482	3	عالية
03	تتمن مؤسستي أفكارى و اقتراحاتى وتدرسها وتوفر المواد اللازمة لتطبيقها	2.14	0.881	6	متوسطة
04	أدرك الغايات و الأهداف التي تريد مؤسستي الوصول إليها	2.42	0.702	5	عالية
05	لم أتردد في التعامل مع المواقف الحرجة و الصعبة للمصابين بالوباء	2.84	0.468	2	عالية

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

06	لدي القدرة على العمل لساعات طويلة في حالات ضغط العمل دون أن يقل مستوى الأداء لدي	2.76	0.555	4	عالية
----	---	------	-------	---	-------

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول رقم 12 السابق أن الفقرة الأولى احتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية جدا بأكثر متوسط حسابي 2.94 واصغر انحراف معياري 0.240 وهذا دلالة على امتلاك الموظفين المهارات والقدرات اللازمة التي تتلاءم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ، كما أن الفقرات الثانية والرابعة والخامسة والسادسة كانت درجة أهميتها عالية بمتوسطات حسابية متتالية (2.84،2.82،2.76،2.42).

وانحرافات معيارية متتالية (0.468،0.481،0.555،0.702) والتي تفسر قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة لأنهم يدركون الغايات والأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و تجندوا بكل قدراتهم وخبراتهم لمواجهة الظروف الطارئة والمواقف الحرجة والصعبة للمصابين بالوباء على حساب راحتهم ووقتهم وبعدهم عن أسرهم دون أن يتأثر مستوى الأداء عندهم، وقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة متوسط حسابي متوسط 2.14 واكبر انحراف معياري 0.881 وهذا يفسر عدم رضا اغلب الموظفين لان المؤسسة لم تثنم مجوداتهم ولم تحسسهم بالمساندة لهم والدعم .

3-محور السلوك:

الجدول رقم 13 يمثل التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور السلوك

الرقم	الفقرات					
	غير موافق		محايد		موافق	
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
01	56%	28	16%	8	28%	14

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

						كورونا	
35	70%	10	20%	5	10%	كن التزمت بكل تدابير البرتوكول الصحي للحد من انتشار الوباء	02
21	42%	7	14%	22	44%	يصيبي الانهيار عند إصابة احد الزملاء في العمل بالعدوى مما يجعلني لا أركز في عملي	03
24	48%	5	10%	21	42%	تعبت نفسيا بسبب قلة التواصل مع عائلتي لفترة طويلة التزاما بالبرتوكول	04
38	76%	4	8%	8	16%	لم أجد صعوبة في الاتصال مع فرق العمل	05
132	264	34	68	84	168	المجموع	06
26.4	52.8	6.8	13.6	16.8	33.6	متوسط الإجابات	07

من إعداد الطالبتين والمصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة متوسط الإجابات بدرجة موافق كانت 52.8 بالمائة أي أن نصف أفراد العينة لم تؤثر الظروف الصعبة وخطورة انتشار الوباء و ضغط العمل في سلوكهم وكانوا يعملون بكل ما لديهم من قوة لتحدي الوباء و السهر على المساهمة في إدارة التغيير بسلوكياتهم النبيلة لمواجهة الجائحة،ولكن نسبة 33.6 بالمائة من أفراد العينة كانت آراؤهم غير موافق لان الخوف وضغط العمل اثر على سلوكهم وبالتالي كلى كفاءة أدائهم وهذا ما يولد لديهم مقاومة لإدارة التغيير وهذا ما يجعلهم يعرقلون أداء فريق العمل والتأثير على مدى نجاح إدارة التغيير .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

الجدول رقم 14 يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور السلوك

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	اشعر بالأمن والراحة أثناء تأدية عملي لان مؤسستي وفرت الجو الملائم وكل الوسائل من اجل الحفاظ على سلامتي في ظل جائحة كورونا	1.72	0.882	5	متوسطة
02	التزمت بكل تدابير البرتوكول الصحي للحد من انتشار الوباء	2.60	0.670	1	عالية
03	يصيبني الأثيار عند إصابة احد الزملاء في العمل بالعدوى مما يجعلني لا أركز في عملي	1.98	0.937	4	متوسطة
04	تعبت نفسيا بسبب قلة التواصل مع عائلتي لفترة طويلة التزاما بالبرتوكول	2.06	0.956	3	متوسطة
05	لم أجد صعوبة في الاتصال مع فرق العمل	2.60	0.756	2	عالية

من إعداد الطالبتين و المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 14 السابق نستنتج أن الكفاءات البشرية في المؤسسة قد التزمت بالسلوك والتصرف اللازم مع الأوضاع الطارئة وهذا ما فسره ارتفاع درجة أهمية الفقرتين الثانية و الأخيرة بمتوسط حسابي متساوي 2.60 وانحرافات معيارية على التوالي 0.670 و 0.756 أما بالنسبة للفقرات الأولى و الثالثة والرابعة فكانت درجة أهميتها متوسطة بمتوسطات حسابية على التوالي (1.72،1.98،2.06) و انحرافات معيارية على التوالي (0.882،0.937،0.956) ويفسر هذا تعب الموظفين نفسيا بسبب ضغط العمل وخطورة

الوباء ،كما أن المؤسسة لم تستطع توفير الجو الملائم والوسائل اللازمة من اجل ضمان سلامة الموظفين بسبب السرعة الكبيرة في انتشار الوباء ونقص مادة الأكسجين .

جدول رقم 15 يوضح ملخص نتائج محور المتغير المستقل الكفاءات البشرية

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	معامل الاختلاف
المعرفة	2.750	0.213	1	7.745
المهارة	2.653	0.336	2	12.665
السلوك	2.192	0.591	3	26.962
الكفاءات البشرية	2.572	0.276	/	10.731

من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن محور المعرفة احتل المرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية بمتوسط حسابي 2.750 و انحراف معياري قليل 0.213 مما يدل أن المعرفة ركيزة أساسية في نجاح تحقيق الأهداف في المؤسسة العمومية الاستشفائية وكما أن لها دور كبير في إدارة التغيير، تليها المرتبة الثانية لمحور المهارة بدرجة أهمية عالية بمتوسط حسابي 2.653 وانحراف معياري 0.336 ويدل هذا على امتلاك الموظفين المهارات والقدرات التي تتناسب مع متطلبات العمل مما يجعلهم قادرين على تأدية المهام الموكلة إليهم بنجاح حتى في الظروف الصعبة كجائحة كورونا، ويأتي في المرتبة الأخيرة محور السلوك بدرجة أهمية متوسطة ويفسر هذا نقص درجة الرضا لدى الموظفين مما يجعلهم محبطين وذلك لشعورهم بان المؤسسة لا تقدر الجهود التي يقومون بها ويرون أن التحفيز الذي تقدمه المؤسسة غير كاف .

ومن خلال المحاور الفرعية السابقة نستخلص أن المحور الخاص بالكفاءات البشرية قد حقق درجة أهمية عالية بمتوسط حسابي 2.572 وانحراف معياري 0.276 مما يدل على أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية مؤهلة تمتلك مهارات ومعارف علمية وخبرات كبيرة مما يجعلها عامل استراتيجي فعال يشارك في اتخاذ القرارات ويساهم في تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة في الظروف الطارئة .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

ثانيا التحليل الوصفي لفقرات المحور التابع إدارة التغيير:

الجدول رقم 16 يمثل التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور المتغير التابع إدارة التغيير

الرقم	الفقرات		غير موافق		محايد		موافق	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
01	24	48%	16	32%	10	20%	أقنعني قائد إدارة التغيير بأنه يسعى للحفاظ على سلامتي وراحتي ومشاركتي في أداء العمل	
02	5	10%	2	4%	43	86%	لم تكن الموارد البشرية و المادية و الإمدادات بالأكسجين كافية لمواجهة الوباء	
03	42	84%	4	8%	4	8%	طلبت النقل من المصلحة التي كنت اعمل بها لأنها تتكفل بالأشخاص المصابين بالوباء	
04	17	34%	27	54%	6	12%	تم التركيز في عملية إدارة التغيير على تغيير أنماط سلوك الموظفين	
05	27	54%	16	32%	7	14%	قدمت لي المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي لأني أدت عملي بنجاح	
06	20	40%	13	26%	17	34%	ساهم وجود الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة عل إدارة التغيير في نجاح التغيير	
07	12	24%	11	22%	27	54%	تؤهلي المهارات و الكفاءات التي امتلكها لفرص الترقية	
08	11	22%	10	20%	29	58%	ساعدني برنامج التكوين على تحسين علاقتي مع المسؤولين والزملاء فيالعمل	
09	7	14%	7	14%	36	72%	لدي القدرة على التحكم في أدوات وأساليب العمل	

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

179	358	106	212	173	330	المجموع	10
19.9	39.8	11.8	23.6	19.2	36.7	متوسط الإجابات	11

من إعداد الطالبتين والمصدر البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة متوسط الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة بين درجة موافق وغير موافق كانت متقاربة حيث حازت درجة موافق على نسبة 39.8 بالمائة و تحصلت درجة غير موافق على نسبة 36.7 بالمائة وهذا ما نفسره بأنه رغم وجود كفاءات بشرية في المؤسسة قد ساهمت بكل موارفها وقدراتها إلا أن خطورة الوباء وقلة التحفيز المادي وضغط العمل اثر على سلوك بعض الموظفين مما يعرقل نجاح إدارة التغيير، وكذلك سرعة انتشار الوباء وكثرة الإصابات فاقت قدرات وإمكانات الكفاءات البشرية والمؤسسة.

الجدول رقم 17 يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة أهمية فقرات محور إدارة التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	أفنعني قائد إدارة التغيير بأنه يسعى للحفاظ على سلامتي وراحتي ومشاركتي في أداء العمل	1.72	0.784	7	متوسطة
02	لم تكن الموارد البشرية و المادية و الإمدادات بالأكسجين كافية لمواجهة الوباء	2.76	0.625	1	عالية
03	طلبت النقل من المصلحة التي كنت اعمل بها لأنها تتكفل بالأشخاص المصابين بالوباء	1.24	0.591	9	منخفضة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

متوسطة	6	0.648	1.78	تم التركيز في عملية إدارة التغيير على تغيير أنماط سلوك الموظفين	04
متوسطة	8	0.728	1.60	قدمت لي المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي لأني أدت عملي بنجاح	05
متوسطة	5	0.867	1.94	ساهم وجود الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على إدارة التغيير في نجاح التغيير	06
متوسطة	3	0.839	2.30	تؤهلي المهارات و الكفاءات التي امتلكها لفرص الترقية	07
عالية	2	0.731	2.58	ساعدني برنامج التكوين على تحسين علاقتي مع المسؤولين والزملاء في العمل والانضباط	08
متوسطة	4	0.395	2.07	لدي القدرة على التحكم في أدوات وأساليب العمل	09

من إعداد الطالبتين والمصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم 17 السابق نلاحظ أن الفقرة الثانية احتلت المرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية وبمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.625 فان أغلبية أفراد العينة اجمعوا أن نقص الكفاءات البشرية والمادية والإمدادات بالأكسجين كان غير كافيا لمواجهة الوباء وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية قادرة على إدارة التغيير وكان ذلك واضحا في فقرات محور الكفاءات البشرية ولكن سرعة انتشار الوباء وكثرة الإصابات فاقت درجة استيعاب المؤسسة وحدود إمكانيات الكفاءات البشرية وجعل الكفاءات البشرية تواجه صعوبات في التكفل بالحالات المرضية لان الوضع كان يتطلب وفرة كبيرة في الكفاءات البشرية لمواجهة الجائحة، وكان نقص مادة الأكسجين مشكل آخر جعل الكفاءات البشرية عاجزة على أداء العمل بنجاح رغم كل ما تمتلكه من معارف ومهارات وقدرات لان الأمور خرجت عن حدود إمكانياتهم، وجاءت الفقرة 08 في الرتبة الثانية بدرجة أهمية عالية بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 0.731 وتفسر درجة الموافقة الكبيرة على هذه الفقرة من طرف أفراد العينة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

على أن التكوين يساهم في تنمية الكفاءات البشرية وهو أيضا يهدف إلى توجيه سلوكياتهم لتحسين علاقتهم مع المسؤولين والزلاء في العمل لان طبيعة عمل المؤسسة تتطلب التشارك في أداء المهام والعمل .وتأتي بعدها الفقرات 01،03،04،05،06،07،09 بدرجة أهمية متوسطة وكلها تبين أن نقص الإمكانيات المادية والبشرية كان عائقا أمام الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة في إنجاح عملية إدارة التغيير في المؤسسة لان مواجهة وباء جائحة كورونا كان يتطلب وفرة الكفاءات البشرية والإمكانيات المادية لكبر حجم المشكلة التي أرهقت العالم بأسره حتى الدول المتقدمة والمتطورة كانت عاجزة في التصدي للوباء واخذ منها وقتا وجهدا كبيرين للتوصل لحل للحد من الوباء .

اختبار فرضيات الدراسة:

أولا اختبار الفرضية الرئيسية :

سنستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة ونوع الارتباط بين متغيرات الدراسة ، والمصفوفة التالية تبين لنا نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في البرنامج الإحصائي و سنقوم بتحليل النتائج ومناقشتها بعد المصفوفة.

الجدول رقم 18 مصفوفة قيم معامل الارتباط بين محور الكفاءات البشرية و إدارة التغيير

	محور الكفاءات البشرية	محور إدارة التغيير
محور الكفاءات البشرية	ارتباط بيرسون 1	,462**
	Sig. مستوى المعنوية ,001	
	العينة 50	50
محور إدارة التغيير	ارتباط بيرسون ,462**	1
	Sig. مستوى المعنوية ,001	
	العينة 50	50

المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا.

سنقوم باختبار معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة أو نفيها .

نرمز لمعامل الارتباط بيرسون بالحرف R

$$R=0.462^{**}$$

$$\text{Sig} =0.001$$

يتضح من المصفوفة السابقة انه توجد علاقة طردية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا حيث

إن قيمة معامل الارتباط هي 0.462^{**} عند مستوى المعنوية 0.001 لأنه توجد نجوم بجانب قيمة معامل الارتباط

ومستوى المعنوية اقل من 0.05 أي أن احتمالية الخطأ اقل من 5 بالمائة أي نقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات

ثانيا اختبار الفرضيات الفرعية :

الجدول رقم 19 مصفوفة ارتباط محاور الدراسة المستقلة بالمتغير التابع إدارة التغيير

إدارة التغيير	محور السلوك	محور المهارة	محور المعرفة	
,461**			1	معامل الارتباط بيرسون محور_المعرفة
,001				Sig. القيمة المعنوية
50			50	عدد افراد العينة
,254		1		معامل الارتباط بيرسون محور_المهارة
,075				Sig. القيمة المعنوية
50		50		عدد افراد العينة
,380**	1			معامل الارتباط بيرسون محور_السلوك
,006				Sig. القيمة المعنوية
50	50			عدد أفراد العينة
1	,380**	,254	,461**	معامل الارتباط بيرسون محور_إدارة_التغي ير
,006	,075	,001		Sig. (القيمة المعنوية
50	50	50	50	عدد أفراد العينة

المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة التغيير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة التغيير.

$$r=0.461^{**}$$

$$\text{Sig} =0.001$$

يتضح من المصفوفة السابقة انه توجد علاقة طردية موجبة بين المعرفة وإدارة التغيير حيث أن قيمة معامل الارتباط هي 0.461** عند مستوى المعنوية 0.001 أي اقل من 0.05 اي احتمالية الخط 5 بالمائة أي نقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و إدارة التغيير .

الفرضية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير.

$$R =0.254$$

$$\text{Sig} = 0.075$$

يتضح من المصفوفة السابقة انه لا توجد علاقة طردية بين المهارة وإدارة التغيير حيث أن قيمة معامل الارتباط هي 0.254 عند مستوى المعنوية 0.075 لأنه نلاحظ النجوم بجانب قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية اكبر 0.05 ياي أن احتمالية الخطأ اكبر من 5 بالمائة. إذن نقبل الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير.

الفرضية الثالثة :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير.

$R=0.380^{**}$

$Sig =0.006$

يتضح من المصفوفة السابقة انه توجد علاقة طردية بين السلوك وإدارة التغيير حيث إن قيمة معامل الارتباط هي 0.380^{**} عند مستوى المعنوية 0.006 لأنه توجد نجوم بجانب قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية أكبر من 0.05 أي أن احتمالية الخطأ اقل من 5 بالمائة أي نقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير .

المطلب الثالث المقابلة مع مدير الموارد البشرية:

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع مدير الموارد البشرية في مكتبه ولقد قدم لنا كل التسهيلات، وكان متعاوناً معنا وأجاب على كل الاستفسارات والأسئلة المطروحة عليه، وفي ما يلي الأسئلة التي قمنا بإعدادها مسبقاً والإجابات التي تفضل بها مدير الموارد البشرية:

1 السؤال الأول: كيف يتم التخطيط للتوظيف في مؤسستكم وهل يتم التركيز على استقطاب الكفاءات

البشرية ؟

الجواب: يتم التخطيط للتوظيف حسب احتياجات المؤسسة للموظفين الطبيين والشبه طبيين والإداريين وغيرهم. تقدم احتياجات التوظيف لسنة 2023 سنة 2022 لمديرية الصحة، وتقوم مديريةية الصحة برفع الاحتياجات إلى وزارة الصحة أي يتم التخطيط للتوظيف سنة قبل، ويكون التوظيف بثلاث طرق:

- أولاً التوظيف المباشر.
- ثانياً التوظيف بإجراء اختبار مهني .
- ثالثاً اختبار على أساس الشهادة.

2 **السؤال الثاني** : كيف يتم تنمية الكفاءات البشرية وزيادة معارفهم وقدراتهم ، وهل تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة؟

الجواب: نعم تقوم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية بنشر المعرفة ويكون ذلك ببرامج التكوين الداخلي حيث تقوم باختيار مدرّبين داخليين ذوي خبرة ومعارف متراكمة لتدريب الموظفين الطبيين والشبه طبيين أي أن التكوين يستهدف هذه الشريحة ولا يتم التركيز على تدريب الإداريين.

ويكون التكوين باختيار موظف من الشبه الطبيين صاحب معرفة وخبرة لتدريب الشبه طبيين، كما يتم اختيار مدرّب ذو كفاءة وخبرة من الطبيين لتدريب الطبيين.

3 **السؤال الثالث** : كيف تم التخطيط لإدارة التغيير الذي فرضته جائحة كورونا وهل قامت الإدارة بإشراك الكفاءات البشرية من طبيين وشبه طبيين في عملية التخطيط لإدارة التغيير في ظل كورونا ؟

الجواب : نعم تم التخطيط لإدارة التغيير من طرف الإدارة بالتشارك مع الكفاءات البشرية من طبيين وشبه طبيين لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة جائحة كورونا .

4 **السؤال الرابع** : كيف كان التخطيط للإدارة التغيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

الجواب : لقد قامت المؤسسة بتجنيد كفاءاتها البشرية وكل الإمكانيات المادية اللازمة لمواجهة جائحة كوفيد فقد خصصت المؤسسة مصلحة خاصة للتكفل بالمصابين بالوباء وقامت بتجهيزها بالإمكانيات والمعدات اللازمة. واعتمدت المؤسسة على العمل الجماعي فتم تقسيم الكفاءات البشرية إلى فرق عمل كل فريق يتكون من 12 موظف طبيين وشبه طبيين، وكل فريق يعمل مدة أسبوع ويخضع للحجر الصحي مدة 15 يوم خوفا من انتشار الوباء بين الموظفين والحد منه ثم مدة راحة 15 يوم بمجموع شهر كامل وهكذا .

5 السؤال الخامس: هل كان هناك برامج تكوين للموظفين لزيادة معارفهم على كيفية العامل مع جائحة كورونا ؟

الجواب: قامت المؤسسة بدورات تحسيسية لتوعية الطبيين والشبه طبيين بخطورة الجائحة وحثهم على الالتزام بالبرتوكول الصحي الذي تم اتخاذه تدابيره .
وكانت هناك برامج تدريبية عن طريق الزوم من طرف المديرية .

6 السؤال السادس: ما هي التدابير التي اتخذتها المؤسسة عندما بلغت الإصابات بالوباء ذروتها ؟

الجواب: قامت المؤسسة بتسخير اغلبيه المصالح أو كلها للتكفل بالمصابين كما أنها سخرت كل الكفاءات البشرية من جميع المصالح طبيين وشبه طبيين للمساهمة بمعارفهم والتعاون للتكفل بالحالات المصابة في ذروتها .

7 السؤال السابع: هل عانت المؤسسة من نقص الإمدادات بالأكسجين ؟

الجواب: كان هناك نقص مرة واحدة بسبب تأخر وصول الإمدادات بالأكسجين من ولاية ورقلة فاعتمدت المؤسسة على أكسجين القارورات لمساعدة المرضى ولكنها لم تكن كافية بسبب كثرة الإصابات .

السؤال الثامن: هل قامت المؤسسة بتقديم التحفيز المادي للموظفين كمكافأة للمجهودات التي يقومون بها ؟

الجواب : لا لم تقدم المؤسسة التحفيز المادي للموظفين على مجهوداتهم ، بل كان التحفيز معنوي بمنحهم راحة مدة شهر للتقليل من الضغط النفسي والخوف.

الاستنتاج من خلال المقابلة:

من خلال المقابلة لتي أجريناها مع مدير الموارد البشرية وبناءا على الإجابات التي قدمها لنا نستخلص أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ساهمت في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا بكل ما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات، ولكن عدد الكفاءات البشرية لم يكن كافيا لتغطية ذروة الإصابات بالجائحة ، وكذا نقص الإمكانيات المادية والتحفيز المادي ، زد إلى ذلك الخوف من العدوى وضغط العمل كانت كلها عوامل معيقة لعملية إدارة التغيير.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير، وقمنا بالخطوات اللازمة من دراسة وعرض للنتائج وتحليلها وإثبات لفرضيات الدراسة، ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في إدارة التغيير و قيادته ، كما أنها قادرة على إنجاح إدارة التغيير إذا وفرت لها المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة والتحفيز والجو الملائم في عملية إدارة التغيير .

يعتبر موضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الكورونا من أهم المواضيع التي تهم الدول والمؤسسات ،وانطلاقا من تحديد السياسة أو الإجراءات المناسبة الواجب إتباعها تجاه الظروف الطارئة والمفاجئة كجائحة كورونا التي برزت سنة 2020 حيث كان الفيروس في بداية الأمر مقتصرًا على الصين ،ثم تحول سريعا إلى وباء عالمي كثرت التكهنات حوله.

ولقد هدفت الدراسة التي قمنا بها إلى التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية في إدارة التغيير مع وباء فيروس كورونا كأحد أهم الظروف الطارئة التي مر بها العالم الحديث بأكمله. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا ، وتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية تطرقنا فيها لأبعاد الكفاءات البشرية وهي المعرفة والمهارة والسلوك وفي ما يلي الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها :

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة التغيير.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك وإدارة التغيير.
- ولقد تبين صحة واثبات الفرضية الرئيسية للدراسة رغم وجود بعض المعوقات في دارة التغيير .وفي ما يلي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة:

النتائج :

توصلت الدراسة بالى النتائج الآتية:

- ✓ تتمثل مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا من خلال إبعادها الثلاث رغم أن الفرضية الثانية أوضحت انه لا توجد دلالة إحصائية بين المهارة وإدارة التغيير وهذا يرجع إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة مما يجعل الكفاءات عاجزة أمام كبر حجم الظروف الطارئة؛

- ✓ أظهرت الكفاءات البشرية مساهمتها في إدارة التغيير بتسخير كل معارفها وقدراتها وإنسانيتها من اجل مواجهة جائحة كورونا على حساب راحتها وعائلاتها لما فرصته عليهم الظروف الطارئة الخطيرة بسبب الانتشار السريع للوباء؛
- ✓ أظهرت الدراسة أهمية العمل الجماعي للكفاءات البشرية في إدارة التغيير في الحالات الطارئة والمفاجئة؛
- ✓ سخرت المؤسسة الاستشفائية كل إمكانياتها البشرية والمادية للحد من انتشار الوباء وكذا الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين وتطبيق بروتوكول الحجر الصحي؛
- ✓ ساهمت الدورات التحسيسية في توعية الموظفين في كيفية التعامل مع الوباء ،كذا البرامج التدريبية التي قامت وزارة الصحة ببرمجتها عن طريق الزوم في زيادة نشر المعرفة بين الكفاءات البشرية .

الاقتراحات:

في نهاية هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن من وجهة نظرنا أن تساهم في إنجاح عملية إدارة التغيير في المنظمات في ظل التعامل مع المتغيرات الطارئة عليها مستقبلا و من أهم هذه المقترحات:

- على المؤسسة زيادة الاهتمام وتحفيز الكفاءات البشرية كونها ركيزة أساسية لما لها من دور استراتيجي للمساهمة في تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة وضمان الاستقرار والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة؛
- تخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية و الوقاية من الأمراض المعدية؛
- زيادة عدد الأسرة وأجهزة التنفس الاصطناعي في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- حث المواطنين على ضرورة اخذ لقاح كورونا للوقاية من فيروس كوفيد ببرمجة دورات تحسيسية لتوعيتهم بضرورة التلقيح للوقاية من وباء كورونا؛

- إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم الثغرات في القطاع الصحي، وكيفية معالجة تلك الثغرات؛
- الاهتمام بالكفاءات البشرية القيادية في عملية إدارة التغيير، فالتغيير المرغوب يتطلب دائماً عنصر القيادة فالقادة الأكفاء يعرفون كيف يغتنمون الفرصة لتوجيه التغيير نحو الأفضل. فبات من الضروري على المؤسسات العمومية الاستشفائية المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة بتوفير التحفيز الضروري لان تعتبر عامل إستراتيجي لمواجهة التغييرات الحاصلة في عالمنا المعاصر.

أفاق الدراسة:

إن موضوع مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل الأزمات الطارئة على المنظمة موضوع واسع ومتشعب و لا يمكن الإحاطة به في دراسة كهذه لذا يمكن اعتبار هذه الدراسة مقدمة بحثية مناسبة لدراسات مستقبلية و من أهم المواضيع التي نرى أنه من المهم تناولها بالدراسة و التحليل:

- مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة التكنولوجية نموذجاً)؛
- دور الكفاءات البشرية في تفعيل التعلم التنظيمي للمنظمات؛
- تأثير الكفاءات القيادية في عملية التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. احمد يوسف دودين ،ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، د، ط ، عمان ، الأردن ، 2012.
2. اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2013،
3. بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية .
4. خضير كاظم حمود و روان روانالشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2013 .
5. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، الطبعة الأولى 2013.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2010.
8. عرفه السيد سالم ، الاتجاهات الحديثة في التغيير ،دار الراية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
9. محمد ادريس و محسن الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009 .

المذكرات والأطروحات:

1. أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير / دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2017،
2. بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2013
3. بن جدو محمد الأمين ، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، دراسة حالة عنتر تراد CONDOUR ، ببوعرييج ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير ، كتخصص الإدارة الاستراتيجية ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ' جامعة سطيف ، 2012/2013.
4. بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكر نيل شهادة الماجستير ، في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري و إدارة عامة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق ، 2011/2012
5. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية / دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2015/2016
6. حسان بو زناق ،التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2019/2020
7. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس آريس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014

8. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس
أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
2014/2013
9. شرياف وحيدة ، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الاستراتيجي التحفيز والتكوين ، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تسيير منظمات ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير ، جامعة ، محمد بوقرة ، بومرداس ، 2016/2015
10. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي / دراسة حالة شركة الإسمنت عين
التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر،
2018/2017
11. عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة
، مذكرة نيل شهادة ماجستير كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، 2015/2014
12. عماري علي ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات ، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2018/2017
13. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/
دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة،
فلسطين، 2009
14. قاسمي كمال ، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل
شهادة دكتوراه . علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس
، سطيف ، الجزائر ، 2011/2010 .

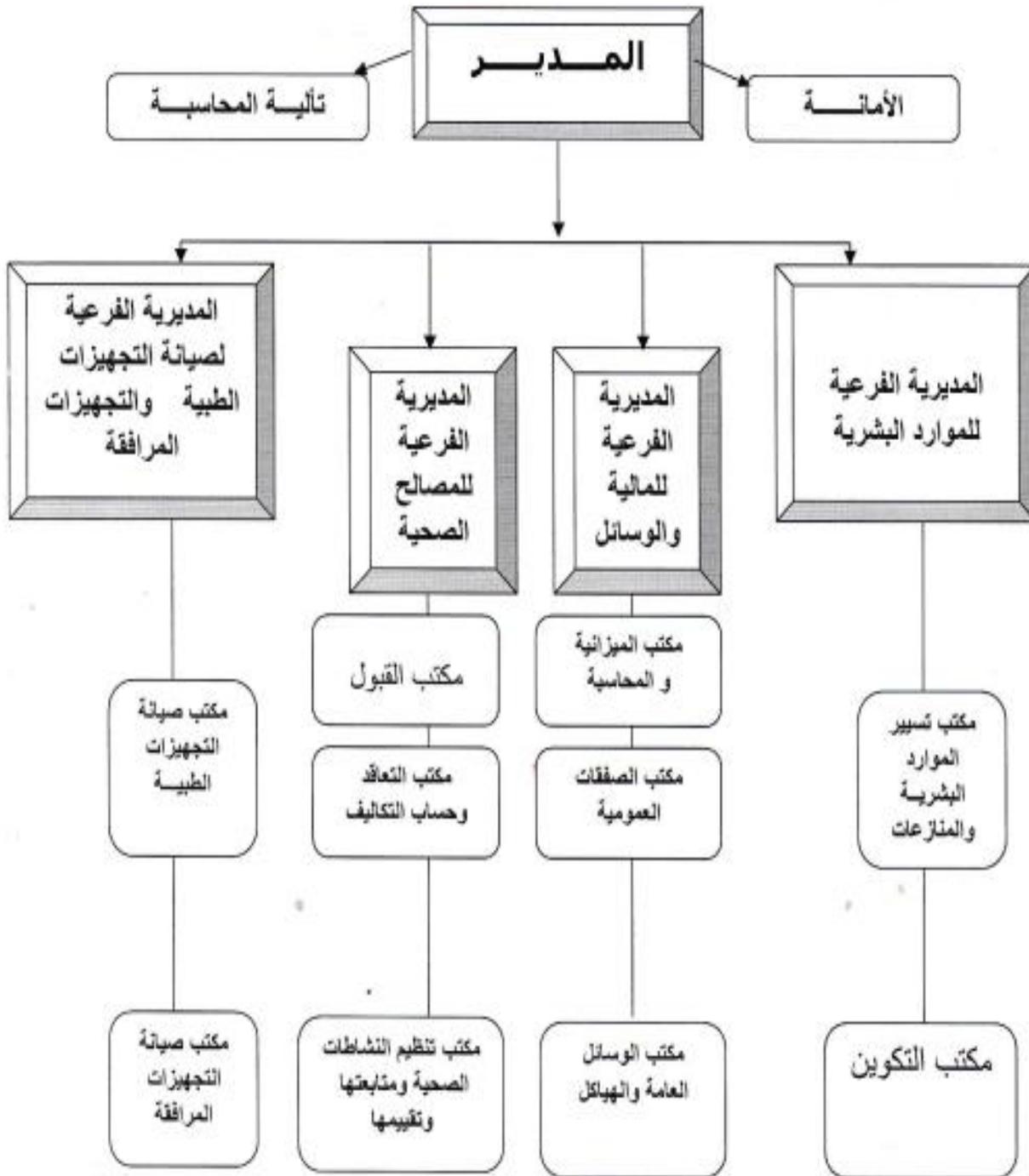
15. مقران عقبة، لعجال عبد الرؤوف، تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2019،
16. مليكة ، دور سياسة التكوين في تطور الكفاءات ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02، 2018/2017.
17. مناصري زينة، واقع الكفاءات البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية/دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "المستشفى القديمي ابن سينا -أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014./
18. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013

المجلات و المداخلات :

1. زواتني عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية ، مركز الكتاب الاكاديمي
2. لشلاش عائشة ، درويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية ، باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ، مداخلة . مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة بسكرة 2012/
3. مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية التغيير، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 23.
4. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة نوفمبر 2005.

المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني : <http://thabethejazi.com/article-29> يوم 2022/03/12. الساعة
(.11:30)



المدير

مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات - تقرت -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي تدخل في إعداد دراسة أقوم بها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص دارة الموارد البشرية بعنوان:

مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة التغيير في ظل جائحة كورونا

راجين منكم إبداء رأيكم في العبارات الواردة في الاستبيان بكل دقة وموضوعية حتى نصل إلى النتائج المرغوبة

تحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

المشرف : الدكتور طالب احمد نور الدين

الطالبة : جلود راضية؛ شنتوف أحلام

السنة الجامعية: 2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرانتقرت، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة .

1_ الجنس:

ذكر انثى

2_ العمر:

اقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر

3_ المؤهل العلمي:

ثانوي فما أقل جامعي شهادة دراسات عليا متخصصة دراسات أخرى

4_ عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنوات 16 سنة فأكثر

5_ المستوى الوظيفي:

رئيس مصلحة رئيس قسم متصرف رئيسي طبيب رئيسي
طبيب مختص طبيب عام ممرض

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الكفاءات البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميراتتقرت لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

	المحور الاول:المعرفة	غير موافق	محايد	موافق
01	تشركني مؤسستي في عملية اتخاذ القرارات			
02	تسعى مؤسستي لجذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعرفة			
03	لدي القدرة على التكيف في عملي مع ظروف جائحة كورونا			
04	معارفي جعلتني قادرا على العمل بفعالية ولم يؤثر علي الخوف في ظل الجائحة			
05	لدي الرغبة في مشاركة معارفني وتقاسم العمل مع زملائي			
06	إنسانيتي جعلتني ادعم فريق العمل بمعرفتي حتى خارج نطاق وظيفتي في ظل جائحة كورونا			
07	كان اكتسابي سريعا للمعارف الجديدة التي تساعد في الحد من الوباء			
08	أجيد استخدام المعدات والأدوات اللازمة في عملي			

	المحور الثاني:المهارة	غير موافق	محايد	موافق
01	لدي القدرة والمهارة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة اليّ			
02	كنت قادرا على المساهمة في تحقيق الأهداف التي سطرتهها المؤسسة			
03	تتمن مؤسستي أفكارني و اقتراحاتي وتدرسها وتوفر المواد اللازمة لتطبيقها			
04	أدرك الغايات و الأهداف التي تريد مؤسستي الوصول إليها			

			05 لم أتردد في التعامل مع المواقف الحرجة والصعبة للمصابين بالوباء
			06 لدي القدرة على العمل لساعات طويلة في حالات ضغط العمل دون ان يقل مستوى أدائي

	المحور الثالث: السلوك	غير موافق	محايد	موافق
01	اشعر بالأمن والراحة أثناء تأدية عملي لان مؤسستي وفرت الجو الملائم وكل الوسائل من اجل الحفاظ على سلامتي في ظل جائحة كورونا			
02	التزمت بكل تدابير البرتوكول الصحي للحد من انتشار الوباء			
03	لم أجد صعوبة في الاتصال مع فرق العمل			
04	يصيبني الانهيار عند إصابة احد الزملاء في العمل بالعدوى مما يجعلني لا أركز في عملي			
05	تعبت نفسيا بسبب قلة التواصل مع عائلتي لفترة طويلة التزاما بالبرتوكول			

المحور الثاني: إدارة التغيير في ظل كورونا

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى مساهمة الكفاءات في ادارة التغيير في ظل كورونا في المؤسسة

محل الدراسة، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

	إدارة التغيير	غير موافق	محايد	موافق
01	أقنعني قائد إدارة التغيير بأنه يسعى للحفاظ على سلامتي وراحتي ومشاركتي في أداء العمل			
02	لم تكن الموارد البشرية و المادية و الامتدادات بالأكسجين كافية لمواجهة الوباء			

			03	لم استطع التغلب على خوفي من الإصابة بالوباء ولم أتعلم التغيير
			04	طلبت النقل من المصلحة التي كنت اعمل بها لأنها تتكفل بالأشخاص المصابين بالوباء
			05	تم التركيز في عملية إدارة التغيير على تغيير أنماط سلوك الموظفين
			06	قدمت لي المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي لأنني أدت عملي بنجاح
			07	ساهم وجود الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على إدارة التغيير في نجاح التغيير
			08	تؤهلني المهارات و الكفاءات التي امتلكها للاستفادة من فرص الترقية
			09	ساعدني برنامج التكوين على تحسين علاقاتي مع المسؤولين والزلاء في العمل والانضباط
			10	لدي القدرة على التحكم في أدوات وأساليب العمل

شاكرين لكم حسن تعاونكم