

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

الميدان : علوم الاقتصادية ، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : ادارة الاعمال

بعنوان :

ادارة التغيير والتحديث

دراسة حالة مؤسسة " ديوان الترقية و التسيير العقاري

لولاية غرداية "

تحت إشراف :

المشرف بالجامعة : د. السايح عبد الله

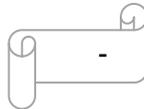
المؤطر بالمؤسسة : محمدي عبد الرزاق

من إعداد :

- بن شهرة محمد

- حشاني نسرين

السنة الجامعية : 2024/2023



الإهداء الأول

إلى أعز ما أملك أمي و أبي اللذان قداما لي دروس وكل ما أحتاج في هذا زمان وأحسننا تربتي وتعليمي وغرس في روحي و قلبي الحب وحنان و قدما لي أعظم جرعة من تحفيز و الإلهام أسئل الله أن يحفظكما و يشافيكما شفاء لا يغادر سقما

إلى أفراد عائلتي و إخوتي سندي في حياتي إلى جميع أحبائي وأصدقائي , إلى كل من دعمني و شجاعني و قدم لي دفعة نحو الأمام .

إلى كل من ساعدني في مشواري دراسي و الى زميلي " بن شهرة محمد" الذي هو شريك في هذا العمل.

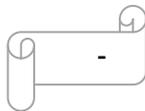
كما نتوجه لشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: " السايح عبد الله "

الذي تبنى الاشراف على عملي هذا ، والذي كان نعم المرشد.

كما نشكر أيضا مدير مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري السيد: " اسماعيل اللومي "

و السيد: "محمدي عبد الرزاق" على حسن الاستقبال و تقديم المعلومات و الإرشادات الازمة .

حشاني نسرين



الإهداء الثاني

إلى أعز الناس و أقربهم إلى قلبي والدتي العزيزة و والدي العزيز اللذان كانا عوناً و سنداً لي ، و كان لدعائهما المبارك الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة .

و إلى زميلتي نسرين التي هي شريكتي في هذا العمل.

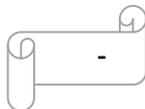
إلى أستاذي و أهل الفضل عليا بإشرافه على هذا تقرير التبرص

إلى مدير شركة ديوان الترقية والتسيير العقاري على استقباله و موظفه

و إلى السيد محمدي عبد الرزاق على تقديمه المعلومات و المساعدة اللازمة .

و إلى كل من شجعنا و لو بكلمة طيبة

محمد بن شهرة



شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا الى ما استطعنا الوصول اليه لإنجاز هذا العمل .

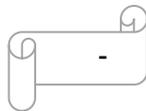
و الشكر الموصول الى كل استاذ أفادنا بعلمه من اولى مراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر

الى الأستاذ المشرف "السايع عبد الله " الذي ساعدنا من خلال إرشاداته و توجيهاته على انجاز هذا العمل

و نشكر المؤطر السيد محمدي عبد الرزاق الذي لم يبخل علينا بمعلوماته .

و إلى كل أساتذة قسم العلوم التسيير و رئيس قسم العلوم التسيير و إلى كل اساتذة جامعة غرداية .

و في الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عزوجل ان يوفقنا و يجزيهم عنا خير الجزاء .



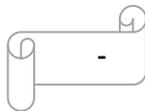
الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ادارة التحديت والتغيير في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية, حيث ان ادارة التغيير اتقوم علي مجموعة من العوامل والمقاومات داخل المؤسسة .

وكذاك ادارة التحديت تعتمد على طرق و برامج و تكنولوجيات معاصرة تمكن من سيرورة المؤسسة بشكل أفضل وأدق و تحقق تحفيز اكار لعاملين و الموظفين و تطوير من معارفهم و معلوماتهم وتقدم العديد من الأفكار الإبداعية التي تحسن مردودية المؤسسة وتحقق غايتها. بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات, إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المقابلة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا ان ادارة التغيير والتحديت في مؤسسة لهما دور كبير في تنميته الكفاءة و الفعالية والخبرات وتطوير العمال وكذلك محاولة تحقيق راحة لهم كما تمكننا من خلال هذه الدراسة تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية : ادارة التحديت - ادارة التغيير - ديوان الترقية وتسيير عقاري - مقاومة التغيير

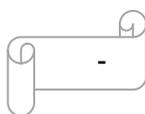


Résumé: Cette étude avait pour objectif de connaître le rôle de la gestion des défis et du changement au sein du Bureau de Promotion et de Gestion Immobilière de Ghardaïa, car la gestion du changement repose sur un ensemble de facteurs et de résistances au sein de l'Institution.

De même, la gestion des défis dépend de méthodes, de programmes et de technologies contemporaines qui permettent à l'organisation de fonctionner de manière meilleure et plus précise, d'atteindre une motivation significative des travailleurs et des employés, de développer leurs connaissances et leurs informations et de présenter de nombreuses idées créatives qui améliorent la productivité de l'organisation et atteignent son objectif. Afin de répondre à la problématique posée et d'assurer la validité des hypothèses, dans notre étude nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique descriptive utilisant la méthode des entretiens comme outil pour atteindre les objectifs de l'étude.

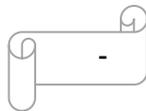
En analysant les résultats obtenus, Il nous est apparu clairement que la gestion du changement et des défis dans une organisation joue un rôle majeur dans le développement de l'efficacité, de l'efficacité, de l'expertise et du développement des travailleurs, ainsi que dans la recherche de leur confort. ont également pu formuler quelques recommandations et propositions.

Mots clés : Gestion de la modernisation - Gestion du changement - Bureau de promotion et de gestion immobilière - Résistance au changement

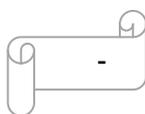


قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء الأول
-	الإهداء الثاني
-	شكر و عرفان
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
	الجزء النظري
	تمهيد
01	المبحث الأول : ماهية ادارة التغيير والتحديث
02	المطلب الأول : مفهوم ادارة التغيير
03	المطلب الثاني : مفهوم ادارة التحديث
03	المطلب الثالث : اهمية التغيير والتحديث
04	المطلب الرابع : مفهوم مقاومة التغيير واسبابها



الجزء التطبيقي	
05	المبحث الأول : دراسة تطبيقية لمؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية
06-07	المطلب الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية(OPGI.G)
08-14	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.
15-19	المطلب الثالث: ادوات ومنهجية الدراسة (المقابلة)
19	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
20-21	الخاتمة
22	المراجع
23	الملاحق

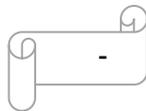


قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري .	(1-1)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
23	اتفاقية التربص بين جامعة غرداية والديوان	01



المقدمة :

أ. توطئة

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية ، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتلاءم مع التحولات المستمرة تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها ، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية ، إلى مهنتها الحقيقية ، لنسق قيمها وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح ، إضافة إلى الاكتشاف السريع والدكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي وتنشط المؤسسات في بيئة تسودها التغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة ، التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات ، إذ أصبح التغيير و الثابت الوحيد ، وحالة مستمرة ومسألة مصيرية بالنسبة ليا ، وهذا ما يعني أن تعاملها معه لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً ، ومصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقاً لمقتضيات المستجدة التي لا تترك مجالات للإختيار، إما السير معها وجاراتها واما عدم مواكبتها وهو يعني الزوال والتلاشي، هذا ما يعني أنه لا ضمانة في البقاء أو النمو والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال وموجية بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان، وتتوفر هذه الإدارة على قدر معتبر من الكفاءة في مجال التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة

إن المنافسة الشديدة التي تشيدها المؤسسات بمختلف أشكالها جعلتها تتسابق من أجل التكيف ومواكبة التطورات المستمرة ، وجذب عدد أكبر من الزبائن وكسب رضاهم ، حيث أثرت تلك التغييرات أيضا في أذواق الزبون واحتياجاته خصوصاً بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف المنتجات وخصائصها سواء ما يتعمق بالسعر أو

الجودة أو الخدمات والمنافع التي تقدمها ، من خلال وسائل الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الإنترنت ، فأصبح يفاضل بينها ليس فقط على أساس السعر كما كان عليه في السابق ولذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والريادة، في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة البحث عن استراتيجيات تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك ، تسمح لها بالمنافسة واكتساب ميزة تنافسية بإيجاد أساليب إدارية تهتم بالجودة ، هذه الأخيرة التي أصبح الإهتمام ، فهيا ظاهرة عالمية ، واعتمادها أمراً ضرورياً لما أثبتته التجارب العديدة من نجاح المؤسسات التي اعتمدها كبرنامج عمل.

ب . الإشكالية :

هل تطبق مؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية ادارة التغيير والتحديث؟

ومن خلال الطرح العام للإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

❖ كيف يمكن للمؤسسة التواصل بشكل فعال مع الموظفين حول أسباب التغيير وأهدافه؟

❖ هل يمكن للمؤسسة التأكد من أن القادة لديهم الوقت والالتزام اللازم لقيادة عملية التغيير؟

❖ كيف تواجه المؤسسة مقاومة التغيير ؟

ت. فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية :

* تعمل ادارة التغيير على تحسين اداء العامل و إجباره على تقديم الافضل .

الفرضيات الفرعية :

* قد يجد بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع التقنيات الجديدة أو العمليات الجديدة.

* قد لا يكون لدى ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ التغيير بشكل فعال

* قد لا يتم جمع البيانات بشكل كافٍ لتحديد ما إذا كان التغيير مستداماً أم لا.

ث. مبررات اختيار موضوع البحث :

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب منها :

الأسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

الأسباب الذاتية :

- معرفة اهم مقومات التغيير والتحديث في مؤسسة .

- محاكاة واقع تطبيق التطبيقات الحديثة في المؤسسة .

- معرفة اهم العراقيل والمخاطر التي تعيق تقدم المؤسسة .

- التعرف علي كيفية سير تطبيق التكنولوجيا الحديثة .

د.أهداف الدراسة : ونذكرها فيما يأتي:

- التعرف على هيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية .

- معرفة مدي تطبيق ادارة التحديث والتغيير في مؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية .

- مقومات التغيير بأنواعه وكذلك تطرق الي علاقة مؤسسة بالمؤسسات الاخري .

- تحديد الفرص والتهديد مؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية.

ذ. أهمية الدراسة :

من خلال البحث يمكن لطالب اكتساب مايلي:

- التعرف علي مفهوم وخصائص كلا من ادارة التحديث والتغيير .

- محاكاة تطبيق التغيير بأنواعه في المؤسسة وكذلك اهم مقومات التغيير .

-التطرق الي اهم معيقات ومخاطر التي توجهها المؤسسة في مواكبة التكنولوجيا الحديثة .

- التعرف على مؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية ومختلف اقسامها وفروعها .
- _ ادارة التحديت والتغيير في مؤسسة تعد عنصران اساسيا لتحديد نجاح اوفشل هاته المؤسسة ومعرفة مدي مطابقة التكنولوجيا وكذلك الميزة التنافسية .
- ر. حدود الدراسة : من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف ، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي :
- الحدود الزمنية : لقد حددت المدة الزمنية من 10 مارس إلى غاية 10 افريل 2023.
- الحدود المكانية : : لقد تمت الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - غرداية -
- ز. منهج الدراسة :
- لقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقا من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم المحاولة كما اعتمدنا على المقابلة كوسيلة وأداة لجمع المعلومات .
- ش. صعوبات الدراسة :
- لإعداد هذه الدراسة واجهتنا البعض من الصعوبات:
- أ-صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الاكاديمية، والمتعارف عليها فعليا بالمؤسسة .

الجزء النظري

تمهيد: يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة. فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع فقد أصبح يمثل شرط بقائها، في الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح. لكن تعددت المصطلحات التي تحمل معان التغيير، كما حاول الباحثون والمختصون تعريفه واستخلاص خصائصه وتبرير أهميته .

المبحث الأول : ماهية ادارة التغيير والتحديث .

المطلب الأول : مفهوم ادارة التغيير .

قبل ان نتناول مفهوم إدارة التغيير نقوم اولا بتعريف مصطلح التغيير : يعرف التغيير على انه عبارة عن حركة الانتقال الجذري ، او التدريجي من واقع راهن الى حالة جديدة ، تختلف عن سابقتها ، او الحالة القائمة ، و قد يتضمن التغيير تحسين او تطوير طبيعة العمل او نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصفة أفضل .

ثانيا : مفهوم إدارة التغيير : فقد عرف عامر إدارة التغيير بأنها تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الاهداف المنشودة . و عرفها مؤتمن بأنها إدارة الجهد المخطط و المنظم للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير . اما اللوزي قال بأنها عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات و سياساتها ، او قيم إتجاهات الافراد و الجماعات فيها ، او في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها . و مما سبق يمكن استخلاص مفهوم إدارة التغيير على انها عملية منظمة لتخطيط و تنظيم و توجيه مراحل التغيير في المؤسسات لتحقيق الاهداف المنشودة من أجل التطوير. و من خلال إستعراض التعريفات السابقة نجد انها تشمل النقاط الآتية :

- إدارة التغيير تكون اما بالسلوك او الافكار أو الاتجاهات .

- إدارة التغيير تسعى لتحقيق أهداف موضوعة .

- ادارة التغيير جهد مخطط .¹

¹ ربحي مصطفى عليان، كتاب إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان ، الطبعة الاولى 2022 ص 35

المطلب الثاني : مفهوم التحديث

يعني الاعتماد على اساليب وطرق متطورة في تحديث الدولة او المنظمة , أي مواكبة المستجدات واتباع المعايير والقيم والاساليب السائدة في مراحل زمنية انية ويسعمل هذا المصطلح كمرادف للتنمية" معجم المصطلحات الادارية 2007"

انه عملية هجر النماذج الادارية التقليدية والبعد عن الادارة الورقية والاتجاه نحو الفعالية باستخدام اقصر الطرق اقتصادا. فالتحديث يتطلب مواكبة هذا العصر واستعمال مخرجاته لخدمة اهداف المنظمة والمجتمع ككل.¹

المطلب الثالث : أهمية التغيير والتحديث

تأتي أهمية التغيير كونه يسمح بمواكبة التطورات والمستجدات ويتماشى مع الظروف السائدة في العالم أو بمحاولة التغلب عليها، ومن ثم تكمن أهميته في:

- الحفاظ على حيوية المنظمة ويشجع على الإبداع والتحسين ويجارب الكسل واللامبالاة ويكسر الروتين.
- يعمل التغيير على انتعاش الأمل وتظهر الآراء والاقتراحات ويخفف التشاؤم الناجم عن الثبات الموجود لفترة طويلة يسمح للمنظمة بالتكيف مع مختلف التغيرات كالتكنولوجية وعملة التجارة .
- تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بها.
- تحسين مستوى الأداء لكل عامل بفضل التكوين الذي يتلقاه جراء كل تغيير يحدث داخل المنظمة .
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها .
- إرضاء المستهلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة في الآجال المطلوبة .
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب وأهدافها.²

رقام ليندة ,مطبوعة دروس في ادارة التغيير لسنة اولى ماستر ادارة الموارد البشرية ,كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير ,جامعة فرحات عباس¹سطيف 1 ص 98 .

² رقام ليندة , مرجع سبق ذكره , ص14,15

المطلب الرابع : مفهوم مقاومة التغيير واسبابها

➤ **تعريف مقاومة التغيير** : يكمن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم كما يمكن تعريفها بأنها ذلك التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.¹

➤ أسباب عدم التغيير:

- ويرى كل من (Paton &McCalman 2001 ,47-47) بأن المنظمات تخشى التغيير، كما يخشاه الأفراد أو الجماعات المجموعة من الأسباب وهي:
- . الخوف من إعادة هيكلة التنظيم وما قد ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال وتحديد للأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة.
 - . الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة.
 - . تحديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة وأصبح بالنسبة له مألوفاً وواضحاً.
 - . الخوف من الضرر الذي يلحقه التغيير باي من أصحاب المصلحة حيث يأتي التغيير ، (Supply chain) أو سلسلة التوريد (Stakeholders) في هذه الحالة لمصلحة طرف من هذه الأطراف على حساب الأطراف الأخرى.. قد يهدد التغيير الأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالأستقرار. والأستمراري والأمن الوظيفي.
 - . قد يسهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين أفراد وجماعات التنظيم المختلفة، خاصة عندما يظهر تداخل في المسؤوليات والصلاحيات.²

¹ د. عباد سيدي محمد، محاضرات في مقياس ادارة التغيير التنظيمي ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان سنة 2019 ، 2020 ص 80

² د . عباد سيدي محمد ،محاضرات ،مرجع سبق ذكره ص 81,81

الجزء التطبيقي

المبحث الأول : دراسة تطبيقية لمؤسسة ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية .

المطلب الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)

قبل تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وجب تعريف الدواوين عموما وفقا للتشريعات المتوالية التي تطرقت له، إذ عرفت على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشأ في كل ولاية وتدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالسكن.

تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وكذا نشأته ومهامه ودراسة هيكله التنظيمي.

اولا: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

كباقي بعض دواوين الولايات الأخرى والتي أنشئت على إثر تحديد الحدود الإقليمية لولايات جدد بعد التقسيم الأول لولايات الوطن طبقا للمرسوم رقم 84-79 المؤرخ في أول رجب عام 1404 الموافق لـ 3 أبريل سنة 1984 الذي يحدد أسماء هذه الولايات ومقارها والتي من ضمنها ولاية غرداية، تقرر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية سنة 1985 وفقا للمرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية وفقا للمادة الأولى منه.¹

ثم صدر بعده المرسوم التنفيذي رقم 147-91 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، تحول كباقي دواوين الوطن من مؤسسة ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حسب نص الفقرة الأولى من المادة 01،² 02 من هذا المرسوم.³ لكن نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الجزائر خلال عشرية التسعينات، وكذا تبعيتها اقتصاديا للبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، فرض عليها سنة 1997 تقليص عدد دواوينها، وهذا مقابل الحصول على قروض

¹ المرسوم التنفيذي رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 17، 1985م، المادة 01، ص 449.

² المرسوم التنفيذي رقم 147-91 المؤرخ في 12/05/1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 25، 1991م، المادة 01، ص 883.

³ نفسه، المادة 02، ص 883.

تسترد حسب رزنامة محددة مسبقا، وعلى أساسها تم دمج وتحويل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 441-97 المؤرخ في 17 نوفمبر 1997. لكن ابتداء من سنة 2002 رجع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كما كان عليه من قبل يتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-434 المؤرخ في 31 ديسمبر 2001.

ثانيا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

تطبيقا للاستراتيجية التي أنشئ من أجلها الديوان، يعمل الديوان على تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا حسب مضمون المادة 03 من المرسوم رقم 270-85 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقارية وتسييرها في الولاية وعملها والتي كان نصها كما يلي "تتولى دواوين الترقية العقارية وتسييرها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يأتي :

- تنجز عمليات الحصول على ملكية المسكن العائلي.
- تشجيع برامج الإسكان العمومية.
- تتولى مسؤولية الإشراف على أشغال إنجاز المحلات والتجهيزات والمنشآت القاعدية المرافقة اللازمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجموعات المساكن المبنية.
- تتولى الإشراف على عمليات تطهير العمارات وترميمها في إطار برامج خاصة لإعادة تأهيل الأنسجة العمرانية الموجودة.¹

ثالثا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كباقي الدواوين الأخرى، على القيام بمجموعة من المهام وذلك وفقا لما جاء في مضمون المادة 04، كما يلي: عملية تتوخى تحقيق مهامها.²

كما جاء مضمون المادة 06 بمجموعة من المهام الأخرى وهي:

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي يسيورها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة هذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي يسيورها وتنسيق ذلك.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 85 - 270 المؤرخ في 06/11/1985 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري وتسييرها في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 46، 1985م، المادة 03، ص 1688.

² مرسوم التنفيذي رقم 91 - 147، مرجع سبق ذكره، المادة 04، ص 883-884.

• ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

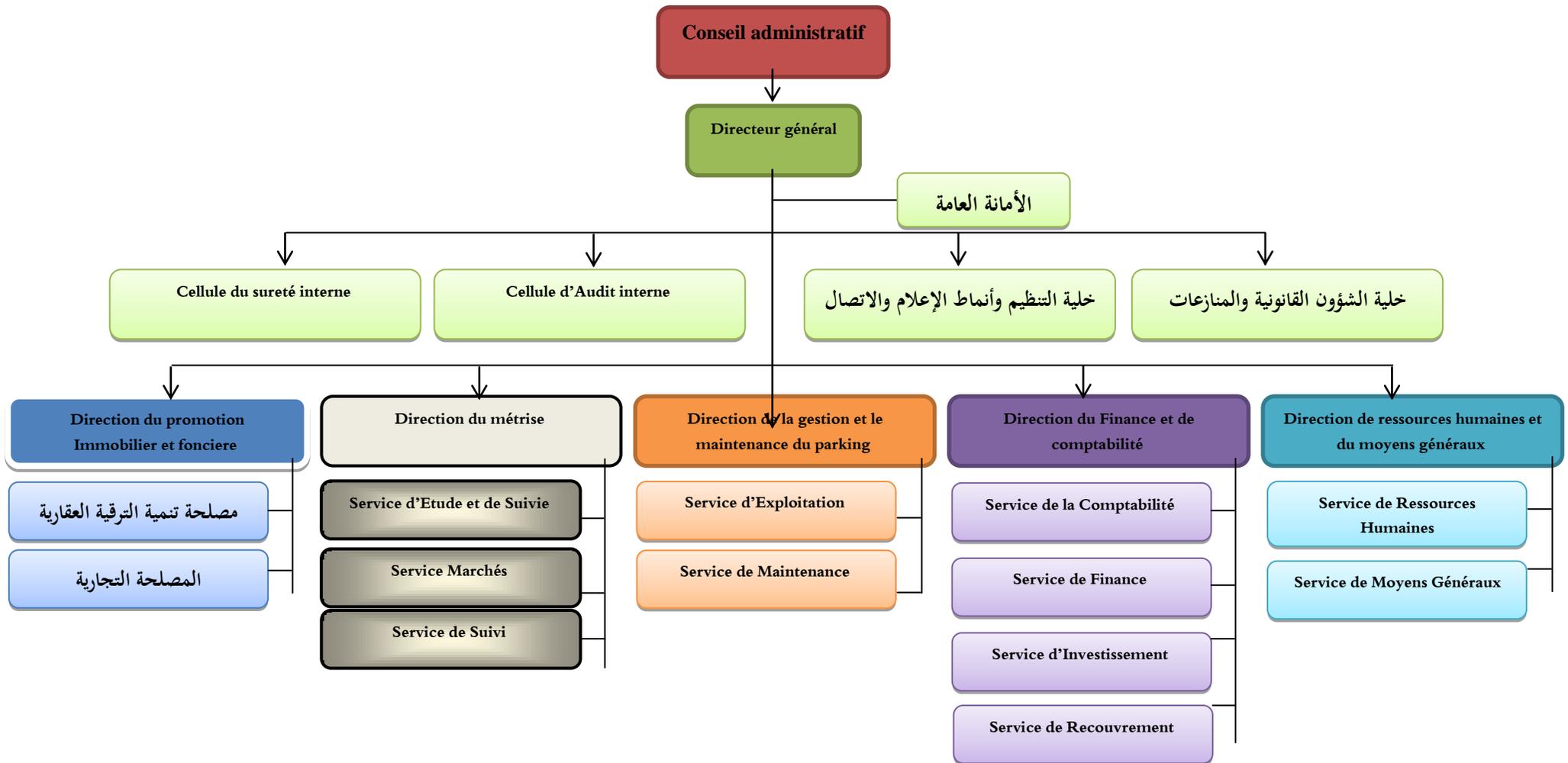
• كل العمليات الأخرى التي تدرج في إطار التسيير العقاري.¹

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

لتوضيح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي ساري المفعول في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المعتمد والمصادق عليه من طرف وزير السكن وفقا للمقرر رقم: 254/م.م.ب.ت/2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006، والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-01) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

¹ مرسوم التنفيذي رقم 91-147، مرجع سبق ذكره، المادة 06، ص 884.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المستلمة من المؤسسة لسنة 2024

أولاً: مجلس الإدارة.

يتشكل مجلس الإدارة من: " ممثل واحد أو ممثلين يقترحهما وزير السكن حسب أهمية ممتلكات الديوان، ممثل يقترحه الوزير المنتدب للميزانية، ممثل يقترحه الوزير المنتدب للخزينة، ممثل يقترحه وزير الداخلية والجماعات المحلية، ممثل واحد أو ممثلين ينتخبهما عمال الديوان حسب عدد عماله."

ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته، كما يتداول مجلس الإدارة طبقاً للقوانين والأنظمة المعمول لها ويصادق على ما يلي:

- ✓ مشروع نظامه الداخلي؛
- ✓ برنامج عمل الديوان؛
- ✓ النظام الداخلي للديوان؛
- ✓ القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان؛
- ✓ القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية؛
- ✓ قبول الهبات والوصايا؛
- ✓ اقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية؛
- ✓ الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقات والاتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً؛
- ✓ المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفع الأجور وتكوين المستخدمين؛
- ✓ الحصائل وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج؛
- ✓ بصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم الديوان وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه؛
- ✓ يعين مجلس الإدارة مراجع للحسابات ويحدد مرتبه.¹

ثانياً: المدير العام

يتولى الإشراف على الديوان، مدير عام يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن ولا يمكن تعويضه إلا بالأشكال نفسها، يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية، كما تقع تحت سلطته الأمانة العامة للديوان و04 خلايا مساعدة ومكلفة بالشؤون العامة كما يلي:

أولاً: أمانة المدير.

¹ مرسوم التنفيذي رقم 91-147، مرجع سبق ذكره، المادة 11، ص 884.

مكتب أمانة المدير يأتي مباشرة قبل مكتب المدير العام، ويعتبر حلقة الوصل بين المدير العام وأي جهة أخرى (مصالح، موظفين، عمال، مؤسسات أخرى...)، وعموما يقوم مكتب أمانة المدير بمهام المراسلة والاتصالات؛ تنظيم الوثائق والملفات؛ الإعلام وضبط المواعيد.

ثانيا: خلية الشؤون القانونية والمنازعات.

تتولى معالجة قضايا منازعات الديوان مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لا يلتزمون بدفع الاستحقاق الواجب عليهم في التاريخ المحدد، أو أي نزاع آخر يكون الديوان طرفا فيه.

ثالثا: خلية التنظيم وأنماط الإعلام والاتصال.

تتولى كافة المهام المرتبطة بنشاط الإعلام والاتصال من تمثيل المؤسسة في مختلف المحافل الوطنية كالمعارض الوطنية والدولية للمؤسسات، وتسيير الموقع الإلكتروني للمؤسسة وتعيينه، بالإضافة إلى متابعة بيئة الأعمال المنافسة للمؤسسة.

رابعا: خلية التدقيق الداخلي.

تتولى تنفيذ كافة المهام المطلوبة من طرف المدير العام والمرتبطة بكيفية ممارسة النشاط الإداري في حدود مدى مطابقة الإجراءات المتبعة في المؤسسة للمراجع المهنية والقوانين السارية المفعول، كما تقوم بالمهام التالية:

- ✓ القيام بزيارات ميدانية وفحائية لجميع المصالح التابعة للمديرية وإجراء التدقيق فيها.
- ✓ استخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات واقتراحات لرؤساء الدوائر والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلا.
- ✓ إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الانتهاء منه.
- ✓ المشاركة في جميع اللجان المكونة من اجل النظر في توصيات واقتراحات خلية التدقيق.
- ✓ إحاطة محافظ الحسابات بتقارير الخلية عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم اتخاذها.
- ✓ السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.

خامسا: خلية الأمن الداخلي

تتولى مهام متابعة التحركات اليومية لدخول وخروج العمال، وكذا كافة المواطنين الزائرين للديوان من خلال التعرف على هوياتهم في مدخل الديوان، إضافة إلى القيام بمراقبة جميع المكاتب والسهر على أمنها، وتوكل لهذه الليلة الخلية مهمة إعداد جدول الحراسة الأسبوعي والمناوبات وهذا بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية.

أما عن مهام المدير العام، فإنه وفقا لمضمون المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 تمثل فيما يلي:

- ✓ يمثل الديوان إزاء الغير ويمكنه أن يوقع على جميع الوثائق التي تلزم الديوان؛
- ✓ يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان ويضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛
- ✓ يضمن سير المصالح ويمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، ويعين المستخدمين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل؛
- ✓ يقوم بالأعمال التحفظية ويمارس الدعاوى القضائية؛
- ✓ يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات، ويقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة؛
- ✓ يبرم كل صفقة أو عقد أو اتفاقية أو اتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- ✓ يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريرا سنويا عن النشاط مرفقا بالحصائل وحسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة؛
- ✓ يعد النظام الداخلي للديوان ويقدمه للمصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة ويسهر على احترامه.

ثالثا: الدوائر والمصالح التابعة لها

أولا: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

وتضم مصلحتين (02) كما يلي:

1- مصلحة الموارد البشرية: هذه المصلحة مسؤولة عن تسيير جميع شؤون الموظفين وذلك بالسهر على تطبيق القرارات المتخذة في مجال التوظيف وتكوين أعوان الديوان وتحسين مستواهم ومتابعة المسار المهني لهم، بالإضافة إلى تحضير التدابير اللازمة لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية ويتولى توزيع بالتعاون مع الدوائر المعنية.

2- مصلحة الوسائل العامة: هذه المصلحة مسؤولة عن تسيير جميع المواد والتجهيزات التي يستعملها الديوان في أداء نشاطه فنجد الوثائق والأدوات المكتبية، مواد الصيانة، قطع الغيار، المكاتب، الكراسي... الخ، أي تسيير المخزونات التي تستهلك على مستوى الديوان، وكذلك السهر على متابعة وضعية حظيرة السيارات، بالإضافة إلى المعدات المتعلقة بالأمن والنظافة.

ثانيا: دائرة المالية والمحاسبة.

تكلف هذه الدائرة بجميع الأعمال المالية والمحاسبية في الديوان، وتحدد الوسائل المالية اللازمة لأداء مهامه وتتابع شروط استخدامها، كما تسهر على حسن تنفيذ عمليات الخزينة، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

1- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالقيام بتدوين وتسجيل كافة القيم المالية للإيرادات والنفقات أو مداخيل ومدفوعات الديوان حسب تقنية القيد المزدوج وطبقا لتعليمات النظام المحاسبي المالي، إذ تصنف هذه التسجيلات قصد الحصول على وثائق مفصلة وملخصة أهمها الميزانية وجدول حسابات النتائج.

2- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية للديوان والتي تخضع لموافقة ممثل وزير السكن بعد مداولة مجلس الإدارة قبل بداية السنة المالية المرتبطة بها طبقا للتشريع الجاري به العمل، كما يتولى القيام بالتسيير المالي، حيث يأمر بالصرف للمبالغ لتوفير الوسائل المادية اللازمة لعمل الديوان وتسييرها وفقا للميزانية المقدرة، بالإضافة إلى ذلك يقوم بفتح كل حساب لدى الصكوك البريدية أو البنوك ويسهر على سيرها .

3- مصلحة الاستثمارات: هذه المصلحة مسؤولة عن متابعة ومراقبة وضعية أشغال المقاولين بالنسبة للمشاريع المتمثلة في السكنات (السكن الاجتماعي)، بالإضافة إلى تسديدها إلى حين نهاية المشروع وتسليمه بما يتوافق مع الميزانية المقدرة للمشروع.

4- مصلحة التحصيل: وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل إيرادات الإيجار ومتابعة المستأجرين ووضعيتهم المالية والإدارية اتجاه الديوان، وسوف يتم التفصيل فيها أكثر في المطلب الثالث باعتبارها العينة محل الدراسة.

ثالثا: دائرة تسيير وصيانة الحظيرة.

تضم دائرة تسيير وصيانة الحظيرة على المصلحتين التاليتين :

1- مصلحة استغلال الحظيرة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في الاستغلال الأمثل لحظيرة الديوان من مساكن ومحلات تجارية بصنفيها إيجارية وللتنازل، بدءا بعملية تسليم المفتاح لمستغل السكن أو المحل التجاري، بالإضافة لعملية إبرام عقود الإيجار والاتفاقيات الإيجارية وتجديدها، ومتابعة إجراءات البيع والتنازل.

2- مصلحة الصيانة والمحافظة على الحظيرة: دورها يتمثل في صيانة حظيرة الديوان من سكنات ومحلات تجارية من خلال حراستها والمحافظة عليها حتى بعد شغلها عن طريق إجراء الكشوفات والمعاينات وتبديل الأجزاء الحساسة، تفاديا لوقوع العطل والتلف بالإضافة إلى المراقبة والصيانة والترميمات اللازمة.

رابعا: دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.

وهي مكلفة بتحضير مشاريع البناء ومتابعتها حتى استغلالها وتشكل هذه الدائرة من المصالح التالية:

1- مصلحة الدراسات والبرمجة: وتهتم بجميع عمليات الالتزام المتعلقة ببرامج الاستثمار، وإعداد الدراسات المباشرة للمشروع حتى تتم الموافقة على المشروع التمهيدي، كما تقوم هذه المصلحة بإجراء مسابقات للمهندسين المعماريين ومكاتب الدراسات المتخصصة لاختيار أحسن المخططات المقدمة والتي تتماشى مع المشروع وشروطه المطلوب والأهداف المسطرة له، عند الانتهاء من عملية الاختيار يتم إبرام عقود الدراسات معهم.

2- مصلحة الصفقات: وهي مكلفة بإعداد دفتر الشروط ومتابعة المصادقة عليه في لجنة الصفقات بالإضافة لطرح المناقصة، والإعلان عنها، وتسهر على وجود التغطية المالية للمشاريع المطلوب الالتزام بها، كما تطلب إعادة التقييم اللازم لإكمال العمليات إن اقتضى الأمر، وتأمّر بصرف الحوالات المالية للأشغال التي ترسلها مصلحة المتابعة، وتشارك مع مصلحة المتابعة والمالية في القفل المالي لبرامج البناء.

3- مصلحة متابعة العمليات: دور هذه المصلحة المكلفة بمتابعة مراحل إنجاز المشروع منذ بدايته إلى غاية إنجائه، وهذا بمراقبته والتأكد من تنفيذه بما يتماشى والبنود التعاقدية ومقاييس البناء المعتمدة بالمشاركة مع الهيكل المكلف بدراسة المشروع لضبط العناصر التقني والتخطيطية للوثائق التعاقدية التي يتشكل منها مشروع البناء، كما تتولى هذه المصلحة عمليات الاستلام المؤقت والنهائي للعقارات المنتهية، وتبدي التحفظات المتعلقة بالتشوهات التي تلاحظ قصد تداركها.

خامسا: دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار

هذه الدائرة مكلفة بكافة المشاريع الاستثمارية العقارية التي يقترحها الديوان، من سكن ترقوي مدعم، سكن تساهمي، محلات تجارية وغيرها، وتشكل من مصليحتين:

- 1- مصلحة تنمية الترقية العقارية والعقار:** تتولى إعداد ودراسة مخطط المشروع المعتمد من طرف الوزارة وتحضير دفتر الشروط ودراسة ملفات المستفيدين، وكل الإجراءات الأخرى إلى غاية تسليم المسكن أو المحل إلى صاحبه.
- 2- المصلحة التجارية:** وهي مسؤولة عن إعداد أوامر الدفع للمستفيدين حسب نسبة تقدم الأشغال وتبليغها لهم ومتابعه عملية المحاسبة الخاصة بالمشروع من البداية حتى عملية إغلاق البرنامج.

المطلب الثالث: أدوات و منهجية الدراسة

- اداة الدراسة :

أن المقابلة تعد أداة فعالة للتواصل مع الأفراد وجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يمكن للمقابلة أن تساعد في فهم وتحليل تفاصيل أكثر دقة وشمولية من خلال تفاعل الباحث مع المستجيبين.

تم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من المؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، وتم اعتمادها كأداة أساسية لجمع المعلومات بسبب أهميتها كأداة جمع بيانات، إضافة إلى إمكانية مناقشة موضوع البحث مع الأشخاص المباشرين بموضوع الدراسة، مما يجعلها أداة مهمة جدًا في هذا السياق.

– المقابلة :

السؤال الاول : ما هي أهم التحديات التي تواجهها ديوان الترقية وتسيير العقاري في غرداية؟

الإجابة: تواجه ديوان الترقية وتسيير العقاري في غرداية العديد من التحديات، منها:

البيروقراطية: الإجراءات الإدارية المعقدة والمطولة التي تعيق تقديم الخدمات للمواطنين بشكل سريع وفعال.

نقص الموارد البشرية: عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين لتلبية احتياجات الديوان.

نقص التوعية: قلة وعي المواطنين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالعقارات.

التغيرات السريعة: التطورات السريعة في مجال العقارات تتطلب من الديوان مواكبة هذه التغيرات من خلال تحديث أنظمتها وخدماتها.

السؤال الثاني : كيف تتعامل ديوان الترقية وتسيير العقاري مع هذه التحديات؟

الإجابة: تعمل ديوان الترقية وتسيير العقاري على معالجة هذه التحديات من خلال:

تبسيط الإجراءات الإدارية: نقوم بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل عدد الخطوات المطلوبة لتقديم الخدمات للمواطنين.

تطوير القدرات البشرية: نقدم برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم ومعارفهم.

نشر التوعية: نقوم بحملات توعية لتثقيف المواطنين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالعقارات.

تحديث الأنظمة والخدمات: نعمل على تحديث أنظمتنا وخدماتنا بشكل دوري لمواكبة التطورات في مجال العقارات.

السؤال الثالث: ما هي أهم التغييرات التي تم إدخالها على إدارة التحديث والتغيير في ديوان الترقية وتسيير العقاري في غرداية؟

الإجابة: لقد قمنا بإدخال العديد من التغييرات على إدارة التحديث والتغيير، منها:

إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التحديات والتغيير: تم إنشاء وحدة متخصصة في الديوان لتعزيز إدارة التحديث والتغيير بشكل فعال.

تطوير خطة استراتيجية لإدارة التحديث والتغيير: تم تطوير خطة استراتيجية شاملة تحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لإدارة التحديث والتغيير بشكل فعال.

تعزيز المشاركة في عملية إدارة التحديث والتغيير: تم تعزيز مشاركة جميع موظفي الديوان في عملية إدارة التحديث والتغيير من خلال عقد ورش عمل ومجموعات نقاشية.

السؤال الرابع : ما هي نتائج هذه التغييرات؟

الإجابة: لقد أدت هذه التغييرات إلى تحسين كبير في إدارة التحديث والتغيير في ديوان الترقية وتسيير العقاري في غرداية. ونلاحظ بعض التحسينات الملموسة، منها:

- تحسين سرعة تقديم الخدمات للمواطنين.
- زيادة رضا المواطنين عن خدمات الديوان.
- تحسين كفاءة وفعالية عمل الديوان.

السؤال الخامس : ما هي خطط ديوان الترقية وتسيير العقاري في غرداية للمستقبل؟

الإجابة: نسعى جاهدين لتحقيق التميز في إدارة التحديث والتغيير من خلال:

- الاستمرار في تطوير أنظمتنا وخدماتنا.
- تعزيز التعاون مع الجهات المعنية الأخرى.
- استثمار المزيد في تطوير القدرات البشرية.
- نشر ثقافة التغيير والإبداع في الديوان.

السؤال السادس : هل يسعى التغيير الى تقوية الروابط بين الاداره والعاملين ؟

الاجابة : نعم لان عمليه التغيير هي عباره عن توفير المناخ المناسب للعامل و للاعضاء اكثر .

السؤال السابع : في اي حالة يجب علينا تطبيق التغيير والتحديث ؟

الاجابه : يتم تطبيق التغيير في عدم نجاح الخطه الاولى ثم يتم تغيير ووضع خطه بديله اما التحديث تلجا اليها المؤسسة في كل مره لتسهيل عمليه التغيير والمتابعه لتكون المعلومات اكثر دقه وشفافية .

السؤال الثامن : ما هي العوامل الداخليه والخارجيه التي تدفع المؤسسة الى التغيير؟

الجواب:

العوامل الداخليه :

- مباشره ذاتيه المدير العام
- زياده الطموحات وحاجات المؤسسة الى التغيير.
- نمو وتطوير المؤسسة.
- الرغبه في تحسين كفاءه وقدره المؤسسة .

العوامل الخارجيه :

- التغيير في الاداره من الوزاره .
- ازدياد المنافسين بين المؤسسات المقاولين .
- تطور التكنولوجي .
- السؤال التاسع : ماهي التغييرات التي قامت بها المؤسسة وواجهت فيها المؤسسة مقاومة للتغيير ؟
- الجواب :

1 - البطاقة المهنية : في سنة 2022 فرض المؤسسة قانون داخلي على الموظفين بارتداء البطاقة المهنية وذلك لاسباب تنظيمية فواجهت بعض الموظفين بالرفض وذلك بشعورهم انهم مقيدون او يتم ضياعها ونسيانها وبالتالي قامت المؤسسة بفرض عقوبات عللا كل من يخالف القرار الاداري .

2- تم تحديث طريقة تسجيل الحضور للعمال عن طريق وضع الة البصمة الالكترونية , فبالتالي اصبح الموظفين اكثر تقييدا بالمواعيت الدخول والخروج وهذا اصبح اكثر دقة .

السؤال العاشر : ماهي اهم تطبيقات مستخدمة في مؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية ؟

1- تطبيق pc comptable : وهو تطبيق حديث يستعمله قسم المحاسبة والمالية وكذلك محافظ الحسابات

لتسجيل مختلف القيود الخاصة بالمؤسسة

خصائه واستعماله:

- استعمل القيود الازمة الخاصة بالشراء والمخزونات وتسجل من طرف محافظ الحسابات
- يستعمل لاحصاء مختلف السكنات او لايجار وكذلك تسجيل مختلف الديون المستحق وتتم من في قسم التحصيل .

2- تطبيق caisse : هو تطبيق يهتم بتسجيل مختلف المتعاملين معا المؤسسة بحيث تسجل فيه مختلف

معلوماته وكذلك قيمة لأجور التي يدفعها.

خصائها واستعمالته :

- تسجيل مختلف معلومات المتعاملين معا المؤسسة مهما كانت وضعيتهم .
- تسجيل معلومات العامل في مؤسسة وكذلك وضعائهم واجورهم .

3- تطبيق pc Paie : وهو تطبيق يهتم بدراسة اجور العاملين بأنواعها وكذلك مختلف منح متال التعاضدية

اجر القاعدي.

خصائه واستعمالته :

- يتم فيه تسجيل مختلف منح واجور
- كذلك يتم فيه تسجيل مختلف الترقيات العامل
- يسجل فيه تقييم العامل.
- مراحل سير عملية التربص: أجرينا عملية التربص في مدة شهر ، من 10مارس إلى غاية 10 افريل 2024 من ساعة الثامنة صباحا إلى غاية الساعة الثانية عشر زوالا.

- **اليوم الأول من التبرص:** في هاد اليوم قمنا بنظرة شاملة حول المؤسسة ، وأيضاً تفحص الأجهزة الإدارية والتقنية والتعرف على مختلف الآليات والهياكل الإدارية. وقد كان في استقبالنا السيد: " محمد عبد الرزاق " مسؤول قسم الموارد البشرية في المؤسسة.
- **اليوم الثاني من التبرص:** قمنا في هذا اليوم بالتعرف على الأقسام داخل المؤسسة وقد كان في استقبالنا السيد: محمد عبد الرزاق ومن بين أهم الدوائر نذكر:
 - دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة - دائرة المالية والمحاسبة - دائرة التحكم في انجاز المشاريع - دائرة صيانة وسير الحضيرة - دائرة التنمية العقارية .
- **اليوم الثالث من التبرص:** في هذا اليوم كان لنا لقاء مع مسؤول القسم الموارد البشرية في المؤسسة ، من خلال هذا اللقاء قمنا بطرح بعض الأسئلة عن اهم عمليات التغيير التي قام بها ديوان الترقية والتسيير العقاري
- **اليوم الرابع من التبرص:** في هذا اليوم قمنا بالتعرف على برنامج PC PAIE و برنامج PC COUMPT
- **اليوم الخامس من التبرص :** قمنا بالتعرف على التغييرات التي واجهت فيها المؤسسة مقاومة للتغيير و ملئ استمارة التقييم .

المطلب الرابع : نتائج إختيار الفرضيات

- **فرضية الرئيسية :**
 - . مقاومة الموظفين للتغييرات التحديت خلال قياسها من خلال استبيان أو مقابلة.
- **الفرضية الفرعية :**
 - قياس اداء العمال من خلال استبيان أو مقابلة.
 - معرفة اشكال التحديت والتغيير المطبقة في ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية

- تطبيق نهج إدارة التغيير القائم على التواصل الفعال في ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية.
- عدم تطبيق أي نهج محدد لإدارة التغيير في ديوان الترقية وتسيير عقاري بغرداية.
- معرفة كل تطبيقات التي يستعملها ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية.

الخاتمة :

بعد الدراسة التي قمنا بها يمكن القول بأن تطبيق ادارة تغيير وتحديث في ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية بشكل مستمر وتسعي المؤسسة لسعي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة ومحاوله اقامة علاقة معا مختلف المؤسسات وكذلك اصحاب المصالح ويواجه ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية العديد من التحديات في إدارة التغيير، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط والتواصل والدعم المناسبين.

يجب على الديوان أن يكون ملتزمًا بإدارة التغيير على المدى الطويل وأن يكون مستعدًا للتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال اتباع نهجٍ منهجيٍّ لإدارة التغيير .

1-نتائج الدراسة :

تتضمن اهم نتائج الدراسة التي تتمحور في دراسة ادارة التغيير والتحدبت في ديوان الترقية وتسيير العقاري في محاولة تطبيق ومواكبات التكنولوجيا الحديثة وزيادة العلاقات مها مؤسسة الأخرى وكذلك الرفع من تحفيز وتوفير الجو الملائم للعمال داخل او خارج المؤسسة ومن خلال الدراسة توصلنا الي:

- تساعد إدارة التغيير ديوان ترقية وتسيير العقاري بغرداية على تخطيط وتنفيذ التغييرات بفعالية، سواء كانت هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي للديوان أو بعملياته أو بنظمه أو بثقافته
- تساهم إدارة التغيير في الديوان على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتطوير خدمات تلبي هذه الاحتياجات والتوقعات.
- ادارة التحديت تساعد ديوان ترقية وتسيير العقاري بغرداية على تحديد التحديات التي تواجهها، سواء كانت هذه التحديات تتعلق بالبيئة الداخلية للديوان أو بالبيئة الخارجية له.

- تلعب إدارة التغيير دورًا هامًا في عمل ديوان ترقية وتسيير العقاري بغرداية، وذلك من خلال مساعدة الديوان على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتحسين أدائه بشكل عام.

2- التوصيات والإقتراحات :

بعد دراستنا التطبيقية المؤسسة يمكن ان تقدم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة كما يلي:

- إدخال نظام جديد لإدارة العقارات .
- تطوير مهارات الموظفين .
- التعامل مع التحديات والتطور التكنولوجي .
- تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال المورد البشرية لمحاولة لتلبية وتوفير مخالف احتياجات الموظفين.

3- آفاق البحث :

ان موضوع ادارة التحديت والتغيير موضوع مهم للغاية بحيث انه يدرس مختلف نواحي وجوانب المؤسسة ويمكننا اقترح بعض الدارسات التالية:

- إدارة التحديات والتغيير: أداة لتحقيق النجاح في المنظمات .
- دور القيادة في إدارة التحديات والتغيير .
- أفضل الممارسات في إدارة التحديات والتغيير .
- التحديات والتغيير في عصر الرقمنة .
- قياس تأثير إدارة التحديات والتغيير على أداء المنظمات .

المراجع :

أ-الكتب :

- ربحي مصطفى عليان، كتاب إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان ، الطبعة الاولى
2002م/441هـ، ديسمبر 2021

ب -البحوث الجامعية :

- رقام ليندة ,مطبوعة دروس في ادارة التغيير لسنة اولى ماستر ادارة الموارد البشرية , كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس سطيف .
- د, عباد سيدي محمد ,محاضرات في مقياس ادارة التغيير التنظيمي , جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان سنة 2020, 2019

المقابلات :

- مقابلة مع السيد: محمدي عبد الرزاق ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم:11/03/2024
- مقابلة مع السيد: محمدي عبد الرزاق ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم:14/03/2024
- مقابلة مع السيد: محمدي عبد الرزاق ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم:24/03/2024
- مقابلة مع السيد: محمدي عبد الرزاق ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم:07/04/2024
- مقابلة مع السيد: محمدي عبد الرزاق ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم:10/04/2024

الملاحق

الملحق رقم 01 : اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
الرقم: / ج.ع / 2024

إتفاقية تربص بين جامعة غرداية
ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية
مقرها : جامعة غرداية

و
المؤسسة / الإدارة المستقبلية: التسيير التجاري
ممثلة من طرف السيد(ة): مدبر التسيير التجاري
الكانن مقرها ب: عن دايح

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة
تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 عتمت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة و كفاءات تقييمها ومراقبتها و برمجتها، المعدل و المتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأول 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية
- تحديد إطار تنظيم و سير التريضات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة غرداية.
- يخص التريض الطالب (ة): لبن تجارة مصمم المزداد بتاريخ 11/01/2000 مسجل تحت رقم 39081755
لنيل شهادة ليسانس تخصص: إدارة الأعمال
- و الطالب (ة): حشاني نسرين المزداد بتاريخ 3/10/92 مسجل تحت رقم 39087271
لنيل شهادة: ليسانس تخصص: إدارة الأعمال

المادة الثالثة: أهداف التريض:
- يهدف التريض الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و السماح له بتطبيق معارفه النظرية و المهنية التي تحصل عليها، و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة للليسانس أو مذكرة بالنسبة للمستر و الذي يندرج ضمن أمتار البيداغوجي للطلبة وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
- تحدد تشاؤات التريض من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة المستقبلية و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.