

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة:

دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمركب الاسمنت حجر السود بلدية بكوش لخضر
2024 / 2023.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص علم الاجتماع التنظيم العمل.

إشراف الأستاذة:
• د/ بلاح مديحة.

إعداد الطلبة:

- عمران سيليا
- غازي جمانة

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الصفة	الجامعة
د/ جواني سعاد	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة
د/ بلاح مديحة	مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 سكيكدة
د/ يسعد لبنى	ممتحنا	20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

من قال أنا لها نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

- لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها...
أهدي هذا النجاح لنفسني أولا، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتم لي سندا لا عمر له.
- إلى ذلك الرجل الذي أحمل اسمه بكل نخر إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والتعلم، إلى معلمي الاول "والدي" أدامك الله ضلالتنا.
 - إلى من جعل الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها.
 - إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي "والدي العزيز".
 - إلى من قيل فيهم "سنشد عضدك بأخيك" إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "أخي أسامة" أدامك الله ضلعا ثابتا لي.
 - إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وازاحت عني طريق المتاعب زراعة الثقة والاصرار داخلي الى من امننت بقدراتي "أختي بسمة".
 - إلى أول من انتضر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى داعمي الأول ومصدر قوتي رقيق دربي وشريك نجاحاتي "زوجي العزيز".
 - إلى من ساندوني عند ضعفي وساقوني بالحب إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب عائلتي الثانية "أهل زوجي".
 - إلى قرة عيني ونبض قلبي وأول فرحة "إبني الغالي".
- ولا ننسى رفقاء الروح اللذين شاركوني خطوات هذا الطريق إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال والمسيرة إلى رفقاء السنين ممتنة لكم جميعا.

عمران سيليا



الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية ومحمد
صلى الله عليه وسلم.

- إلى من سقني ماء الحياة إلى من تطيب أيامي بقربها ويسعد قلبي بهنائها إلى أغلى كائن
في الوجود..... أمي.

- إلى أبي الفاضل الشاخب المكارم والراخب الفاضل الحريص عليّ، سندي المتين وأنيسي
المعين.

- إلى دفئ البيت وسعاده أختي: غادة، إلى رفيقة الدرب التي كانت بمثابة أخت،
صديقتي العزيزة.

- إلى عزيزتي، أماني وسلامي إلى عيناى اللذان لا بديل لي غيرهما: " ميرال " إلى كل
من حاول تحطيمي، كسري إلى كل من أساء لي، شكرا فبسببكم اليوم أنا هنا وأنا ما
أنا عليه اليوم إلى كل من حفظهم قلبا ولم أخطهم قلبا إلى كل هؤلاء وبإسمي معاني
الحب والوفاء أهدي هذا العمل.

غازي جمانة



الشكر

الحمد لله على نعمته والصلاة والسلام على صفوة خلقه وأنبيائه
وعلى آله وأصحابه وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان ووافر التقدير الاحترام الى
الدكتورة الفاضلة " بلاح مديحة" لاشرافها على هذه المذكرة ولما
يقدمته لنا من نصائح قيمة وتوجيهات صائبة

كما يشرفنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان لأساتذتنا
الأجلاء لجنة المناقشة لتحملهم عناء قراءة هذه
المذكرة فلهم منا أرقى عبارات الشكر والامتنان ، كما
نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لنا يد
العون والمساعدة لإنجاز هذا البحث ولو بنصيحة أو
كلمة طيبة ويملي علينا واجب الاعتراف بالفضل ان
نتقدم بالشكر إلى أعضاء المكتبة والكلية وكامل
أصدقائنا

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	1. الإشكالية
5	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهداف الدراسة
6	5. أهمية الدراسة
7	6. الدراسات السابقة
9	7. مفاهيم الدراسة
11	8. المنهج المتبع في الدراسة
12	9. العينة وكيفية اختيارها
12	10. أدوات جمع البيانات
14	11. حدود الدراسة
14	12. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة	
	تمهيد
18	المبحث الأول: البيئة الثقافية والثقافة التنظيمية
22	المبحث الثاني: البعد التاريخي للثقافة التنظيمية
28	المبحث الثالث: المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل لتسيير الموارد البشرية	

34	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل استراتيجي لماهية تسيير الموارد البشري
34	1. مفهوم الموارد البشرية
35	2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
36	3. مفهوم تسيير الموارد البشرية
38	المبحث الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
38	1. مراحل تطور مفهوم إدارة تسيير الموارد البشرية
41	2. أهمية تسيير الموارد البشرية
42	3. أهداف إدارة الموارد البشرية
45	المبحث الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وبيئة تسييرها وكيفية الحصول عليها.
45	1. بيئة تسيير الموارد البشرية.
46	2. وظائف إدارة الموارد البشرية.
47	3. كيفية الحصول على الموارد البشرية.
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
58	تمهيد
58	المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة حجر السود
58	1. المجال المكاني (الجغرافي)
58	2. الموقع الجغرافي لشركة حجر السود.
59	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة البيانات.
59	1. العينة وخصائصها.
59	2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة

فهرس المحتويات

	المراجع والمصادر
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
25	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	01
59	يوضع نسب المبحوثين حسب الجنس.	02
60	يوضح نسب أعمار المبحوثين.	03
61	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي.	04
62	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.	05
63	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل .	06
64	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية.	07
66	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طريقة الالتحاق بمنصب العمل.	08
67	يوضح مدى توفر المكتب على كل التجهيزات الإدارية والمكتبية اللازمة.	09
67	يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين.	10
68	يوضح مدى التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية في المؤسسة.	11
68	يوضح الوصول إلى العمل في الوقت المحدد.	12
69	يوضح مظاهر روح الفريق في المؤسسة التي تعمل بها	13
70	يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المهارات والكفاءات المهنية المطلوبة في الالتحاق بالمنصب.	14
70	يبين مدى بدل الموظفون الجهد الكاف في إنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت المحدد.	15
71	يبين تقسيم المهام على حسب الوظيفة.	16

فهرس الجداول

72	يبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون جاغيا في مجال العمل.	17
72	يبين الاجراءات المتبعة من قبل الإدارة لرفع من مستوى أداء العمال.	18
73	يبين قيام الإدارة بالرقابة على العمل.	19
73	يبين أن كان رئيس العمل يشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	20
74	يبين طرق الاتصال المتبعة من قبل الموظفين مع الإدارة العليا.	21
74	يبين النوع المعتمد من المكافئات في المؤسسة.	22
75	يبين مدى فعالية أسلوب رئيس العمل.	23
75	يبين مدى إطلاع الإدارة العمال على أهداف المؤسسة.	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العناوين	رقم الشكل
52	مخطط توضيحي لخطوات التخطيط للموارد البشرية.	01
60	دائرة بيانية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
61	دائرة بيانية توضح نسب أعمار المبحوثين.	03
62	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
63	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.	05
64	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل.	06
65	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية.	07

مقدمة

تحكم ظروف الوقت الراهن بمتغيراته المختلفة بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال ومسايرة المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات، وتحتاج المجتمعات إلى التفاعل مع الأحداث والمستجدات بصورة فورية وهنا تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في فهم واستيعاب المتغيرات والقدرة على التفاعل مع تلك المتغيرات، فالثقافة هي مجموعة المفاهيم الأساسية التي يشترك فيها المجتمع حيث تتكون من أنماط وطرق في التفكير والشعور وردود الفعل التي تكسبها اللغة والرموز وتخلق التمييز بين المجموعات البشرية، ولأن المنظمات جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تتشكل من أفرادها وتتأثر بمتغيراته، فنجد أن ما يحمله مجموع افراد لمنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليدهم نقله بصورة او بأخرى إلى داخل المنظمة، وبالتالي فان تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد يشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة.

تعد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع، وفي ضوء ما تقدم نجد أن ثقافة المنظمة تمثل القيم والمعتقدات التي تم ترسيخها ونشرها من قبل المؤسسات الاصليين لها فهي تشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي بدورها ربما تنعكس سلبيا او ايجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما انها تتحكم في قدرة العاملين على فهم السياسة الإدارية الداخلية وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية والتي تعني بتحقيق أهداف المنظمة ومن الجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تختص بتحديد السياق العام لكافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهو ما يجعلها تلعب دورا رئيسيا في نجاحها أو فشلها حيث يؤكد العديد من العلماء والباحثين ومسؤولي المؤسسات أنه لا يوجد نموذج تنظيمي ثقافي وأحد يناسب الجميع أو يلبي احتياجات كافة المنظمات والمؤسسات فالثقافة التنظيمية تساهم في خلق بيئة العمل التي تعتبر عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الموارد البشرية وإنجاز والأهداف فقد تكون عامل إيجابيا مساعدا ودافعا للإنجاز والتميز في الأداء من حيث أنها قد تعمل سلبيا ومانعا من التطور والتحديث، لذا تهتم ادارة الموارد البشرية وبالتعريف الدقيق على مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل وخططها وبرامجها لرفع من مستوى أدائه. وفي هذا الصدد تجد المؤسسات الاقتصادية ومن بينها مركب حجر السود الذي اختير كحقل لإجراء الدراسة الميدانية نفسها مجبرة على مسايرة

التطورات البيئية أن أرادت الاستمرار ومواجهة المنافسة الشديدة، كما تعمل على تطوير وتحسين مكانزمات وأساليب العمل والتسيير باعتماد ثقافة تنظيمية تمكن العاملين من العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح افكار جديدة، التحديد الواضح لأهداف والمعايير الأداء وتوطيد العلاقات بين العاملين مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافه

الفصل الأول: وهو خاص بسرد مبررات اختيار الموضوع، الأهداف المسطرة وصياغة الإشكالية البحث مع تناول الإطار المفاهيمي الخاص بهذه الدراسة كما قمنا بصياغة الفضية العامة لها وكذا الفرضتين الجزئيتين وبعدها قمنا أيضا بالدراسات السابقة المشابهة الموضوع دراستنا .

الفصل الثاني: تناولنا فيه مجمل النظريات التي اهتمت بموضوع دراستنا وكذلك أضفنا التعريف الثقافة التنظيمية والمستويات .

الفصل الثالث: تطرقنا إلى كل العناصر الخاصة بالموارد البشرية.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى تحليل ومنافسة نتائج الدراسة وذلك في ضوء الفرضيات، مواقع الدراسة الراهنة وخلصنا خاتمة أثرنا فيها بعض النتائج العامة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الاشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مفاهيم الدراسة
8. المنهج المتبع في الدراسة
9. العينة وكيفية اختيارها
10. أدوات جمع البيانات
11. حدود الدراسة
12. صعوبات الدراسة

1. الإشكالية

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والاعلامية والمادية المتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهدافها الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني.

وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "عبارة عن تجمع من الاشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة، حيث تحقق الارباح او المنافع الاجتماعية".

تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها: "إطار معرف يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يمثلها العاملون في المنظمة".

وهي أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها حيث حظيت باهتمام منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

في حين يعد العنصر البشري داخل المؤسسة من أهم العناصر الموجودة داخل اي منظمة او مؤسسة او شركة، حيث ينظر اليه كأصل بشري فعال ولا يعد ابدا جزء من التكلفة، ومن هنا تنبع أهمية قسم الموارد البشرية، فهو القسم المسؤول عن إدارة كل ما يتعلق بالموظفين وتنظيمهم وتدريبهم وتطويرهم حتى يتمكنوا من اداء أعمالهم والقيام بها على شكل الامثل.

فاذا كان هدف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي حث الأفراد العاملين على توظيف قدراتهم ومهاراتهم عن طريق خلق روح المشاركة في جميع افراد المنظمة الذين يحاول القادة أن يجعلوهم يشتركون في مجموعة متجانسة نفس القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة مما ينتج عنه التمسك بها اخلاص العاملين وولائهم لها ورفع اداءهم المهني¹، وبناء على ما سبق يمكن صياغة اشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

¹ - رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، العدد 1، يناير 2022، مصر، ص:7.

❖ التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

▪ الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم المعايير المتبعة في التأثير على أداء الموظفين سلبا أو ايجابيا؟
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في زيادة الحوافز لدى الموظفين؟
- هل للقيم التنظيمية تأثير على أجور العمال؟
- ما هي التوجهات القيمية التي تنتهجها المؤسسة في عملية تسيير الموارد البشرية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

إن مجمل التنظيمات او المعايير التنظيمية التي تنتجها المؤسسة تساهم في عملية تسيير الموارد البشرية بالشكل الأمثل.

الفرضيات الجزئية:

- تلعب القيم التنظيمية دورا في مدى مردودية الموظفين.
- المعايير المنتجة دورا في مدى التزام الموظفين باحترام السلم الوظيفي.
- تلعب الاتجاهات التنظيمية المتبعة في المؤسسة دورا ايجابيا في احترام الموظفين لمبادئ العمل.

3. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى الأسباب التالية:

• الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بمجال التخصص.
- السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي، وزيادة معارفنا في هذا المجال.

- رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص خاصة مما يتعلق بالموارد التنظيمية.

• الأسباب الموضوعية:

- كونه ينصب في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، فطبيعة التخصص تفرض طرح موضوع في مجال التخصص.

- لأن موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

- القيمة العلمية لهذا الموضوع.

- دور الثقافة التنظيمية المهم في دعم العمليات التطورية في المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية.

- معرفة أنواع الثقافة التنظيمية وأنماطها داخل المؤسسة الاقتصادية.

- معرفة القيم والمعايير التي تساهم في تسيير الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على الطريقة التي يفرض بها المسؤولين في المؤسسة ثقافة تنظيمية في عملية تسيير المورد البشري.

5. أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع الرائجة التي حظيت باهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

- القيم التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح المؤسسات الاقتصادية.

- تأثير أداء الموارد البشرية بنفسه العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولية والتي تنتج عن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد.

- لفت انتباه المسؤولين إلى الثقافة التنظيمية كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل وتحسين المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية.

- أهمية نتائج البحث في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية.

6. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة القاعدة التي يتم الاستناد عليها في وضع المعالم الأساسية للجوانب التطبيقية لتحديد بيئة الاختبار والبحث حيث تم استطلاع مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ومن أهم هذه الدراسات:

1/ دراسة لدانيال، دراسة اجنبية بعنوان **"الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة"**، هدفت الدراسة إلى خلق نموذج للثقافة التنظيمية والفعالية عن طريق اختيار فرضياتها الأربعة، لكن خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المؤسسة وفرادها لهم دور كبير في فعالية المنظمة.

2/ دراسة الياس سالم بعنوان: **"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL – وحدة EARA بالمسيلة. دراسة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين خصائص الثقافة التنظيمية من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأداء الموارد البشرية وقد اجريت هذه الدراسة على عينة حجمها 88 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصف.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمته بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: جماعة العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائدين بين الأفراد، احترام الوقت والانضباط في العمل، الا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة ، عدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة الامر الذي أثر سلبا على رضا العاملين و اداءهم.¹

¹ – إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص15.

3/ دراسة الزغواي محمد السايح " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية" الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو اظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة استغلالها من طرف المؤسسة ومدى تأثيرها على حسن الاداء، استهدفت الدراسة نوعين من الفئات فئة الرؤساء (الإطارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم)، حيث اقتصرت الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعة الانابيب بغرداية، ثم جمع المعلومات عن طريقة المقابلة والاستبيان وطريقة معالجتها باستخدام برنامج spss الاصدار رقم 15، وتحليل المعطيات والخروج بالنتائج ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة أن المرجعية شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في كل المجالات بما فيها إدارة الموارد البشرية وكان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها.¹

4/ دراسة محمد العربي غزي: بعنوان " ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام" دراسة حالة بنك جزائري بالمسيلة، سعت هاته الدراسة إلى ايضاح مشكلة اقتصادية تتعلق بالأداء وبالمفاهيم المصاحبة له كالفعالية والكفاءة في اطار استراتيجي، ثقافي اي اخذ بعين الاعتبار مسالة التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ورسالتها واستراتيجياتها ومنظومتها الثقافية اي مجموعة القيم والمعتقدات والاشارات والرموز وكذا الممارسات التي تصدر عن المؤسسة انطلقت من فرضية عامة تؤكد أن للثقافة السائدة في البنوك الجزائرية تأثيرا على أداء هاته الأخيرة ومناقشة على نتائجها سلبا و إيجابا وهو ما يفرض ضرورة تشخيص تلك الثقافة، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة ضعف الاداء او تدعيمها، كما أن الباحث استخدم المنهج الوصفي، بالإضافة إلى العينة المستخدمة في العينة العشوائية، و أهم النتائج المتوصل إليها: مظاهر الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية منها:

- قلة المبادرة أن لم نقل انعدامها سواء على مستوى التشجيع والتحفيز أو على مستوى الفعل.

¹- زغواي محمد السايح، مرجعية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص20.

- غياب النظرة العامل على انه فاعل، تقديم للواجبات عن الحقوق، غياب الحوار في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعنيين.
- عدم الاهتمام بالأفراد ذوي المبادرة والإبداع والتحدي، ضعف العمل الجماعي، غياب المسيرين الذين تتوفر فيهم الرؤية بعيدة المدى، الحصار الدافع للعمل في الجانب المادي (الراتب)، غياب المنافسة والتعاون، عدم الاستجابة للبيئة الخارجية تعامل محدد لبقاء المؤسسة.¹

❖ تعقيب عام على الدراسات:

تقاطعت الدراسات في نقاط عدة متشابهة لطبيعة الموضوع وهو الثقافة التنظيمية فكانت كل الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسة وإضافة إلى اختيار عينة عشوائية زد على ذلك اشتراكهم في استخدام تقنية مشتركة وهي إدارة الاستثمار ودورها في تسيير الموارد البشرية من خلال معرفة مصادر وعوامل الثقافة.

7. مفاهيم الدراسة

تعريف الثقافة: قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة:

عرفت الثقافة من قبل TAYLOR : على أساس كلاسيكي بانها: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة واية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

يعرفها LINTON: بأنها مجموعة السلوك الذي تتعلمه الكائنات الإنسانية في اي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

كما يعرفها قاموس RANDON: الثقافة على انها طرق أو انماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم ثوراتها من جيل إلى جيل.

¹- محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداؤها العام دراسة حالة البنوك الجزائرية، وكالة البنوك بالمسيلة، رسالة ماجستير علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006، ص198.

تعريف تسيير الموارد البشرية: هي المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة.

- هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد (الآخرين) ومن خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

ومنه أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد متاحة محدودة، افراد.

وبالرجوع إلى التعريف الأهداف هي (الأنشطة المنفذة) الموارد المتاحة (مضمنة في كلمة كفاءة) والأفراد هم الآخرين.¹

تعريف المؤسسة الاقتصادية: هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

المؤسسة: تنظيم انتاجي معيذ الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق ربح.

المؤسسة: هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها.

المؤسسة إجرائيا: هي ذلك المكان الذي يعمل فيه الموظف وله فيه حقوق وعليه واجبات.

التسيير: يرى يلدر بان التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من انه يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف وذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والاشراف على العمل.

التعريف الاجرائي للتسيير: هو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في مركب حجر السود بمعنى كيف يتعامل المسؤولين في عملية فرض المعايير والقيم التي يجب أن يمتثل لها.

¹- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 14-15.

تعريف الثقافة التنظيمية: يعرفها KOSSEN : مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.¹

الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تستخدم في ضبط سلوك العامل داخل التنظيم من خلال معاني الأفراد، كما يزود التنظيم بطرق نموذجية للتطور وترشيد عملية اتخاذ القرار وغيرها من الأنشطة المشاركة التي تساعد على أداء الأدوار وتحقيق الأهداف.

تسيير الموارد البشرية:

تتجسد أهمية تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في أنها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزه، فتحقيقي التميز في أداء المنظمة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.²

8. المنهج المتبع في الدراسة:

بهدف الإجابة على إشكالية البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى ادبيات الموضوع من كتب ودراسات سابقة في الجانب النظري اما في الدراسة الميدانية فيتم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان يتضمن في محاوره ابعاد مختلف متغيرات الدراسة التي يتم اخذ آراء المبحوثين حولها

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن 2005، ص 309-311.

- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص26.²

بالإضافة إلى المقابلة مع بعض المسؤولين وكذا الملاحظة من أجل تحليلها بهدف الوصول إلى النتائج.

فالمنهج يعرف على أنه: مصدر مشتق من الفعل "نهج" بمعنى طرق أو سلك أو اتبع، والمنهج والمنهاج تعني الطريق الواضح.

اصطلاحاً: طريق يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة وهو بذلك ينتمي إلى علم الاستمولوجيا ويعني علم المعرفيات أو نظرية المعرفة.¹

ويعرفه محمد البديري: "بأنه علم يعني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت وتغيير كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق احكام مضبوطة.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو: الذي يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة وتحديد مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها اي يصف الظاهرة من حيث كيفية وطريقة تكونها وبنائها وعملها كما يعمل على وصف طبقة العلاقات المكونة لها، او تلك التي تربطها بظواهر اخرى حيث انه يدرس الظاهرة وهي في حالة سكون دون تغير وتطور وتفسير الوضع القائم لها وتحليل ابعادها وعلاقاتها ومكوناتها.

كما يعرف بأنه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.²

9. العينة وكيفية اختيارها :

تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس .وقد اخترنا هذا في هذا البحث العينة العشوائية وهي من أبسط أنواع العينات وتستخدم إذا كان مجتمع البحث صغيراً متجانساً حيث هذا نوع من العينات يعطي فرصاً متساوية أو معروفة لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة كما أن هذا النوع جميع أفراد

¹ - لسان العرب، ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، ط01، دار وائل للنشر، بيروت.

² - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب 2015، ص46.

مجتمع الدراسة معروفين وتستعمل في اختيار هذه العينة عدة طرق من بينها طريقة يطلق عليها جدول الأرقام العشوائية التي تسهل عملية الاختيار.¹

10. أدوات جمع البيانات:

1-الاستبيان: بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الاسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

• ويعرف احيانا بانه صحيفة تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي يرى الباحث أن اجابتها تعني بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل إلى الأفراد الذين يتم بهم إخبارهم على أسس احصائية.

• يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في العلوم التربوية الرياضية وخاصة في البحوث الوظيفية وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على اجوبة الاسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه.

• والاستبيان في ابسط صورة له هو عبارة عن عدد من الاسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الاجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الامر شرحا شفويا مباشرا او تفسيراً من الباحث وتكتب الاسئلة او تطبع على ما يسمى بالاستمارة، ويعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث.²

2-المقابلة: وهي الاستبيان الشفوي وتعني الالتقاء بعدد من الناس وسؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث يهدف جمع اجابات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة وهي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من اسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة.

3-الملاحظة: تعرف الملاحظة بانها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها

¹ - كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1999، ص 130.
² - الدكتور مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، داروائل للنشر، عمان ، الاردن، 2000، ص165-171.

بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹

- اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة المباشرة وذلك من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ثم ملاحظة سير الأمور والسلوكات السائدة في المؤسسة وطبيعة التفاعل بين زملاء العمل وملاحظة بيئة العمل من حيث التجهيزات.

11. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مركب حجر السود، وهي شركة لانتاج الاسمنت والتي يقدر رأس مالها بـ 1550 مليون دينار جزائري، واخذت اسم شركة الاسمنت ومشتقاته والتي تحمل عنوان ص.ب. 181 عزابة - سكيكدة.

المجال الزمني: وهو الزمن الذي يستغرق فيه الباحث قيامه بالدراسة الميدانية بعد نزوله وقبوله وانتهائه.

شمل تحضير البحث عدة مراحل أساسية في اطار البحث عن دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية حيث تم النزول إلى الميدان ابتداء من يوم 25 فيفري 2024 إلى غاية 24 مارس 2024، حيث تم أخذ الموافقة من مدير المؤسسة يوم 16 فيفري 2024، وهي المرحلة الاستطلاعية، حيث تم اجراء مقابلة مع سكرتيرة المدير التي أعطت صورة شاملة عن المؤسسة، مجال الدراسة وبعدها أجرينا مقابلات مع رؤساء المصالح وكذا بعض العمال، وفي 23 مارس 2024 تم توزيع الاستبيان على العمال بمختلف المصالح وفيها قمنا بإجراء مقابلات مع بعض العمال وملاً الاستبيان.

المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال من رؤساء مصالح وإطار سامي للمؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية مكوّنة من 50 موظف من مجتمع الدراسة المكوّن من 338 موظف ورّعنا عليهم الاستمارة.

12. صعوبات الدراسة:

¹ - موفق الحمداني، مناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص217.

لا يتجرأ أي عمل نقوم به من الصعوبات والعوائق وتتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث فيما يلي:

- نقص في الدراسات السابقة للموضوع في حدود اطلاعنا.
- وفرة كتب الموارد البشرية وصعوبة استغلالها.
- نقص في المؤلفات المتخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية.
- صعوبات العمل الميداني:** وتتمثل في توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من المبحوثين.
- لا مبالاة بعض المبحوثين أثناء ملئ الاستبيان فأجابتهم كانت عشوائية .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة والثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: البعد التاريخي لنشأة الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية، حيث أحدثت تغييرا ملحوظا في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل منظمة تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خاق مناخ تنظيمي ملائم يساعد اعضائها على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، قد وتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها ومستوياتها وأنواعها وعناصرها ومصادرها والتطور التاريخي لها.

المبحث الأول: البيئة الثقافية والثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة:

إذا قمنا بمناقشة كلمة الثقافة فإنه ذلك السياق الواسع لكم هائل من التعاريف عبر عصور مضت والتي لحقت بكلمة ثقافة فهي إلى غاية القرن الثالث عشر كانت تعني الحراثة والبذر أو هي « قسمة الأرض المحروثة»¹ ، وكما جاء في قاموس علم الاجتماع بأنه: « مع حلول القرن التاسع عشر أصبحت كلمة الثقافة تستعمل في العلوم وصارت رمزا لفلسفة التنوير، وقد حدد هوبز كلمة ثقافة بأنها العمل على تهذيب النفس في الطفولة، والرجل المثقف هو الذي يمتلك الذوق والقدرة على الحكم على الأشياء، ومع مطلع القرن العشرين أصبحت تدل على الحضارة»².

حيث أن مفهوما الثقافة والحضارة إلى حين تايلور يستعملان بمعنى واحد حتى اختار تايلور أخيرا الثقافة كمفهوم لا ينطوي على درجة رفيعة من التطور ولكن مع هذا ظل لهاتين المفردتين معنى واحد تقريبا بالنسبة إلى كثير من الباحثين الانجليز كانا من القرب إلى بعضهما بحيث أن اختيار استعمال أحدهما كان يعود بالدرجة الأولى إلى ذوق الشخص³ .

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذا يعبر عن مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، حيث يؤكد الباحثين الذين تناولوه بالدراسة أن هناك أكثر من 250 تعريفا للثقافة التنظيمية، وهناك من يقول بأن هناك 162 تعريفا، ولعل التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف شاين الذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات

¹ - دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة. منير السعدني، مركز دراسات الوحدة العربية، الحمراء، لبنان، 2007، ص17

² - Raymond Boudon et d'autres écrivains, Dictionnaire De Sociologie. Larousse, In Extensio, Paris, P 54.

- محمد جواد أبو القاسمي، نظرية الثقافة، ط1، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، 2008، ص42. ³

تأثير عال، ويقول بأنها: القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد.¹

ويعرفها بيثرو واترمان (PETER , WATERMAN) بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي في أعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة، أما كما يعرفها دانيال (DANIEL) بأنها كل ما تعلمه أفراد المنظمة خلال محاولتهم التعامل مع مشاكل بيئتها الخارجية والداخلية وتشمل عملية التعلم هذه كل الجوانب السلوكية والادراكية والعاطفية.

كما تعرف بأنها مجموعة من القيم والعادات والأعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداتهم وكيفية أدائهم لأعمالهم.

ويعرفها WOHELE N عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، يعرفها SHERMERBON بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

كما يعرفها KOSSEN بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، والمقصود بها بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية ويكون تغييرها ببطء.

إن نسبة مفهوم الثقافة إلى التنظيم يعتبر ظاهرة متأخرة نسبيا حين تم استعارة لفظ الثقافة في منظمات الأعمال من قبل ممارسي وخبراء التطوير التنظيمي، لذلك فإنه يعبر عن القيم والمعتقدات السائدة في التنظيم عموما، وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي

¹ - رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، مصر، المجلد 1، العدد 01، يناير 2022، مصر، ص 56

للموظفين، وكذلك إلى المفاهيم التي يحملها الأفراد حول الحقائق المتمثلة في نمط القيادة والممارسات الإدارية المتبعة وما إلى ذلك.

في حين أن هذا المفهوم « قد أخذ مؤخرا مكانه الأكاديمي داخل الأبحاث المختصة بعلم الإدارة والتنظيم حتى أصبح من المجالات الرئيسية في بحوث المنظمات وخصوصا بعد النجاح الذي حققه الكتب الأربعة الأولى التي تناولت هذا المفهوم، حيث أجمعت أغلب هذه الدراسات على أن الكثير من الممارسات الإدارية العلمية تستند إلى قواعد ومعايير الثقافة السائدة الأمر الذي يحتم فهم المحتوى الثقافي التي تعمل فيه المشاريع¹ ». .

3. خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها:

لقد أسهم علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا في اهتمامهم بدراسة الثقافة في نتائج في أثراء فهمنا لهذه الظاهرة ومن الجهودات تلك توضح المقصود بالثقافة من خلالها خصائصها والتي نذكر منها:

1- الاستقلالية: الثقافة مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، باعتبارها أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم فهي تأخذ شكل التقليد المتوارث من جيل إلى آخر والمقصود هنا بالاستقلالية أن الأفراد يجدون الثقافة داخل مجتمعهم فهي تمثل بشكل حقيقي أسلوب الحياة الأعضاء المجتمع الذي غالبا من يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به او حتمي فالجلوس على الأرض وتناول الطعام بالأيدي يعكس ثقافة العرب، اي اسلوب حياتهم الذي يختلف عن غيرهم من الاجناس.

2- التعقيد: الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والأخلاق وغيرها وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد بتقسيمه إلى نوعين:

أ. الثقافة المادية: وهي كل ما انتجه الإنسان عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.

ب. الثقافة اللامادية: وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والافكار والمعتقدات.

أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2010، ص

3- **الاكتساب:** وهذا يعني أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم حيث جميع العناصر يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة للفرد من حيث هو عضو في المجتمع وكذلك التلقين الذي يعني انتقال العناصر والتجارب بواسطة الاتصال ويقول "بارك" بان التعليم يؤدي وظائف متعددة إذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذين يؤلفون الجماعة الاجتماعية ويعطيهم معنى للوحدة الثقافية.

4- **الثقافة فوق العضوية:** وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تستمر بعد أجيال عديدة، مما يؤكد أن مضمونها هو نتاج الإنسان أكثر من كونه نتاج بيولوجي فالتطور الثقافي كما يرى "دافيد بييري" وغيره من علماء الأنثروبولوجيا مرتبط بالبناء العضوي للإنسان، فقدرة الإنسان على الاختراع لا حد لها واستخدامه للرموز يسمح له بالابتكار واكتساب أشكال جديدة للحياة دون أن يكون هناك تغير في بنائه العضوي.

5- **الثقافة متغيرة:** قانون التغير تخضع له جميع ظواهر الكون وطالما طانت الثقافة جزءا منه فهي تتعرض بدورها لتغيير سواء في الجانب المادي من خبرات وأدوات وقيم وأنماط السلوك او بفضل ما تستبعده ومن أساليب وأفكار وأدوات لكونها لم اعد تتفق مع الظروف الجديدة والتغيير يبدأ في العناصر المادية للثقافة ويظهر ذلك بشكل كبير مقارنة بالعناصر اللامادية، وذلك أن الأفراد أكثر اقبالا على العناصر المادية للثقافة واقل مقاومة فيها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن العناصر المادية ملموسة ولها منافع مباشرة ولا ترتبط بالعواطف والأحاسيس بعكس العناصر اللامادية.¹

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، لأن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة أي تغيير لأوضاع الأفراد داخل المنظمة.

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي أن الثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

¹ - مشنتة ياسين، التسيير الاستراتيجي للرأس المالي البشري في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والديمقراطية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015، ص 91.92.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

فيما تمكن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها « توفر الإطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم »¹.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان KREINTER KINICKI إلى أن الثقافة المنظمة تخدم أربعة وظائف وهي منح الأفراد العاملين هوية منظميه، وتسهيل الالتزام الجماعي، وتعزيز استقرار النظام الاجتماعي في عملية تشكل السلوك، كما يرى القريوتي بأن: « الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، فالثقافة التنظيمية بشكل واضح تحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية هي: توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، وتوجيه أعضاء المنظمة وتنظيم أعمالهم وانجازاتهم، كما أنها تساعد على التغيير، واعتبارها ميزة تنافسية للمنظمة إذا أكدت على سلوكيات خلافة كالدقة في العمل وخدمة العميل »².

4. ثقافة المؤسسة أو المنظمة:

تعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة مفهوما منحدرًا من العلوم الاقتصادية لكنه سرعان ما لاقى رواجًا كبيرًا، « وظهرت هذه العبارة في الو.م.أ في السبعينات من القرن الماضي حين كان يعتقد أن موضوع ثقافة المؤسسة يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج، أما في فرنسا تحديدًا فظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في الثمانينات من القرن الماضي في خطاب المسؤولين عن التسيير كأنه إجابة على التساؤلات التي طرحتها الأزمة الاقتصادية آنذاك وفي

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313-314.

² - جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص164.

عمق أزمة التشغيل وإعادة هيكلة صناعية، وفي مواجهة الشك والريبة كان استخدام مفهوم الثقافة حينها بالنسبة إلى مديري المؤسسات أداة استراتيجية لمحاولة حمل الشغالين على تماهيمهم معها وعلى الانخراط في الغايات التي كانوا رسموها ¹، هنا يتضح لنا أنه في البدايات الأولى لأهم أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية في حمل المورد البشري الموظف على الامتثال للأوامر بشكل تلقائي ومنه نتبع أهداف المؤسسة والذي مع الوقت هذا الموظف يجعله يعتنق ثقافة المنظمة التي يعمل بها ومن ثم ينتمي إلى المؤسسة كنسق اجتماعي داخل التنظيم.

الحقيقة أنه لا يمكن الحديث عن ثقافة المؤسسة دون أن نذكر البيئة الثقافية والمجتمعية لهذه المؤسسة لأنها تعتبر أرضاً خصبة تترعرع فيها مفاهيم قد لا تكون متوازنة في الأصل بحذافيرها بل هي وليدة ظروف اقتصادية واجتماعية وهناك أكثر من بيئة تؤثر على مفاهيم العمل داخل المؤسسة بما فيها البيئة المجتمعية الخارجية بما تحتويه من مؤثرات وعلوم ومعارف وديناميكيات للتفاعل لم تكن متاحة في الماضي بنفس الزخم والسرعة في الانتشار وبالتالي فإنه أصبح من المعتاد أن المعنيين بالأمر إلى الاجتماع لتوحيد المفاهيم وكتابة السياسات والإجراءات وتحديد الأولويات ليقال عنها أنها ثقافة تنظيمية في منظمة أو مؤسسة معينة تميزها عن غيرها، وفي هذا الصدد يقول هوفستد عن الثقافة بهذا المعنى بأنها: البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى وهي بذلك تتضمن القيم بنظمها وتفرعاتها التي تكون تلك الثقافة.²

- دنييس كوس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 176. ¹

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، مرجع سابق، ص 419. ²

المبحث الثاني: البعد التاريخي للثقافة التنظيمية

1. نشأة وظهور الثقافة التنظيمية:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد في جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسة هاروثون التي أجراها التون كمايو بين عامي 1923-1924، التي كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل عن طريق "اعداد اختبارات تجريبية تثبت صحة ادعائهم بوجود أثر لشدة الإضاءة في زيادة الانتاجية، المعامل والورش" إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان: "Culture studding on organizational" الذي فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجيا.

" وقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات، وبداية الثمانينيات من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتصورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغيير قواعد اللعبة التنافسية".

فقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة مجلة الأعمال الشهيرة: "وذلك من طرف المجلة Business week" في 1980، التي كانت البداية الأولى لانتشار هذا المصطلح، كما أدمجت بعد ذلك مجلة "Frtune" ركنا خاص ودائما تحت عنوان: Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الاولى لهذا المفهوم.

فيما يذكره هوفستاد Greet Hofestades أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا في حلول الثمانينيات وبحيل ذلك لكتابي: ثقافة المنظمة (Kenndy and dealy) وكتاب البحث الامتياز (On Search of Cellence) لكل من بيتر وترومان وقد يشهد الاعتمام بها ذروته حيث أخذت حيزا كبيرا في الكتابات اذ ورد في الفترة 1978-1985 في أربعة عشر من كبريات مجلات الإدارة مثل AMJ, HRB,ASQ وتحت ثمان وسبعون عنوانا مختلفا

وأكثر من 120 مقالا وبحثا ودراسة عن الثقافة التنظيمية، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثر بالفاعل سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.

إلا أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع المنظمات من بين الرواد نجد: فيليب برنو، سان سوليو، ميشال كروزيه، هؤلاء الذين تناولوا المنظمة على اعتبارها كيان اجتماعي منتج للثقافة، وان كل منظمة ثقافة خاصة بالمشاركة او مشتركة فيما بينها ولكن هذا الاهتمام لم يتوقف عند هذا الحد وانما لا نغفل على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل اعتمادهم على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية اضافة إلى المودة والضامن بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر، وهذا الاهتمام بعد ظهور نظرية Z.¹

2. مستويات الثقافة التنظيمية:

إن تطور الثقافة التنظيمية يحدث من خلال مجموعة من القوى من داخل التنظيم أو من خارج التنظيم على مستوى نشاط المؤسسة، وعلى آثار هذا تتحدد مستويات الثقافة التنظيمية في نظر " خليل محمد حسن الشماع" وخضير كاظم حمود" كالتالي:

1- ثقافة المجتمع: وتشمل القيم والاتجاهات والمفاهيم والافكار السائدة داخل المجتمع والتي تمكن الأفراد من نقلها إلى المنظمة، فثقافة المجتمع تتأثر بعدة ظروف تؤثر في ثقافة المنظمة مثل: الظروف والعوامل الاقتصادية والسياسية والهياكل الإدارية للدولة، فجميع هذه العوامل تؤثر على رسالة وأهداف وخدمات ومنتجات المنظمة. "لهذا يجب أن تكون ثقافة المنظمة متوافقة مع المجتمع حتى تتمكن من تحقيق أهداف وتتلقو كامل القبول من هذا المجتمع".

¹ - مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2015-2016، ص 31-32-33.

2-ثقافة النشاط: أن المنظمات التي لها نفس النشاط تتميز بتشابه من قيمتها واتجاهات ومعتقداتها مما يؤثر على نمط التسيير ونمط اتخاذ القرار فيها وملاستها وسياستها العامة ونجد هذا واضح أكثر في سياسة البنوك والفنادق والشركات البترولية.

3-ثقافة المنظمة: فهي كذاك تختلف من حيث ملكيتها (إذا كانت عامة أو خاصة) ومختلفة من حيث حجمها (كبيرة، صغيرة) كلها تتميز بثقافة مختلفة عن بعضها البعض وللواحدة منها ثقافة مختلفة في اماكن مختلفة.

4-كما أن المتغيرات الثقافية للمجتمع لها دور في سلوك المنظمة وتحقيق أهدافها ووسائل اتصاله، فالمنظمة في نبث الثقافة السائدة بالمجتمع وعمال هذه المنظمة هم نتائج واقع ثقافي واجتماعي ويؤثر هذا الواقع على قراراتهم وسلوكياتهم وطريقة معالجتهم للمشاكل ومن ثم تؤثر على سلوكه العملي للأفراد وفي أغلب الحالات تعالج المشاكل الإدارية في القيم والأعراف والتقاليد الثقافية السائدة بالمجتمع¹.

3. مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد القيم والمعتقدات والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل متعددة إذ يرى العديلي أن مصادر ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبّر عنها، وتعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في ادائهم وفعاليتهم إيجابا أو سلبا وتنقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الاشكال القصص والطقوس والرموز المادية واللغة، وتكمن أهم مصادر الثقافة التنظيمية في:

¹ - حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لشركة الاشغال العمومية والترقية العقارية ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 93-94.

الجدول رقم 01: يوضح مصادر الثقافة التنظيمية

الكاتب	مصادر ثقافة المنظمة
ناصر محمد العديلي "السلوك الإنساني والتنظيمي"	الأساطير القصص والحكايات الطقوس واحتفالات المناسبات الطرائف، نكت الألعاب العادات، التقاليد الأعراف البطولات والرموز الخ
أحمد سيد مصطفى "ادارة السلوك التنظيمي"	القصص الاحتفال
علي محمد عبد الوهاب "زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة"	القصص الاحتفال الشعارات

ويحدد كل من الباحثان بولمان وديل (Bolmanx Deal) أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة كما انها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب البيئة التي يعيش فيها الفرد.

الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض المؤسسات والشركات بعد عودة الموظفين آلة العمل والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو في استقبال مدير جديد، وتتمثل هذه الطقوس في حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمجدين وحفلات التخرج... الخ

الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان إيجابي وسلبي ويتجسد الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، ثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها

في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل اما البلي فيتجسد في خلق الأساطير بين الحقائق والخيالات، وإخفاء المعلومات الحقيقية.

- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات وسوء الظن او عدم الثقة، وتعد بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، كما تستخدم الالعاب بالتوثيق الصداقة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.
 - **البطولات والأمثال الاجتماعية:** وتتمثل في العادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وتؤخذ كقدوة ومثال يقتدي به في منظمات العمل الحديثة.
 - **القصص والحكايات:** تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للعمل كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت التطور.
 - كما يضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل وعادة ما تكون مختصرة وبلغية تعبر عن قيم المنظمة ومن أمثلتها "الوقت من ذهب" مما يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره لأنه غالي وغيرها من الشعارات.¹
- #### 4. كيفية تشكل الثقافة:

إن الحديث عن مكونات وخصائص الثقافة يجعلنا نطرح سؤال أساسي وجوهري وهو كيف تتشكل هذه الثقافة؟

يرى (J.M.KOBI) أن الثقافة التنظيمية تتشكل عن طريق القيم الإنسانية، الخبرات، القيم الفرعية، المعايير القواعد والآراء السديدة، التصرفات والافعال التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وللتوضيح أكثر يقترح KOBI الشكل الموالي لتشكيل الثقافة التنظيمية، الشكل الحلزوني لتشكيل الثقافة التنظيمية:

القيم الأساسية: وتضم أساسيات كل ثقافة وهي مكونة من الاقتناعات والاعتقادات.

¹ - الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص66-69.

الخبرات: عند تعرض المنظمة لمشكلة ما تبرز بعض القيم واخرى تختفي وهذا النمط من الخبرات يظهر عند تعرض المنظمات إلى ازمات والتي ينجر عنها العنصر التالي.

القيم الاستراتيجية: وتضم المعايير والقواعد التي تنتج تصرفات وسلوكيات معينة والتي ترتبط بنجاح وفعالية المنظمة أن الثقافة التنظيمية تتشكل بفعل تراكم هذه العناصر من جهة اخرى هذا عن الشكل الحلزوني لشكل الثقافة التنظيمية لـ KOBİ أما (ch. Durant) فيرى أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن تقاطع او تشابك مجموعة من العناصر الثقافية والتي تحمل كل واحد منها خاصية معينة"¹.

¹ - مليكة حنيش، دور الثقافة في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعنيان، البليدة-أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015، ص63-73.

المبحث الثالث: المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية

لقد تعدد إسهامات الفكر الإداري في دراسة التنظيمات في جميع المستويات لاختلاف الدارسين ووجهات نظرهم ومن بين اسهامات هذه المدارس في مجال الثقافة التنظيمية المدرسة الكلاسيكية والمتمثلة في الاتجاه التايلوري ونظرية فايول والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر والمدرسة النيوكلاسيكية والمتمثلة في التنظيم غير الرسمي بزعامة مايو وصولاً إلى المدارس الحديثة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف ومدرسة النظم:

1. إسهامات التيار الكلاسيكي:

مدرسة الإدارة العلمية "فريديريك تايلور" كان تايلور الدور الكبير في تطوير البحوث العلمية الحديثة فيما يخص الجانب الإداري، وتقوم فلسفة الإدارة العلمية على اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخمين، حيث قام تايلور بتحليل تدفق العمل وأساليب الاشراف والجهد المبذول من قبل العمل وذلك باستخدام دراسة الوقت والحركة، والتي تضمنت تحديد وقياس الحركات التي يبذلها العامل عند أدائه لعمله¹.

ومن خلال تجربة تايلور الكبيرة في الميدان الصناعي والتي دامت عشر سنوات التي من خلالها حظ الاسراف في استعمال المواد الاولية وضعف الانتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي وكانت دراسته متمثلة في دراسة الحركة والوقت، البحث عن سبل التعاون بين الإدارة والعمال زيادة كفاءة العمل عن طريق التدريب فكانت نظرة تايلور للثقافة التنظيمية بانها ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق، والقانون والقدرات الاخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.

ومن أهم إسهاماتها لتأكيد على الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تقييم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال سعياً لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية كما يعاب على النظرية التايلورية أيضاً لم تولي اي اهتمام لطبقة التفاعل بين المنظمة

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 03، خوارزم العلمية، السعودية، 2010، ص 46.¹

كنظم والبيئة الخارجية ولم تعطي اهتماماً للتنظيم الرسمي بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء.

فالثقافة التنظيمية تقوم على أساس تقاسم الأهداف بين المديرين والأفراد على عكس نظرة تاييلور وتركيزه على الكفاية الانتاجية فقط على حساب العامل واعتباره آلة بيولوجية تنفذ الخطط والمعايير الانتاجية مما يؤدي إلى ظهور قيم متناقضة داخل التنظيم نفسه مثل خلق قيم الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم والتي بدورها تؤدي إلى خلق صراعات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل الذي تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيله وتحقيق التكامل بين الاختلافات الثقافية والتنسيق فيما بينها لتلعب الدور المحوري في عملية التكيف الداخلي فقط باعتبار المنظمة نسق مغلق حسب تاييلور ومن بين الانتقادات التي وجهت إليه وأهملت التكيف الخارجي وإهمال العلاقات الخارجية.

2. النظرية البيروقراطية ماكس ويبر MAX WIBER:

أسهمت بشكل فاعل في وضع الأسس التنظيمية في مجال المنظمة والإدارة بصورة عامة حيث يقترن النموذج البيروقراطي بإسهامات ماكس ويبر حيث: « يهدف هذا النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل »¹.

كما قام بتحديد خصائص المنظمة البيروقراطية من خلال اختيار الأفراد وتعيينهم في المنظمة البيروقراطية وفق اعتبار القدرة والكفاءة، أولوية العلاقات الرسمية والموضوعية، اعتماد العلاقات التنظيمية وفق التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي والتخصص الوظيفي كل هذا يساهم بشكل أكيد إلى زيادة حماس الأفراد العاملين التي من أهمها المحددات الاجتماعية ولا

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، عمان، 2009، ص 22 -

سيما الثقافة التنظيمية وعليه أضاف أصحاب هذا الاتجاه فهما اعمق للحالات السلوكية مثل إلى فهم المديرين لسلوك أفراد منظمته والتي تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محدثاته ومن بين الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه التركيز الكبير في دراسة سلوكيات الأفراد من الجانب الغير الرسمي واهماله للجانب الرسمي.

3. التيار الحديث نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر بيتر داركر P.DURTHER أحد المؤسسين لهذه النظرية وأول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف برسم وضع أهداف معينة لفترة زمنية ثم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف المسطرة ومن بين الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف نذكر ما يلي:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الاسهام الفصلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- المرونة في التنظيم.
- الحد من الرقابة بقدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيك من ممارستها لمتابعة انجاز الاداء بغية تصحيح الانحراف عن العمل.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.

يعتبر هذا النموذج الحديث فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الانتاج، تكامل جهود الأفراد وجماعية العمل، ويتوقف تطبيق هذا النموذج "الإدارة بالأهداف" على وجود ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة، المشاركة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة وتمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية والصريحة للإدارة بالأهداف والاعتماد على هذا النموذج من شأنه أن يحقق¹.

¹ - رزيق الدراجي، الثقافة التنظيمية والديمغرافيا، جامعة بليدة، 2014/02-2015، ص 53-56.

خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية سر نجاح أي منظمة في تعتبر الرابط القوي بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ويظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

الفصل الثالث: مدخل لتسيير الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل استراتيجي لماهية تسيير الموارد البشري

1. مفهوم الموارد البشرية
2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
3. مفهوم تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

1. مراحل تطور مفهوم إدارة تسيير الموارد البشرية
2. أهمية تسيير الموارد البشرية
3. أهداف تسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وبيئة تسييرها وكيفية الحصول عليها.

1. بيئة تسيير الموارد البشرية.
2. وظائف إدارة الموارد البشرية.
3. كيفية الحصول على الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم نشاطات ومهام الإدارة في المنظمة، لأنه يتمحور حول العنصر البشري والذي يعتبر أهم وأعلى مورد لدى المؤسسة وصاحب أكثر تأثير في العملية الانتاجية اطلاقاً، أن تسيير وإدارة الموارد البشرية وتطويرها عبر برامج تكوينية، يعتبر ركيزة أساسية في غالبية المؤسسات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات العلمية والتنظيمية للموارد البشرية، وتمكين المؤسسات العمومية والخاصة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مراكبة التحديات الحالية والمستقبلية. سنحاول في هذا الفصل تناول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية وتوضيح ماهية الإدارة الموارد البشرية من جهة وهذا من خلال التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية لتطوير التاريخ لها وأهميتها وأهدافها وأهم الوظائف التي تقوم بها وبيئتها وكيفية الحصول على الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل استراتيجي لماهية تسيير الموارد البشرية

1. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوم شائك وخاصة إذا تناولنا مشكلة الشمولية فهناك اختلاف في المنظور من حيث العدسة التي ينظر من خلالها كل من علماء لإدارة والتسويق الاقتصاد وعلم النفس، وعلم السكان وعلم الاجتماع والعلوم الأخرى إلى المواد البشرية وأن الكل منهم تفسير تعريف مختلف عن الآخر

التعريف الأول: الموارد البشرية تشير إلى أولئك الأفراد اللذين يمتلكون قسطا معين من الخبرات من خلال التعلم والتدريب بقصد تحسين ادائهم ويعني بها أيضا هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام التكنولوجيا متقدمة وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة.¹

التعريف الثاني: مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال كالتكنولوجيا التسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة لمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.²

التعريف الثالث: الموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر والأفراد المنتمين لها والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مبرمجين هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات ومكافئات ومزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة ... باستراتيجية تشتمل على رؤية رسالة أهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.³

¹ - سوزان محمد هدى، فاطمة الزهراء محمد: تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات المجتمع المعرفة. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر 2017، ص 600.

² - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 12.

³ - وديع طروش، المدخل إلى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، ط1، لبنان، 2011، ص 32.

التعريف الرابع: هي مصطلح يطلق على قوة في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الانتاج الأموال والتكنولوجيا لتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.¹

وبصفة عامة فالموارد البشرية عبارة عن مجموعة من العاملين الموجودين داخل المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤسين أو نساء، الذين تم توظيفهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المنظمة.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

التعريف الأول: الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الانتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق المحافظة عليها.²

التعريف الثاني: يعرف SIKHULA إدارة الموارد البشرية: الاستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.³

التعريف الثالث: يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب ومكافأة أفراد المنظمة من خلال القيام بممارسة مهاراتها وتقييم أدائها وتعويضها ماديا ومعنويا.⁴

¹ - طاهر محمود الكلالدة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص15.

² - موفق عدنان عبد الجابري الحميري، أمين أحمد الموهني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة والرؤية المستقبلية، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص30.

³ - صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة نشر، ص 40.

⁴ - علي مصباحي شريف، محمد منير وآخر، الإدارة في المنظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2013، ص 317.

التعريف الرابع: كما تعرف إدارة الموارد البشرية لأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.¹

التعريف الخامس: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في المؤسسات والنشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم العامة.²

3. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب الضرورة الممثلة في: التخطيطات التنظيم الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد . ولقد تعددت تعارف تسيير الموارد البشرية بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني على قواعد الفكرية والاصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون فإن التسيير الشؤون التسييرية يجب أن ن فكر فيها لعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تتطوي على فعل.³ كما يرى البعض أن تسيير مواد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 13.

² - محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR بين النظرية والتطبيق)، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2014 ص 24.

³ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة الديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009، ص 107 .

اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدماتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.¹

كما يعرفها محمد فاتح صالح: "تسيير إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية".²

كما يعرفها أيضا بأنه: "منظومة وظائف متكاملة بنائيا متساندة وظيفيا يؤديها المختص من أجل جلب أفضل الموارد البشرية ثم متابعتها وصيانتها بها ويجعلها راغبة في وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".³

وتعريف عبد القادر مدني علاقي: "تسيير إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعطي بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتمييزها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربح والنمو".⁴

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015، ص 8.

² - محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض تحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 21.

³ - ناني نبيلة، محاضرات في تسيير الموارد البشرية موجهة للسنة الثالثة ليسانس علم النفس عمل وتنظيم .

⁴ - عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص 20.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لتسيير إدارة الموارد البشرية

منذ القدم أظهرت الأربعة والحضارات القديمة التي قامت على مر العصور مثل الحضارة المصرية والحضارات اليونانية والإغريقية شاهدة على أن هناك ممارسات تمت في مجال إدارة الموارد البشرية وإلى غاية ظهور عصر التنوير والصناعة ويمكن أن نوجز المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من ظهور الصناعة كما يلي:

1. مراحل تطور مفهوم إدارة تسيير الموارد البشرية:

1.1. الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن 18، وظهرت في العالم العربي في القرنين 19 و20 وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغناؤها أحياناً عن العمال واحتياجاتها أحياناً إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء الظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وارتبة وابخرة وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم كما أدى أيضاً إلى رقابة روتينية للعمل وقد اظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين الظروف العاملين نجد من أهم ملامح هذه المرحلة ظهور التخصص في العمل واصبح الانتاج بكميات كبيرة نتيجة لظهور الآلات واستبدالها بالأيدي العاملة واصبحت المشكلة قائمة بين العمال واصحاب العمل وذلك ناتج عن شعور العمال بالتفاهة والملل والاعتراب وانهم بحاجة إلى إدارة تهتم بشؤونهم وتنظم علاقاتهم بالإدارة العليا.

ظهرت في هذه المرحلة بعض ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل اختيار العاملين على اساس المهام والمعرفة التامة بتشغيل الآلات ولكن نجد في هذه الفترة تمت معاملة الإنسان كآلة كما لم يتم الاهتمام ببيئة العمل وهذه المرحلة مهدت لظهور المرحلة التالية.¹

2.1. ظهور الحركات العمالية :

¹ -ظاهر محمود, تنمية وإدارة الموارد البشرية, دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان 2008 ص 22

مع علامات الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة اصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال اضطرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

وفي هذه المرحلة ظهرت بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل تحديد الأجور وساعات العمل ولكن كانت تتم من قبل الاتحادات والنقابات العمل وذلك بعد ظهور هذه الاتحادات بالنقابات كحماية الأعمال من ظلم اصحاب العمل.

3.1. الإدارة العلمية :

حاول فريدريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تقسيم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة نجد أن هذه المرحلة ركزت على كيفية زيادة إنتاجية العاملين وذلك من خلال الاختيار المناسب لهم وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة ولكن لم تهتم بالجانب الإنساني مما أدى ذلك إلى سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين.

4.1. ظهور علم النفس الصناعي :

تلا حركة الإدارة العلمية اهتماما من علماء النفس بالدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به ركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة لاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية وفي هذه المرحلة أصبح يتم اختيار العاملين على أساس تحليل الوظيفة لمعرفة متطلباتها ومهاراتها وذلك لاختيار الشخص المناسب لها، وأصبحت الاختبارات النفسية من ضمن العوامل اختيار العاملين وذلك لمعرفة الجوانب النفسية لهم ومعرفة الشخص المناسب لشغل الوظيفة.

2. ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العاملين) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الاشراف عليهم والخدمات المقدمة اليهم لقد ظهرت هذه الحركة كالنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها ألتون مايو Elton mayo¹، وفي هذه المرحلة تم الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بين العمال ودورها في زيادة الإنتاجية، وأيضا تم الاهتمام بنمط الإشراف الإداري.

1.2. البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات وضع شروط التعيين والاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الاجور والخدمات العاملين ومنح الفصل التعسفي وفي هذه المرحلة بدأت ملامح إدارة الموارد البشرية في ظهور وذلك من خلال المنظمات الحكومية ومنظمة الجيش التي مارست بعض الأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل شروط التعيين والاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور.

2.2. البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف التدريب والأجور خدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين وفي هذه المرحلة ظهر متخصصين في إدارة الموارد البشرية وأصبح الذين يمارسون هذه الوظيفة لابد أن يكونوا متخصصين في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3. ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثارت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع تطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية والتغير في ملامح كثير من

¹ - ظاهر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وظائف إدارة الأفراد وفي هذه المرحلة تمت اضافة أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل أترء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

وهنا تدخلت الدولة بالقوانين والتشريعات حيث نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (اي المنظمة الشركات) والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي والصحة العاملين.

4. الشهادة المهنية:

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل ويتم ويتقدم للحصول عليه أولئك الحاصلون على شهادة البكالوريا مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة والاختبارات والتقييم وتدريب الاجور والحوافز ومزايا العاملين وتقييم الأداء والمسار الوظيفي.¹

5. أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تسيير الموارد البشرية قاعدة نقاط من أهمها:

- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي يناسب للعمل من خلال تحفيز الموظفين مما ينعكس ايجابيا على الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بتدريب الموظفين وتحقيق استقرارهم الوظيفي كما تهتم بالأجور والرواتب لضمان زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.
- الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة.

¹ محمد احمد الخليف، ادارة الموارد البشرية، الناشر دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، ص 46، 47،

- فيها توفير التكاليف المرتفعة على المؤسسة والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال في حال تم إيقافهم عن العمل او في حال عدم منحهم الترقيات او العلاوات.
 - المساعدة على اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تتعلق بالأفراد والتي تتعكس سلبا على فعالية المؤسسة، كما انها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل وحلها من خلال توجيه النصح والإرشاد.
 - تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري وذلك من خلال وضع النظام عادل للاجور والحوافز والعناية بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.
 - تحقيق اعلى انتاجية ممكنة من خلال تخطيط النوعي والكمي لم تتحاجه المؤسسة من موارد بشرية.
 - توفير المساندة للمدراء للتنفيذ بين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.¹
- 6. أهداف إدارة الموارد البشرية :**

- تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بـموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطوير مستمر يلبي رغباتهم ويحقق أهداف المنظمة ساعية بذلك لتحقيق جملة من الأهداف وهي:
- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم للانضمام إلى العاملين فيها.
 - حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
 - الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
 - وضع نظام حوادث فعال ومشجع.
 - تطوير قدرات ومهارات اللاعبين بالقوى العاملة ورفع كفاءاتهم واطلاعهم على اخر التطورات في مجال عملهم.
 - توصيف الوظائف بما يتضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
 - الاهتمام برضى العاملين ورفع من ولائهم لمؤسستهم لما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
 - بناء مسار مهني سليم للعاملين.

¹برهنة زينب وبلهادي مريم، ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013-2014، ص17-18.

- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعمال والبحث عن حلول مناسبة لها.
 - تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنظيمها وتنميتها أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.¹
- الإضافة إلى هذه الأهداف هناك مجموعة أهداف قسمت حسب نوعيتها إلى:

الهدف الأول: اجتماعي (Social)

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه.

وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في ظل المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم والحصول على مقابل لهذا البذل مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

الهدف الثاني: تنظيمي (Organizational)

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة وتعتبر جزء من النظام تشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع أجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

الهدف الثالث: وظيفي (Functional)

تتحقق هذه الأهداف من خلاف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع اجزاء المنظمة وفقا لحاجاتها واطاحة لهم فرصة التقدم والتطور وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على تعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الانتاجية كما يزيد من كفاءاتهم ورواتبهم.

¹ - مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 25.

الهدف الرابع: انساني (Humanitarian)

يتمثل هذا الهدف في مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم هدف العملية الانتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية لتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.¹

¹ عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، 2017، ص 64.

المبحث الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وبيئة تسييرها وكيفية الحصول عليها.

1. بيئة تسيير الموارد البشرية.

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية داعمة للعاملين لضمان تقديم اقصى جهد مطلوب منهم، ومن منطلق النظرة لإدارة كنظام مفتوح فان مفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام، وتشمل ثلاثة مستويات هي:

البيئة الداخلية وهم العاملون في شؤون الأفراد والمدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم، وجمع العاملين في المنظمة.

العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة فالبلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

العلاقات مع البيئة الخارجية وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذين يعيشون فيه يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه ومع زيادة مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة افضل تمكنها من أربعة الدافعية لديهم لتقديم افضل ما يمكنهم من أعمال والإدارة والذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العام الخارجي بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الخدمة بمجرد احجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره.¹

وكلما تفهمت الإدارة البيئة الخارجية بكفاءة ابعادها كلما كانت أقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة ومع اصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليه حتى تضمن مناخا ايجابيا تزدهر فيه وتتطور.

وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة والخاصة على حد السواء بالمسؤولية الاجتماعية وأهمية خلق رأي عام إيجابي مساند لها، ورغم ما يبدو من أن هذا

¹ - حسام حبيب ابراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، عمان، دار البلدية، 2014، ص 59 .

العامل فيه تضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون إيجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة والدعاية لمنتجات المؤسسة.¹

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي :

2-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة.

تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

الاستقطاب والاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين المناسبين لتوظيفهم.

تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد الأهمية النسبية للوظيفة وتحديد أجرها تصميم الأنظمة الحوافز تهتم بمنح مقابل إعادة للأداء المتميز.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: وهي مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الاجتماعية والصحية وقد تكون مالية ورياضية وقانونية.

تقييم الأداء: تقوم المنظمات بتقييم أداء عاملها بغرض التعرف على الكفاءة العاملة لهم وكذلك أوجه القصور في الأداء.

التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة العاملين.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتحركات العاملين مثل النقل والترقية.

2-2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

العلاقة مع النقابات: تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية.

أمن وسلامة العاملين: تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين.

ساعات وجداول العمل: تهتم بتحديد ساعات العمل والإجازات والراحة.

¹- نوري منير، تفسير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 27.

2-3- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تهتم بأحدث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية لتتناسب التغيرات في بيئة الأعمال.

نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنموذج والمعلومات والمسندات كما تحتاج إلى نظام البحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل العاملين داخل المنظمة.

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.¹

3. الحصول على الموارد البشرية:

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سر احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة تشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:

3-1- تحليل وتوصيف الوظائف:

ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفاتها) يلاحظ في التعريف بأن الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفة لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف، فالمهمة هي العنصر المنطقي والخطوة الضرورية في أداء المسؤوليات أو العبئ الوظيفي الذي بدوره يتضمن مهمة أو أكثر تشكل النشاط المنجز وهذه الأعباء تحدد بدورها الهدف الرئيسي للوظيفة، توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة (خصائصها) والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار

¹ - محمد أحمد الخليفة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الإشراف وظروف التي تؤدي بها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى .

3-2- أهمية تحليل الوظائف:

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي:

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على تحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقوم أداء العاملين على الوصف الوظيفي إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعوقين (جسدياً أو ذهنياً).
- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

4. تخطيط الموارد البشرية

أن تخطيط المهارات البشرية يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، وهي غالباً الفترة التي يغطيها التخطيط والمقدرة عموماً بنسبة والمعروف في أغلب المنظمات بمخطط التسيير حيث تحدد فيها الاحتياجات ونوعيتها وعددها وغيرها.

وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية يعني تحديد عدد ونوعيات العامة إلى المطلوب وخلال فترة الخطة، وهو عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض من الأفراد داخليا، أي الأفراد الموجودين فعلا، وخارجيا أي هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم لتوظيفهم مع الوظائف المتاحة.

4-1- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد.
- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتكوين وأجور ومرتببات ووضع نظم الحوافز وتقييم كفاءة الأفراد حيث يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري وتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد.
- ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة وترابط بين الأفراد والمنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة.
- المشاركة في وضع وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل.
- تقوم المنظمة بعملية التدريب الدوري وبالتالي سد الاحتياجات وتعويض الأفراد الذين يشملهم التدريب.
- الارتقاء بكفاءة أداء الأفراد كإلزام المعنوي اتجاههم ومسؤولية اجتماعية للمنظمة.
- تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق¹.

4-2- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

يجب مراعاة عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية عدة عوامل داخلية وخارجية.

¹ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، ص 44.

أ. المؤثرات الداخلية:

- أهداف المنظمة: بحيث على أساس الأهداف التي سطرته المنظمة في فترة زمنية محددة يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.
- الوضع المالي: وتأخذ المنظمة في الحسبان وضعها المالي عندما تقوم بعملية التخطيط أن يمكن أن تخطط للإطارات وكفاءات عليا لا يسمح لها وضعها المالي بذلك.

- التغييرات التنظيمية: يمثل في إعادة توزيع العاملين أو دورانهم، وكذلك تغيير الهيكل التنظيمي، بحيث تختفي وظائف وتظهر وظائف أخرى موازنة مع الأهداف الجديدة للمنظمة.

- حجم العمل: وهو كمية العمل وحجمه وعلاقته بعدد ونوع العمال الموجودين.

ب. المؤثرات الخارجية:

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في التضخم ومعدل البطالة وارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
- سياسة العمالة في الدولة: والمقصود بها التشريعات القانونية وقوانين العمل والالتزام بها عند التخطيط والتوظيف.
- عوامل تقنية: تتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها على حجم الموارد البشرية وتدريبهم وتهيئهم لمواكبة هذه التطورات وقد رأينا سابقا مدى تأثير العولمة والتطور التكنولوجي خاصة في مجالي الاعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية.
- أوضاع سوق العمل: سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط .
- عوامل تنافسية: في ظل العولمة والمنافسة الشرسية بين المنظمات وما تخلفه من أربعة حول البحث عن كفاءات مدربة وماهرة، تجعل من عملية التخطيط عملية واعية.

- العوامل الاجتماعية السكانية: تتأثر عملية التخطيط بهجرة السكان وانتقالهم من منطقة لأخرى، سواء كانت هذه الهجرة داخلية أو خارجية، وتأثرها يظهر جليا على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز¹.

4-3- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع مراحل رئيسية:

1- **تحديد الأهداف التنظيمية:** تعطى الأهداف التنظيمية للمنظمة وأفرادها الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة، وتبدأ بتحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسائل التي تعرف عمل المنظمة الحالي والمستقبل.

2- **تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:** بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات والأقسام على المديرين الشاغلين لتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة

3- **تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:** بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فلا بد من تحليل هذه التقديرات، في وضع الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.

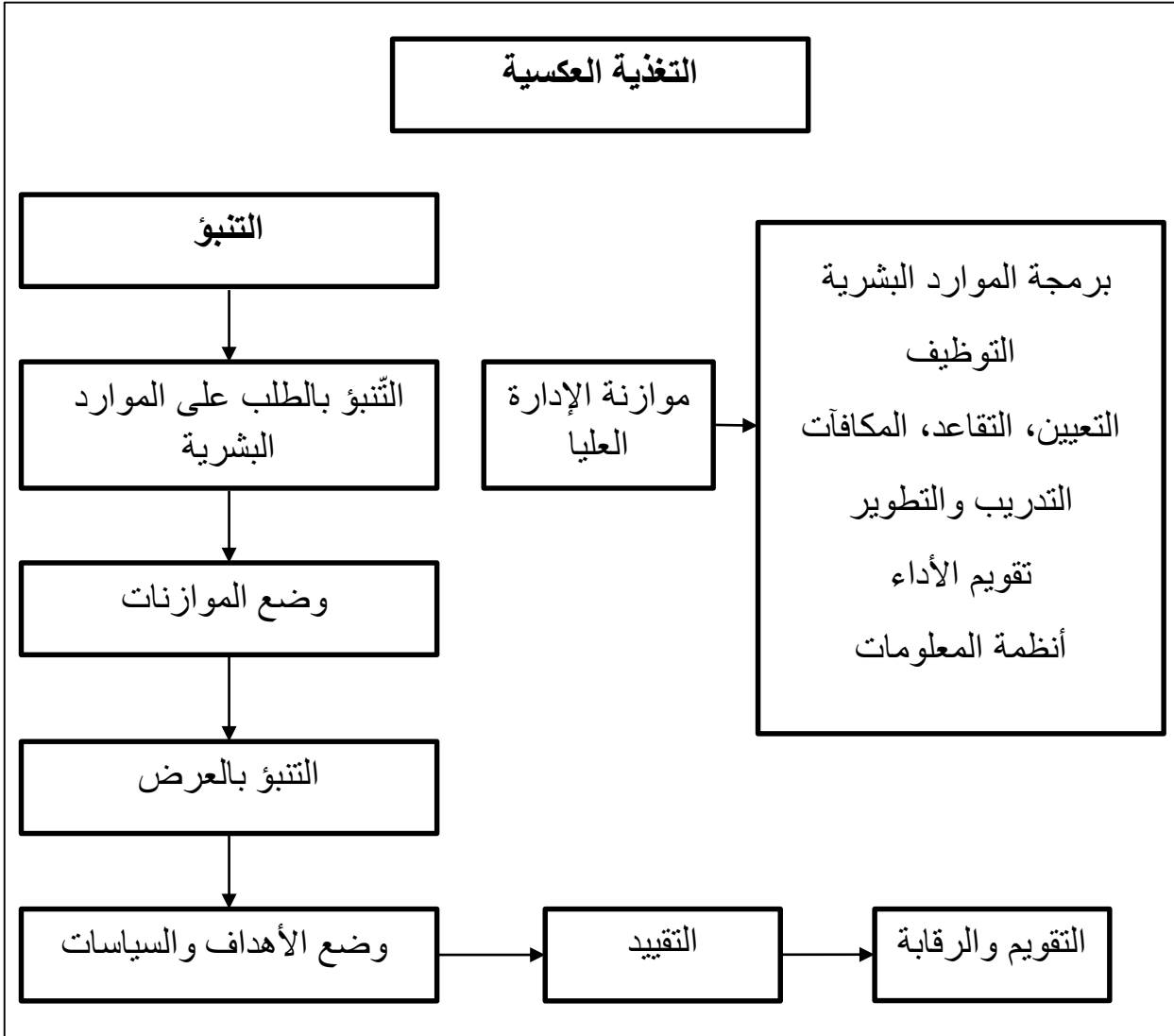
4- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات والتي تهدف إلى التكامل بين كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة.

1. كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد اللازمة للقيام بأعباء الأهداف والخطط الموضوعية من قبل الإدارة الاستراتيجية التخطيطية للمنظمة ككل.²

¹- نور الدين حاروش، نفس المرجع السابق، ص 45.

²- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 56.

الشكل رقم 01: مخطط توضيحي لخطوات التخطيط للموارد البشرية.



5. استقطاب الموارد البشرية:

5-1- مفهوم الاستقطاب:

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكلما تتنافس المنظمات في تطوير الانتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد

من المتغيرات المؤثرة على السياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

5-2- مصادر الاستقطاب:

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين:

أ. **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى الخبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الاشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

✓ **مخزن المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة وترتبط هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

✓ **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال المفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للانتقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

✓ **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على التشجيع التنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

✓ **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها.¹

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2015، الطبعة الثانية، ص 47-48.

ب. المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

✓ **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ، رغباتهم.....الخ، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينهم.

✓ **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات، أو الراديو.....الخ) إلى ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

✓ **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عماله مدربة وجاهزة للعمل .

✓ **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك نوعان:

أ- **وكالات او مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي ايجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل اسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل اما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

ب- **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهينة والرجوع اليها عند طلب احدى الشركات او المنظمات الاخرى للتخصص معين أكثر من هذه التخصصات كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الاعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

✓ **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات واجازات وتراخيص

للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعية المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.¹

✓ اختيار الموارد البشرية

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتداد لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختيار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدرتهم على التنبؤ بم سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما: قرار رفض تعيين شخص بما مؤهلا وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى في إنتاج القيمة المضافة وفي مصدر العائد لرأس المال والعمل ومن خلال ما قدمناه تبين لنا أن تسيير الموارد البشرية يعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك تصطح بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمقراطية في النشاط والنجاح.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة حجر السود

1. المجال المكاني (الجغرافي)

2. الموقع الجغرافي لشركة حجر السود.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة البيانات.

1. العينة وخصائصها.

2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول النظرية السابقة من بحثنا والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة بها سنحاول ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات حقيقية من خلال الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الفصول فيها إذ قمنا بالربط بين المتغيرين حتى نتأكد من صدق الفرضية أو عدم صدقها وذلك بناء على الجداول البسيطة من أجل معرفة الثقافة التنظيمية ودورها في تسيير الموارد البشرية وقد سلطنا الضوء على المؤسسة الاقتصادية مركب حجر السود.

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة حجر السود

1. المجال المكاني (الجغرافي)

كان مجال دراستنا في شركة مركب حجر السود والتي يرجع إنشاء وحدة الشركة إلى العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1950م تاريخ وضع مخطط قسنطينة من طرف السلطات الفرنسية، وفي المراحل الأولى من الاستقلال فكرت الحكومة الجزائرية في بعث استراتيجية في ميدان صناعة الاسمنت، وفي إطار التطور الاقتصادي الذي شهدته البلاد بعد الاستقلال و من خلال الدراسات التي تمت في مجال الصناعة وتوسيعها عبر التراب الوطني حيث شملت هذا التوسع السوق الجزائرية والتي تضمن بها وحدات مهمة لصناعة الاسمنت ومن بينها وحدة حجر السود وقد تم بناء هذه الوحدة بعد دراسات معمقة قامت بها شركة (SNMC = الشركة الوطنية لمواد البناء) وتضمنت الموقع والسوق والمواد الأولية، وتتكون وحدة حجر السود من خطي إنتاج سلسلتين هما:

- الخط الأول: وضع المخطط سنة 1969م: وتم بناؤه من طرف الشركة الفرنسية (F.C.B) وقد بدأ الانتاج بعد أربع سنوات اي في سنة 1973م.
- الخط الثاني: وضع المخطط 1972م: وتم بناؤه من طرف الشركة اليابانية (KAWAZAKI) وهي وحدة مسيرة بالكمبيوتر وقد بدأ الانتاج سنة 1979م وتقدر الطاقة الانتاجية للوحدة بمليون طن سنويا، وهي قيمة نظرية، اما الانتاج الحقيقي فلا يتجاوز 900 ألف طن سنويا اي بنسبة 80%.

2. الموقع الجغرافي لشركة حجر السود.

تقع شركة الاسمنت حجر السود على بعد 50 كلم شمال غرب ولاية عنابة وشمال شرق ولاية سكيكدة، في دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بين عنابة وقسنطينة، وبهذا فإن المصنع بني في الموقع استراتيجي هام الشيء الذي يمكنه من تمويل عدة ولايات نذكر منها سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف وشمال سوق اهراس

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة البيانات.

1. العينة وخصائصها:

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي حجر السود تقدر بـ 50 موظفا من أصلي مجتمع يقدر بـ 338 موظف وقد اخترنا العينة العشوائية التي تعد من أبسط أنواع العينات وتستخدم إذا كان مجتمع البحث صغيرا و متجانسا، وفيها تعطى المفردة نفس الفرصة في الاختيار أو الظهور وتشير كلمة العينة العشوائية إلى اختيار عدد معين من جمهور أصلي بشرط تكافؤ فرص الاختيار بين الوحدات الاصلية وتستعمل في اختيار هذه العينة عدة طرق من بينها طريقة يطلق عليها جداول الارقام العشوائية التي تسهل عملية الاختيار ويتطلب استخدام هذه الطريقة ضرورة حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع البحث وبذلك تكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا وهذا ما تطرقنا إليه في بحثنا.⁵⁸

2. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

بعد عملية توزيع الاستبيان على أفراد العينة في المؤسسة الاقتصادية حجر السود وتقريغ البيانات وتبويبها تحصلنا على الجداول التالية:

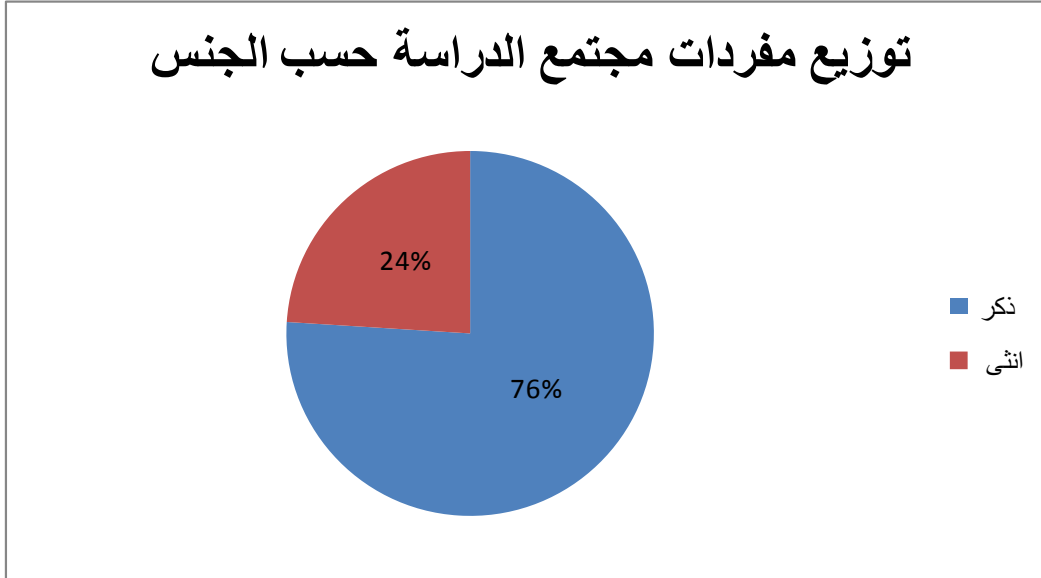
الجدول رقم 02: يوضع نسب المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
76 %	38	ذكر
24 %	12	انثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الفئة الغالبة على العينة هي فئة الذكور بحيث تمثل عدد 38 بنسبة تقدر بـ 76 بالمئة من اجمالي العينة، بينما تمثل نسبة 24% بتكرار 12 المتبقية نسبة الاناث وهي نسبة صغيرة مقارنة مع نسبة الذكور.

⁵⁸ - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2019،

ويعود سبب ذلك لكون العنصر النسوي يتركز في بعض الأقسام الإدارية فقط كما أن طبيعة المنطقة المحافظة في السابق لا تشجع عمل المرأة خاصة ليلاً أو انتقالها للدراسة في ولايات أخرى مما أثر على تواجد الإناث في المؤسسة.



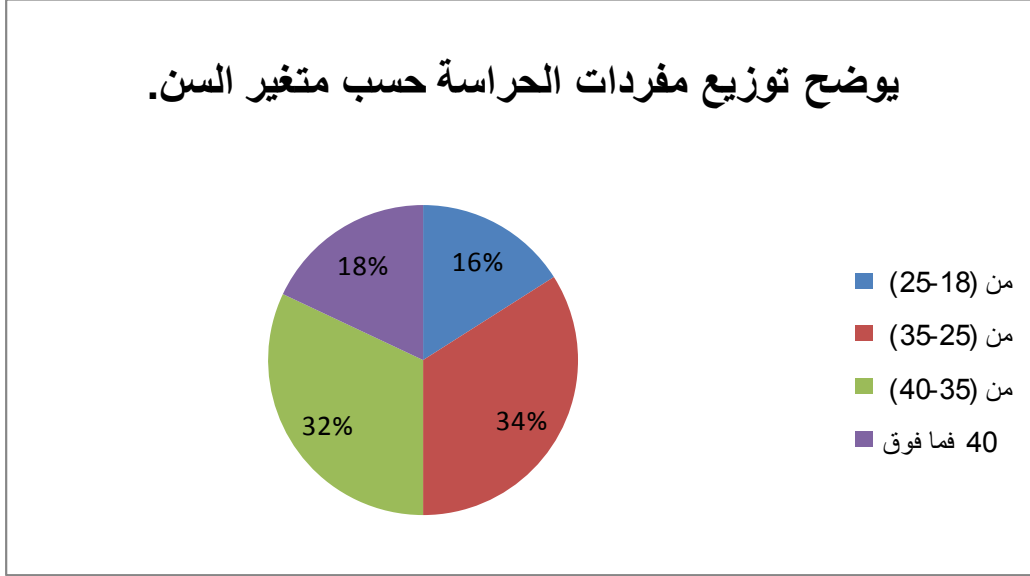
الشكل رقم 02: دائرة بيانية توضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 03: يوضح نسب أعمار المبحوثين.

النسبة	التكرار	السن
16%	8	من (25-18)
34%	17	من (35-25)
32%	16	من (40-35)
18%	9	40 فما فوق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تتمثل 34% لفئة السن (35-25) تليها الفئة المنحصرة سنها بين (40-35) بنسبة 32% في حين أن كل من الفئتين (25-20) ومن 40 فما فوق قدرت ب 18% و 16% على التوالي.

وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها المؤسسة في السنوات الماضية، وعملية استقطاب الفئات الشابة باعتبارها فئة سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة كما أن طبيعة عملها يحتاج إلى بنية جسدية جيدة.



الشكل رقم 03: دائرة بيانية توضح نسب أعمار المبحوثين.

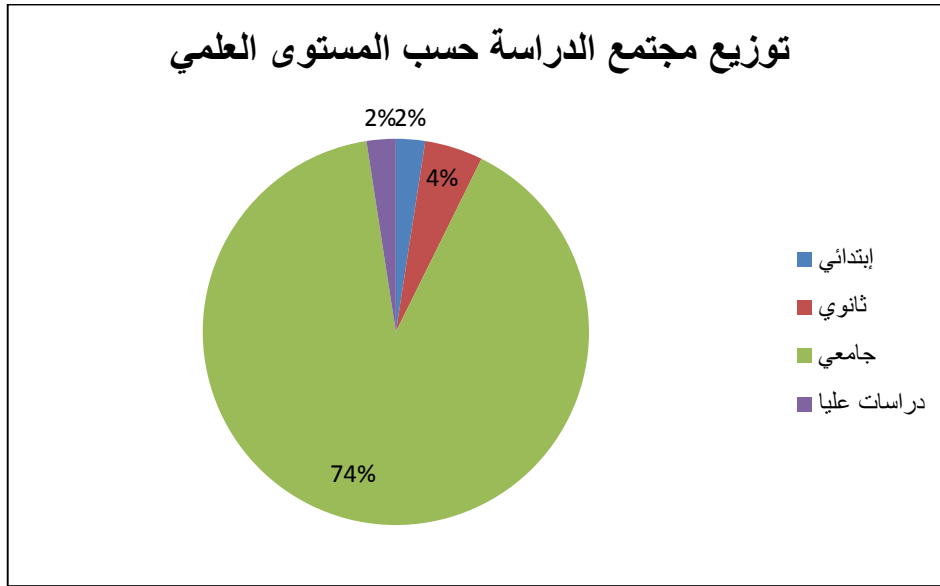
الجدول رقم 04: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2%	1	ابتدائي
4%	2	متوسط
18%	9	ثانوي
74%	37	جامعي
2%	1	دراسات عليا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى الذي يغلب على المؤسسة هو الجامعي بنسبة 74% ويأتي بعده المستوى الثانوي بالنسبة المقدرة 18% وبعدها الفئة الحاملة للمستوى التعليمي المتوسط المقدر بـ 4% في حين أن الفئتين الابتدائي والدراسات العليا يشكلان نسبة ضئيلة جدا والتي قدرت بـ 2% من إجمالي عينة البحث.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

نستنتج من هذه النسب أن المؤسسة تتطلب مستويات وشهادة جامعية كشرط للقبول في أغلب الأحيان في العمل على غرار أو باستثناء المستوى الابتدائي وهذا يعود إلى حاجة المؤسسة في العديد من وظائفها إلى أفراد متحكمين في تقنيات والآلات المستعملة في مجال العمل أما فيما يخص المستوى الابتدائي فيرجع إلى شروط التوظيف التي تتطلب المستوى التعليمي المتوسط فما فوق، كذلك بالنسبة لدراسات العليا فهي ليست بالضرورية في عملية التوظيف في كفية الحصول على الشهادة الجامعية.



الشكل رقم 04: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

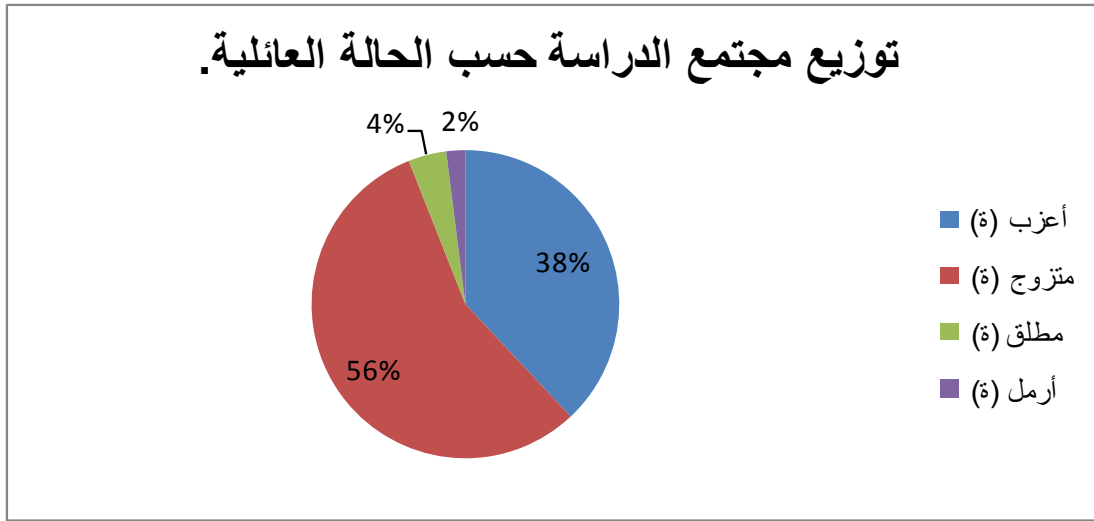
الجدول رقم 05: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالية العائلية
38%	19	أعزب (ة)
56%	28	متزوج (ة)
4%	2	مطلق (ة)
2%	1	أرمل (ة)
100%	50	المجموع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 56% وتليها نسبة العمال العزاب (ة) بنسبة 38% ثم تتخفف إلى نسبة 4% من المطلقين وتكاد تنعدم عند الأرمال بنسبة 2% في مجتمع البحث.

ويمكن أن ترجع ارتفاع نسبة المتزوجين إلى كون أغلب المبحوثين أعمارهم تزيد عن 25 سنة وهو سن الزواج عند أغلب سكان المنطقة وفي المقابل نجد انخفاض في نسبة المطلقين في المؤسسة وهو انعكاس للبيئة الخارجية للمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة والذي لا يجذب اللجوء إلى الطلاق في حل الخلافات الزوجية كما يدل ذلك على وجود استقرار عائلي عند العمال.

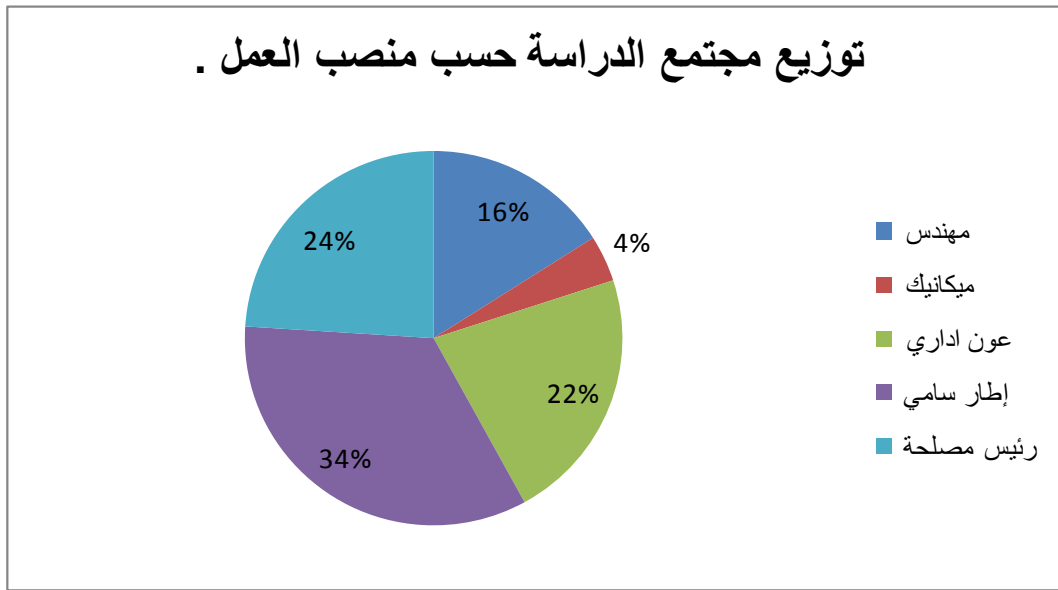


الشكل رقم 05: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل .

النسبة	التكرار	الحالية العائلية
16%	8	مهندس
4%	2	ميكانيك
22%	11	عون اداري
34%	17	إطار سامي
24%	12	رئيس مصلحة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) الذي يمثل منصب عمل المبحوثين نلاحظ أن أعلى نسبة التي تقدر بـ 34% لمنصب إطار سامي تليها نسبة 24% لمنصب رئيس مصلحة تليها مباشرة 22% لمنصب عون اداري ثم 16% لمنصب مهندس و في الاخير منصب ميكانيك بنسبة 4%، نستنتج من هذه النسب أن أعلى نسبة لمنصب إطار سامي نظرا لأهميته ودوره الفعال داخل المؤسسة فهو ذو خبرة مهنية وشهادات علمية أما بالنسبة إلى المهندس ورئيس المصلحة والعون الاداري فلهم دور أقل من الإطارات ثم الميكانيك بأقل نسبة لأن المؤسسة لا تحتاج له بكثرة.



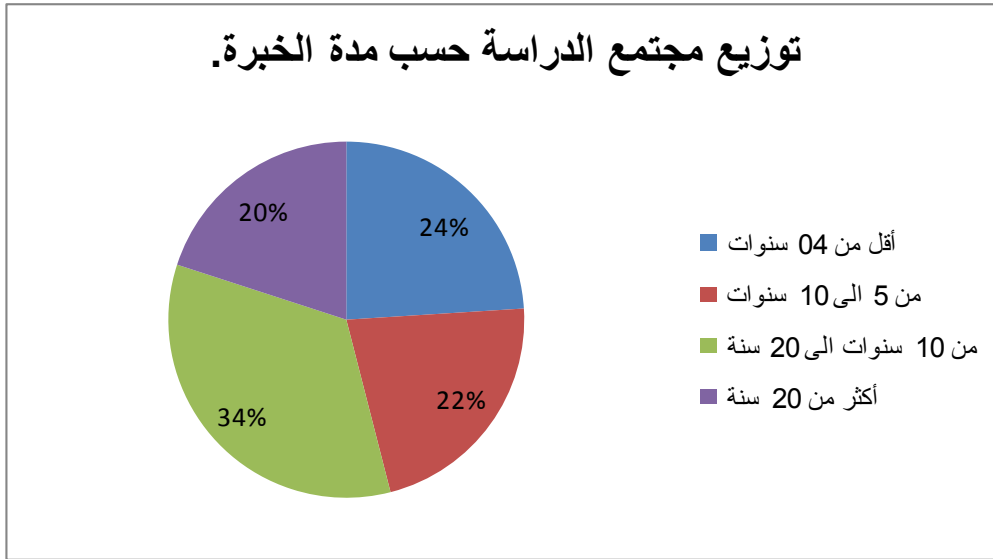
الشكل رقم 06: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب منصب العمل.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	مدة الخبرة المهنية
24%	12	أقل من 04 سنوات
22%	11	من 5 إلى 10 سنوات
34%	17	من 10 سنوات إلى 20 سنة
20%	10	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) الذي يمثل مدة الخبرة المهنية في المؤسسة أن أغلب المبحوثين مدة خبرتهم من (10 سنوات إلى 20 سنة) أكبر نسبة تقدر ب 34% تأتي بعدها فئة (أقل من 4 سنوات) بنسبة 24% و بعدها مباشرة فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 22% و أخيرا الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 20% .

يتبين لنا من خلال هذه النسب أن ارتفاع العمال اللذين مدة خبرتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة اي لديهم الأقدمية في العمل كونهم متطلعين على جميع القوانين داخل المؤسسة مما يجعلهم لا يواجهون اي صعوبات في العمل، كما أصبح الاعتماد على قانون جديد مفاده تحديد سنوات العمل والاحالة على التقاعد لمعظم العمال عند بلوغهم 25 سنة من ممارستهم لعملهم أو المنصب الذين يشغلونه عند بلوغ العامل سن 65 سنة كحد أقصى وهذا ما يبرر انخفاض نسبة العمال الذين مدة خبرتهم أكثر من 20 سنة.



الشكل رقم 07: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية.

تحليل نتائج الفرضية الأولى

1. الفرضية الأولى :

تلعب القيم التنظيمية دورا في مدى مردودية الموظفين كونها محرك ايجابي لسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة فالإدراك والاستخدام الامثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع بأن ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الافضل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

لهذا ففهم دور القيم التنظيمية امر مهم من اجل ادارة العاملين بنجاح وزيادة مردوبيتهم في العمل.

من خلال تحليلنا لموضوع البحث من الجانب النظري والتطبيقي ومن خلال نتائج الدراسة الاحصائية لموضوع نستنتج أن القيم التنظيمية دور فعال في مدى مردودية الموظفين لأنها هي العنصر المهم الذي يتحكم في سلوك العمال مما يجعلهم يضاعفون مجهودهم ويحسنون ادائهم داخل المؤسسة عن طريق هذه القيم التنظيمية وذلك من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طريقة الالتحاق بمنصب العمل.

طريقة الالتحاق بمنصب العمل	التكرار	النسبة
عن طريق امتحان القبول	28	56%
عن طريق الوساطة	10	20%
على اساس الشهادة او تكوين	12	24%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول يتبين لنا أن اعلى نسبة قدرت ب 56% لفئة المبحوثين الذين التحقوا بمنصب العمل عن طريق الامتحان القبول تليها 24% التحقوا على اساس الشهادة والتكوين وأخير 20% التحقوا بالمنصب عن طريق الوساطة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

فمن خلال هذه النسب يتضح لنا أن الالتحاق بمنصب عمل في المؤسسة يكون غالبا عن طريق امتحان القبول لأن طبيعة المناصب تقتضي ذلك بالإضافة إلى شهادة والتكوين لأن المؤسسة تقوم على الشفافية في التوظيف.

الجدول رقم 09: يوضح مدى توفر المكتب على كل التجهيزات الإدارية والمكتبية اللازمة.

التجهيزات المكتبية	التكرار	النسبة
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 96% تمثل اجابات المبحوثين بنعم أن المكتب يحتوي على كل التجهيزات المكتبية ونسبة 4% تمثل إجابات المبحوثين لا يحتوي المكتب على كل التجهيزات، وهذا يدل على أن طبيعة العمل تتطلب تجهيزات اللازمة للموظف وأن ثقافة المؤسسة قائمة على توفير هذه التجهيزات حتى يتسنى للعمال انجاز أعمالهم في الوقت المحدد أما بالنسبة للذين أجابوا بلا ربما أن تجهيزات بعض المكاتب موجودة لكن معطلة ولم يتم تعويضها وكذلك سياسة النقشف التي دخلتها البلاد.

الجدول رقم 10: يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين.

القانون الداخلي	التكرار	النسبة
واضح	46	92%
غير واضح	4	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 92% أجابوا أن قانون المؤسسة واضح وبنسبة 8% أجابوا بعدم وضوح القانون، وهذا يمكن ارجاعه إلى حرص الموظف بمعرفته وتطلعاته، ويمكن إرجاعه إلى غياب دورات التكوين للعامل لأنه من مراحل التوظيف.

الجدول رقم 11: يوضح مدى التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية
34%	17	قناعة الموظفين بالقوانين المتبعة في المؤسسة
34%	17	اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين
32%	16	نظرا لتوفير المؤسسة على ظروف ملائمة حسب كل وظيفة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 34% من اجابات المبحوثين بأن التزام الموظفين بالاجراءات التنظيمية راجع إلى قناعة الموظفين بالقوانين المتبعة في المؤسسة وكذلك اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين أما النسبة المقدرة بـ 32% نظرا لتوفر المؤسسة على ظروف ملائمة حسب كل وظيفة وهي نسب متقاربة جدا، هذا راجع إلى ثقافة العامل وتطلعه على قوانين المؤسسة وكذلك فرض الرقابة من قبل المسؤولين مما يجعل العمال يلتزمون بالإجراءات التنظيمية.

الجدول رقم 12: يوضح الوصول إلى العمل في الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	احترام الوقت المحدد
82%	41	نعم
18%	9	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الذين يصلون إلى العمل في الوقت المحدد قدرت نسبتهم بـ 82% في حين الذين لا يصلون إلى العمل في الوقت المحدد قدرت نسبتهم بـ 18% وهذا راجع إلى وجود قيم تنظيمية داخل المؤسسة تسهر على توجيه سلوك العاملين وفرض الرقابة التنظيمية واهتمام العامل بعمله.

الجدول رقم 13: يوضح مظاهر روح الفريق في المؤسسة التي تعمل بها

النسبة	التكرار	مظاهر روح الفريق في المؤسسة
48%	24	يسود بين العاملين الاحترام المتبادل
26%	13	الحرية في عملية تقديم الافكار الجديدة
26%	13	التعاون في المهام والمسؤوليات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة 48% من المبحوثين أجابوا يسود بين العاملين الاحترام المتبادل تليها نسبة المقدرة بـ 26% من المبحوثين الذين اجابوا الحرية في عملية تقديم الافكار الجديدة وكذلك التعاون في المهام والمسؤوليات وهذا يعود إلى القيم الاجتماعية والتربوية التي استمدوها من اسرتهم والمجتمع والتي يتصف بها العمال داخل المؤسسة وفارق السن بين العمال.

المحور الثالث: مظاهر إدارة وتسيير الموارد البشرية للموظفين.

الفرضية الثانية:

للمعايير المنتجة دورا في مدى التزام الموظفين باحترام السلام الوظيفي وذلك من خلال تحسين سلوكهم وتقبيد بجمع القوانين التي تفرضها عليهم المنظمة والالتزام بها عن طريق وضع كل فرد بحسب مؤهلاته في الوظيفة المطلوبة.

من خلال تحليلنا للبيانات والنسب المئوية يتبين لنا أن عن طريق ما استنتجناه من اجابات مبحوثين أن المعايير المنتجة هي أهم عناصر يتكون منه الثقافة التنظيمية يعكس مدى التزام الموظف بالقوانين اي الاوامر التي يملئها عليهم المسؤول والقرارات وتوجيهات التي يجب تنفيذها وخاصة احترام السلم الوظيفي الذي يجعلهم يحسون بالرضا الوظيفي وينشر بينهم ثقافة احترام مهام الاخرين وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

الجدول رقم 14: يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المهارات والكفاءات المهنية المطلوبة في الالتحاق بالمنصب.

النسبة	التكرار	المهارات والكفاءات المهنية المطلوبة في الالتحاق بالمنصب.
40%	20	الخبرة المهنية
20%	10	الشهادة العلمية
20%	10	التحدث باللغات
20%	10	الاستعمال الامثل للحاسوب
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل المهارات والكفاءات المطلوبة للالتحاق بمنصب العمل أن أعلى نسبة نجدها عند المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية وتقدر بـ 40% تليها بنسبة 20% لكل المبحوثين الذين لديهم الشهادة العلمية والذين يتحدثون اللغات ويحسنون استعمال الحاسوب.

نستنتج من خلال هذا التنسيب أن المؤسسة هنا تعتمد في أساسيات توظيفها لموظفيها بصفة كبيرة على اصحاب الخبرة المهنية بخلاف المبحوثين اصحاب الشهادات العملية والذين يجيدون التحدث باللغات كون الخبرة المهنية تسهل سيرورة العمل وتكسب الوقت والجهد.

الجدول رقم 15: يبين مدى بدل الموظفون الجهد الكاف في إنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	الجهد المبذول من قبل الموظفين في إنجاز مهامهم.
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المبحوثين الذين قالوا نعم يبذلون الجهد الكاف في إنجاز مهامهم في الوقت المحدد اعلى نسبة قدرت بـ 92% بينما المبحوثين الذين يرون

أنهم لا يبذلون جهد كاف في انجاز مهامهم يمثلون أقل نسبة قدرت 8% ومن هنا نستخلص أن المؤسسة تعمل على وضع شروط محددة يجب الالتزام بها من اجل بذل الجهد الكاف لإنجاز العمال لمهامهم الوظيفية في الوقت المحدد.

الجدول رقم 16: يبين تقسيم المهام على حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	تقسيم المهام على حسب الوظيفة	
16%	8	يجعلهم يحسون بالرضا الوظيفي	نعم
40%	20	ينشر بينهم ثقافة احترام مهام الاخرين	
16%	8	ينمي روح المسؤولية بينهم	
0%	0	أخرى انكرها	
28%	14	لا	
100%	50		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يقولون بأن نظام تقسيم المهام يتم على حسب الوظيفة وله تأتي رفي أداء الموظفين بحيث ينشر بينهم ثقافة احترام مهام الآخرين بنسبة 40% تليها نسبة 28% من العمال الذين يقولون أن تقسيم المهام لا يتم على حسب الوظيفة.

وفي الأخير الفئة التي أجابت اجابت بأن نظام تقسيم المهام يؤثر في أداء الموظفين حيث ينمي روح المسؤولية بينهم وكذلك يجعلهم يحسون بالرضا الوظيفي بنسبة 16%.

نستنتج من هذه النسب أن تقسيم المهام حسب الوظيفة يؤثر في أداء الموظفين من خلال نشر بينهم ثقافة احترام مهام الآخرين، لأنه بطبيعة الحال المعارف التي يحملها في مجال العمل والمستوى المتحصل عليه يختلف من شخص لأخر فكل عامل تقوم المؤسسة بإعطائه مهام خاصة به تتمشى مع قدراته المهنية والتدريبات التي قام بها وخبرته في الميدان.

الجدول رقم 17: يبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون جماعيا في مجال العمل.

النسبة	التكرار	الأعمال التي يقومون بها جماعيا
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أعلى نسبة هم المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم يقومون بالأعمال جماعيا بنسبة قدرت بـ 66% وبعدها المبحوثين الذين لا يقومون بالأعمال الجماعية بنسبة قدرت بـ 34% وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على أن جو المؤسسة يحمل نوع من التكامل وحسن التعامل بين المبحوثين من نفس المستوى والدرجة مما يساعد بتبادل المعلومات والأفكار وهذا يلعب دور كبير في سيرورة العمل بشكل جيد.

الجدول رقم 18 : يبين الاجراءات المتبعة لرفع من مستوى أداء العمال.

النسبة	التكرار	الاجراءات المتبعة لرفع من مستوى أداء العمال
42%	21	توفير نظام الحوافز والمكافآت
24%	12	تشجع على عملية العمل الجماعي وتبادل الخبرات
34%	17	نظام التكوين المتواصل و تحسين و تطوير المهارات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 42% تقر ب توفير نظام الحوافز والمكافآت تليها 34% الفئة التي تشجع نظام التكوين المتواصل وتحسين وتطوير المهارات ثم تليها الفئة تشجع على عملية العمل الجماعي وتبادل الخبرات بنسبة 24%. نستنتج من هذه النسب أن الإدارة هنا تسعى لتحقيق أهدافها ورفع مستوى أداء العمال بحيث تقوم بتحفيز عمالها أثناء اجتهادهم ومثابرتهم في مجال عملهم وهذا دليل على منح مكافآت مادية ومعنوية من طرف المؤسسة للعامل المجتهد والمثابر في عمله.

الجدول رقم 19: يبين قيام الإدارة بالرقابة على العمل.

النسبة	التكرار	الإدارة تقوم بالرقابة
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة في المؤسسة تقوم بالرقابة هم أعلى نسبة تقدر بـ 96% وتليها نسبة المقدرة بـ 4% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تقوم بعملية الرقابة عليهم.

نستنتج من خلال النسب أن إدارة المؤسسة تقوم بعملية الرقابة على موظفيها بالدقة التي يتطلبها هذا العمل في المؤسسة فأى خطأ ينجر عنه خطر أكبر منه.

الجدول رقم 20: يبين أن كان رئيس العمل يشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	تشجيع رئيس العمل في اتخاذ القرارات
28%	14	نعم
72%	36	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة تجدها عند المبحوثين الذين أجابوا أن الرئيس لا يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة المقدرة بـ 72% ثم تليها النسبة 28% من المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم يشجعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. ومنه نستنتج بأن الرئيس هو من يقوم بعملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة ويرجع هذا إلى طبيعة القيادة بالمؤسسة قيادة ديكتاتورية تجعل العامل يطبق القرار المفروض عليه من طرف الرئيس بدون ابداء الرأي فيه.

الجدول رقم 21: يبين طرق الاتصال المتبعة من قبل الموظفين مع الإدارة العليا.

النسبة	التكرار	طرق عملية الاتصال بالإدارة العليا.
70%	35	في شكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء
30%	15	في شكل إعلانات ومنشورات
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه تتم عملية الاتصال مع الإدارة العليا داخل المؤسسة في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء بنسبة أعلى تقدر بـ 70% تليها اتصال في شكل إعلانات ومنشورات بنسبة بـ 30%.

نستنتج أن الإدارة داخل هذه المؤسسة تتواصل مع المبحوثين بقرارات صادرة عنها في شكل توجيهات فالمبحوث لا يشارك في هذه القرارات مع رؤسائه بل عليه التطبيق هذا ما يقتصر عليه دوره وطبيعة عمله للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة ولتحقيق التوازن في هيكلها.

الجدول رقم 22: يبين النوع المعتمد من المكافآت في المؤسسة.

النسبة	التكرار	نوع المكافآت
26%	13	المكافآت المادية
20%	10	المكافآت المعنوية
54%	27	الاثنين معا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال تصفحنا لهذا الجدول أن المكافآت التي نقدمها المؤسسة مادية ومعنوية معا هي أعلى نسبة 54%، تليها المكافآت المادية بنسبة 26% وفي الاخير نجد المكافآت المعنوية بنسبة مقدرة 20% أي أن المؤسسة تعتمد على المكافآت المادية والمعنوية معا في العمل في العامل بحاجة إلى زيادة في راتبه وترقيته وكذلك المكافآت المعنوية مثل الارشادات والتوجيهات التي تنعكس إيجابا على العمل.

الجدول رقم 23: يبين مدى فعالية أسلوب رئيس العمل.

النسبة	التكرار	فعالية أسلوب رئيس العمل
64%	42	نعم
16%	8	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أسلوب المسؤول في العمل فعال حسب المبحوثين بنسبة كبيرة جدا تجاوزت النصف والمقدرات بـ 84% في حين المبحوثين غير الناظرين لأسلوب المسؤول بفعالية بنفسهم أدنى بكثير وتقدر بـ 16% أي أن أسلوب الرئيس في العمل داخل هذه المؤسسة فعال بدرجة كبيرة جدا ينعكس هذا على المبحوثين من خلال اهتمام العمال بالعمل وتأديته وتحقيق الانتاجية في العمل بفضل توفير الموارد الكافية من طرف المسؤول كاستقطاب الموارد البشرية.

الجدول رقم 24: يبين مدى إطلاع الإدارة العمال على أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	إطلاع الإدارة موظفيها على أهداف المؤسسة
20%	10	عملية وممكنة التحقيق
16%	7	مرتبطة بأهداف العاملين
14%	8	مرتبة وقابلة للتعديل
50%	25	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين لا يطلعون على أهداف المؤسسة نسبهم أعلى والمقدرة بـ 50% بينما نسبة المبحوثين المطلعين على أهداف المؤسسة تقدر بـ 50% كذلك تشمل أعلى نسبة فيها للعملية والمحقة بنسبة 20% يليها نسبة المبحوثين الذي يرونها مرتبطة بأهداف العاملين وتقدر بـ 16% وأخيرا نسبة مرتبة وقابلة للتعديل وتقدر بـ 14%.

نستنتج أن المؤسسة لا تطلع المبحوثين على أهدافها هذا ما بينته النسب لكن يضل الفرق بين هذه النسب ضئيل فالمطلعين على اهدافها والمستوعبين لها والمدركين لأسسها وهذا حسب مستوياتهم ومؤهلاتهم يرون أنها عملية محققة قابلة للتعديل ومرتبطة بأهدافهم.

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة كانت مبنية على فرضية عامة والتي جاءت منها الفرضيات الجزئية بوقفنا على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج جيدة تساعد في تطوير المؤسسة والرقى بها وبناء على الطرح النظري والمعطيات الكمية تم الوصول إلى النتائج التالية:

1- من الصفات المميزة للمبحوثين من خلال دراستنا تبين لنا أنه يتكون من نسبة عالية من الذكور قدرت بـ 76% ويغلب عليها فئة الشباب بنسبة 34% وهم من فئة المتزوجين ونسبتهم 56% كما نلاحظ أن معظم العمال ذو مستوى جامعي بنسبة 61%.

2- يتضح لنا من خلال الجدولين (5-6) أن عينة الدراسة أغلبهم يعملون في منصب إطار سامي بنسبة 34% كما أن مدة الخبرة المهنية لديهم من (10 سنوات إلى 20 سنة) بنسبة 34%.

3- يتضح لنا من خلال اطلعنا على الجداول (7-8-9) أن كل العمال يقرون بأنهم التحقوا بمنصب عملهم عن طريق امتحان القبول بنسبه 56% وأن أغلب العمال قالوا بتوفر التجهيزات المكتبية اللازمة بنسبة 96% وأن للمؤسسة قانون داخلي واضح 92%.

4- يتبين من خلال الجداول (10-11-12) أن التزام الموظفين لإجراءات التنظيمية راجع إلى قناعته بالقوانين المتابعة واتباع نظام الرقابة من قبل المسؤولين بنسبة 34% كما يوجد اهتمام باحترام الوقت وان هناك مظاهر روح الفريق، حيث يسود بين العاملين الاحترام المتبادل بنسبة 48%.

يتبين من خلال جدول (13 - 14 - 15) أن المهارات والكفاءات المهنية المطلوبة في الالتحاق بالمنصب هي الخبرة المهنية بنسبة 40% كما أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي

في إنجاز مهامهم الوظيفي في الوقت المحدد بنسبة 92% وهذه المهام يتم تقييمها على حسب الوظيفة بنسبة 72% حيث يؤثر نظام تقسيم المهام في أداء الموظفين لأنه ينشر بينهم ثقافة احترام مهام الآخرين بنسبة 46%.

من خلال تحليل النتائج الجداول (16-17-18-19) يتضح لنا أن هناك أعمال يقومون بها جماعيا في مجال العمل بنسبة المقدرة بـ 66% وللرفع من مستوى أداء العمال هناك اجراءات متابعة من قبل الإدارة منها توفير نظام الحوافز والكفاءات بنسبة 42% كما أن الإدارة تقوم بالرقابة على العمل حسب ما أدلوا به العمال بنسبة 96% أن الرئيس لا يشجع العمال على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 72%

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن الإدارة تتصل ما عمالها عن طريق أو في شكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء بالنسبة المقدرة بـ 70%.

من خلال الجدول (21-22-23) يتضح لنا أن المكافآت التي تعتمد عليها المؤسسة مكافئات مادية ومعنوية معا بنسبة 54% كما أن أجل العمال يقرون بأن أسلوب رئيسهم في العمل فعال 94% إلا أن الإدارة لا تطلع العمال على الأهداف المؤسسة بنسبة 50%.

❖ النتائج العامة :

من خلال تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تسيير الموارد البشرية ومحاولة معرفة طبيعة التأثير الذي تحدثه هذه الأخيرة تم التوصل إلى نتائج التالية:

- 1- وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالإضافة إلى الاهتمام بالأداء البشري.
- 2- حرص المؤسسة على توفير الظروف العمل الملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.

- 3- سيادة الروح الجماعية بنسبة عالية جدا بين التفريق العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء والروح المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- 4- تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية كمبدأ الكفاءة والخبرة والاقدمية.
- 5- الاعتراف بمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل كآلة (النظرية التaylorية).
- 6- ضرورة الاعتماد في سياسة الترقية على مبدأ الكفاءة والخبرة والذي يمكن من اقتناع العاملين بضرورة بذل قصار الجهود للحصول على منصب أعلى.
- 7- ضرورة احترام المواقيت والمواعيد والانضباط إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية.

خلاصة الفصل

لقد كان هدفنا من هذه الدراسة هو إبراز دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حجر السود من أجل تحقيق ذلك قمنا بتوزيع الأشياء على مجموعة من العمليات أو ما يعرف العينة الدراسية التي قد قدرت بـ 50 عامل في المجتمع الأصلي للمدرسة حيث قمنا بتبويب وتحليل البيانات الميدانية وذلك لتحليل البيانات الشخصية وايضا تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى وبعدها تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية والبيانات الخاصة بالفرضية الثالثة من أجل التوصل إلى النتائج التالية .

أكدت الدراسة وجود علاقات عمل جيدة بين رئيس المباشر والمرؤوسين وهو ما ساهم في توفير مناخ إشرافي جيد يسمح للعامل بفهم ما هو مطلوب ومتوقع منه وكيف يتم التواصل إلى ذلك.

توفير المؤسسة على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية تتمتع بالقدر على القيام بالمهام وبتقان وخاس والرغبة لإنجاز مهام العمل . كما نستنتج أن هناك علاقة عمل طيبة واحترام متبادل بين العاملين وهو ما ساهم في بناء الشعور بالانتماء والثقة. كما يتضح لنا أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستوى أداء مواردها البشرية أي أنه إذا ما قامت المؤسسة ببناء ثقافة تنظيمية قوية متماسكة يؤدي ذلك إلى الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية وسهولة تسييرهم.

خاتمة

في ختام هذا البحث وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة يتم القول أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مجموعة من المتغيرات التي درست في هذا الموضوع والتي تلقي الضوء على كيفية دراسة الإدارة التنظيمية أكثر من القواعد أن تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل فهي حجم الأساس بالنسبة للمنظمة كونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدماً من خلال العناصر المكونة لها وأهميتها وأهدافها، وما لها من تأثير على المنظمة فالعاملون في المنظمة يقومون بأداء اعباء واجبات ومسؤوليات العمل والأداء البشري يعبر عن سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال قيامه بالأنشطة والمهام الموكلة إليه بهدف تحقيق نتائج تتوافق مع الأهداف المسطرة وباستغلال عقلائي ورشيد للموارد المتاحة فبعد معالجة هذا الموضوع والتوصل إلى أن لجوانب ومتغيرات الثقافة التنظيمية تأثير على اداء الموارد البشرية وذلك من خلال القيم التي يتصف بها عمال المؤسسة من التعاون والاحترام فيما بينهم وما يعود عليهم بمنح حقوقهم وتحقيق مطالبهم فمن خلال دراستنا حولنا اسقاط الضوء على معرفة التأثير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على تسيير الموارد البشرية للرفع من اداء العامل داخل عمله والاستقرار به.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل واقع الثقافة التنظيمية من حيث العمل الجماعي تدفق المعلومات الاشراف والرقابة على الاداء والمعنويات السائدة في المؤسسة الاقتصادية للاسمنت مركب حجر السود ودورها في تسيير الموارد البشرية ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم الاعتماد في جميع البيانات المتعلقة بالموضوع على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي تشكل الاطار النظري للدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتسيير البشري اما الاطار التطبيقي فقط تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتألفت عينة الدراسة من 50 عامل في المؤسسة من مختلف المستويات الإدارية وتم اختيارها بطريقة عشوائية وتم استخدام الجداول البسيطة لمعالجة البيانات المتحصل عليها استنادا الاجابات افراد العينة المدروسة.

وقد خلصت الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية للاسمنت حجر السود تتسم بتغليب الجانب الغير الرسمي للعمل الجماعي الاقتصار على الاتصال الأفقي مشاركة ضعيفة للعمل في عملية اتخاذ القرار العلاقات العمل بين الرئيس المباشر والمرووسين تتميز بالاحترام والثقة وان الموارد البشرية تتمتع بالقدرة، الرغبة والحماس، المعرفة بمتطلبات الوظيفة لكن بيئة العمل غير ملائمة وان الثقافة التنظيمية لها علاقة ارتباطية بمستوى تسيير الموارد البشرية كما أن هناك فروق حول ابعاد الثقافة التنظيمية تبعا للخبرة المهنية وهي لصالح فئة اقل من 10 سنوات وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المورد البشري على مستوى المؤسسة الاقتصادية للاسمنت حجر السود.

المراجع

المراجع العربية:

أولا/ الكتب والمعاجم:

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط03، خوارزم العلمية، السعودية، 2010، ص46.
- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص164.
- حسام حبيب ابراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، عمان، دار البلدية، 2014، ص 59 .
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، عمان، 2009، ص 22 - 23.
- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة. منير السعدني، مركز دراسات الوحدة العربية، الحمراء، لبنان، 2007، ص 17
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، مصر، المجلد 1، العدد01، يناير 2022، مصر، ص 56
- رزيق الدراجي، الثقافة التنظيمية والديمقراطية، جامعة بليدة، 2014/02-2015، ص53.56.
- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص90.
- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 56.
- صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دور سنة نشر، ص 40.
- طاهر محمود الكلالدة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص15.

المراجع والمصادر

- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 12.
- طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008 ص 22.
- عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، 2017، ص 64.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة الديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009، ص 107 .
- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص 20.
- علي مصباحي شريف، محمد منير وآخر، الإدارة في المنظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2013، ص 317.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 13.
- محمد أحمد الخليف، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، ص 46، 47، 48.
- محمد جواد أبو القاسمي، نظرية الثقافة، ط1، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، 2008، ص 42.
- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب 2015، ص 46.
- محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض تحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 21.
- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR بين النظرية والتطبيق)، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2014 ص 24.
- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص 309-311.

المراجع والمصادر

- مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000، ص165-171.
- موفق الحمداني، مناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص217.
- موفق عدنان عبد الجابري الحميري، أمين أحمد الموهني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة والرؤية المستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص30.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، ص 44.
- وديع طروش، المدخل إلى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، ط1، لبنان، 2011، ص 32.
- لسان العرب، ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، ط01، دار وائل للنشر، بيروت

ثانيا/ المجالات

- سوزان محمد هدى، فاطمة الزهراء محمد، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات المجتمع المعرفة .مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر 2017، ص 600.

ثالثا/ المذكرات

- الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص66-69.
- برهنة زينب وبلهادي مريم، ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013-2014، ص17-18.

المراجع والمصادر

- حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لشركة الاشغال العمومية والترقية العقارية ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص93.94.
- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 -2015، ص 25.
- مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2015-2016، ص 31-32-33.
- مشقة ياسين، التسيير الاستراتيجي للرأس المالي البشري في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين CAAR ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا، جامعة الجزائر 02، 2014-2015، ص91.92.
- مليكة حنيش، دور الثقافة في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعنيان، البليدة-أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015، ص36.37.
- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2015 ، الطبعة الثانية، ص 47-48.

المراجع الأجنبية:

- Raymond Boudon et d'autres écrivains, Dictionnaire De Sociologie. Larousse, In Extenso, Paris, P 54.

الملاحق

الملحق 01:

التعريف بشركة الاسمنت حجار السود:

- شركة حجار السود لإنتاج الاسمنت والتي يقدر رأس مالها 1550 مليون دينار جزائري وأخذت اسم شركة الاسمنت ومشتقاته - حجار السود-والتي تحمل عنوان ص-ب-181 عزابة - سكيكدة.
رقم الهاتف 038.47.59.83
الفاكس: 038.47.59.83
الموقع الالكتروني: www.schs.dz

عنوان البريد الالكتروني: [dir_gen@schs.dz.com](mailto:dir_gen@schs.dz)

- وفي الوقت الحالي تم فتح رأسمال شركة الاسمنت حجار السود بنسبة 35% للشركة الايطالية BOZZIUNICEM (ايطاليا) مرفقة بعقد تسيير لصالح شركة BUZZI من 2008/02/01 إلى غاية 2012/01/31 هي المسؤولة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بينما مؤسسة GICA-SPA مسؤولة عن الانتاج.

طبيعة النشاط بالشركة:

تتبنى الوحدة في صناعة الاسمنت الطريقة الجافة voie sécho وذلك نظرا لنقاوة المواد الاولية وقلة رطوبتها وتعد هذه الوحدة اول وحدة في الجزائر تستخدم الطريقة الجافة في صناعة الاسمنت. وهذا فإن وحدة حجار السود وضعت خصيصا لإنتاج CPA ذو الجودة العالية، وموافقة للمقاييس الفرنسية 302، 15، NEP والموصفات الامريكية ASTIM

التعريف بمنتوج الاسمنت:

الاسمنت هو اللاصق المائي، وهو الاسم الاكثر استعمالا للإسمنت وهو عبارة عن مسحوق معدني يشكل مع الماء عجينة تتصلب تدريجيا في الهواء او تحت الماء سواء كان عذبا او مالحا نتحصل عليه بعد سحق وطبخ تحت درجة حرارة تقدر بـ 1450⁰ لخليط من الكلس والطين والمادة الناتجة عن الطبخ تسمى الكلكر وهي عبارة عن ارتباط الكلس والسليس والاليمين واكسيد الحديد وكذلك الجبس الذي هو عبارة عن لاصق مائي يفيد في تعديل تماسك الاسمنت.

أنواع الاسمنت:

- إسمنت CPA 325: عبارة عن اسمن بورتيلاندي، يتضمن مقاومة صغرى خلال مدة ما بين 07 إلى 28 يوم التي تساوي من 210 إلى 325 بار على الترتيب.
- إسمنت CPA 325: إسمنت صناعي بزيادة 5-15% من مادة الليني له نفس مقاومة الاسمنت السابق CPA 325

● إسمنت CPA 400: اسمنت صناعي دون زيادة اي مادة يتضمن مقاومة صغرى من 02-05 إلى 28 يوم التي تساوي 160-350-400 بار على الترتيب

- واستمرت الوحدة في انتاج الاسمنت 325CP إلى غاية 1984، حيث بدأت رسميا في انتاج الاسمنت CPJ 45 والذي يحتوي من 20-30% الليتي بعد إضافة الليتي.

العينة وكيفية اختيارها¹: إن الباحث يجمع البيانات عن طريق العينة اي اخذ عينة من المجتمع ككل شريطة ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة ولا نحصر فقط في عدد أفراد العينة ولكن كذلك كيف يمكن للعينة أن تتجسد فيها كل خاصيات وموصفات مجتمع الدراسة بنسب متساوية.

تعرف العينة على انها: عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

كما أنه هناك أسبابا عدة قد تدفع الباحث إلى الاعتماد على العينة بدلا من اجراء دراسة على كامل مجتمع الدراسة الأصلي ومن ضمن هذه الاسباب ما يلي:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهد.

- ضعف الرقابة والاشراف.

- التجانس التام في خصائص مجتمع الدراسة الاصيل.

المجال الزماني للدراسة

المجال البشري للدراسة

¹محمد عبيدات وآخرون . منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الطبعة الثانية 1999 ص84.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة ابداع مذكرة الماستر

عنوان المذكرة:

دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمركب الاسمنت حجر السود بلدية بكوش لخضر
2023/2024

اشراف الأستاذة

د/ بلاح مديحة

اعداد الطلبة :

- عمران سيليا

- غازي جمانة

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة X في الخانة المناسبة و نحيطكم علما أن هذه
الاجابات هي اجابات لغرض البحث العلمي فقط و تتسم بالسرية التامة السنة
الجامعية : 2023/2024

السنة الجامعية: 2024/2023.

الملحق 02:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: من (18-25) من (25-35) من (35-40) فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- منصب العمل الذي تشغله حالياً؟
- 6- مدة الخبرة المهنية: أقل من 4 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية وأدوارها.

- 7- كيف التحقت بمنصب عملك الحالي في المؤسسة؟
عن طريق امتحان القبول على أساس الشهادة والتكوين
عن طريق الوساطة طرق أخرى اذكرها؟
- 8- هل يتوفر مكتبك على كل التجهيزات اللازمة؟
نعم لا إذا كان لا ما الذي ينقصك؟
- 9- هل للمؤسسة قانون داخلي واضح؟ واضح غير واضح
- 10- هل التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية راجع إلى:
قناعة الموظفين بالقوانين المتبعة في المؤسسة
اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين
اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين
- 11- هل تصل عادة في الوقت المحدد إلى العمل؟
نعم لا إذا كان "لا" اذكر لماذا؟
- 12- هل التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية راجع إلى:
قناعة الموظفين بالقوانين المتبعة في المؤسسة
اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين
اتباع نظام رقابة من قبل المسؤولين
- المحور الثالث: مظاهر إدارة تسيير الموارد البشرية للموظفين:
- 13- ما هي المهارات والكفاءات المهنية المطلوب في المنصب الذي التحقت به؟

14- هل يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت المحدد؟
نعم لا

15- هل يتم تقسيم المهام على حسب الوظيفة؟

نعم لا إذا كان "نعم"

❖ كيف يؤثر نظام تقسيم المهام في أداء الموظفين؟

يجعلهم يحسون بالرضا الوظيفي

ينشر بينهم ثقافة احترام مهام الآخرين

ينمي روح المسؤولية بينهم

أخرى اذكرها

16- هل هناك أعمال تقومون بها جماعيا في مجال العمل؟

نعم لا إذا كان نعم اذكرها

17- ما هي الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة للرفع من مستوى أداء العمال؟

توفير نظام الحوافز والمكافآت

تشجع على عملية العمل الجماعي وتبادل الخبرات

نظام التكوين المتواصل وتحسين وتطوير المهارات

18- هل الإدارة في مؤسستك تقوم بالرقابة في العمل؟
نعم لا

19- هل يشجعك رئيسك على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟
نعم لا

20- كيف يتم الاتصال مع الإدارة العليا؟

في شكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء

في شكل إعلانات ومنشورات

21- أي نوع من المكافآت تعتمد المؤسسة؟

المكافآت المادية

المعنوية

الاثنين معا

22- هل أسلوب رئيسك في العمل فعال؟
نعم لا

23- هل تطلعكم الإدارة على أهداف المؤسسة؟
نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ترى أهداف المؤسسة؟

عملية وممكنة التحقق

