

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر (2) ابو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم و الدينامية الاجتماعية و المجتمع
أطروحة دكتوراه علوم بعنوان :

الثقافة التنظيمية و أثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

**Organizational culture and its impact on the management of human
resources within the organization**

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سوناطراك الاغواط

A field study at the Directorate of Maintenance DML Sonatrach Laghouat

إشراف الأستاذ:

أ.د نور الدين عيساني

إعداد الطالبة :

طالب سارة

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د الهاشمي مقراني
مشرفا و مقرا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د نور الدين عيساني
عضوا مناقشا	جامعة الاغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د أحمد دلاسي
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د حفصة جرادي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د جويذة عميرة
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د شريف زهرة

السنة الجامعية 2021/2020

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر (2) ابو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم و الدينامية الاجتماعية و المجتمع
أطروحة دكتوراه علوم بعنوان :

الثقافة التنظيمية و أثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

**Organizational culture and its impact on the management of human
resources within the organization**

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سوناطراك الاغواط

A field study at the Directorate of Maintenance DML Sonatrach Laghouat

إشراف الأستاذ:

أ.د نور الدين عيساني

إعداد الطالبة :

طالب سارة

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د الهاشمي مقراني
مشرفا و مقررا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د نور الدين عيساني
عضوا مناقشا	جامعة الاغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د أمحمد دلاسي
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د حفصة جرادى
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د جويذة عميرة
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر (2)	أستاذ التعليم العالي	أ.د شريف زهرة

السنة الجامعية 2021/2020

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Algiers (2) AbouKacem Saadallah

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography



Doctoral School Sociology Organization, Social Dynamics and Society

Doctoral thesis entitled:

**Organizational culture and its impact on the
management of human resources within the
organization**

A field study at the Directorate of

Presented by: Nouredine Aissani

supervised by: Sara Taleb

Discussion Committee :

Committee members	academic rank	The original university	scientific adjective
Dr Hachemi Mokrani	Professor of Higher Education	University of Algiers (2)	President
Dr Nouredine Aissani	Professor of Higher Education	University of Algiers (2)	supervisor and rapporteur
Dr Djaouida Amira	Professor of Higher Education	University of Algiers (2)	Discussion Member
Dr Hafsa Djeradi	Professor of Higher Education	University of Laghouat	Discussion Member
Dr Ahmed Delassi	Professor of Higher Education	University of Laghouat	Discussion Member
Dr shetif zahra	Professor of Higher Education	University of Algiers (2)	Discussion Member

University season 2020/2021



الإهداء

اهدي هذا العمل إلى الغالية أمي، حفظها الله و أطال في عمرها ومتعها بموفور الصحة و العافية.

إلى أخي الغالي ياسين.

إلى الخالة البروفيسور حبيبة شهرة .

إلى كل من عائلتي بن دهقان و طالب .

إلى صديقتي فاطمة مايدي .

إلى كل نفس غالية لها مكان في قلبي اهدي ثمرة جهدي .

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد...

فإني أحمد الله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنت ببالغه لو غابت عني

رحمته بي وعنايته لي

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر الجزيل يتوجب بالخصوص

و إلى أستاذي المشرف

الذي تحلى معي بالكثير من الصبر طيلة المدة التي استغرقتها هذه الدراسة

كما أتوجه بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه، لقبولهم مناقشة هذا

العمل

و لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

أ - ج	مقدمة
	الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة
	الفصل الأول: الأسس المنهجية للدراسة
03	1. الإشكالية.
07	2. فرضيات الدراسة.
08	3. تحديد المفاهيم.
10	4. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
11	5. أهداف الدراسة وأهميتها.
12	6. الإطار المرجعي للدراسة.
13	7. الدراسات السابقة ونتائجها.
	الفصل الثاني: التأصيل النظري للثقافة و الثقافة التنظيمية
41	تمهيد
42	أولاً: الثقافة من منظور سوسيوانتربولوجي
42	1. مفهوم الثقافة.
44	2. خصائص الثقافة.
48	3. نظريات الثقافة.
56	4. أنواع الثقافة ووظائفها.
62	ثانياً: الثقافة التنظيمية.
62	1. مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.
66	2. أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها.
69	3. أنواع الثقافة التنظيمية.
74	4. نظريات الثقافة التنظيمية.

78	5. مستويات الثقافة التنظيمية.
81	ثالثا آليات تكوين الثقافة التنظيمية وأبعاد ممارستها
81	1. بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.
84	2. مكونات الثقافة التنظيمية.
85	3. آليات اكتساب الثقافة التنظيمية.
91	4. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
93	5. أبعاد ممارسة الثقافة التنظيمية.
98	رابعا: الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على سلوك الموارد البشرية وعلى المنظمة.
98	1. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية.
101	2. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.
105	خامسا: تغيير ثقافة المنظمة
105	1. مفهوم التغيير الثقافي.
105	2. العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي.
108	3. مراحل التغيير الثقافي.
110	4. عوامل فشل ونجاح التغيير الثقافي.
112	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: التأسيس النظري لتسيير الموارد البشرية
115	تمهيد
116	أولا: تسيير الموارد البشرية.
116	1. مفهوم تسيير الموارد البشرية.
119	2. أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية.
123	3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
133	4. أهم الاتجاهات والتطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
141	ثانيا: سياسة التوظيف والبحث عن الموارد البشرية.
141	1. مفهوم التخطيط الموارد البشرية ومراحله.
150	2. مفهوم الاستقطاب وخطواته.
151	3. مصادر الاستقطاب وأساليبه.
157	4. مفهوم الاختيار ومعايير.
161	5. مراحل الاختيار والتعيين.
167	ثالثا: سياسة التكوين وتنمية الموارد البشرية:
167	1. مفهوم التكوين.
170	2. أهمية وأهداف التكوين.
174	3. أنواع التكوين ومراحله.
185	4. التكوين كنظام.

186	رابعا: سياسة تحفيز الموارد البشرية
187	1. مفهوم نظام الحوافز.
188	2. أهمية وأهداف التحفيز.
191	3. أنواع التحفيز وأسس منحها.
197	4. خطوات تصميم نظام الحوافز والقوى المؤثرة فيه.
201	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية.
204	تمهيد
205	أولا: المؤسسة
205	1. نشأة المؤسسة
209	2. مفهوم المؤسسة الاقتصادية
210	3. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
213	4. خصائص المؤسسة الاقتصادية
214	5. أهداف المؤسسة الاقتصادية.
217	ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
217	1. مرحلة التسيير الذاتي
219	2. مرحلة التسيير الاشتراكي
221	3. مرحلة إعادة الهيكلة
225	4. مرحلة استقلالية المؤسسات
230	5. تقييم مسار الخوصصة في الجزائر
231	6. الخصوصية الثقافية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
233	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية
235	تمهيد
236	أولا: لمحة عن مؤسسة سوناطراك.
236	1. تعريف بالمؤسسة -سوناطراك.
237	2. مهام مؤسسة سوناطراك.
237	3. التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك.
238	4. تعريف بمديرية الصيانة الأغواط.
240	5. تنظيم مديرية الصيانة الأغواط.
243	ثانيا: مجالات الدراسة.

244	ثالثا: المنهج والأدوات المستخدمة.
247	رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
251	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل معطيات الدراسة و تفسيرها	
252	تمهيد
253	أولا: تحليل معطيات عينة الدراسة وتفسيرها.
262	ثانيا: تحليل معطيات فروض الدراسة وتفسيرها.
263	1. تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسيرها.
287	2. تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها.
307	3. تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسيرها.
الفصل السادس: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية	
322	أولا: مناقشة فروض الدراسة
322	1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
325	2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
327	3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
330	ثانيا: الاستنتاج العام
334	خاتمة

قائمة الإشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	وظائف الثقافة التنظيمية داخل التنظيم.	01
72	أنماط الثقافة التنظيمية حسب Handy.	02
80	مستويات الثقافة التنظيمية.	03
82	الوعي لعملية تكوين الثقافة التنظيمية.	04
84	تكوين الثقافة التنظيمية.	05
89	خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية.	06
158	الاختيار والتعيين عملية نظامية.	07
172	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة.	08
197	مراحل تصميم نظام الحوافز.	09
239	موقع مديرية الصيانة في الهيكل التنظيمي لسوناطراك.	10
242	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة الأغواط.	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
139	إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهندسة.	01
145	طريقة حساب تحليل عبء العمل.	02
146	طريقة حساب تحليل قوة العمل.	03
250	توزيع أفراد العينة حسب دائرة الانتماء.	04
253	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	05
253	توزيع أفراد العينة حسب السن.	06
254	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي.	07
255	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	08
255	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	09
256	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.	10
256	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.	11
257	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.	12
258	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب.	13
259	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.	14
260	توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في اللغات.	15
263	توزيع أفراد العينة كصفة علمهم بوجود مناصب شاغرة في المؤسسة حسب متغير السن.	16
265	يوضح معايير الانتقاء وفقا للمستوى التعليمي.	17
266	مدى خضوع أفراد العينة للاختبارات ونوعيتها.	18
267	تقييم أفراد العينة للاختبارات المطبقة.	19
269	شغل منصب قبل الالتحاق في مؤسسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	20
270	طريقة الاستقبال حسب الجنس.	21
271	مدى تلقي صعوبات عند شغل المنصب الجديد حسب متغير المستوى التعليمي.	22
273	رأي العمال في تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية والمعارف في التوظيف وفق الأصل الجغرافي.	23
275	سيرة إجراءات التوظيف وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة.	24
278	حرص المسؤولين على انتقاء الكفاء وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة.	25
279	مدى انسجامك مع الوظيفة التي يؤديها حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	26
281	رغبة العمال في التحاق أبناءهم بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.	27
282	رأي العمال في عدم وجود تناسب بين بعض الوظائف والقائمين عليها وتأثير ذلك على	28

	فعالية التسيير وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	
284	موضوعية سياسة التوظيف المتبعة حسب الأصل الجغرافي.	29
287	مدى اعتبار المسؤول نموذج يقتدي بهم.	30
288	طريقة تصرف المسؤول في حالة وقوعك خطأ.	31
289	اخذ برأي العمال فيما يخص الاحتياجات التكوينية وفق متغير الأقدمية في المؤسسة.	32
290	تلقي المبحوثين للتكوين وفق متغير الأقدمية في المؤسسة.	33
292	أسس منح التكوين وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	34
293	مدى مساهمة الدورات التكوينية في اكتساب قيم وقواعد سلوكية جديدة وفق كتغير الفئة السوسيو مهنية.	35
295	مدى مساهمة الدورات التكوينية في تجديد المعارف والمهارات.	36
296	رأي المبحوثين حول تأثير الدورات التكوينية في تغيير اتجاهاتهم المهنية	37
297	التزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وفق متغير الأقدمية.	38
299	رأي العمال في برنامج التكوين المقدم حسب الفئة السوسيو مهنية.	39
300	رأي العمال في مدة التكوين حسب الفئة السوسيو مهنية.	40
301	التكوين المستمر وتكيف المورد البشري.	41
302	أهمية الدورات التكوينية في تقريب بين أهدافك وأهداف المؤسسة وفق متغير المستوى التعليمي.	42
304	الدورات التكوينية وتعزيز روح الإبداع والابتكار وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	43
307	التزام الرئيس بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات وفق متغير الفئة السوسيو مهنية	44
308	إدراك العمال للتمييز في المعاملة بين العمال.	45
309	المساواة في الحصول على فرص مكافئة للترقية بين للعمال المؤهلين لذلك وفق متغير الأصل الاجتماعي.	46
310	رأي العمال في طريقة تقييم رئيس وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	47
312	استفادة المبحوثين من العلاوات والتعويضات وفق الفئة السوسيو مهنية.	48
313	مدى قيام المؤسسة بحفل لتكريم العمال المتفانين في العمل وفق متغير الأقدمية في المؤسسة.	49
315	كيفية تعامل المسؤولين مع العمال وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	50
317	نظرة العمال للمؤسسة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	51
319	مدى رضا العمال عن نظام الحوافز المطبق وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.	52
320	توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية وفيتمثل مصدر رضا العمال.	53

قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	استمارة البحث

المخلص:

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة فغالبا ما يرتبط تسيير المؤسسة ومواردها البشرية بسلوكات وممارسات هي في نهاية محصلة للقيم لتنظيمية المترسبة بداخلها فالتسيير الجيد لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية يتوقف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

حيث اتخذت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا، وتم إجراؤها بمديرية الصيانة الأغواط، واعتمدت على الملاحظة والوثائق والسجلات والاستبيان كأداة رئيسية، وتوصلت إلى عدد من النتائج الامبريقية تدور في مجملها حول مدى قدرة المؤسسة في تعزيز ثقافتها التنظيمية وغرس قيم ومعايير تنظيمية تبدأ بالتوظيف كخطوة جوهرية، والتكوين بما يحقق تكيف المورد البشري مهنيا وثقافيا، ثم الحفاظ عليه وصيانتته من المغريات الخارجية، من خلال سياسة التعويضات والحوافز المقدمة بشكل عادل يضمن الانتماء للثقافة التنظيمية المعلنة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تسيير الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، التحفيز.

Abstract:

This study attempts to recognize organizational culture and its impact on the management of human resources within the institution. The organization's management and human resources are often linked to behaviours and practices that are at the end of the values of organizational sediment within it. Good management of various human resources management processes depends on the quality of the prevailing organizational culture.

The study took an analytical descriptive approach and was conducted by the Directorate of Maintenance. Based on the observation, documentation, records and questionnaire as a key tool, it has reached a number of African findings wholly about the enterprise's ability to promote its organizational culture and instill organizational values and standards starting with employment as a

fundamental step. "(c) Training to adapt the human resource professionally and culturally, and then preserve and maintain it from external temptations; Through a policy of compensation and incentives provided fairly, it ensures belonging to the declared organizational culture.

Keywords: organizational culture, human resources management, recruitment, composition, motivation.

مقدمة

الثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة حيث تعد جهاز للتمييز بين بني البشر.

فهي تطبع شخصية الفرد وتحدد سلوكاته وتصوراتهِ وانفعالاتهِ، من خلال القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تكونت لديه في بيئته الاجتماعية. كما تعبر على القدرة على العمل والفعل جماعياً، وهو ما يبرز على مستوى المؤسسة باعتبارها كياناً اجتماعياً منتجاً للثقافة.

فهذه الأخيرة نسق اشمل تتواجد بها انساق فرعية والتي يتفاعل فيها العاملين ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات، والفرد حينما يلتحق بالمؤسسة لن يتخلى عن قيمه واتجاهاته وثقافته التي اكتسبها من البيئة الخارجية وإنما يحملها إليه كما انه لن يجد تلك المؤسسة خالية وفارغة من السلوكات وإنما يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والعادات والمعايير والاعتقادات والأعراف التي تساهم في التأثير على سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها الخاص ويصبح طرفاً فاعلاً، وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه نجد أن لكل مؤسسة عوامل الخاصة بها، فليس هناك آليات أو قواعد معينة أو سبل تمكن من الوصول إلى الامتياز ومنه إلى النجاح وتحقيق الهدف، وإنما لكل مؤسسة محيطها وطموحات خاصة بها، ومن ثم إرث مشترك يتجسد في ثقافة المؤسسة وبالرغم من وجود كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير قوي وبارز على كل من أداء العاملين وسلوكهم بصفة خاصة، وعلى المؤسسة كيفية تحقيق فاعلية أفرادها بالطريقة التي تتماشى والإستراتيجية المعمول بها، إلا أن الآليات والطرق هي التي تبني الثقافة التنظيمية وليست الشعارات التي تجعلها في الصدارة، فتلك الممارسات تعتبر بمثابة الاختبار الحقيقي والأنسب والأهم لطبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي على إثرها ترسم اتجاهات الأفراد العاملين بها، وهو يعتبر كمؤشر واضح بالنسبة للعاملين كأطراف فاعلين بالمؤسسة وبالتالي يجعلهم يبدلون المزيد من الجهد المضاعف في سبيل تقدم المؤسسة وجعلها في الصدارة.



إن خصوصية كل مؤسسة تظهر أكثر فأكثر كعنصر هام ومحدد، حيث لا يوجد عامل محدد ولا نموذج يمكن المرور إلى طريق الامتياز ومن خلالها إلى بلوغ الأهداف. لكن يمكن التمييز بين الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية، إذ أن الأولى تنحصر في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكيل هوية واضحة وتجمع سلوكيات أغلب الأعضاء، والثقافات الفرعية ذات القيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها وبين درجة الثقافة الرئيسية السائدة، هذا التفاوت هو الذي يتحدد على أساسه فاعلية وفعالية التنظيم فإما أنه يحافظ على الهوية وينمط السلوك أو العكس، فالثقافة بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة، إن خطورة الجانب الثقافي تكمن في أن المشاكل الثقافية (اختلاف القيم والسلوك) قد تكون موجودة ولكنها غير مرئية فهي ضمنية ولا تظهر إلا بعد مرور فترة من الزمن والتي قد تكون أضرارها قد تضاعفت.

والثقافة التنظيمية عولجت وفق منظورات نظرية متباينة كلها حاولت ربطها بمتغيرات أخرى؛ نظرا لتعدد الوظائف التي تؤديها، والدراسة الحالية تحاول معرفة نمط الثقافة وتأثيرها على تسيير الموارد البشرية.

وقد تمت الدراسة وفق بابين وستة فصول، تناولنا في الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة في أربعة فصول

الفصل الأول: الأسس المنهجية للدراسة.

تم في هذا الفصل طرح إشكالية الدراسة، الفرضيات تحديد المفاهيم وإبراز أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، تحديد أهداف وأهمية الدراسة، الدراسات السابقة ونتائجها.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للثقافة والثقافة التنظيمية.

تطرقنا في هذا الفصل إلى الثقافة من منظور سوسيوانتربولوجي (المفهوم، الخصائص، النظريات، الأنواع، الوظائف)، ومن ثمة إلى الثقافة التنظيمية حددنا (المفهوم، الأهمية، الأنواع، النظريات المستويات، آليات التكوين وأبعاد الممارسة ومن ثم تأثيرها على سلوك



الموارد البشرية وعلى المنظمة وفي الأخير تطرقنا الى التغيير الثقافي والعوامل المؤثرة فيه
مراحله عوامل فشله ونجاحه.

الفصل الثالث: التأصيل النظري لتسيير الموارد البشرية

تطرقنا في هذا الفصل الى تسيير الموارد البشرية من خلال (المفهوم، التطور التاريخي لإدارة
الموارد البشرية، أهم الاتجاهات الحديثة أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية، ومن ثمة
عرجنا إلى سياسة التوظيف والبحث عن الموارد البشرية بداية من التخطيط (المفهوم
والمراحل)، إلى الاستقطاب (المفهوم، الخطوات، المصادر، الأساليب) إلى الاختيار
(المفهوم، المعايير، المراحل) وإلى مفهوم التعيين. ومن ثمة تطرقنا إلى سياسة التكوين
وتتمية الموارد البشرية (المفهوم، أهمية والأهداف، وأنواع والمراحل والتكوين كنظام) وفي
الأخير إلى سياسة التحفيز (المفهوم، أهمية، أهداف، أنواع، الأسس وخطوات تصميم نظام
الحوافز، القوى المؤثرة فيه).

الفصل الرابع: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة من حيث النشأة، المفهوم، الخصائص الأنواع، الأهداف، و ثم مراحل تطور
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وثقافتها التنظيمية.
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة في فصلين.

الفصل الخامس: تحليل المعطيات الكمية لفرضيات الدراسة وتفسيرها

- أولاً: تحليل وتفسير عينة الدراسة.
ثانياً: تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسيرها.
ثالثاً: تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها.
رابعاً: تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسيرها.
الفصل السادس: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية
أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
الاستنتاج العام.

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. الفرضيات.
3. تحديد مفاهيم الدراسة.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهداف الدراسة وأهميتها.
6. الإطار المرجعي للدراسة.
7. الدراسات السابقة ونتائجها.

شهدت تنظيمات العمل في السنوات الأخيرة تغيرات وتحولات بنائية متعددة الجوانب، وذلك استجابة للتغيرات العالمية والخارجية إذ أن " المحيط الخارجي، وحضارة ما بعد الصناعة المجتمع المعاصر، التغير على مستوى المخططات المختلفة سياسية، اقتصادية، اجتماعية تقنية، سرعة الابتكارات، الأمل في مجتمع أحسن، تطور العلوم الإنسانية والسلوكية " ¹ كلها عوامل ساهمت في إعادة النظر في طرق التسيير والتنظيم، بهدف تكيف المنظمات مع الظروف والأوضاع المستجدة.

لقد ظلت النظرة للتنظيمات وعلى مدى طويل تركز عليها كنسق مغلق يتفاعل من الداخل فقط، وهو الأمر الذي ركزت عليه النظريات التقليدية في دراسة التنظيمات، حيث جردت الفرد من كل إنسانية ومن كل علاقاته بما في ذلك علاقته مع محيطها لاجتماعي وكذا الثقافي، الأمر الذي أفرز اهتماما منقطع النظر بما هو مادي مع إغفال بقية الجوانب الأخرى.

لكن هذه النظرة سرعان ما تراجعت أمام الجيل الجديد من الدراسات التي تركز على التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل من خلاله داخل التنظيم مع خارجه، كون أن الأفراد الذين يلتحقون بالتنظيمات لهم امتداداتهم الاجتماعية والثقافية التي تؤثر فيهم وتؤثر على بيئة العمل التي ينتمون إليها. ²

فالمنظمات وأن تشابهت أنماطها ومنتجاتها، فهي تختلف كثيرا في كيانها الاجتماعي. وفي هذا السياق يؤكد عالم الاجتماع سانسوليو SaulieuSain أن القوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسساتي، وعملية التنظيم وتوجهها، في إشارة منه إلى ثقافة المنظمة.

إن من أهم سبل نجاح وكفاية أي مؤسسة، هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد توليفة بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، أو بالأحرى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي التي تؤثر بالدرجة الأولى على خلق الالتزام التنظيمي والامتثال للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ولسياساتها التنظيمية، من أجل تحقيق إنتاجية عالية ومرتفعة ذلك أن كفاءة الأفراد دالة على قيم ومعتقدات القوى البشرية داخل الفضاء الإنتاجي، فإذا كانت المؤسسة ذرع

¹ Marcel laflamme, **Dix approches pour humaniser et développer les organisations.** gaetannorin. 2eme édition, canada, 1979.pp15-16.

² دريدش حلمي ، عزال عادل ، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة ، المجلد 01 ، العدد 01 ، جامعة ابو القاسم سعد الله ، الجزائر 2013 ، ص 191 .

اقتصادي، وتشكيلة اجتماعية تقوم بإنتاج الخيرات المادية لتلبية وإشباع الحاجات الإنسانية فإنها في نفس الوقت خلية ثقافية تعيد إنتاج منتجات ثقافية، ويمكن للمؤسسة إنتاج ثقافة خاصة بها انطلاقاً من ماضيها الزاخر وبطولات مؤسسيها وأمجادها، فضلاً عن فلسفة الإدارة العليا وثقافة المسيرين، والتي تعتبر الدعائم الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية، ولما كان للثقافة التنظيمية دوراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتميز والهوية التنظيمية للعديد من المؤسسات الريادية كالمؤسسات اليابانية والأمريكية، فإنها في نفس الوقت كانت سبباً في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية، وهذا بسبب بضعفها أو عدم مواكبتها للتغيرات الخارجية والتحديات البيئية¹

لذلك جاء الاهتمام بدراسة الجوانب الثقافية التي توطر الفرد داخل عمله من خلال مجموع القيم والمعتقدات والتصورات المرتبطة بالعمل والإنجاز، ويرتبط بالمحيط الذي توجد فيه المؤسسة والذي يعد المصدر الأساسي للتأثير الخارجي والذي يتكرس عبر مواردها البشرية، قبل دخول أي فرد لمؤسسة ما يكون قد تعرض مسبقاً لتأثير منظومات ثقافية مختلفة ومتعددة كالعائلة والمجموعات الاجتماعية والمؤسسة التربوية، هذا إلى جانب تأثير مجالات عمل وتنظيمات أخرى قد يكون مر بها، عوامل تساهم إلى حد كبير في تشكيل طبائعه ونحت سلوكه ومواقفه.

إن المؤسسة عادة تتلون بجملة الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد مطلقاتها وأساليبها في العمل والتسيير، كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها بنوع الثقافة السائدة، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دور المحرك في تشكيل السلوكيات والممارسات المهنية الفردية والجماعية داخل بيئة العمل، وبالتالي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم المهني.

وينظر للمؤسسة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السوسيو مهنية السائدة فالمؤسسة هي مجتمع مصغر يضم ذهنيات مختلفة وثقافات متعددة، ودور الإدارة هو تشفير هذه الثقافة وتطويعها وجعلها في خدمة الجهات الاستراتيجية للمؤسسة وتكييفها مع التغيرات الخارجية.

¹ هشام اسبع، محمد لمين هيشور، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية، سطيف، الملتقى الدولي الثاني حول، المجالات التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر أيام 26، 27 نوفمبر 2014، ص 604.

وتبقى الثقافة هي المحدد والمعيار للنجاح والتميز فكلما كانت الثقافة قوية، كلما تغلغت في الوسط المهني، وحققت الانسجام والاتساق بين الفواعل التنظيمية والطاقات البشرية، وزادت التوقعات الإيجابية والآمال التنظيمية والأهداف المؤسسية.

وتمثل ثقافة الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة لب وعمادا لتسيير والتنظيم، فهي من تصنع البنات الأولى لبناء ثقافة "تنظيمية"، وتعمل على ترسيخها في أذهان العمال، وقد ترفع بعض الشعارات الرنانة وتتبنى قيم: الإنجاز، الشفافية، المبادرة، المساءلة، العدالة التنظيمية، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وغير ذلك من الإجراءات العقلانية التي تحقق الفعالية التنظيمية، وهي ذاتها الأفكار التي تبناها وليام اوشي في نظرية Z التي تعتبر من أهم نظريات الثقافة التنظيمية.

ولتتمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواجهة التحديات الصعبة والمتمثلة في المنافسة الشرسة والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، وترسيخ صورتها الذهنية، والبقاء في الاشتغال والنشاط، يجب عليها تغيير وتطوير نظامها التسييري لمجارات العالم الخارجي بحيث تكون مهمة بإدماج القوى الاجتماعية داخل المؤسسة، ورسكلتها والاهتمام بمطالبها وتطلعاتها، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق يتميز بالصراع الشديد، والاتجاه إلى الاهتمام بالزبائن والمستهلكين، وهذا كله يدور في المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية، فدور ثقافة التنظيمية يتمثل في الحفاظ على رجال المؤسسة وكوادرها وتحقيق التماهي بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وهذا هو سر النجاح في عالم الأعمال، فمتى توحدت الرؤى الفردية والجماعية "العمالية والإدارية" فإن المؤسسة في الطريق الصواب محققة بذلك النجاح التنظيمية.¹

إن تسيير الموارد البشرية هو أحد الميادين الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تختص بتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية والمحافظة عليها، وضمان استخدامها الأمثل.

فالتسيير الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، لا يقل أهمية عن تسيير الموارد المالية والمادية، بل يتعداهما انطلاقا من فكرة أن الاقتصاد والتكنولوجية ما هما إلا تحصيل حاصل لاستغلال الكفاءات وتنمية القدرات الكامنة للأفراد.²

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية وذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتباره الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي

¹ نفس المرجع، ص، 605، 604.

² سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص21.

تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها و وباعتبارها بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات ولاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي إن أهمية حجم نفقات تسيير الموارد البشرية وما تشكله من التكلفة الكلية وإلى الدور الأساسي للموارد البشرية في نمو واستمرارية المؤسسة نتج عن هذا الواقع الجديد ظهور إدراك متنامي بضرورة امتلاك المؤسسة لتسيير فعلي للموارد البشرية.

إن التسيير العقلاني للموارد البشرية، لا يتمثل فقط في توفيرها بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب، بل يتعداه إلى دمج الجانب الكيفي في هذه العملية، وذلك بتوفير الكفاءات القادرة على القيام بالمهام المنوطة والتأقلم مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تعتبر ميزة العصر، بحيث يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول الابتكارية لمشكلات عملائها.

فالثقافة التنظيمية محددات ثقافيا واجتماعيا للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد أنماطها الواجب تبنيها والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كما تعد المرجعية التي يستند إليها العامل في إدراك الواقع التنظيمي.

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة فغالبا ما يرتبط تسيير المؤسسة ومواردها البشرية بسلوكات وممارسات هي في نهاية محصلة للقيم التنظيمية المترسبة بداخلها فالتسيير الجيد لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية يتوقف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

وباعتبار أن مؤسسة سوناطراك محل الدراسة ذات صيت عالمي تحاول أن تحاكي الكثير من الثقافات العالمية، فوجود الثقافة التنظيمية المنشودة وتطبيقها الفعلي يعد من اهم مؤشرات الدالة على تقدم المؤسسة وسيرها مع متطلبات ومقتضيات المؤسسات الحديثة.

فما هو أثر الثقافة التنظيمية على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ بعبارة أخرى ما هو حال المرجعيات المكونة لنسق الثقافة داخل المؤسسة؟ وكيف يمكن أن تؤثر في إدارة وتسيير شؤون الموارد البشرية بداخلها؟


تساؤلات الدراسة:

- هل يتم التزام بالقيم الثقافية والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري؟ بما يتوافق والثقافة التنظيمية المعلنة.
- هل يتم تطبيق إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة للتكيف المورد البشري مهنيا وثقافيا مع الثقافة التنظيمية المعلنة.
- هل يتم تطبيق إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والامتيازات بما يعزز انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة.

2. الفرضيات:

- كلما كان هناك التزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري أدى إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.
- كلما كان هناك إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة للتكيف المورد البشري تقنيا ومهنيا وثقافيا أدى ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.
- كلما كانت هناك إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والامتيازات كلما زاد انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة.

3. تحديد المفاهيم

 **الثقافة:** حسب تايلور هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع¹ ويظل هذا التعريف مرجعا مهما لكل البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويمكن تعريفها "مجموعة من القيم والأفكار والفلسفات والاتجاهات والرموز التراكمية والمتطورة مع تطور المجتمع، والتي تحدد الأنماط السلوكية لإفرادها، وتميزه عن أفراد المجتمعات الأخرى، بالإضافة إلى الناتج المادي الذي يعكسها وأية رموز أخرى ذات معنى، تساعد أفراد المجتمع

¹كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: السعداني منير، مركز الدراسات لوحدة العربية بيروت، ط1، 2007، ص31.

على التفاهم مع بعضهم وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع.¹ وتعرف أيضا أنها "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها كبير لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".

✚ **التحديد الإجرائي للثقافة:** هي مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والتي يكتسبها الانسان من بيئته وتترجم فيما بعد في سلوكياته وفعاله وتميزه عن غيره.

✚ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة².

✚ **التحديد الإجرائي للثقافة التنظيمية:** مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات.

✚ **التحديد الإجرائي للإستراتيجية:** الأسلوب أو الطريقة التي تعكس طبيعة الثقافة المؤسسة من خلال الالتزام بالقيم الثقافية والمعايير التنظيمية للحصول على المورد البشري الكفؤ والتكوين الفعال والتحفيز العادل الذي يضمن الولاء والانتساب للثقافة التنظيمية المعلنة.

✚ **تسيير الموارد البشرية:** يشار إليها بعدة مفاهيم "كإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية" ونجد في التنظيمات الإدارية الحديثة أنساق متخصصة وتضطلع بهذه المهمة ويشير إليها بنفس المفاهيم الدالة عن هذه العملية، فيقال قسم تسيير الموارد البشرية، أو قسم إدارة الأفراد³.

يعرف تسيير الموارد البشرية: الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا

¹كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، مدخل الاعلان، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ط1، ص 180.

²زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد1، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، جوان 2007، ص55.

³محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 1995، ص5.

ومستقبلا وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة¹.

على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطوره.

✚ **التحديد الإجرائي تسيير الموارد البشرية:** هي مجموعة من المهام والنشاطات التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أعراض المؤسسة ويرغبهم بالبقاء فيها ويجعلهم يبذلون أقصى ما في وسعهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

✚ **المؤسسة:** هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه².

✚ **التحديد الإجرائي المؤسسة:** المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادي اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

4. أسباب اختيار الموضوع

✓ الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع:

- ما يتعلق بالتخصص العلمي الذي تندرج تحته هذه الدراسة وهو (علم اجتماع التنظيم)، حيث أنّ من الأسباب الذاتية لدراسة موضوع ما التحضير لدرجة علمية "للتخرج أو للحصول على درجة

¹براهمي بلقاسم، استراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -مقاربة سوسيولوجية للفعل المنظم، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة ابو القاسم سعد الله، الجزائر 2015، 2016/2، ص24.
²ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 10.

- ماجستير أو الدكتوراه¹، وهذه الدراسة هي ضمن المتطلبات العلمية للحصول على درجة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم.
- الرغبة والميول الشخصي لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية فالموارد البشري لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى المكونة للمؤسسة.
 - الرغبة في الاطلاع على الواقع الفعلي لمؤشرات الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع:
 - موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تتزايد درجة الاهتمام بها، نظرا لتحديات والتعقيدات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
 - انتشار وترسخ الروابط القرابة والعلاقات الشخصية والولاءات التقليدية الضيقة، التي باتت أمر ضروري وحتمي بين أفراد المجتمع.
 - السمعة السيئة لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف، وانتشار العديد من السلوكات والممارسات غير عقلانية كالمحسوبية، الجهوية، المحاباة، العروشية، المعريفية، والتي تهدد كيانها، وتماسك أعضائها، مما دفعنا لتقصي الوضع في المؤسسة محل الدراسة.
 - تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها، في ظل ثقافة تنظيمية داعمة لذلك.

¹مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 20.

5. أهداف الدراسة و أهميتها.

✓ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من جراء دراستنا هذه هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال ثقافة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية.

- تشخيص واقع تسيير الموارد البشرية، في مؤسسة سوناطراك محل الدراسة، وفق منظور سوسولوجي، ولأن المؤسسة تحتل مكانة هامة وبارزة في الاقتصاد الوطني، يسمح لها بإنتاج ثقافة تراعي ثقافة وخصوصية المجتمع ومجابهة التحولات والتحديات العالمية.

- محاولة لفت انتباه القائمين على المؤسسة من مسؤولين ومسيرين نحو أهمية البعد الثقافي للمنظمة في تسيير الموارد البشرية.

- التعرف على أهم ملامح وخصائص الميزة للبيئة الداخلية للمؤسسة وتأثيراتها في تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي.

- الرغبة في توصيف الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المرجوة.

- اقتراح بعض التوصيات والمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على المشكلات، التي من شأنها إرساء دعائم الثقافة قوية.

✓ أهمية الدراسة

- هي من الدراسات العلمية التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية، ولأن هذا

النوع من المنظمات يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة على الصعيد الوطني، وبذلك تكون مساهمةً في تقديم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على تسيير

الموارد البشرية فالتسيير الجيد، يسمح بتحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

- تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على القيم الثقافية والمعايير التنظيمية التي يحملها القائمون على

المؤسسة من مسيرين وإطارات، والذين يقومون بعمليات وأدوار أساسية، ينبغي أن تكون بعيدة

عن الممارسات غير عقلانية والمعايير الذاتية خاصة فيما يتعلق بتوظيف المورد البشري أو

تكوينه أو ترقيته وتحفيزه وتعديل سلوكه بما يتوافق والثقافة المرجوة، لان مهما تطورت المؤسسة

في مواردها المالية والمادية وتقنيات تسييرها، يبقى المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة،

واقوى مؤثر في رسم أيديولوجيتها وإستراتيجيتها.

- الثقافة التنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة ومواردها ذلك أن المؤسسات الناجعة هي التي تفرز قيما قاعدية صلبة تظهر من خلال تصور التسيير، وتقود وتوجه وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.
- تعد ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، إذ تربط بين كافة المعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات التي يحملها مختلف أفرادها، وتحاول قيادة سلوكه للقاعدة التي تخدم المصلحة العامة، مما يساعد في إرساء رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها.

6. الإطار المرجعي للدراسة.

نستند في دراستنا على مقاربتين نراهما الأقرب لتوجيه الدراسة توجيهها نظريا مقارنة بنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز إذا نظرنا للمؤسسة باعتبارها نسق كلي يتكون من انساق فرعية يوجد بينها تناسق وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه، ومن بين هذه الأنساق نسق الثقافي.

لكل مؤسسة أهدافها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التي تنشأ مع مرور الوقت، وتتجلى في القيم وسلوكات واتجاهات ورموز الخاصة بها والتي يشترك فيها أعضاءها بمختلف مستوياتهم التنظيمية، فالثقافة في المؤسسة نسق قائم في حد ذاته وله دور وظيفي خاص به، وهذا النسق ضروري لتحقيق الاندماج والتكيف والانتماء للمورد البشري، حيث تظهر قوة الثقافة التنظيمية في مدى حبهم للعمل وولائهم للمؤسسة.

الدخل المادي مهم ولكن لا بد من الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي والثقافي للمورد البشري لأداء مهامهم بكل حب وتفاني، فالقيم السلوكية والآراء والمعتقدات السليمة تبرز في سلوكات المورد البشري وأفعاله، فهي تعكس دافعيته للعمل ودرجة رضاه وشعوره بالانتماء، أي الاهتمام بكل ما هو إنساني وهو ما يبرز أكثر في وظيفة تسيير المارد البشرية. وهو ما تطرحه نظرية العلاقات الإنسانية التي تتوافق ودراستنا.

7. الدراسات السابقة ونتائجها.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة الأولى "هوفستاد (Hofstede): حول الثقافة الوطنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

اعتمد البحث الميداني على عينة 60.000 موظف في شركة متعددة الجنسيات وموزعين على 72 دولة، والإشكال الذي طرحه هو لماذا النظريات الإدارية الأمريكية التي يدرسها المسكرون تغشل عند التطبيق؟ والحل الذي يلجأ إليه هو أن يجتهد المسير في إعادة وضع الأفكار التي تعلنها في الإطار الثقافي الخاص بمنظوريه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم، فالمرؤوسون هم الذين يحددون في الواقع نمط التسيير.

وهذه الإشكالية التي طرحها الباحث دعمها بتساؤل آخر وهو لماذا فشلت نظرية (Y) George 1960 في الدول اللاتينية كفرنسا وإيطاليا، ذلك أن هذه النظرية تعتمد على مبدأ المشاركة (والتي لاقت نجاحا في المنظمات الأمريكية) حيث أن المسافة السلمية بين الرئيس والمرؤوس ضئيلة، أما في المنظمات الفرنسية أو الإيطالية فهذه المسافة طويلة والإطارات لا تهتم إلا بمعرفة من يتمتع بالسلطة، وكيف يمكن الحصول عليها عوضا عن أسلوب المشاركة الأمريكي¹.

فهو فستاد (HOFESTED) شخص عدة خصوصيات تنظيمية وإدارية تكشف لنا التباينات الجوهرية التي تميز مجمل البلدان المعينة بالدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مؤشرات تتمثل في أسلوب القيادة، هيكل التنظيم، طرق التحضير، ومنه قاطع هوفستاد (HOFESTED) بين متغيري البعد التسلسلي والفردي فتوصل إلى خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي وتنتهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة².

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة هو أن البيئة والمتمثلة في الثقافة والتنشئة تصنع قيما وسلوكات يتلاءم مع المناخ المتواجد فيه الأفراد، وهذا معناه أن هناك علاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي.

¹ فضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية لمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2004/2005، ص 25.

² لطيفة طبال، أسماء رتيمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سيوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ديسمبر 2017، ص 304، 305.

الدراسة الثانية "John.P.kotter and James L.Heskett" نشرت لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان¹ «Corporate Culture and Performance» والكتاب ثمرة تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 الى جانفي 1991 فيا لولايات المتحدة الأمريكية، مولت هذه الدراسة من طرف قسم البحث Business Harvard هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة سببية بين ثقافة المؤسسة ومردودية المؤسسة؟.

إن ما ميز هذه الدراسة في تحليلها، هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردودية المنظمة، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، ومحاولة قياسها، ميزة الدراسة في طرح هاته الإشكالية، من وجهة نظر إستراتيجية، وشملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات، حيث من أهم النتائج هذه الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة هي التي تعمل على رسم سلوكها التنظيمي، وهذا له علاقة وطيدة بارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

lok - Crawford, 2004 " the effet oforganisationnel culture and leadership style on job satisfaction and organisationnelcommitment "

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مدير (219مديرا من هونج كونج، 118 مديرا من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج

¹ فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24 ، العدد4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة،

مصر 2004، ص 51، 50.

كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي¹.

-الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

✚ دراسة الأولى (2007) لفرحان عبد الله بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية جامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين"² رسالة ماجستير جامعية للأستاذ عبد الله فرحان جامعة صنعاء، اليمن.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين باختلاف خصائصهم وتركيباتهم الديموغرافية الطبقية، وتمحورت مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيس على النحو التالي:

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على موظفيها الإداريين؟

واعتمدت على الفرضيتين المتمثلتين في:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين.

منهج وتقنيات الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على عدد من الأساليب والمؤشرات لاختبار فرضيات أهمها التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ، واختبار تحليل التباين الأحادي. واعتمد على تقنية الاستبانة.

¹مشعل فهد العتيبي، أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، جانفي 2011، ص 43،44.

²عبد الله فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين دراسة ميدانية لجامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعية، صنعاء، اليمن، 2007.

واختار الباحث العينة العشوائية من خلالها تم تحليل البيانات وزعت على 245 موظف من كافة المستويات الإدارية ثم اختيرت العينة المطلوبة من كل طبقة.

➤ أهم نتائج الدراسة:

➤ أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط وأن موظفي جامعة صنعاء الإداريين بالعادة سائدة بمستوى متوسط وأنه لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك الموظفين الإداريين.

➤ نادت الدراسة إلى ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح او فشل المنظمات الإدارية وعلى القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تتبع من دافع إداري وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية وعلى القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، الاجتماعات، الاحتفالات، تقييم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يحتذي بها الموظفين الإداريين وإقامة الدورات التدريبية لترسيخ هذه القيم.

➤ الدراسة الثانية (2013) محمد منير حسين علقم بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية" دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي¹ وجاءت هذه الدراسة لمعرفة: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وعلاقة الثقافة التنظيمية السائدة في صياغة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعه (لبعد القيادي-البعد التنظيمي-البعد الإنساني) وصياغة الاستراتيجية هو ذلك من وجهة نظر الباحثين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد علاقة بين البعد القيادي وصياغة الاستراتيجية.

¹منير محمد حسين علقم، "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية" دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

2- لا يوجد علاقة بين البعد التنظيمي وصياغة الاستراتيجية.

3- لا يوجد علاقة بين البعد الإنساني وصياغة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

في آراء المبحوثين حول الثقافة ($0.05\alpha \leq$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية) بأبعادها المختلفة (تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

منهج وتقنيات الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بشقية الكمي والكيفي بحيث طور الباحث استبانة وجهها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية (وزير، وكيل وزارة، مدير عام، مدير وحدة السياسات، رؤساء الأقسام) في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام أساسية: القسم الأول متعلق بالبيانات العامة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، أما القسم الثاني فيقيس الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من خلال الأبعاد الآتية (البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني)، والقسم الثالث يقيس عملية صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وبلغ عدد مقياس خماسي على نمط "مقياس ليكرت".

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بإبعادها (البعد القيادي والبعد التنظيمي والبعد

الإنساني) وصياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث كلما ازداد اهتمام

الوزارة بثقافتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية.

2. هناك توافق وتناغم كامل بين ثقافة الوزارة وصياغة الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية تعتمد

على ثقافة العمل المؤسسي، ويتم دراسة الإمكانيات والموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي

وهذا جزء من الثقافة وهذا يعني أن ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية.

الدراسة الثالثة (2016) حسام سالم السحباني بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة¹" انطلق الباحث من نتائج المقابلات التي اجرها مع المدراء والمدراء العامون، والتي أجمعت على وجود عدة أسباب لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية وليؤكد الباحث ما توصل اليه طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
2. ما مستوى السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟
3. ما العلاقة بين بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟
4. هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 05.0$) حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0$ بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية .

وينبثق عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0$ بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0$ بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

¹حسان سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0$ كين السياسات والإجراءات والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة الأبعاد الثقافية التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ الأبعاد الثقافية التنظيمية على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ الأبعاد الثقافية التنظيمية على سعة العلاقات والاتصالات.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ الأبعاد الثقافية التنظيمية على المخاطرة.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ الأبعاد الثقافية التنظيمية على التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 05.0 \leq$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

منهج وتقنيات الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 287 مفردة، واستعان في تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط 0.863 ، مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي $(96,56\%)$ وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (32.53%) كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغير (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

-الدراسات الجزائرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

🚩 دراسة الأولى لأطروحة دكتوراه من إعداد الباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان "ثقافة المؤسسة" في هذه الدراسة حاول الباحث البحث عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي لفهم وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد والموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة الاقتصادية.

¹محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2003/2004.

من هذا المنطلق يطرح الباحث جملة من التساؤلات الرئيسية التالية:

✚ ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين

المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

✚ هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية

متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات

المنتجة للتنمية والتقدم؟

✚ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة

نسقتها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف

الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

✚ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل صراع، نزاع،

تكامل؟

الفرضية العامة:

ان السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور

التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عون اقتصادي، بسبب غياب

النظرة للعمل على انه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب

ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي

يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة

على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى الى إعادة إنتاج

سلوكات وأفعال تَوَطَّرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الأولى: أن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف

العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة

للمعمل على انه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك الى ظهور

أفعال تَوَطَّرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الثانية: أن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من اجل

إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والتاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات

الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكيل البشري الموجود في المؤسسة على انه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكيل اجتماعي نوعي قام بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

الفرضية الثالثة: أن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

منهج وتقنيات الدراسة: استعان الباحث في معالجة المعطيات الإحصائية على: الوصف والتفسير ثم الفهم وهذا باستخدام جملة من الأدوات من بينها السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة بالمشاركة حيث كان يقضي الباحث الدورة الكاملة للعمل اليومي في تقصي الوقائع، المقابلة واستمارة الاستبيان.

اهم نتائج الدراسة:

- أن الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.

- أن الغاية التي تهدف اليها الفئة القيادية هي احترام القوانين الإدارية للمؤسسة.

- العوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن والتماسك بين العمال، فالفئة القيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية.

- طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحثيثة الإحالة من حالات التآلف والتانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات التضامن من اجل تحقيق الهدف الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

- التوجهات المطلوبة لدى العمال تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة.

- دراسة الثانية لأطروحة دكتوراه من إعداد الباحث جغولي يوسف بعنوان "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية"¹، حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية.

من خلال خصائص (الثقافة الاتصالية، وثقافة اتخاذ القرار وثقافة التحفيز، وثقافة الرقابة الناتجة عن العمل القيادي) في مجموع السلوكات التنظيمية المعززة داخل كل بعد من هذه الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية والناتجة عن سلوك لقيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في تنشئتها التنظيمية لمؤوسيتها.

وكانت إشكالية الباحث كالتالي:

- كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية بتنشئة مؤوسيتها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الاتصالية (سلوك إدارة المعرفة التنظيمية الثقة التنظيمية)، وعملية اتخاذ القرار (سلوك التعلم التنظيمي، التمكين العمالي) وعملية الرقابة (سلوك الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي)، وعملية التحفيز (سلوك العدالة التنظيمية المواطنة التنظيمية)؟

- أما التساؤلات الفرعية كآتي: ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المؤوسين على سلوك إدارة المعرفة، وسلوك الثقة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

- ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المدعومة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المؤوسين، على سلوك التعلم التنظيمي، وسلوك التمكين العمالي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

- ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي، والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

¹يوسف جغولي، القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2010/2011.

- ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى المحددة بتنشئة المرؤوسين، على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟
- **الفرضية العامة:** تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرؤوسيه، على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العملية الاتصالية وتشمل، سلوك (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية)، وعملية اتخاذ القرار وتشمل، سلوك (التعلم التحفيز وتشمل سلوك (العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية). التنظيمي، التمكين العمالي) وعملية الرقابة وتشمل، سلوك (الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي).
- **الفرضية الأولى:** للثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية، وسلوك الثقة التنظيمية، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.
- **الفرضية الثانية:** للثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي، وسلوك التمكين العمالي، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.
- **الفرضية الثالثة:** لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين - على سلوك الالتزام التنظيمي، والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية. المعرفة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.
- **الفرضية الرابعة:** لثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين - على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية، وسلوك العدالة التنظيمية، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

منهج وتقنيات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين وتحليلها للوصول الى نتائج قابلة للتعميم. واستعان الباحث بالاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة سلوك القيادة الإدارية الوسطى من وجهة نظر المرؤوسين والمقابلة كأداة ثانوية لمعرفة اتجاهات القيادة الإدارية الوسطى التي تساهم في إبراز مختلف خصائص أسلوب العمل القيادي مع مرؤوسيه والملاحظة لتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية والملاحظة كأداة مكملة للاستمارة والمقابلة.

أما أساليب تحليل البيانات فقد استخدم الباحث الجداول الإحصائية المركبة والبسيطة، والنسب المئوية لترجمة التكرارات الظاهرة من خلال البيانات الميدانية وك 2.

وفيما يخص عينة الدراسة فقد اختار الباحث المديرية التنفيذية لولاية المسيلة التقدير عددها بـ 30 مديريةية فعمد الباحث الى توظيف نسبة 50 % من مجتمع الدراسة ليختار 15 مديريةية كعينة للدراسة، وحيث بلغ عددهم الإجمالي 571 (275موظف)، في الأسلاك المشتركة (296 موظف)، في الأسلاك التقنية حسب أهمية المديرية، ودرجة تعاون مسؤوليها ومنها اختار بطريقة عشوائية من كل مجموعة عينة طبقية لعدم تجانس الفئات الاجتماعية المهنية، كما قدر عدد رؤساء المصالح بـ 50 رئيس فاختار منهم 25 رئيس مصلحة حسب درجة تعاونهم.

مناقشة نتائج الفرضيات:

- يطبع النسق الثقافي البعد التدريجي في الرتب ويتميز بالسيطرة والسلطة، كما يطبعه بعد ثقافي متجنب للمخاطرة من خلال تركيزه على تطبيق إجراءات وقوانين العملية التنظيمية ويطبعه بعد التوجه إلى الفردية من خلال عدم الاهتمام بتعزيز سلوكيات التعاون، ودمج الذهنيات الفردية المشكلة للبناء الاجتماعي في ذهنية الجماعة.
- تركز هذه القيادة على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي من خلال نظام اتخاذ القرار ونظام الاتصالات والحوافز والرقابة، وترشيد العملية التنظيمية وشرح طريقة العمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرقابة المستمرة للعمل، مما أنتج نسق ثقافي للبناء الاجتماعي غير قادر على إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية.
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز التغيير الثقافي داخل المنظمة، وعدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظم.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها تعليمات والأوامر في شكل مركزي مما أدى إلى إخفاق سلوكيات المساندة والتشاور وإبداء الرأي.
- تعزيز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، كما أنها تقدم الحوافز على أساس فردي أو الانتماء على أساس الجهة أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

- تعتمد هذه القيادة على بعض التسييس التنظيمي في توجيه سلوك مرؤوسيهـا بعرض تجنب المشاكل وإخمادها.

- تركز هذه القيادة في منح الحوافز على أساس التقييم الميكانيكي للعمل أو بالأحرى على أساس قوة العمل ودرجة الحضور دون الجوانب الأخرى.

✚ دراسة الثالثة: لأطروحة دكتوراه من إعداد الباحثة نسيمـة بومعـراف بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل"¹ دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل في المؤسسة وخارجها وبالتالي التعرف على مدى توافقه العام.

في خضم تحولات وتغييرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية، وما نتج عنه تغيير في وسائل وطرق التعامل والعلاقات بين العمال، كان لابد من تحسين طرق التعامل مع العمال حسب مستوياتهم وثقافتهم المتباينة من أجل تحقيق التجانس واثبات ذواتهم ولتحقيق توافقهم النفسي والاجتماعي.

وتأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- دور الثقافة التنظيمية السادة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين؟

التساؤلات الفرعية:

1. ماهي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟
2. ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟
3. هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بمستوى التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين؟
4. هل توجد فروق بين الموظفين المتقبلين للثقافة التنظيمية السادة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي والاجتماعي بينهم؟

¹نسيمـة بومعـراف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي والاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

الفرضية العامة:

- للتقافة التنظيمية السادة في الجامعة دور في تحقيق مستوى التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين.
- الفرضية الأولى: يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية (المعايير القواعد والقيم) السادة في جامعة بسكرة بشكل إيجابي.
 - الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين.
 - الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي بينهم.

منهج وتقنيات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق النفسي للعامل في المؤسسة الجزائرية، واستعانة بأحد أهم أساليب المتعددة ألا وهو الأسلوب الارتباطي فالدراسة الارتباطية تعمل على جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتحدد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما وإيجاد قيمة لتلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي من خلال معامل الارتباط. والتوصل الى نتائج يمكن تعميمها.

أما الأدوات المعتمدة في الدراسة هي ثلاثة، أحدها رئيسية ألا وهي المقياس، وأداتين مساعدتين هما المقابلة النصف موجهة والملاحظة البسيطة، وهي ما تتناسب والاتجاه النهجي المتبع.

مقياس الثقافة التنظيمية يتكون من 40 عبارة، مقسمة الى محاور، ويحتوي كل منها عبارات مصمما وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي. ومقياس لقياس التوافق النفسي والاجتماعي لزينب محمود شقير يتضمن 80 عبارة.

العينة: اعتمدت الباحثة طريقة المسح الشامل جمع البيانات من جميع عناصر مجتمع البحث.

تم اختيار من مجتمع الدراسة 100 مفردة من أصل 194 مفردة، على أساس أن المفردات المختارة، هم موظفون دائمون بمصالح التدريس، أما البقية فهم، أما متعاقدون، أو موظفون في إطار الإدماج المهني أو الاجتماعي لحاملي الشهادات، وهم لا يخدمون الدراسة.

مناقشة نتائج الفرضيات:

- الموظفون يتقبلون عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة من معايير وقواعد وقيم - المحددة في هذه الدراسة بقيم العدالة، الانتماء الاحترام والتعاون - بشكل إيجابي كبير، وقد عبر عن ذلك من خلال تمتع الموظفين بالتوافق المهني من خلال ايمانهم بهذه العناصر الثقافية، والعمل بها مما يساهم لا محالة في تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم ومنه تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد على السواء.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الست والمحدد في هذه الدراسة (المعايير، القواعد وقيم الاحترام، التعاون، الانتماء والعدالة) والتوافق النفسي - الاجتماعي بأبعاده الاربعة (الشخصي، الاسري - الاجتماعي والمهني).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في التوافق النفسي لصالح المتقبلين للثقافة التنظيمية، على حساب الغير متقبلين، عند دى دلالة مستوى دلالة (0.01) وبالتالي كلما زاد تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بكل جزئياتها وأبعادها، كلما ارتفع مستوى توافقهم النفسي - الاجتماعي، والعكس صحيح، فكلما انخفض تقبل هذه العناصر الثقافية كلما انخفض مستوى التوافق النفسي - الاجتماعي على كل الأصعدة خاصة على المستوى الاجتماعي.
- الدراسات الأجنبية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

دراسة الأولى (Dimba, Obonwo, 2009) بعنوان

The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: A Moderating role of employee cultural orientations

ركزت هذه الدراسة على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجهات الثقافية وتحفيز العاملين، وإدارة المنظمات في 50 شركة صناعية أجنبية في كينيا وكذلك هدفت الدراسة الى معرفة الى أي مدى تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين على التوجهات الثقافية للعاملين، وبينت الدراسة تأثير التوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطية على أداء المنظمات واستخدم الباحث

الممارسات التالية كمتغيرات مستقلة (الاستقطاب التعيين ، التدريب التطور، نظم التعويضات ، تقييم الاداء باستخدام اسلوب الانحدار ، وخلصت الدراسة الى ان جميع الممارسات باستثناء (الاستقطاب و التعيين) أظهرت علاقة ايجابية على أداء المنظمات .¹

الدراسة الثانية Momena Akhter1&Nur-E-Alam Siddique دراسة بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين -دراسة على معمل للأسمنت في بنغلاديش

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الأسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا ل لعينة تتألف من 160 الموظفين من سبع شركات الأسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل. أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الأسمنت في بنغلاديش. والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الأسمنت في بنغلادش أوصى البحث: انه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن

¹زيد محمد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يوليو 2012، ص51.

تتفد تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل 360° والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظفين من مجموعة متنوعة من المصادر¹.

الدراسة العربية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"². دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

فكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

"هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز في الخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

¹شفاء كرو، أثر الممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 10.

²عبد المحسن أحمد حاجي حسن، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010.

هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

الفرضيات

الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- منهج وتقنيات الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، واستعان بالاستبيان كأداة رئيسية، واستخدم الأساليب الإحصائية التالية: معامل AlphaCronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA .

العينة: مجتمع البحث (2800) مفردة، اختار الباحث عينة العشوائية بنسبة (10%) قدرت العينة ب 280 مفردة، تم توزيعها واستيراد 268 استبيان استبعاد 15، عدد الاستبيانات الصالحة 253.

اهم نتائج الدراسة:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الدراسة الثانية:

دراسة الزعنون بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء¹. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء في الوظائف الإدارية وأيضاً كان الهدف التعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية.

فرضيات الدراسة:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود تحليل وظيفي في الوزارات الفلسطينية يحدد شروط ومتطلبات شغل المواقع الإدارية.

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود تخطيط للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية.

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود هيكل تنظيمي فاعل.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تعزى إلى عامل السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

¹محمد منصور الزعنون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2006.

- منهج وتقنيات الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات. وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (500) موظف.

- أهم نتائج الدراسة:

أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية. و من أهم توصيات الدراسة: العمل على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، مع ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب مع العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعايير واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية .

الدراسات الجزائرية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

أطروحة دكتوراه لعمران أحمد حكيم بعنوان "المرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء" ¹ دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الجزائر غرب تهدف الدراسة إلى معرفة أسباب تقشي ظاهرة العجز التنظيمي على الرفع من الأداء وتطويره، المحيطة بالموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية، ومعرفة مواطن العلل ومسببات التعثر المستمر في تحسين الأداء.

¹ عمران أحمد حكيم، المرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسين الاداء " دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الجزائرغرب ،اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص :تنظيمات ومناجمنت ،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2013/2014.

ولأجل ذلك طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى كفاءة ونجاعة الأدوات والآليات المعتمدة من قبل إدارة الخدمات الجامعية لتسيير مواردها البشرية في بلوغ مستوى أدائها الوظيفي؟

وتتبع عنها التساؤلات التالية؟

- هل الرفع من مستوى أداء موظفي مديرية الخدمات الجامعية الجزائر غرب هو انعكاس للواقع التنظيمي ومتطلبات المهنية؟
- هل تعتمد مديرية الخدمات الجامعية كمنهج لتحسين أداء موظفيها على منظومة اتصال فعالة؟
- إلى أي مدى يعتبر الرفع من مؤشر كفاءة أداء الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية الجزائر غرب نتاج اعتماد نظام تدريبي محكم؟
- وهل ترقية موظفي الخدمات الجامعية الجزائر غرب مرهون بحجم وأهمية أساليب إثارة الدوافع وسياسة التحفيز المعتمدة؟

الفرضيات

- الفرضية العامة
- إن أي تنظيم يرتكز في بنائه على جملة من الأسس بدونها يفقد معناه وهدفه ويعتبر كل من مواكبة الواقع التنظيمي ومتطلبات المهنية لرهان لظرف واعتماد نظام تدريبي محكم مع إنشاء منظومة اتصال فعالة وخلق سياسة محفزة للمورد البشري على بذل الجهد العامل التي يتجلى أثرها في المردود الإيجابي والعطاء المتميز للمؤسسة.
- إن مؤشر الأداء المنخفض لدى موظفي الخدمات الجامعية الجزائر غرب لهو دليل على عدم مواكبة الواقع التنظيمي، ومتطلبات للمآلات المفترضة.
- أن عدم وضوح تبني المديرية لمنظومة اتصالات فعالة، يحول دون انصهار العلاقات الإنسانية، وتكاملها في هذا الكيان الاجتماعي، مما يترجم المستوى السلبي للأداء بها.
- أن افتقار مديرية الخدمات الجامعية لخارطة تكوينية هادفة ينعكس سلبا على العطاء العمالي (المردودية) مما يخلص إلى المحدودية في الأداء.

- ان عدم اعتماد سياسة تحفيزية وأساليب إثارة دوافع جديدة، بمديرية الخدمات الجامعية -الجزائر وسط -ينقص من الإقدام على بذل الجهد لتحسين المستوى.
- منهج وتقنيات الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي أي وصف الظاهرة أو الواقع وصفا دقيقا معبرا عن ذلك بطريقة كيفية أو كمية، واستعان بالاستبيان كأداة رئيسية للاستقصاء العلمي.

عينة الدراسة استعان الباحث بالعينة العشوائية الطبقية، قدرت عينة الدراسة ب 190 عامل موزعين كالتالي: الإطارات 14، أعوان التحكم 62 عمال التنفيذ 114.

اهم نتائج الدراسة:

- وضوح سلطات ومراكز كل مسؤول مسبقا، أي تقييد بحدود المسؤولية والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم تتميز بالامتثال لشريعة محددة منذ البدء، وما على الأفراد الى الالتزام بها.
- شح التعاون والتكافل البين شخصي والعمل بصفة عامة يتسم بالفردانية والتخصص، مما ينعكس على الأداء بالتدني.
- العمل بمديرية الخدمات الجامعية يتسم بالروتينية المولدة للاجترارية والمولدة لروح المبادرة ومنه لضعف الأداء.
- انعدام التواصل البيني، مما يولد شعورا سلبيا، في علاقة الأفراد فيما بينهم وفي علاقتهم بالإدارة لحملهم تصورات وأحكام مسبقة مشينة وسيئة عن بعضهم البعض، لانعدام فعالية المنظومة الاتصالية بالمؤسسة.
- وجود خلل في الخارطة تكوينية فتصميم البرامج لا تؤدي الى نتائج إيجابية، إلا إذا كان هناك هدف واضح تم لأجله أو بناءا عليه تم تصميم هذا البرنامج.
- غياب تام لتخطيط الاستراتيجي ويتجلى بوضوح في أن نسبة 51.05% لم تخضع لأي تكوين.
- الأسلوب المعتمد في إثارة الدوافع غير ناجح فهو مادي وضئيل على حساب المشاعر وكل الاحتياجات الوظيفية الأخرى.

الدراسة الأولى: لمحمد منادلي بعنوان "إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"¹¹ دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبايوتيكال "صيدال" تحاول هذه الدراسة معرفة مدى نجاعة التسيير في مؤسسة صيدال، في ظل التحولات والتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي شهدتها البلاد، ودرجة تماشي نظام التحفيز وبرامج التكوين مع سياسة الإصلاح المطبقة للمركب.

التساؤل الرئيسي:

- إلى أي مدى تؤثر فعالية إدارة الموارد البشرية على نجاعة التسيير في المؤسسة؟

التساؤلات الجزئية

- هل سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة لها دور في فعالية أداة الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى نظام الحوافز يرتبط بفاعلية التسيير لإدارة الموارد البشرية؟
- هل الإصلاحات المطبقة على المؤسسة صيدال لها دور في فعالية إدارة الموارد البشرية؟

الفرضية العامة

ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية، بمدى نجاعة عملية التسيير من خلال السياسة التكوينية ونظام الحوافز، وعملية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية.

الفرضيات الجزئية

- تؤدي سياسة التكوين داخل المؤسسة إلى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية.
- فعالية إدارة الموارد البشرية تزداد بطبيعة نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة.
- عملية تطبيق الإصلاحات الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسة هي نتيجة لفعالية إدارة الموارد البشرية.
- منهج وتقنيات الدراسة:

اعتمد الباحث على النهج الكمي، واستعان بتقنية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات إلى جانب الملاحظة والمقابلة.

¹¹محمد منادلي، إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبايوتيكال "صيدال، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2011/2012.

نظرا لخصوصية موضوع الدراسة والذي يرتبط بفئة الإطارات، الفئة السوسيو مهنية المسؤولة عن عملية التسيير وعلاقتها المباشرة بإدارة الموارد البشرية، اختار الباحث العينة القصدية وقدرت 233 إطار تم استرجاع 227 وإلغاء 07 ليصبح عدد أفراد العينة 220 مبحوث.

✓ اهم نتائج الدراسة:

- ✓ التكوين في المؤسسة يؤدي الى التكيف مع محيط العمل كما انه يؤدي الى الاندماج أكثر مع العمال.
- ✓ طبيعة المهام التي يقوم بها المبحوث تجعله في حاجة الى تكوين مستمر، وهذا يرتبط بخصوصية المؤسسة الإنتاجية.
- ✓ اغلب العمال الذين تلقوا ترقيات يرون أن أداء الموارد البشرية متوسط.
- ✓ أغلبية العمال يرون أن نظام التعويضات والمكافآت غير محفزة.
- ✓ في ظل الإصلاحات للتقييم الحالي لإدارة الموارد البشرية يبقى متوسط، وهذا يرتبط بالتنافسية الكبيرة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية الأخرى وهذا يبين أهمية الخطوة التسييرية التي جاءت في الوقت المناسب.

الدراسات السابقة

على ضوء استعراض الدراسات السابقة والتي تنوعت وتباينت اتجاهاتها وأهدافها، نحاول تحديد العلاقة بين دراستنا وهذه الدراسات السابقة بناء على نقاط التشابه والاختلاف بينهما على أساس الحدود المكانية والزمانية والبشرية، بالإضافة إلى المنهج المتبع وتقنيات البحث.

✓ أوجه التشابه.

- اهتمت اغلب الدراسات بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأبعاد التنظيمية المكونة له، وتسيير الموارد البشرية والأبعاد المكونة له.
- اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي.
- اغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وعلى برنامج الحزم الإحصائية.

✓ أوجه الاختلاف

- اختلاف الحدود المكانية والزمانية بين الدراسات لكل دراسة مجالها الزماني والمكاني (مؤسسات اقتصادية، عمومية، مؤسسات خدماتية مؤسسات خاصة)
- اختلاف المجال البشري في مجتمع البحث فكل ميدان طبيعة خاصة به.
- الاختلاف من حيث الأهداف المراد تحقيقها.

✓ الاستفادة من الدراسة:

- قادتنا لمعرفة المراجع والبحوث ذات الصلة بالموضوع.
- ساعدتنا في ضبط المصطلحات والمفردات ذات الصلة بوضع الدراسة
- وسعت تحليلنا النقدي.
- ساعدتنا في تحديد الإشكالية وضبطها.
- ساهمت في ضبط الاستبيان وصياغة أسئلته.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للثقافة والثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: الثقافة من منظور سوسيوانتربولوجي

1. مفهوم الثقافة.
2. خصائص الثقافة.
3. نظريات الثقافة.
4. أنواع الثقافة ووظائفها

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.
2. أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها.
3. أنواع الثقافة التنظيمية.
4. نظريات الثقافة التنظيمية.
5. مستويات الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: آليات تكوين الثقافة التحطيمية وأبعاد ممارستها

1. بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.
2. مكونات الثقافة التنظيمية.
3. آليات اكتساب الثقافة التنظيمية.
4. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
5. أبعاد ممارسة الثقافة التنظيمية.

رابعاً: الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على سلوك الموارد البشرية وعلى المنظمة.

1. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية.
2. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة .

خامساً: التغيير الثقافي.

1. مفهوم التغيير الثقافي.
2. العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي.
3. مراحل التغيير الثقافي.
4. عوامل فشل ونجاح التغيير الثقافي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، نمط قيادتها، أدارتها، جماعات العمل، مديريها ومواردها البشرية، والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت وحتى المؤسسات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز ثقافة كل منها عن غيرها¹.

ولكن لكي تضمن المنظمات ولاء أفرادها وجب عليها وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قوية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت والقدرات لهذا جاء الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والثقافية للمنظمة، للإمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها، باعتبارها الأسلوب الأنجع لفهم وتفسير سلوك أفرادها ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم واتجاهاتها لجعلها تسير نحو تحقيق هدف المنظمة.

أن وجود ثقافة تنظيمية تحتوي على قيم و عادات سلوكية مفهومة وواضحة تؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح ما هو مرغوب و أخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي و توجهه نحو أهدافها، لهذا ففي هذا الفصل سنتطرق الثقافة من منظور سوسيوانترولوجي (المفهوم، الخصائص، النظريات، الأنواع، الوظائف)، ومن ثمة إلى الثقافة التنظيمية حددا (المفهوم، الأهمية، الأنواع، النظريات، المستويات، آليات التكوين و أبعاد الممارسة ومن ثم تأثيرها على سلوك الموارد البشرية و على المنظمة، و في الأخير تطرقنا الى التغيير الثقافي و العوامل المؤثرة فيه مراحلها عوامل فشله ونجاحه.

¹محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المرسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية، العدد 02، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر ديسمبر 2014، ص34.

أولاً: الثقافة من منظور سوسيوانثربولوجي

1. مفهوم الثقافة

إن فكرة الثقافة ذات أصل انثربولوجي واجتماعي يعني أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة خاصة القيم، والمعتقدات والافتراضات والرموز أمر يعود الى دراسة الإنسان وسلالاته وأجياله، ورغبته واستعداده، وتفكيره، واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية، يجد المتخصص بدراسة تأريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي وشعار، وطقوس ورموز ومقدسات خاصة بيها اهتمت بتكوينها وتطويرها، وترسيخها من جيل لآخر والدفاع عنها كقيم ومعتقدات راسخة¹.

وارتبط مفهوم الثقافة بالانثربولوجي ادوارد تايلور Edward Tylor في كتابه الثقافة البدائية 1871 مستلهما من أعمال غوستاف كلیم المنشور في عشر مجلدات المعنونة بالتاريخ العام للحضارة البشرية حيث استطاع أن يصيغ مفهوما للثقافة كمرادف لكلمة الحضارة la civilisation فبالنسبة له الثقافة أو الحضارة بالمعنى الاثنوغرافي الواسع هي ذلك الكم المعقد أو المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من خلال تواجده كعضو في المجتمع.

أن هذا التعريف بالرغم من بساطته اللغوية والتأويلية ما هو إلا وصف موضوعي تطوري معين مقدم من عالم انثربولوجي قام بإحداث قطيعة مع التعريفات الفردانية للثقافة وهذا بإعطائها بعض الصفات التي تعبر عن الحياة الإنسانية والاجتماعية، وتجلى دوره في تقديم المعنى الوصفي لواقعها توازياً مع المجتمعات البشرية في حد ذاتها بعيداً عن كل وصف معياري لهذه الأخيرة.²

ولقد احصى عالما الانثربولوجيا كروبير A.L. Kroeber و كلوكهون "c.kluckhon" ما لا يقل عن 160 تعريفا للثقافة سنعرض بعضها³

تعريف هوفستد Gert Hofstede للثقافة " هي المحصلة المبرمجة أو النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية"¹

¹نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص ص18،19.

²ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة وهران ألفون، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل و التنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، الجزائر 2015/2016، ص ص 51،52.

³عبد الغني عماد، سوسيوولوجيا الثقافة المفاهيم و الاشكاليات من الحداثة الى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2006، 1، ص 29.

في حين يعرفها روبرت بيرستد R.Bierstedt في كتابه النظام الاجتماعي "هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع"²

أما رالف لنتون "كل مركب يشمل على ما صنعته يد الإنسان وعلى المعتقدات و الفنون و العادات التي يكتسبها بوصفه عضوا في الجماعة و كل ما ينتجه الإنسان العادي من الاشياء التي تقرها العادات و تعتبر الثقافة حصيلة الاستجابات التكيفية للإنسان المتمثلة في الافكار المتعلقة بالسلوك و انماطه التي يتخذها الافراد و الجماعات لتلبية حاجاتهم الحياتية و تحقيق أهدافهم"³

في حين نجد ان كل من كروبير و كلوكهون قدما تعريف للثقافة "تتكون من نماذج ظاهرة و اخرى كامنة من السلوك المكتسب و المتنقل بواسطة الرموز ،والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الانسانية ،والذي يظهر في شكل مصنوعات و منتجات ، اما قلب الثقافة فيتكون من الافكار التقليدية (المتكونة و المنتقاة تاريخيا) و بخاصة ما كان متصلا منها بالقيم و يمكن ان نعد الانساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية ،كما يمكن النظر ،بوصفها عوامل شرطية محدد لفعل مقبل "

في حين عرف عالم الاجتماع غي روشي الثقافة "هي مجمل طرق التفكير والحس والفعل المعبر عنها الى حد ما والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الافراد تسمح في آن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بدمج الافراد في إطار جماعة خاصة و مميزة"⁴

اما والاس wallace هي "أساليب السلوك أو اساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام افراد المجتمع لها اكبر لما تتميز به عن اساليب الأخرى من كثرة التواتر و امكانية المحاكاة"⁵

اما كروزيه Crozier هي "ليست مجموعة من القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس ، بل تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية والمعرفية والفكرية و العلائقية وهي أداة وقدرة يكتسبها

¹عبد الناصر محمد، علي حمودة، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية والإدارية، مصر ط1 ،2005، ص133.

²مجموعة مؤلفين، نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصاوي، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ط1، 1997، ص9.

³فائز محمد الحديدي، ثقافة التربية (التربية مبادئ وأصول) دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2007، ص157.

⁴– Cuhe, Denys. La notion de culture dans sciences sociales .3^{ème} édition, édition la Découverte, paris,2004, P 104.

⁵ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ط1 ،2004، ص 107.

الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين¹ ، ومن خلال هذا التعريف يتضح الجانب السلوكي الذي تظهر من خلاله الثقافة وهكذا فإنها تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشائها وتطويرها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات وانتقالها من جيل إلى جيل، ولاشك أن السلوك الإنساني يتشكل ويتكون بخصائص الثقافة التي يعيش فيها، ومن هنا كثيرا ما نسمع أن أحد الأفراد الذين ترك مجتمعه لأسباب ما وذهب لفترة معينة إلى مجتمع آخر قد تعرض إلى أزمة ثقافية والتي تعكس تصادم ما يحمله من ثقافة خاصة بمجتمعه وما يواجهه من ثقافة أخرى.

أن الثقافة تعبير عن الهوية، والإيديولوجية والعقيدة فهي محدد للسلوك وموجه له ، قابلة له رافضة له ، مشجعة داعمة له.²

من كل هذا يمكن القول أن الثقافة منتج إنساني تمت صناعته في لحظة تاريخية محددة من التواجد البشري ،وقد أنتجه الإنسان الأول و تميز عن غيره من الموجودات الأخرى ،بل غذا جوهر الإنسان ذاته هكذا أصبحت هذه الظاهرة التاريخية حزاما لا يمكن للإنسان إلا أن يتواجد بها و ضمنها ، ومن خلالها يضع الحدود أمام غيره³.

2- خصائص الثقافة

هناك خصائص عمومية عديدة للثقافة تجعلها مصدرا ملهما لعدد كبير من التغيرات على مستوى الانساق و العلاقات الاجتماعية و يمكن تحديدها بالخصائص التالية : هي "ليست مجموعة من القيم والمعايير المرسدة التي لا تلمس ، بل تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية والمعرفية والفكرية و العلائقية وهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين⁴ ، ومن خلال هذا التعريف يتضح الجانب السلوكي الذي تظهر من خلاله الثقافة وهكذا فإنها تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشائها وتطويرها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات وانتقالها من جيل إلى جيل، ولاشك

¹ مشتة ياسين ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ،العدد01،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر ، 2013،ص236

²نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ، ص19.

³ عبد العزيز خوجة ، الثقافة : مفاهيم وإشكالات ، يوم دراسي الثقافة و المسألة الهوياتية في الجزائر ، جامعة غرداية ،الجزائر 27فيفري 2018،ص7.

⁴ مشتة ياسين ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ،العدد01،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر ، 2013،ص236

أن السلوك الإنساني يتشكل ويتكون بخصائص الثقافة التي يعيش فيها، ومن هنا كثيرا ما نسمع أن أحد الأفراد الذين ترك مجتمعه لأسباب ما وذهب لفترة معينة إلى مجتمع آخر قد تعرض إلى أزمة ثقافية والتي تعكس تصادم ما يحمله من ثقافة خاصة بمجتمعه وما يواجهه من ثقافة أخرى.

- **الثقافة نتاج اجتماعي و إنساني:** لا وجود للثقافة من دون مجتمع إنساني، ولا وجود لمجتمع إنساني من دون ثقافة، فالثقافة تنشأ عن الحياة الاجتماعية من خلال سعي الانسان لابتكار سبل التكيف مع الظروف الجديدة و محاولته بالتالي التحكم بظروف المحيطة بها .

حيث تختلف النظم الاجتماعية كما تختلف أنماط الثقافة في مدى شموليتها، فهناك أنماط تشمل جميع الأفراد في المجتمع الواحد و تسمى العموميات (Universals)، مثل انظمه الضبط الاجتماعي بحيث يتعرض المخالف لها للعقوبات او نبذ الاجتماعي، ومع ذلك فمن الناحية العملية لا تتمتع كل الأنماط الثقافية بهذا الشمول و خاصة في المجتمعات الحديثة، فهناك الكثير من الخصوصيات (Specialties) التي تشمل جماعة معينة داخل المجتمع الواحد، كما أن هناك بدائل (Alternatives) وهي عناصر ثقافية متعددة، للفرد حرية الاختيار بينها ¹.

-**الثقافة مكتسبة:** أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يكون قادرا على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه، والثقافة ليست غريزية او عضوية، او تنتقل بيولوجيا، ولكنها نتاج التفاعل الاجتماعي، وهي بذلك الجزء المكتسب بتعلم الناس ثقافتهم بطريقة مباشرة، فالإنسان يكتسب و يتعلم من خلال السنوات الأولى العادات و التقاليد، حتى تصبح جزءا من شخصيته، ويصبح هو عضو في ثقافته ².

وعن طريق التفاعل يكتسب الانسان الثقافة منذ مولده، فهي لا تنتقل بالوراثة، لكنها تتكون من خلال التنشئة الاجتماعية (Socialization) او الانتشار (Diffusion) او التثاقف (Acculturation) (او الاستعارة (Borrowing) او التماثل و الاستيعاب (Assimilation) ولا يدخل السلوك الفطري و الافعال المنعكسة، ومع ذلك لا يمنع أن تكون بعض النظم الثقافية قد أوجدها الانسان لإشباع حاجات فطرية، كنظام جمع الطعام او الصيد او الزراعة وهي تكتسب عن طريق التعلم، لذلك يمكن تطورها

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص ص 115، 116.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ط 1،

2006، ص ص 36-38.

كلما تطورت قوانين التعلم وتقنياته، والتي قطع العلم الحديث فيها شوطا كبيرا، وبفضل اللغة يستطيع كل جيل أن ينقل خبراته بطريقة رمزية الى الجيل الناشئ.¹

-**الثقافة نامية ومتغيرة** : سمة المجتمعات أنها دائمة التغي، و التغير قانون تخضع له جميع الظواهر، وكما قال هيرقليطس "أن التغير قانون الوجود، وان الاستقرار موت و عدم " تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية: مادية، و معنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات، وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة، والتقنيات، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية لثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

-**الثقافة معقدة**: تمتاز الثقافة بأنها كل معقد لاشتمالها على عدد كبير من العناصر والسمات والمركبات والنماذج، ويرجع ذلك التعقيد إلى تراكمها خلال عصور طويلة من الزمن وإلى استعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه، وقد حاول البعض محاولة تبسيط هذا التعقيد في الثقافة بردها إلى نوعين من الثقافة هي الثقافة المادية واللامادية، ويبسطها آخرون إلى الثقافة الواقعية وإلى الجوانب المثالية أو المعيارية

وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد برده إلى نوعين هما:

أ - الثقافة المادية : وهي كل ما أنتجه العمل البشري عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.

ب - الثقافة اللامادية : وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات²

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص116.

² عبد الرزاق حليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،1989،ص73.

-الثقافة انتقائية انتقالية تراكمية: إن انتقال السمات الثقافية والمركبات والنماذج من جيل إلى جيل يخضع لعملية انتقائية حيث تختار الأجيال الجديدة من ثقافة الأجيال السابقة ما يناسبها ويتماشى مع ظروف الزمان والمكان فالمورثات الثقافية تختلف في انتقالها عن الموروثات البيولوجية التي تتم عملية الانتقال فيها وفق نظام ثابت ودقيق في حين نجد الثقافة تنتقل بطريقة واعية حيث ينتقى الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة بعضها ويستعيد البعض الآخر طبقاً لظروفه وحاجاته¹ وهي بذلك تراكمية (Cumulative) يستفيد فيها الإنسان من منجزات الجيل السابق و يضيف عليها و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة كاللغة عن الطريقة التي تتراكم بها سمة ثقافية أخرى كالتيولوجيا².

-الثقافة تكاملية: فهي تتحد وتلتحم لتكون كلا متكامل متجانسا متسقا، لا يمكن فهم أي ثقافة إلا اذا نظرنا إليها على انها متكاملة، ويشير التكامل إلى فكرة الشمول و الكلية، وتمثل الثقافة كلا مركبا متصل الاجزاء، ولا بد من وجود قسط من هذا الانسجام كحد ادني أو كشرط أساسي لاستمرار الحياة الاجتماعية، وفقدان الانسجام او التكامل الثقافي يؤدي على مستوى الفردي إلى الاضطراب، و الفوضى وظهور المشكلات النفسية و الاجتماعية و يؤدي على المستوى الاجتماعي إلى نوع من الصراع الذي قد تحول دون تطور الجماعة³

- الذبوع و الانتشار: ظاهرة الانتشار من الظواهر التي حظيت بنصيب كبير في علم الاجتماع الثقافي يعرف الانتشار الثقافي بأنه العملية التي ينتشر بواسطتها العنصر الثقافي من فرد أو جماعة أو مجتمع الى الفرد أو جماعة أو مجتمع آخر، ويشير هوبل Hoebel إلى أن الانتشار الثقافي عملية دينامية تنتشر فيها عناصر او المركبات الثقافية من مجتمع الى آخر⁴. وقد كانت الهجرات و الحروب و التجارة من اهم الوسائل المعروفة تاريخيا، أما الآن فقد تغير الموقف، وأصبحت الثقافة في عصر العولمة أكثر قدرة على الانتشار.

-الثقافة مثالية و نسبية: تختزن الثقافة نماذج مثالية يعمد أفراد المجتمع إلى تمثلها و التكيف معها، وقد يكون هناك تفاوت ملحوظ بين النموذج و الواقع، لكن هذا التفاوت يجعل القدرة على التمييز بين العادات

¹ نفس المرجع، ص75.

² عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص122.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص49، 50

⁴ محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، 1991، ص 80.

الفردية الخالصة و المعايير الثقافية واضحة ،بما يضمن المعرفة بكيفية التصرف في المواقف التي يعد فيها النموذج او المعيار الثقافي ملائما ،وإلا فان الجزاءات المتوقعة كقيلة بضبط توافق او تطابق سلوك الفرد مع الحد الادنى الذي تفرضه الثقافة و معاييرها ¹

- **الثقافة فوق العضوية** : وهذا يعني أن الثقافة تستمر بعد أجيال عديدة ، مما يؤكد أن مضمونها هو نتاج الانسان اكثر من كونه نتاجا بيولوجيا ، فالتطور الثقافي كما يرى " دافيد بير " وغيرهم من علماء الأنتربولوجيا مرتبط بالبناء العضوي للإنسان ، والثقافة تبدو فوق عضوية من حيث كونها كامنة في الشعور السيكولوجي للإنسان ، فقدره الإنسان على الاختراع لا حد لها واستخدامه للرموز يسمح له بالابتكار واكتساب أشكال جديدة للحياة دون أن يكون هناك تغير في بنائه العضوي.²

ا يمكن حصر خصائص الثقافة نظرا لكثرتها و تعددها ولكن يمكن القول أن الثقافة انسانية ،و انها مكتسبة و ليست محمولة بيولوجيا ، فهي تسمى احيانا الموروث الاجتماعي او المخزون الثقافي و نظرا الى قدرات الانسان المبدعة فهو لا يكتفي بالتعلم و اكتساب الثقافة فقط ،بل يضيف اليها اشكالا سلوكية مختلفة ،وعلى الرغم من أن الثقافة و المجتمع يخرجان نتاجا متشابها ،إلا انه ليس متطابقا ،فلا يوجد و لا يمكن توقع سلوك متطابق من البشر ،فلكل فرد شخصيته و تعبيراته.³

3- نظريات الثقافة

-النظرية التطورية :

نمت المدرسة التطورية التي كانت أول تيار فكري في تاريخ الانترپولوجيا في اواخر القرن التاسع عشر ،بين عامي 1805 و 1910 تقريبا ،ولكن فكرة التطور قديمة قدم الانسان فقد تحدثا عنها فلاسفة اليونان وعلماء العرب و المسلمين ،و كمفهوم علمي ظهر لأول مرة في عصر التنوير ،عندما اعلن بعض المفكرين الفرنسيين مثل تورجوتو (الذي تأثر به تايلور taylor فيما بعد)و كوندرسية condercet(الذي تأثر به كونت فيما بعد) عن ايمانهم بتقدما لانسانية .

وفي هذا الوقت تقريبا بدأت الافكار التطورية تنفذ الى العلوم الطبيعية مثل علم الاجنة فرن بير (vonbaer) و الجيولوجيا ليل (lyell) و اصبح الطريق ممهدا لمؤلف داروين (darwin) أصل الانواع الذي صدر 1859،فكرة التطور الثقافي في تلك المرحلة -كما اشار هوبل - لم تكن مجرد تقليد تافه او

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 121،122.

² محمد السويدي، مرجع سابق، ص77.

³ عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص115.

نقل للفكرة من التطور البيولوجي ،فقد كانت العلوم كلها تتحرك نحو هذه الفكرة ،وقد بزغ مفهوم التطور في العلوم الاجتماعية مع اجست كونت حيث يرى ان التطور قانون طبيعي يظهر في سلسلة تقدمية من مستويات المجتمع و ثقافته ،ويبلغ ذروته حتما في جنس بشري منطقي مزدهر ،وهكذا يركز كونت على تطور البشرية على حين تعرض اتباعه في علم الاجتماع مثل سبنسر و دوركايم وغيرهما اساسا لدراسة تطور المجتمع عم واحد منهم -وهو سبنسر المفهوم بحيث ادخل فيه كل شيء ابتداء من الظواهر الكونية و الجيولوجية حتى الظواهر النفسية و الاخلاقية ، ولما كان علماء الانتولوجيا و الانتربولوجيا ينطلقون من نظريات كونت و داروين و سبنسر فقد وضعوا مخططات لنمو الثقافة و مظاهرها المختلفة و نذكر منهم على سبيل المثال باكوفن bachofen وماك لينان mclennan ،ومرغان morgan ،وتاييلور taylor¹

و على سبيل المثال يرى لوبس مورغان (1818-1881) أن التطور قد اتبع خطا واحدا، كما أن جميع المجتمعات قد شهدت المسيرة نفسها، عبر المراحل نفسها، و يقسم ركب التقدم الى ثلاث حقباترئيسية هي الهمجية، البربرية، ومرحلة التحضر.

حيث ساد الاعتقاد بوجود مسيرة خطية واحدة للمجتمعات عبر الزمن، و بان كل مجتمع لا بد له من الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، دون أن يكون بوسعها مواجهة شكل آخر من اشكال التطور و قسم مورغان كل مرحلة الى ثلاث مراحل هي حالة الهمجية ،الحالة البربرية ، وحالة التحضر وبدورها قسم كل مرحلة الى ثلاث مراحل فرعية هي الدنيا ،والوسطى و العليا وربط كل مرحلة باختراع معين سائد في تلك المرحلة فيعتقد على سبيل المثال أن اختراع صناعة الفخار كان العامل الحاسم الذي حكم عملية الانتقال من حالة الهمجية إلى البربرية .²

اما تاييلور اهتم بدراسة عدد من جوانب الحياة المجتمعية، وبشكل خاص الظاهرة الدينية ومراحل تطورها في نظريته الاحيائية، والتي كانت برأيه نقطة الانطلاق بالنسبة لتطور المعتقدات الدينية. ويقصد بالاحيائية اصفاء الطابع الروحي على عالم الطبيعي، أي انها تسبغ روحا او نفسا على عناصر الطبيعة من نباتات وحيوانات وأمكنة ومواضيع عجيبة الشكل او خطيرة الشأن.

¹ايكه هو لتكرانس، قاموس مصطلحات الاثنولوجيا و الفلكلور، ترجمة: محمد الجوهري، حسين الشامي، دار المعارف،

الهيئة المصرية لقصور الثقافة، مصر، ط2، 1974 ص 103،104.

²جاك لومبار، مدخل الى الانتربولوجيا، ترجمة: حسن قببسي، المركز الثقافي العربي، لبنان، ط1، 1997، ص 72، 73.

انطلق تايلور من فكرة قوامها ثنائية الجسد و النفس التي استلهمها الإنسان من اللحم أولاً ومن الموت بعد ذلك، بحيث استخلص من ذلك أن له قرينا في داخله هو النفس، وهذا الاعتقاد أدى الى نشأة عبادة الأموات و إلى عبادة الأجداد، و انتقل هذا الاعتقاد إلى عالم الطبيعة أي أن الطبيعة هي الأخرى مسكونة بأرواح مماثلة، أي أن لكل ظاهرة طبيعة بعد غيبي أو روعي.

فالى جانب عبادة الأجداد الأولين نمت عبادة الطبيعة و ارتفعت مختلف الأرواح التي تسكن الارض الى مصاف الالهة (اله السماء، الرياح، الأمطار... الخ) ثم بعد ذلك جاءت مرحلة التوحيد، اذ يفترض المرء أن وراء عالم الآلهة هذا لابد من وجود اله واحد أكبر منها جميعا، هو الإله الخالق و يعتبر تايلور من منظوره العلماني أن هذا الإله كان بمثابة المآل الأخير الذي انتهى إليه تفكير الإنسان الديني عبر العصور، وانه لم يكن بالتالي نتيجة لوعي الهي يوحى.¹

ونجد ايضا جيمس فريزر الذي نشر عدد كبير من الكتب أشهرها الطوطمية الزواج الخارجي، الفلكلور في العهد القديم، العصن الذهبي حيث يرى أن المجتمعات الإنسانية تطورت عبر ثلاث مراحل متتالية، ففي البداية اعتقد الانسان إمكانية تفسير الظواهر و التحكم فيها عن طريق السحر ،ولكن تبين له بعد ذلك عجزه وقصوره ، فاتكل على الإله و فوض أمره إليه أي لجأ إلى الدين ،وفي مرحلة أخيرة توصل إلى أن تفسير الظواهر و التحكم فيها لا يتم إلا من خلال العلم .²

و يمكن إجمال آراء التطوريين في تفسير ظاهرة الثقافة في مجموعة من المبادئ:

1- أن هناك قوانين كلية تحكم الثقافة الإنسانية وأنها تمر بمراحل تطور حتمية متميزة وثقافة أي مجتمع تتطور في طريق واحد خلال مراحل محددة.

2- التسليم بظاهرة التغير الثقافي و ردها إلى اختلاف المراحل التطورية للثقافات الإنسانية، أي أن الثبات والتغير سمة أساسية تميز الثقافات المختلفة.

3- أن اكتساب السمات الثقافية أو توارثها يعتمد على القدرات العقلية للإنسان وهذا يرتبط بوحدة التكوين الفسيولوجي للإنسان

4- إن عناصر الثقافة ومكوناتها قابلة للاستعارة والانتقال من ثقافة لأخرى.

5- إن عوامل التغير الثقافي تنمو ذاتيا وتظهر مع ظهور المرحلة التطورية بغض النظر عن الزمان والمكان.

¹ نفس المرجع، ص 76،77.

² نفس المرجع، ص 80.

6- إن الثقافات تتطور ذاتيا وتنتقل من مرحلة لأخرى لمجرد ظهور العوامل والشروط الكافية لظهور هذه المرحلة.

7- الإيمان بالوحدة السيكلوجية للجنس البشري¹.

لقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات لاذعة وحادة، ورفض عديد من الباحثين طرحها ومن أهم ما وجه إلى هذا الاتجاه:

لقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات لاذعة وحادة، ورفض عديد من الباحثين طرحها ومن أهم ما وجه إلى هذا الاتجاه:

-الاستناد إلى الحدس والتخمين، والاعتماد على المادة التي يجمعها الرحالة والمبشرون في القرون السابقة، وهي في معظمها متحيزة ومبالغ فيها، كما انها لم تجمع بطريقة منهجية سليمة.

-التحيز العنصري الواضح الذي يفترض أن المجتمع الأوروبي يمثل قمة التقدم، فلكل مجتمع أسلوب معين للحياة يتوافق مع البيئة ونظم القيم والعادات السائدة، الأمر الذي يجعل أسلوب الحياة ونوعيتها نسبية، فليس كل ما هو غير أوروبي بالضرورة يصف بالبداية.

-التعميم المطلق لكل المجتمعات و الثقافات في تطورها او تقدمها خلال مراحل ثابتة، فهذا التعميم لا يدعمه الواقع كما انه لا يوجد دليل علمي قاطع على صحة فروض النظرية التطورية².
النظرية الانتشارية:

جاءت النظرية الانتشارية ردا على التطورية، حيث تفترض أن انتشار السمات الثقافية بين الثقافات المتباعدة والقريبة يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغيير الثقافي والانتقال من مرحلة إلى أخرى فالتغيير الثقافي للمجتمعات الإنسانية، يحدث نتيجة اتصال مختلف الشعوب، حيث ينتج عنه احتكاك ثقافي، وعملية انتشار لبعض او كل السمات الثقافية توجد ثلاث مدارس رئيسية تمثل هذه النظرية:

مدرسة البريطانية: يتزعمها اليوت سميث (1871-1937) ووليم بيرى (1888-1949) E. Smeth & W. Biry، ارجعت نشأة الحضارة الى مصدر او مركز واحد، هي مصر وعندما توافرت الظروف و بدأت الاتصالات بين الجماعات و الشعوب، انتقلت بعض مظاهر تلك الحضارة إلى بقية العالم التي عجزت شعوبها عن الابتكار و الإبداع فعوضتها بالاستعارة و التقليد .

¹ كمال بوقرة، مسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات العاز -وحدة باتنة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 75.

² حسين فهيم، قصة الانثربولوجيا، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ب ط، 1986،

المدرسة الألمانية النمساوية: افترض كل من جروبينر و شميدث " Schmideth&Jrobenz وجود عدة مراكز حضارية في جهات متفرقة في العالم، وليس مركزا حضاريا واحد، ووجود دوائر ثقافية تشترك في سمات ثقافية واحدة، و تشد هذه السمات كلما اقتربت إلى المراكز .

رغم اختلاف بين المدرستين البريطانية والألمانية النمساوية إلا أنهما اتفقتا في رفض حتمية تطور المجتمعات كلها وفق قانون ثابت، وانه من غير المعقول أن يتشابه التكوين العقلي عند جميع البشر وليس من الممكن أيضا أن تتمتع جميع الشعوب بقدر مماثل من الخلق والابتكار، ولكنها تستطيع بسهولة أن تستعير من غيرها ما تعجز عن ابتكاره بنفسها.

المدرسة الأمريكية: ويمثلها كلارك و يسلر ،كروبر و كلاكهون K.Wissler , Kroeber , Klakhone وهم تلامذة: فرانس بواس و ترى أن الملامح المميزة لثقافة ما، وجدت أولا و قبل كل شيء في مركز ثقافي جغرافي محدد، ثم انتقلت الى مناطق أخرى، مع إمكانية التطور الموازي المستقل.

تؤمن المدرسة الانتشارية، بالمساواة بين البشر و بالتفاوت بين الثقافات، اذ نجد في العالم بؤرا ثقافية متقدمة على غيرها، لكنها لا تعرب عن الثقة نفسها بعبقرية الانسان وقدرته على التقدم الدائم عن طريق الاختراعات، فالانتشارية ترى أن نمو المجتمعات يتم اكثر ما يتم عن طريق الأخذ و التقليد و ذلك بفعل الاحتكاكات الثقافية بين الشعوب.

والمدرسة الانتشارية لا تدرس الثقافات باعتبارها نماذج ممثلة لمراحل متعاقبة عبر الزمن ، بل هي ترفض اعتبار البشرية بمثابة الكائن الذي ينمو كما تنمو الخلايا المغلقة والمنطوية على ذاتها ،بحيث تتطور كل منها على حدة مع تقدم الاختراعات ،اذ ترى الانتشارية أن هذه الاختراعات ،فضلا عن العناصر الثقافية تنتشر من مجتمعات إلى اخرى مجاورة لها ، إما بفعل الهجرات وإما بفعل الحروب .

اذا كانت المدرسة التطورية تبحث عن أسباب التفاوت بين الثقافات، فان المدرسة الانتشارية تبحث عن صيغ الانتشار من ثقافة إلى أخرى، وكيف ينتقل عنصر ثقافي من مجتمع إلى آخر؟¹. ولقد ركز اصحاب هذه النظرية على الفهم النسبي للثقافة ورفض الجذرية التطورية فالنسبية الثقافية في حقيقة الامر دعوة الى الاخذ بضرورة تنوع الشعوب واحترامها، ومحاولة دراستها وتفهمها والوصول الى اوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات، الامر الذي يساعد على فهم أفضل للطبيعة الانسانية وتفسير سلوك الافراد كافة، والتعرف على انماط الحياة الاجتماعية في الحاضر والمستقبل.²

¹جاك لومبار ، مرجع سابق، ص 123،124.

²حسين فهميم، مرجع سابق، ص 127.

التحليل الوظيفي للثقافة

يوصف الاتجاه الوظيفي بأنه لا تطوري ولا تاريخي حيث ركز على دراسة الثقافات كل على حدى في واقعها وزمنها الحالي، فالوظيفية ليست متزامنة و انما آنية، وتبلور هذا الاتجاه عن طريق الافكار و الكتابات اللتين طرحهما كل من العالمين البريطانيين برونسلو مالينوفسكي 1884-1942 و راد كليف براون 1881-1955 مع أن كلاهما متأثر بمدرسة علم الاجتماع الفرنسية خاصة رائدها اميل دوركايم ويؤكد هذا الاتجاه على الطابع العضوي للثقافة وكذلك على وظيفتها.

يرى مالينوفسكي أن "كل ثقافة تشكل كلا متجانسا فإن كل عناصر نسق ثقافي تتناغم بعضها مع بعض و هو ما يجعل كل نسق متوازنا و وظيفيا و ما يفسر بأن كل ثقافة تسعى إلى الحفاظ على نفسها، مساويةً لذاتها"، وبغية تفسير الخاصية الوظيفية لمختلف الثقافات بنى مالينوفسكي نظرية المسماة بنظرية "الحاجات" و تتمثل وظيفة العناصر المكونة للثقافة ما في تلبية الحاجات الأساسية للإنسان.¹

ربط مالينوفسكي الثقافة بجوانبها الإنسانية فالثقافة في رأيه عبارة عن كيان كلي وظيفي متكامل يماثل الكائن الحي بحيث انه لا يمكن فهم دور او وظيفة أي عضو من اعضاءه إلا في ضوء علاقته بباقي اعضاء الجسم، فقد استعار نموذج من العلوم الطبيعية²، وأوضح فيه أن البشر يسعون الى اشباع احتياجات بيولوجية اساسية حتى يستمروا في البقاء وهي العذاء، الراحة، الجنس، الامن و الصحة و النمو وتمثل الثقافة تحديدا الإجابة عن هذه الضرورات الطبيعية وهي تجيب عنها بخلق " المؤسسات" وهو المفهوم المركزي لدى مالينوفسكي و الذي يعين الحلول الجماعية للحاجات الفردية .

المؤسسات هي العناصر الملموسة في الثقافة والوحدات القاعدة لكل دراسة انترولوجية وهو ما تتصف به السمات الثقافية اذ لا معنى لأيه سمة أن لم يتم إرجاعها الى المؤسسة التي إليها تنتمي . فالمؤسسات و الحاجات الكلمتين المفتاحين و العنصرين الاولين لثقافة ، فالحاجات تعتبر بمثابة العناصر الجوهرية ،غايتها الاستجابة بطرق شتى للشروط المرتبطة بحياة الإنسان نفسه أولا ،وبمحيطه ثانيا ، و بتنظيمه المجتمعي و قيمه المعتمدة في مجتمع معين .

أن هذه الحاجات حاجات بيولوجية ، بسيطة و اولوية تستجيب لمتطلبات الجسد المألوفة و الاعتيادية بحيث نجد جوابا ثقافيا يلبي كل حاجة من الحاجات الجسدية فالتقنيات المعيشية تلبى ضرورات التغذية ، و القرابة تلبى حاجات النسل وعلى صعيد ارفع نجد ما يطلق عليه مالينوفسكي اسم الحاجات

¹ دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : منير السعيداني ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2007، ص59.

² حسن فهيم ، قصة الانترولوجيا ، مرجع سابق ، ص129.

المولدة او المستلزمات الثقافية التي هي الحاجات المجتمعية الاكثر انتشارا،وهي تلبىها المؤسسات على انواعها من اقتصادية وتربوية و سياسية ... كما نجد على صعيد ثقافي ارفع ما يسميه بالمستلزمات الاستدماجية أي تلك التي تشمل على الجوانب الرمزية من حياة المجتمع كالاتصال ،المفاهيم العقائدية و الاخلاق ...الخ¹

ويؤكد انه من المفترض لكل ظاهرة من الظاهرات المجتمعية أن تستجيب لوظيفة معينة و انها اذ لم تعد تلبى حاجة حيوية او مجتمعية فان مصيرها الزوال لا محالة ،والمثل الذي يضربه على ذلك الحنطور (العربة التي يجرها الحصان)،فهو لا يرى فيها راسب من الرواسب المتبقية في زمن المواصلات المؤلمة بل يرى فيه وسيلة ضرورية من وسائل النزهة و الرحلة و السياحة .²

كما يجب تحليل كل ثقافة من منظور تزامني انطلاقا مع معطياتها المعاصرة لا غير ،فالوظيفية تركز على الحاضر الذي هو المقطع الزمني الوحيد الذي يمكن لعالم الانتربولوجيا أن يدرس المجتمعات الانسانية موضوعيا ،حيث يفرض المنهج الميداني لدى الوظيفية ،أن يكون الباحث مشاركا ،أي لا يكتفي بالملاحظة المباشرة الميدانية ،بل لابد من المشاركة فالمعايشة و الاندماج ضمن جماعة و المجتمع المدروس هو الشكل الوحيد للتعلم في المعرفة الغيرية الثقافية .
وظائف الثقافة :

حسب حسين عبد الحميد أحمد رشوان : يرى أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :
-تسهم الثقافة في المحافظة على الوظائف البيولوجية للكائن البشري عن طريق توفير حاجاته للطعام والشراب و الدفء و المأوى و الإشباع الجنسي و الحب و التناسل، و التشجيع.
-تؤثر الثقافة في حياة الناس فكل ثقافة تحتوى داخلها على بعض المعايير و القيم التي توجه افعال و سلوك اعضائها.

-من خلال الثقافة يستطيع الإنسان أن يطور مفهومه عن الذات ،وعن المجتمع ، وعن الآلة ،ومن خلال الثقافة يحصد الانسان نواتج التعبير الخلاق ،و الثقافة مسؤولة عن الامن الداخلي والخارجي ،وهي في اكثر عناصرها دينامكية تمدنا بما يحقق التلاؤم و التكيف مع البيئات الطبيعية و الاجتماعية و التنشئة المتغيرة .

¹جاك لومبار ،مدخل الى الانتربولوجيا ،ص170.

²نفس المرجع ،ص168.

- الثقافة تحدد المواقف : فهي تزود الإنسان بمعاني الأشياء و الأحداث ، مما يمكنه من أن يستمد منها مفهوماته الأساسية ،فمن خلالها يميز بين ماهو صواب و غير ذلك .
- الثقافة تحدد الاتجاهات و القيم و الاهداف : فهي تفسر جوانب النجاح و الفشل في المجتمع باسره ، حيث يتعلم الاهداف و القيم بطريقة لا شعورية ،كما يتعلم اللغة ،و الاتجاهات نحو الميل و الشعور .
- الثقافة تزود الفرد و المجتمع بانماط السلوك .
- تعمل الثقافة على تزويد اعضاء المجتمع بوسائل الضبط الاجتماعي ، كالاعراف و العادات و القيم ، ثم تكافئ السلوك المقبول و الذي يكون موضع اتفاق جمعي ،وتفرض الجزاءات على السلوك الخاطيء .
- تعمل الثقافة على عملية الابتكار و الإبداع و ذلك بتزويد أفرادها بملكيات التفكير الملائمة .
- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها .
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب محددة ،معروفة من قبل .
- لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديماً أو تأخيراً .
- يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي .
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد افراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي ، جميل وقبيح ، خير وشر ، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود .
- تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع ، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من افرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم .
- تعطي الثقافة الافراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضاءها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها .

- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكاناتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصيته في الثقافة المعقدة.
- يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل ولهذا تكثر الامراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد¹

4- أنواع الثقافة ووظائفها :

4-1 أنواع الثقافة .

الثقافة هي مجموعة القيم و المعايير التي تنظم حياة الجماعة و استمراريتها و تتحكم في سلوك افرادها، ولثقافة انماط متعددة تظهر كاستجابة لمطالب لبنى الاجتماعية و الثقافية و المهنية و التباين الجغرافي سنوجز اهم هذه الانماط فيما يلي :

- **الثقافة الاسلامية :** والتي يعرفها " عبد السلام المسدي " بأنها مناط الشخصية العربية ومستودع قيمها ووعاء حكمتها و حقيقة هويتها الحضارية، أنها ثقافة إنسانية أصلية شاملة لمظاهر المادة و الروح ذات عراقية تاريخية تتميز بقيم فكرية عالية وقيم الحق والعدل والمساواة واحترام المعرفة، ثقافة تمثل الثقافات الأخرى دون إذابة أو ذوبان، تنفرد بجهاز لغوي مثيل له في السعة والمرونة، وأهم شيء في مفهوم الثقافة في الحضارة العربية الإسلامية هو التلازم بين كل ما هو ثقافي وقيمي ؛ فضلا عن الارتقاء بالإنسان إلى أقصى الدرجات ذلك أن موضوع الثقافة في أصله و جوهره هو لماذا نحيا؟ أي السؤال عن معنى الحياة عكس الحضارة و التي يغلب عليها الطابع المادي والتي تتمحور حول سؤال كيف نحيا؟²

- **الثقافة النخبوية :** هي الثقافة التي تحصلت عليها نخبة المجتمع بواسطة عدة وسائل منها الكتاب وهي ثقافة مكتوبة لا يتحصل عليها إلا من يعرف القراءة و الكتابة ،وهي تعبر عن

¹ محمد السويدي ،مرجع سابق ،صص 90-92.

² جمال العيفة ،الثقافة الجماهيرية عندما تخضع وسال الاعلام و الاتصال لقوى السوق ،منشورات جامعة باجي مختار ،الجزائر ،ب ط،2003،ص38.

مواقف المجتمع عندما تكون نابعة منه ،وهي التي يطلق عليها محمد عابد الجابري اسم الثقافة العالمية و التي تضم حسه طريقة الحياة المادية و الروحية لكي تمنح لكل امة خصوصيتها ،وهي معدن الهوية ،حيث تمتد من طريقة الملبس و المأكل و الضحك الى مكونات الذاكرة الجماعية و الخيال الاجتماعي و الرأس مال الرمزي.¹

فهي تستعمل لتشير إلى المعطيات ذات الخصوصية المتميزة بدرجة عالية في الرقي، فهي تعتبر من جانب الوسط الثقافي أعلى درجة الإبداع الإنساني، فالأعمال الفنية ذات الحضور المستمر تعد مثالا عن الثقافة العالية ، وتتضمن أعمالا مثل : الأوبرا والسمفونيات الكلاسيكية لـ "بيتهوفن" و " موزار " واللوحات الفنية مثل "ليوناردو دافنشي" وكذلك أعمال "شكسبير" و " جون ملتين"، والعديد ممن يستعمل مصطلح الثقافة العالية، التي ينظر إليها كشكل أرقى من أشكال الثقافة الأخرى.²

- **الثقافة الشعبية :** هي عكس الاولى وهي الثقافة الشفوية التي ينقلها المجتمع من جيل لآخر شفويا كالشعر الملحون و الحكايات و العادات و التقاليد ،وفي الغرب تسمى فلكلور من غناء و رقص ،وهذا الفلكلور الذي يعبر عن تفاعل مباشر بين الناس بشكل متناغم تتبوأ فيه الكلمة الشفهية المكانة الاولى ، يعرف الفلكلور بالنظر الى مادته على انه هو من المأثورات الروحية الشعبية و بصفة خاصة التراث الشفوي وهو ايضا العلم الذي يدرس هذه المأثورات ،ويتألف مصطلح فولكلور folk-lore من مقطعين folk بمعنى الناس و هي الكلمة الانجليزية القديمة folc و lore بمعنى معرفة أو حكمة ،فالفلكلور حرفيا هو معارف الناس أو حكمة الشعب .³

يعرف ميشال دو سرتو Michel De Certeau الثقافة الشعبية بوصفها الثقافة الاعتيادية للناس الاعتياديين ،اي ثقافة تصنع يوما بيوم ،خلال الانشطة العادية و المتجددة ،يوميا ،وفي آن معا.⁴

كما تتميز الثقافة الشعبية بجملة من الخصائص من بينها الالزام ،التلقائية ،غير مدونة ،الاستمرار و الثبات ،الجاذبية ،وتبقى مقبولة ومرغوبة على الرغم مما فيها من الزام و قهر ،فهي تنطوي على ما تواضع عليه افراد الجماعة من افعال سلوكية ،وهذه الخاصية تفسر اختلاف الثقافات

¹ نفس المرجع ،ص42.

² هارلمبسهولبورن ،سوشيلولوجيا الثقافة و الهوية ،ترجمة :حاتم حميد محسن ،دار كيوان للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1 ،سوريا ،2010،ص09.

³ جمال العيفة ،مرجع سابق ،ص ص 43.

⁴ دنيس كوش ،مرجع سابق ،ص125.

باختلاف الجماعات ،بل حتى ضمن المجتمع الواحد باختلاف العصور ،وان كان هذا الاختلاف نسبيا و محدودا .¹

- الثقافة الجماهيرية

يعرف جمال العيفة الثقافة الجماهيرية بانها " المواقف الجديدة التي تنشرها وسائل الاتصال و الاعلام لدى الجماهير الواسعة و بصفة اصطناعية و تمتاز بانها ثقافة مصطنعة تخضع لمقاييس السوق وفق مبدأ العرض و الطلب و بظهور وسائل الاتصال الحديثة " إن هذا النوع من الثقافة يختلف تماما عن النوعين السابقين، فإذا كان الإنسان هو العامل المحرك في الثقافة النخبوية وخاصة الشعبية ؛ ففي الثقافة الجماهيرية تعتمد على التقانة كعامل أساسي إلى جانب الفرد في توسيع أفكارها ومنتدياتها الاستهلاكية²

شهد مفهوم الثقافة الجماهيرية نجاحا كبيرا في الستينات و مرد هذا النجاح كان جزئيا لعدم دقته الدلالية و الجمع بين مصطلحي "ثقافة" و "جماهير"، وعليه فليس مفاجئا إن أمكن استخدام المفهوم لبسط تحاليل ذات توجهات بائنة الاختلاف ، بعض علماء الاجتماع شأن إ" دغارموران Morin " " Edgar " مثلا يشددون على نمط إنتاج هذه الثقافة الذي يخضع إلى ترسيمات الإنتاج الصناعي الجماهيري أن تطور وسائل الاتصال الجماهيري يتوازن و ادراج ما بات محددًا من مؤشرات الإنتاجية والمردود في كل ما يهم الإنتاج الثقافي "الإنتاج" ينزع إلى تعويض "الإبداع".³

إن ثقافة الجماهير هي إفرار للمجتمعات الصناعية ؛ وهي بالضرورة إفرار للإعلام الواسع، مثال على ذلك الأفلام ذات الطابع الشعبي والمسلسلات التلفزيونية المحلية وأشرطة موسيقى البوب، والمنتقدين لهذه الثقافة يرون أنها تحط من قيمة الأفراد وتحطم النسيج الاجتماعي، وإذا كانت الثقافة العامة يصنعها الناس العاديون ، فإن الثقافة الجماهيرية تستهلك فقط جانب من جوانب الأفراد ، وبناءا على هذه النظرة يصبح المشاهدون أعضاء سلبيون في المجتمع الجماهيري و لا يستطيعون التفكير من أنفسهم⁴.

¹ عبد الغني عماد، مرجع سابق ،ص ص162-164.

² جمال العيفة ،مرجع سابق ، ص ص 44 ، 45.

³ دنيس كوش،مرجع سابق ، ص ص 130،131.

⁴ هارلمبسون هولمبورن ،مرجع سابق ،ص 10.

الثقافة العمالية: هي بلورة مفاهيم الطبقة العاملة من فكر تتسلح بها الحركة النقابية ضمن أدائها في مواجهة أشكال الاستغلال الطبقي و الاجنبي بابعاد قضيتها ضمن المرحلة النضالية التي ستعيشها الأمة، سواء كان ذلك من حيث حقها الذي يؤهلها و ارتباطاتها بعمليات التطور أو من حيث التزامها لتحقيق المزيد من الإنتاج بغية الوصول إلى مجتمع الوفرة والرخاء¹

4-2 وظائف الثقافة

تقوم الثقافة بوظائف متعددة الجوانب لصالح الفرد و المجتمع ،و تتمثل هذه الوظائف فيما تقدمه للفرد من طرق ووسائل لإشباع حاجياته ومطالبه البيولوجية و النفسية و الاجتماعية ، فعن طريقها يتكيف الانسان مع الطبيعة فيغيرها و يتغير بفعلها ، ومن جهة اخرى تعمل على الحفاظ على كيان الجماعة لضمان إستمراريتها في الوجود ، فالثقافة بالنسبة للفرد هي اداة لتواصل و التكيف و الحياة .

ومن ابرز ما تقوم به الثقافة من وظائف ما يلي :

• وظيفة الانسانية :

تسهم الثقافة في المحافظة على الوظائف البيولوجية للكائن البشري عن طريق توفير حاجاته للطعام و الشراب و الدفء و المأوى و الاشباع الجنسي و الحب و التناسل ،و التشجيع .
-من خلال الثقافة يستطيع الانسان أن يطور مفهومه عن الذات ،وعن المجتمع ،وعن الالة ، ومن خلال الثقافة يحصد الانسان نواتج التعبير الخلاق ،و الثقافة مسؤولة عن الامن الداخلي و الخارجي وهي في اكثر عناصرها ديناميكية تمدنا بما يحقق التلاؤم و التكيف مع البيئات الطبيعية و الاجتماعية المتغيرة .²

-تقدم للفرد تفسيرات تقليدية مألوفة بالنسبة لثقافته يستطيع من خلالها أن يحدد شكل سلوكه على ضوءها

• الوظيفة النفسية: تأخذ على عاتقها مهمة القولة وصلل الشخصية حسب تعبير G.Rouher ،

أي اكسابه انماط السلوك و اساليب التفكير و المعرفة و قنوات التعبير عن العواطف و

¹ عباس سمير ، الثقافة التنظيمية بين الممارسة و التصور ،مرجع سابق ،ص 68

² حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ،مرجع سابق ،65.

الاحاسيس أي تروضه على مقاييس خاصة بها ، كما اطلق عليها فرويد " الانا الاعلى " و اعتبرها الجزء المؤدي الى اجتماعية الفرد.¹

كما انها تشكل بعدا نفسيا مهما للفرد داخل جماعته حيث يشعر بالأمان حين يكون بينها ، لأنه يتعامل مع افرادها على اساس الاطر و الانساق و النظم و القيم التي ارتضتها الجماعة لنفسها و تشربها الفرد خلال التنشئة الاجتماعية ، كما انه يشعر الفرد بالأمان النفسي حين يكون خارج جماعته ويلتقي نفر من ابناء ثقافته يحس بأحاسيسهم و يشعر بشعورهم اذن الطمأنينة النفسية و اشباع الحاجة للأمن من اهم الوظائف

• **الوظيفة الاجتماعية:** تعمل على تماسك البناء الاجتماعي داخل المجتمع ، حيث يعرف كل شخص موقعه داخل الجماعة، ومن ثم يؤدي أدواره الاجتماعية المطلوبة منه دون أن يتصادم مع غيره من الأشخاص .

أن شغل أفراد المجتمع لمراكزهم الاجتماعية، وممارسة الأدوار المنوطة بهم يتم على أساس توقعات المجتمع من هؤلاء الأفراد، وذلك يساعد على تماسك المجتمع وإزالة عناصر الصراع.²
-تعمل الثقافة على تزويد أعضاء المجتمع بوسائل الضبط الاجتماعي كالأعراف والعادات والقيم، ومن ثم تكافأ السلوك المقبول والذي يكون موضع اتفاق جمعي وتفرض جزاءات على السلوك الخاطئ أو المنحرف الذي ينتهك تلك القواعد والأعراف السائدة في المجتمع.³
حدد محمد السويدي وظائف الثقافة كالتالي:

1. تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف، كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور، فمنذ الولادة يتعلم الطفل أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته والجماعة التي ينتمي اليها.
2. تزويد الثقافة الفرد بما يشبع حاجياته البيولوجية، اذ ليس على الفرد أن يبدأ من الصفر لكي يتمكن من اشباع جوعه، وتلبية رغباته الجنسية، او حاجته للراحة وذلك لان مختلف الطرق والاساليب التي تنظم هذه الوظائف و تصبها في قوالب محددة، معروفة من قبل.

¹ عائشة شتاتحة ،احداث التغيير التنظيمي ن خلال مدخل ثقافة المنظمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط ،رسالة ماجستير ي علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2006/2007، ص137 .

² محمد عبد العليم مرسي ،المنظور الاسلامي للثقافة و التربية ،مكتبة العبيكان ،الرياض السعودية ،ط1، 1996، ص73.

³ اسماعيل علي سعد ،الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية،مصر، ب ط، 1997، ص108.

3. لا تقتصر الثقافة على تزويد الافراد بطرق اشباع حاجاتهم ،بل تطور لهم حاجات جديدة ،حاجة الفرد للنجاح و الثروة قد تكون في بعض الثقافات اقوى من رغبته الجنسية .
4. يجد افراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان و الكون و الظواهر التي يتعرض لها كالزلازل و البراكين و العواصف و الأمطار و غيرها .
5. تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها ،كما تزودهم بمعاني الأشياء و الأحداث ،ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة من ثقافتهم عددا من المفهومات الأساسية ،لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ماهو طبيعي و غير طبيعي ،منطقي و غير منطقي ،جميل و قبيح ،كريم وبخيل ،خير و شر .أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود .
6. تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق من الجماعة ،ذلك أن استبطان قيم الجماعة و مستوياتها يؤدي في العادة الى امتزاجه في شخصية كل واحد من أفرادها ،الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب و الندم عند مخالفة هذه القيم .
7. تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء ،لأنها تربط أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها ،و يظهر هذا جليا عندما يتقابل شخصان من ثقافتين مختلفتين ،فيحس كل منهما بمدى انتمائه و تعلقه بثقافته.
8. تساعد الثقافة افراد الجماعة الواحدة على التكيف لمكانتهم في المجتمع ،فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم،و لذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو و ترعرع الشخصية و ازدهارها .
9. تضع الثقافة المركبة او الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة ،فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات ،وقد يجد أمامه أيضا عدد من البدائل الأخرى أو الفرص ،ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصية الفرد في الثقافة المعقدة .
10. يواجه الأفراد في الثقافة و المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان اكثر من احتمالية التكامل ،و لهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة نو لتعدد الجماعات التي ينتمي اليها ،وهي الجماعات التي يحتاج كا منها الى تكيف من نوع معين ،قد يفشل فيه الفرد.¹

¹محمد السويدي ،مفاهيم علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته ،المرجع سابق ،ص ص 90-92.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

إذا كانت الثقافة ظاهرة معقدة و متعددة فان ما يشق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد و التنوع بمكوناتها و إبعادها ،فيما يلي عرض لبعض التعريف .

1- مفهوم الثقافة التنظيمية .

يعرف GIBSON و زملاؤه ثقافة المنظمة "بانها شيئا متشابها لثقافة المجتمع ،اذ تكون من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات وقواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان ،وأنماط سلوكية مشتركة أن ثقافة لمنظمة هي شخصيتها و مناخها او الإحساس ،وثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد¹

يعرف دسلر DESSLER الثقافة التنظيمية "بانها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة اهمية و تشمل على العديد من العناصر و المكونات المعنوية و المادية وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ،ومعايير الترقيات و الجزاءات و العقوبات"² و يعرف كل من جيراندرينبرج و روبرت J.Greenberg بارون R. Baron ثقافة المنظمة بانها مجموعة من القيم المشتركة و العقائد و التوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة ،ويؤكدان على أن المنظمات - خاصة كبيرة الحجم -ليس لديها ثقافة واحدة ،وانما ثقافات فرعية تعيش مع ثقافة العامة³ يعد التعريف Edgard Schein من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي. إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنه أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى

¹ احسين حريم،سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال،دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن ، ط3، 2009،ص309.

² Dessler, G. *Organization Theory. Creating structure and behavior*. New Jersey: Prentice .Hall.Inc.Englewood.Cliffs. 1996p350.

³مدحت محمد ابو نصر،ادارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة،مجموعة النيل العربية،مصر، ط2007،1، ص412.

عرف Thévene الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات ، حيث تعد كمجموعة من المراجع références المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل . وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل¹. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة تتكون من شقين :

-الشق الاول : يتمثل في العوامل و المكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات الفردية و الجماعية منسجمة مع بعضها البعض و متشابهة وهي بهذا المعنى تحدد السلوك و توجهه .
-الشق الثاني :هي المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى الأنساق الفرعية الأخرى أي نسق الأهداف ،النسق التقني و نسق الهياكل على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشكل النسق الكلي للمنظمة و عليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكيات الفردية و الجماعية بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى².
1-2- خصائصها

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب :حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :
- المكونات المعنوية :وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- المكونات السلوكية :وتضم كل العناصر السلوكية من عادات ، تقاليد ، آداب ، فنون والممارسات العملية مختلفة.
- المكونات المادية :كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني ، الأدوات ، المعدات، .المنتجات وغيرها

¹الحسن هدار ،زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،العدد01،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،بسكرة الجزائر ،ص55.

²محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة،مطبعة إمبابلاست، الجزائر ،ط2010،1،ص72.

- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا . ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة،
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي: بحيث يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص
- الثقافة نظام متغير ومتطور: استمرار الثقافة لا تعنى تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل انها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة¹.
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهذا استجابة لمطالب واحتياجات العاملين من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى.
- وما يميز الثقافة أيضا أنها ليست فطرية وإنما يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.²
- في حين يرى البعض أن هناك سبعة خصائص اولية تصف الصورة الإجمالية ،ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة و الخصائص هي :
- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر :تصف كخاصية درجة التي تشجع العاملين لان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم اسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر .
- **الاهتمام بالتفاصيل** : تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل ،وتحليلها ،والانتباه اليها و الاهتمام بها .
- **توجه النتيجة** : تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات المستخدمة لانجاز هذه النتائج
- توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة .

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2008،ص77.

² امال كحيلة،فريد .كورتل،ادارة التغيير في عالم متغير،زمزم للنشر و التوزيع، الاردن ،ط5،2015،1،ص632.

- توجه الفريق : تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

- العدائية : تصف كخاصية درجة عدائية و تنافسية بين الافراد بدلا من أن ننجز الاعمال بيسر و تعاون .

الاستقرار : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة ¹.

2- اما فيما يخص الخصائص و اسلوب التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية كعملية وسلوك، فرغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم فإنها تتسم ب:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- [درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العمال.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- مدى دعم الإدارة العليا للعمال.

- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العمال.

3- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما اذ كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الواسطة و المحسوبية .

-درجة التسامح مع الاختلاف و السماح ووجهات نظر مختلفة.

طبيعة الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او تأخذ نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ².

-وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة ، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من

2- أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها .

¹نعيمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق ،ص ص 37،38.

²محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر و ،الاردن ط 2009،5،ص ص 172 ،173.

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكمي لمنظمة فأصبح الكثير من قادة المؤسسات يعطون الأولوية والاهتمام الكافي لثقافة التنظيمية لكونها من اهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما انها تخلق ضغوطاً على الافراد للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها :

2. 1 اهمية الثقافة التنظيمية :

✓ **دليل للإدارة والعاملين :** حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد ، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة ، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية ، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية ، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة

✓ **إطار فكري :** حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
 ✓ **إطار تنظيمي :** فإن الثقافة بما تحويه من قيم ، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم ، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها ، وتكافئهم على اتباعها.

✓ **ملمح مميز للمنظمة :** وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل :الابتكار والتميز والريادة .

✓ **عنصر فعال ومؤيد للإدارة** فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، فمتى تكون الثقافة قوية ، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ، ويظهر كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- ✓ تسهيل مهمة الإدارة والمديرين : فلا يلجأ ون إلى الإجراءات الرسمية ، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب ، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة ، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .
- ✓ ميزة تنافسية للمنظمة : إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية :كالطاعة التامة ، والالتزام الحرفي بالرسميات .
- ✓ عامل مهم في جذب العاملين الملائمين : المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات .
- تعد الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يساعد في قابلية المنظمة للتغيير: وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة لأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير ، وأحرص على الإفادة منه، و كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير¹.
- ✓ أداة رقابية : ذاتية للسلوك و انماط الاتجاهات المرغوبة²

2-2-وظائفها

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين ، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية .
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة ، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل معا بفعالية .

¹ فهد جزاء بن شيان العتيبي، واقع الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود . المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، 2012، ص ص 23،22 .

² جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية ، مصر ، 2006، ص19 .

- تحقيق اهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد و ارشادهم نحو ذلك .
 - تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .
 - اضافة الى أن لثقافة المنظمة بالغة الاهمية في ايجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية¹.
- يشير Kinicki & Kreient الى أن الثقافة التنظيمية تؤدي اربع وظائف :
- ✓ تعطي للافراد العاملين هوية المنظمة : فاشترك العمال في نفس القيم و المعايير و المدركات يعطيهم الشعور بالتوحد ،مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك .
 - ✓ تعزز استقرار النظام الاجتماعي : فالثقافة تشجع التعاون و التنسيق الدائمين بين اعضاء التنظيم و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
 - ✓ تسهل الالتزام الجماعي : لان الشعور بالهدف يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة .
 - ✓ تشكيل السلوك :من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم .
 - وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل المنظمة بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .²

¹ حسين فلاح عداي الحسني ،الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مدخلها و عملياتها المعاصرة ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2000،ص 94.

² حسين حريم، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال،مرجع سابق ،ص،ص312،313.

الشكل رقم (01): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية داخل التنظيم .



المصدر :احمد ماهر ،التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ،الدار الجامعية مصر ،2005،ص463.

3- أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة، لكنها تقدم في جلها تفسيراً متصلاً بذات المنظمة و أفرادها و بيئتها ،والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ،و التميز بين مستوياتها ،وتحديد أولويات الهيمنة فيها ،ودرجة تراكمها المتزايدوما تحتويه منانماط ثقافية ، و استدلالاً بذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفق أسس تصنيفها و تحليلها ، و فيما يلي عرض بعضها :

يقترح شارل هاندي Charles Handy (1985) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمداً على عدة عوامل منها : تاريخ المنظمة، الملكية ،هيكل السلطة ، التكنولوجيا ، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة .وبالاعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في الدور ،القوة ، المهمة الفرد.

ثقافة الدور :شبهه Handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى انها الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي ،حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما اعمدة المعبد فتمثل

الوحدات الوظيفية للمنظمة و التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة ، و تتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف و الإجراءات ،القواعد ،التنظيم و يعتبر هذا التنظيم حسب Handy الاكثر انتشارا .

أن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية ،وانما عن طريق احتلال وظيفة معينة و يعطي Handy لتنسيق بين الوظائف و الوحدات شكل الرباط الضيق و المحدود و الذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد و الضروري لتحقيق التكامل في هذا النوع من الثقافة ،تعتبر المكانة الوظيفية اكثر اهمية من المهارات و القدرات ،كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية اما القوة الشخصية فهي امر مرفوض وعليه تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر ،اما الفاعلية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات و يشير Handy بان هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار و لا تميل الى التغير الدائم و المنظمات كبيرة الحجم .¹

ثقافة القوة :تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نموها في اطار شخص متسلط ،حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت و يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج،وهو ما يدل على أن المركز و الطاعة و الرقابة يحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الاول ،غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ذلك أن السلطة المركزية تميل اكثر الى العمل من خلال القرارات المعدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح ثابتة ، مما يجعل هذا النوع مساعد اكثر لعملية التغيير ،فانه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء² ، إن الافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم

--ثقافة المهمة : تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع ، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا ومحابة للابتكار ، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بأن أي نوع واحد من الثقافة يكون دائما هو الأكثر ملائمة للابتكار ، وبينما تتمتع ثقافة

¹مليلة حنيش ،دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص48.

² نيجل كنج ،اندرسون ،ادارة أنشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات)ترجمة :محمد حسين حسين ،دار المريخ للنشر و التوزيع ،السعودية ،2004، ص212.

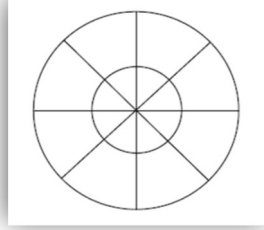
المهمة بسماوات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى إن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحا عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة¹.

3. ثقافة الفرد : وهي تأخذ شكل مجموعة و تعتمد على انه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية ، تكون المنظمات التي تحمل طابع تعاوني كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلا) او تعاونيات العاملين cooperative وهي تشجع المباراة و الابتكار و الإبداع الفردي ولان القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات فالاختلاف في الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة ككل².

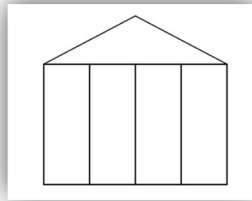
¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية بين الممارسة و التصور، مرجع سابق، ص ص 77، 76.

² نيجل كنج، أندرسون، مرجع سابق، ص 213.

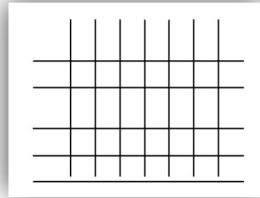
الشكل رقم (02) يوضح انماط الثقافة التنظيمية حسب Handy



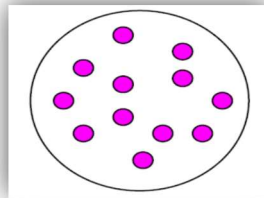
ثقافة النفوذ "نسيج العنكبوت"



ثقافة الدور "المعبد اليوناني"



ثقافة الوظيفة



ثقافة الفرد

المصدر : محمود عبد الفتاح الصيرفي ، الادارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، ب ط

، 2003 ، ص ، ص 29،30 .

لكن تم الاتفاق عموماً على تصنيف ثقافة المنظمة الى نوعين رئيسيين ثقافة قوية /مكتفة Thick/Strong Culture ثقافة ضعيفة / ركيكة <Thin /Weak Culture وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين هما .

1-الاجماع consensus او مدى المشاطرة وهو يشير الى مدى مشاركة في القيم و المعتقدات

نفسها داخل المنظمة و يعتمد على اعلام العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها ، وعلى نظم العوائد و المكافآت ، التي تمنح للأعضاء الملتزمين منهم وعلى هذا الاساس كلما كان الاجماع أكبر كلما زادت قوة الثقافة .

الكثافة او الشدة : و يشير الى مدى تمسك الاعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية ،وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العاملين بقيمتها و ومعتقداتها اساسية .¹
أي أن قوة و ضعف ثقافة معينة يتوقف على درجة الاجماع على القيم و ومعتقداتها السائدة و على درجة وقوة و تمسكهم بها كمعتقدات اساسية و هامة .

الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالقبول من جميع افراد المنظمة و أن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.²

الثقافة الضعيفة: الأفراد فيها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم ومن أهم ما يميز هذه الثقافة : أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها³
-حسب معيار الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية

¹ حسين .حريم،ادارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر و التوزيع،ط2 ، 2009،ص263،264.

²مصطفى محمود ابو بكر،إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية.2008،ص83.

³مصطفى محمود ابوبكر،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية،الإسكندرية،الدار الجامعية ، مصر :الدار الجامعية،2000،ص145.

الثقافة البيروقراطية : في مثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات و السلطات ،فالعامل منظم و موزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة و يأخذ تسلسل سلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا ،وتعتمد على التحكم و الالتزام.

الثقافة الابداعية :و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع و يتسم افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ،ومواجهة التحديات.

الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمل هناك بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض ،فيتولد لدى العاملين احساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة ، وتعمل المنظمة على خلق جو من ثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية ،ويتم التركيز هنا على الجانب الانساني في التعامل

ثقافة العمليات : يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل و ليس على النتائج التي لم تحققها ،فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل الكل على حماية أنفسهم و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة ،و الفرد الناجح هو الذي يكون اكثر تنظيما ودقة .

ثقافة المهمة : وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف و انجاز العمل و التركيز على النتائج ،كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ،وبالتالي فهي تحتوي على قواعد و أنظمة قليلة و تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات .

ثقافة الدور : وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية و بالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الافراد ، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة و توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الاداء ، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية .¹

4- نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة،والشخصية، والسلوك التنظيمي .وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد والجماعات والتنظيم .وفي الفقرات التالية سيناقدش الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

¹طلق عوض الله السواط وسعود محمدالعتيبي،البعد الوظيفي لثقافة التنظيم .مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد المجلد 12 العدد 01،جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية ،1999،صص 62،63.

نظرية المؤسس و الرمز :بيتقرو Pettigrew 1979 تقوم هذه النظرية على اساس ان المؤسس الاول هو الذي يضع رسالة التنظيم و اهدافه و استراتيجيته من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه و فلسفته و معتقداته ،وكيف سيصبح التنظيم فيما بعد) و بذلك يخلق نوعا من الرمزية بينه و بين الاعضاء .

وهو ما يلاحظ في الشركات الكبرى ،كثقافة شركة MCDONALD و حتى شركتي FORD-IBM وهذه الشركات و غيرها تتمتع بإدارة رمزية ،بحيث يصبح لهؤلاء قيما ثقافية و اخلاقية و تنظيمية ،بحيث يتم تحويل قيم و ثقافة العمال لتسمى حينها بالرموز .

اما من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية ، اي بمعنى تبديل الثقافة السائدة في تنظيم معين بأخرى جديدة ،ليعرفوا بالقيادة الرموز التحويليين ،اي يقومون بتغيير نمط الثقافي السائد في التنظيم اما فيما يخص التغيير بالأنظمة (القوة ،الرقابة و الهيكل التنظيمي) من اجل تعزيز المشاركة و المرونة و تيسير التكيف و الابداع ،لان هذه المكونات التنظيمية تساعد على انجاح أهداف الكثير من التنظيمات و هذا ما يعرف ب "ثقافة التغيير الداخلي "

نظرية المسارات شين 1985schein : تتبني مفهوم الجماعة و التغيير في اهدافها و افتراضاتها و تتخذ مسارا مرحليا يضمن لها استمراريتها و ديمومتها و أول هذه المسارات :

- مسار السلطة الاستقلالية :اي من سيقود الجماعة أو التنظيم ،و كلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة ادى الى تشكيل ثقافة خاصة بالتنظيم .
- مسار التآلف و تبادل الأدوار : و يأتي من خلال الانتماء للجماعة و يعتمد على مدى الالتزام .
- مسار البقاء و النمو :وتوضح مدى المرونة و التكيف مع ظروف التنظيم المتغيرة ،وهو يعتمد على احداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة ¹ .

نظرية المستويات ل فوم برن 1983 fombrun تم تناقل الثقافة عبر الاجيال و المجتمعات لذا يعتبر المجتمع المصدر الاول ،وهو ما يتضح من خلال 'الدين ،المعتقدات ،الاعراف ،التقاليد ،اللغة ،القيم ،طبيعة التفكير و انماط الحياة ،... الخ)

ثم انتقلت الى مستوى الثاني - مستوى الجماعة - و الذي يرتسم من خلال مشاركة افراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة و التي تكون ثقافات فرعية ،ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته .

¹بومعرف نسيمه ،معالم الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة ،مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 27 ،جامعة عمار ثلجي الاغواط ، نوفمبر 2017 ،ص 216 .

- المستوى الثالث وهو ما نلمسه من خلال ما يحمله الفرد القائد - الرمز ، و ما يتركه من آثار ايجابية لدى افراد التنظيم ،وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع و اثرها في صناعة معينة (الاعمال و الخدمات)،و من ثم تتخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف عندئذ ثقافة تنظيم ما.

نظرية المجالات :نظر جونز 1987 JONES للثقافة التنظيمية ،بأنها نتاج تفاعل عوامل داخلية و خارجية هي :

- البعد التطوري: اذ عند انشاء كل تنظيم تكون له ثقافة و ليدة تمر بدورها بمراحل تتمثل في الاستقرار و الاستجابة و التحري و الابتكار .
- البعد الداخلي : و يتمثل باتجاهات التنظيم نحو الانجاز و الشعور بتطوير المهنيّة .
- البعد الخارجي : فيقصد به مدى التكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية اي الاتسام بالمرونة و الابداع و المخاطرة اذ تكون هذه العوامل الثلاث مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغيير النمط الثقافي عند تغيير القائد المؤسس ،أو رمز الثقافة ¹.

نظرية التفاعل التنظيمي :رألفانس فيتش 1988 Ivancevich ان ثقافة التنظيم تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الادارية (التخطيط ،القيادة و الرقابة)مع المكونات التنظيمية (قواعد اجراءات قوانين الهيكل التنظيمي و العمليات)حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا (كيف يخططوا / أو يحفزوا /أو يراقبوا)بالنظر الى طبيعة الاداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و بعبارة اخرى ان الادارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيم.²

- نظرية القيم

- يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة :** تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل

¹محمد حسين ابو عليا، اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربيو بنك الاسكان ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة البلقاء التطبيقية ،الاردن ،2010،ص ص 29 ، 30 .
²بومعروف نسيمه، مرجع سابق ،ص 217.

- في مجموعة من الخصائص ، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنه إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

نظرية سجية الثقافة

تتمحور افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ناو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع الانسجام، والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الافراد .

وقد كشفت بعض الدراسات ان الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على انهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: احدهما خاصة بالذكور، و الأخرى خاصة بالإناث، و ان هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الاناث، اما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافية

ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم .

ويرى لينتون ان شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع . و انما تتكامل معه .

- نظرية التفاعل مع الحياة.

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلاله دوره في التنظيم دون التصادم

مع غيره . ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية¹.

5- مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة عن تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وفي تقسيم يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين والذي يسمى بالتقسيم الداخلي لثقافة المنظمة قام كل من Kotter & Heskett ، بتحديد مستويين لهذه الثقافة :

المستوى الخارجي : مرئية الملاحظة وهي التي يتم رؤيتها و سماعها عندما تمشي داخل المنظمة و يلاحظها الزائر و العميل او أي موظف.

المستوى الداخلي: الثقافة المركزية الضمنية غير المرئية و التي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدو افراد المنظمة و التي تؤثر في سلوكياتهم ،وهي تعزز الثقافة المدركة².

يرى Schein أن للثقافة ثلاث مستويات هي :

1. المستوى الاول : الاشياء الظاهرة (المعلنة) التي صنعها الانسان ،ابتداء من المباني و المنازل وغيرها من ابعاد البيئة المادية ،وصولاً الى الابعاد الظاهرة و البيئة الاجتماعية كالسلوك واللغة

¹ حمد بن فرحان الشاوي ،الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية ،2005،ص ص 38-40 .

² سيد محمد جاب الرب ،التخطيط الاستراتيجي ،منهج لتحقيق التميز التنافسي،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الاردن، ط2016،1، ص ص 68-71.

،فمثلا شكل المباني و الأثاث و الآلات و الديكورات تعطينا لمحة عن ثقافة منظمة ما ،وكذلك اللغة المستخدمة و السلوك الظاهري للأعضاء فيما بينهم .

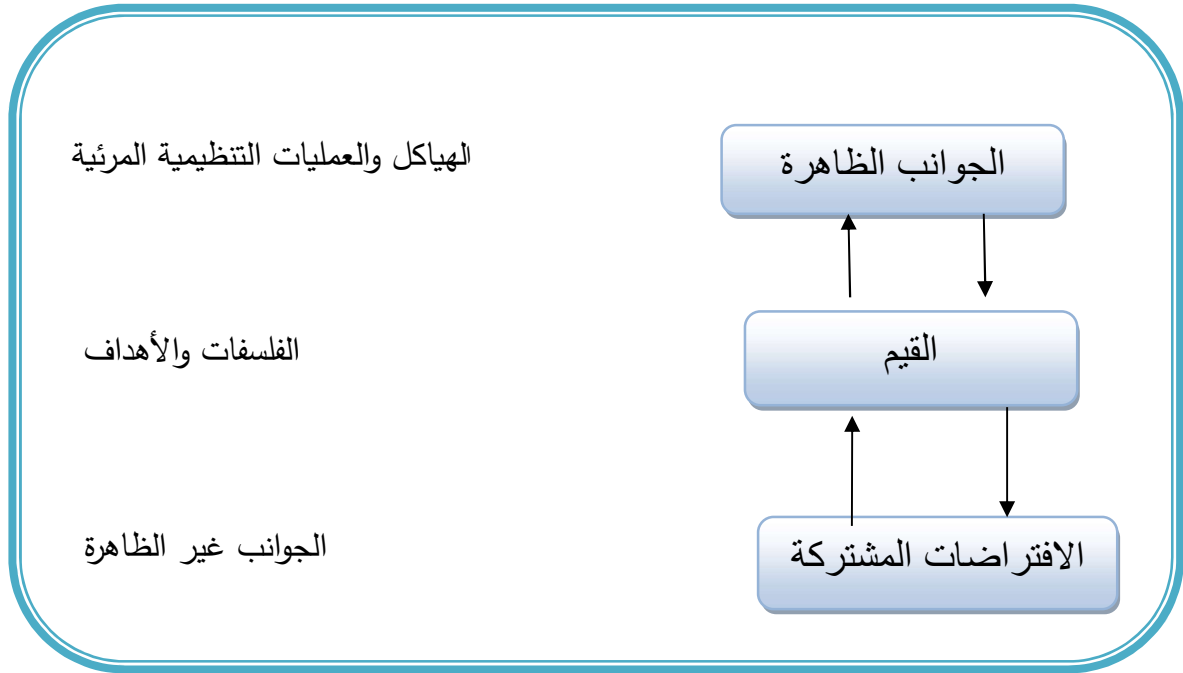
2. المستوى الثاني : القيم ويقصد به المستوى الأقل ظاهرية للثقافة وهو كل يعتبره مهما يستحق التفضيل بين الخطأ و الصواب ،فكل ثقافة تزرع في الأفراد كتلة من القيم التي تساعدهم بالتمييز بين السلوك المحمود و السلوك المذموم ،وتعد القيم الأساس تشكيل المستوى الاول ،فمثلا نجد في ثقافة العمل الجاد اهتماما بقيم النجاح و التفوق ،في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على قيم الفوز على الآخرين و التغلب عليهم .

3. المستوى الثالث افتراضات الأساسية :هذا البعد الأقل ظاهرية و لكنه بالغ الأهمية ،لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة ، فمثلا اذا استفسرنا حول سؤال لماذا تزرع معظم الاسر في افرادها ثقافة التعلم و بذل الجهد في الدراسة و العمل ،في حين تفرض ثقافة القوة بأنها تعيش في بيئة لا تخلو من مخاطر بدنية من طرف اشخاص اخرين وان البقاء للأقوى ،وهذه الافتراضات ضمنية وقد تكون لا شعورية ،إلا انها في غاية الاهمية حيث تعتمد على نظام القيم الذي بدوره ينعكس على الاشياء و السلوك .

أن المستويات الثلاث مهمة لتشخيص ثقافة المنظمة او تغييرها ،ويجب أن تكون منسقة مع بعضها لهذا فإن واحدة من وسائل تغيير الثقافة هي بالتغيير المتعمد لأحد المستويات المذكورة انفا ،لان هذا سيخلق الصراع بين الافراد مما يستوجب تغيير الابعاد.¹

¹ ناصر جردادات وآخرون ،ادارة التغيير و التطوير ، اثرء للنشر و التوزيع ،الاردن ،ط1، 2013، ص ص 152،153.

الشكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر Shein Edgar H, the corporate culture : survival guide, new and revised

edition, Jossey-Bass, San Francisco, united states of america, 2009 , p 21.

1. مستويات الثقافة التنظيمية حسب مصطفى محمود ابو بكر.

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاث مستويات هي المجتمع، الصناعة أو النشاط، و المنظمة .

(1) ثقافة المجتمع : تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة و التي ينقلها الاعضاء من المجتمع داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الاداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و اهدافها و معاييرها و ممارستها، ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة و منتجاتها وخدماتها و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و اهدافها .

(2) ثقافة الصناعة /النشاط : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، ويعني هذا، ان القيم و المعتقدات الخاصة

بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ،مضمون السياسات ،و نمط حياة الاعضاء ،نوع الملابس و الاشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط .و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها .

(3) ثقافة المنظمة :عادة ما تكون للمنظمات العامة ،والحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة ،كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو اماكن العمل داخل نفس المنظمة ،حيث يمكن ان تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الادارية و التنظيمية المختلفة داخل الادارات و اقسام و قطاعات المنظمة ،ويرجع ذلك الى ان الافراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و انواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

ثالثا : آليات تكوين الثقافة التنظيمية وأبعاد ممارستها

1- بناء و تكوين الثقافة التنظيمية

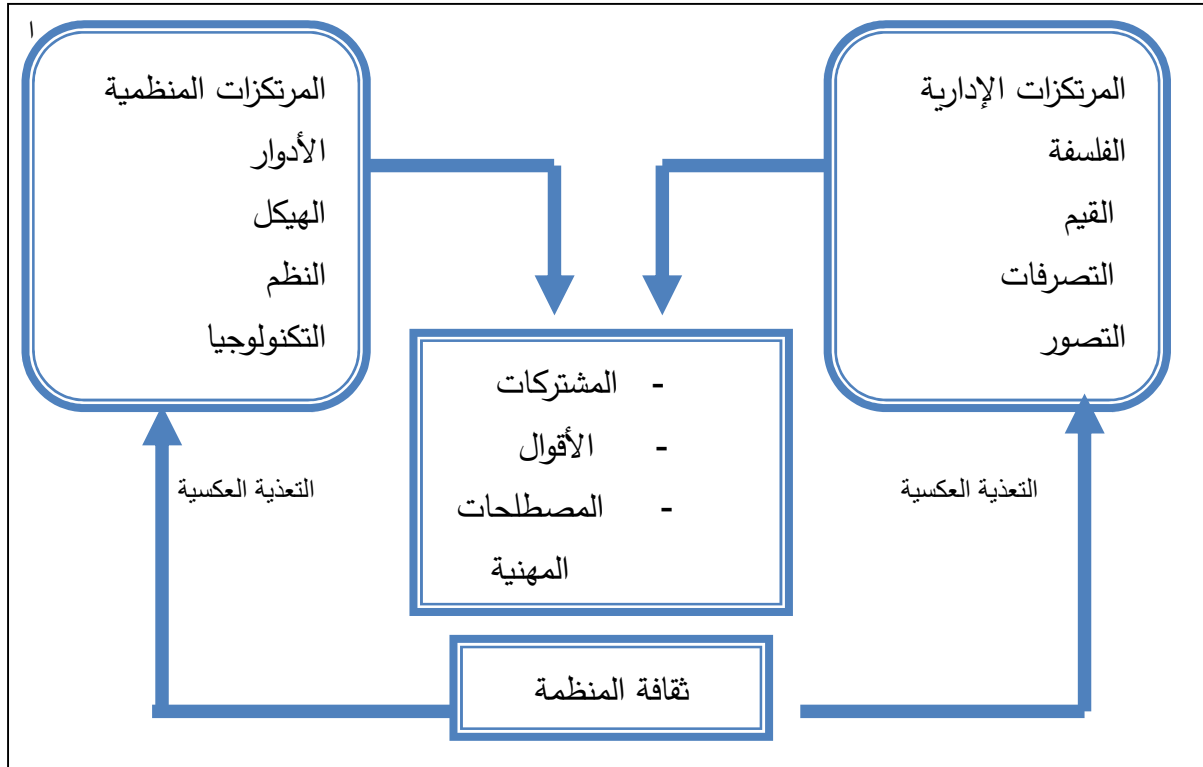
إن عملية بناء الثقافة التنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، وينتج عن ذلك منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار .

أولاً: الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة

أن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية (فلسفة ، قيم و تصرفات و تصور)و التنظيمية (الأدوار و الهيكل و النظم و التكنولوجيا) ينتج المشتركات في الاقوال و المصطلحات المهنية و التصرفات و المشاعر ومن ثم تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات و القواسم لكنها تبقى بحاجة الى تجديد و التحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة (التغذية العكسية)من ذلك التفاعل و يمثل الشكل جوهر الفكرة و مرتكزات و نتاج ذلك الوعي .

¹مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،صص 90،91.

الشكل رقم (04) يمثل الوعي لعملية تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: نعيمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 107 بتصرف

ثانياً: فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة.

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق التعامل مع القضايا الآتية:

❖ قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة او عندما تتعامل مع

التغير في بيئتها الخارجية، وحدد Schein هذه القضايا كالاتي:

- رسالة المنظمة و استراتيجيتها .

- اهداف المنظمة .

- الوسائل (الهياكل و نظم المكافأة)

- مدى مساهمة الافراد و الفرق بانجاز الاهداف بصورة حسنة .

❖ قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين اعضاء المنظمة ، وتحافظ على فاعليتها ،

وحدد Schein هذه القضايا بالاتي :

- اللغة و المفاهيم بما فيها تحديد طرق الاتصال ،تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم .

- حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيهما .

- القوة و المنزلة ،وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها ،و المحافظة عليها وفقدانها .

- المكافآت و العقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).

ثالثا : تكوين ثقافة ايجابية للمنظمة

1. بناء وتكوين الثقافة التنظيمية .

تحاول ادارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تملك قوة التأثير في السلوك الذي يقود الى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة ، ويعتمد انتاج ثقافة تنظيمية منظمة و متماسكة على استخدام الإدارة للطرق و الاجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي ،وتداخل معطيات الثقافة من عوامل و مصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة و قوية .¹

وهناك الكثير من الباحثين من يعتقدون أن العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية تتمثل في :

- -المؤسس : تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا الى الشخص او الاشخاص الذين انشأوا المنظمة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية ،وقيما مسيطرة قوية ،ورؤية واضحة لما ستكون عليه.² فالمؤسس هو اول من تقلد امور الإدارة ووضع القوانين و القواعد و اللبنة الاولى للمنظمة ،اذ يكون هناك رغبة قوية في إنشاء حياة جديدة للمنظمة و ترغيب اعضاء الجماعة لتقبل هذه القواعد و الانظمة المؤسسون يلعبون دورا مهما عن طريق عملهم وعن طريق القيم المثلى التي يحتدى بها العمال .³

- - .التأثر بالبيئة الخارجية:تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية ، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه ، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى ، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- -الاتصال بالعاملين الآخرين:تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض ، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة ، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.⁴

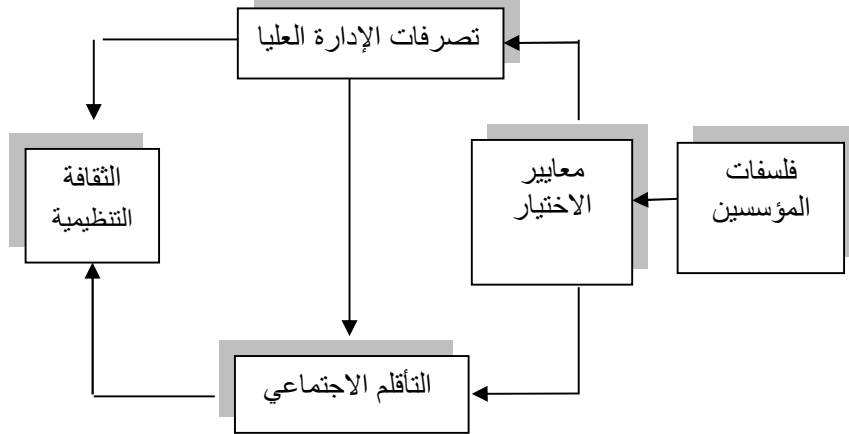
¹نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 105-110.

²جيرالد جرينبرج ،روبرت بارون،ادارة السلوك في المنظمات .ترجمة:رفاعيمحمد رفاعي سمايل علي بسيوني،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،ط637،2004،1.

³أحمد ماهر،التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية،مصر،ط2005،1،ص 437.

⁴ جيرالد جرينبرج ،روبرت بارون،مرجع سابق، ص638.

الشكل رقم (05) يوضح تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير ،الدار الجامعية ،القاهرة ،2006،ص28.

2- مكونات الثقافة التنظيمية (عناصرها)

-القيم التنظيمية : القيم تشكل التكوين الأساسية لأي ثقافة و لا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم اليه هذه السلوكيات فالقيم حسب مصطفى الباهي "هي عبارة عن الاحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل او عدم التفضيل للموضوعات و الاشياء ،وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات و الاشياء ،وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد و خبراته من جهة وبين الاطر الحضارية التي يعيش فيها و اكتسب من خلالها هذه الخبرات و المعارف من جهة ثانية " ¹ اي هي من توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير ،ام القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها و يعاشونها ويعبرون عنها.

ويوجد حسب مؤيد سالم نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيالية والقيم النهائية ، والقيم الوسيالية هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسيالية الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليد العمل ، الحيطة و الحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر . أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

¹محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص ص 79،80.

، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز ، الربحية ، الاقتصاد ، الإبداع ، الجودة.¹

-المعتقدات التنظيمية: les croyances: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية.²

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين و معرفين أصلا ،وعادة ما تنبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري و الأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك و يصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به ،سواء أكان معتقدا ايجابيا أم سلبيا ،ومن امثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الالتزام هي اساس الانجاز ،وان تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع افراد المؤسسة .³

-الأعراف التنظيمية:وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

-التوقعات التنظيمية:تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية لاقتصادية.⁴

3- آليات اكتساب الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها :

لثقافة التنظيمية شيء مكتسب، فمهما تلقى الفرد من تعليم خارج المنظمة فلن يقترب من المفاهيم السائدة في المنظمة إلا إذا التحق بها ، والحديث عن الآليات والوسائل التي من خلالها يكتسب الفرد

¹ مؤيد السالم،تنظيم المنظمات:دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث،الأردن،2002،صص169،170 .

²رافدة الحريري،اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن،ط،2014،ص168.

³أياد علي الدجني،دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم،المجلد التاسع عشر ،العدد الثاني،مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)عزة ،فلسطين ،يونيو 2011،ص311.

⁴محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر ،الأردن،2005،ص313.

ثقافة منظّمته يؤدي بنا إلى الحديث عن مصادرها، وتكون هذه الأخيرة ضمنية وغير ظاهرة فإذا ظهرت أصبحت مظهرا من مظاهرها وليست مصدرا، لذا فإن المصادر تكون دائما متعلقة بآليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.

- **ترسيخ الثقافة التنظيمية**: إن ترسيخ الثقافة التنظيمية يعتبر عملية تعليمية أساسية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية من أهمها:
- البيانات الرسمية : وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.

- تصميم المباني : حيث يمكن أن تعطي طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين، فالمباني الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطي صورة مختلفة عن المبنى ذي ثلاث طوابق الممتد على غير اتساق ونظام وبدون مواقف للسيارات ومكاتب مفتوحة.

القدوة : وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- الرموز العلنية : وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.
- موضع اهتمام القادة : أي المواضيع التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية و حضور الموظفين ام أن هناك اتجاها غير محكوم للرقابة؟
- ردود الفعل اتجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات الخاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.

- التركيب التنظيمي : ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر في اتجاه واحد واتجاهين حتى يكون مسؤولا لدى الآخر وما شابه ذلك.
- النظم الداخلية للمنظمة : وتشمل من يتحكم في المعلومات ومتى يحصل عليها ومتى يتم تقويم الأداء ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.

سياسات ادارة الموارد البشرية: وربما تكون من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر¹ العاملين تشمل هذه الممارسات عملية الاختيار و التعيين ،أنظمة تقييم الأداء ،سياسات و ممارسات

¹سميرعباس ،الثقافة التنظيمية بين الممارسة و التصور، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، العدد6 ،جامعة قسنطينة2،الجزائر ، ديسمبر 2013،ص86.

الحفز و تنمية الدافعية للعمل ،انظمة التدريب و تنمية المسار الوظيفي ، انظمه الترقية و شغل المراكز الوظيفية ،من خلالها تسعى المنظمة الى ترسيخ ثقافتها وتحقيق استقرارها.¹

- اختيار الموظفين :تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات لاختيار يتم التعرف على الافراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية و الإستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة ، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم ، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته ، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة ، كما أنه يعطى الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

- **الممارسات الإدارة العليا** :رغم اهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي تتم مكافأتها والتي يتم إنكارها ومعاقبتها وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات مثل أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المسائلة والشفافية ، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تقوله من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات ، كما أن المنظمة قد تتعامل بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة بوسائل الإعلام بهدف رسم صورة إيجابية ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي ،إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا

¹جمال الدين المرسي،مرجع سابق،ص26.

في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة

- **التنشئة الاجتماعية التنظيمية : La Socialisation Organisationnelle**

لكي نفهم معناها يجب أن ننطلق من بعض الأسئلة: ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي، هل يمكن أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى من أي عمل أو وظيفة التحقت بها ، غالباً ما تكون مدة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء، يجب عليك البدء في عملية الإقدام والتعرف عليهم بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلف عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة عالية، من هذا المنطلق يمكن أن قول أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها¹، وهي عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم و الأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة². التنشئة الاجتماعية المهنية للفرد تمر عبر مراحل تكون متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

أ- **مرحلة الدخول في المنظمة**: وتتميز بأن الفرد يملك معلومات ولو قليلة قبل أن يعمل في المنظمة ويضع من خلالها التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، هذه التوقعات والتصورات تم بناءها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة، الأصدقاء والأقارب الذين يعملون فيها آخر، المجلات و المطبوعات التي تنشر على المنظمة أو اي مصدر آخر، وبالرغم من أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وترسم صورة خيالية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة، كما أن القائمين بالتعيين والمقابلات الشخصية قد تكون مصدر للمعلومات لكن تحاشي ذكر المشاكل الداخلية والخارجية للفرد والاكتفاء بالمزايا قد يولد لدى الفرد انطباعاً أولي إيجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة ولكن التحاقه بها واكتشاف الحقيقة قد تشعره بالإحباط وعدم الرضا، لذا يجب على المنظمة إعطاء المعلومات الدقيقة عن المنظمة وعن الوظيفة والظروف التي سيعمل فيها وبذلك تكون توقعات الفرد عن ظروف العمل أكثر واقعية.

ب- **مرحلة التأقلم مع المنظمة (التكيف)** تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد

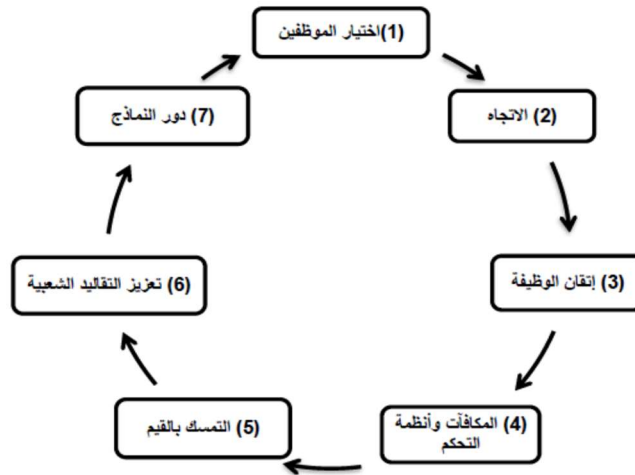
¹سميرعباس، مرجع سابق، ص87.

²نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص131.

خلالها يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح عمل المهام الجديدة كما يجب أن يكون موجها لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته أي يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة وأيضا يجب أن يقيم علاقات جديدة مع زملائه الجدد لكي يكون عضوا مشاركا وفعالا في مجموعته أو فرعه، وبعض الفروع تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية يتعلم من خلالها الأفراد العمليات المهنية وحتى تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها.

-ج-مرحلة الاستقرار: بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسؤولا فيها ، أي بعد تثبيته وانتهاء برامج التدريب والتوجيه أو انقضاء مدة الاختبار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه البرامج وقد تكون هذه المراسيم غير ظاهرة أي ضمنية في جماعة العمل خاصة غيرالرسمية.¹

الشكل رقم (06) خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية



المصدر : بوخاري ثلجة ،الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الاسهم كوندورالكروتنيكس ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ،قسم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،2014/2015،ص35.

وحسب الشكل رقم خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية مع اختيار دقيق للموظفين المجندين والمدربين باستخدام إجراءات موحدة، والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة، بعد التعاقد مع المرشح

¹سمير عباس، مرجع سابق،ص88.

المختار يجتاز تدريباً كبيراً لجذبه إلى الثقافة التنظيمية وتوجيهه، مما يجعله أكثر تقبلاً لقيم الثقافة الجديدة، في حين أن المقصود بالخطوة (2) تعزيز التعلم الثقافي، تم تصميم الخطوة (3) لتطوير المعرفة التكنولوجية للموظف، كما ينتقل الموظفون على طول المسار الوظيفي، ويتم تنظيم تقييم أدائهم وتعيين المسؤوليات الأخرى على أساس تقدمهم، ثم تأتي الخطوة (4) حيث توجه المنظمة الانتباه الدقيق لقياس النتائج التشغيلية ومكافأة المنظمة الأداء الفردي، ووضع نظام مكافأة شامل ومتناسق، ويتم التركيز أكثر على تلك الجوانب التي تربط نجاح تقييم الثقافة، وبينما يستمر الأفراد بالعمل في المنظمة، تأتي مرحلة التمسك بالقيم الأساسية، حيث يقوم الأفراد بقبول قيم المنظمة ووضع ثقتهم فيها، أما في المرحلة (6) فإن المنظمة تعرض على أعضائها الشعائر والطقوس، والقصص أو الأساطير، والأبطال التي تصور وتعزز الثقافة التنظيمية، لتأتي المرحلة (7) حيث أن أولئك الأفراد الذين أدو دورهم بشكل جيد في المنظمة يصبحون بمثابة قدوة للقادمين الجدد إلى المنظمة، ومن خلالها يصبح ولاء الموظفين كرموز لنجاح و تشجيع الآخرين على القيام بالمثل¹

وقد اكد الكاتبان (Shichman & Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير الثقافة التنظيمية، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها على تطوير وإدامة الثقافة التنظيمية، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ History: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد Oneness: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، التطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء Exchange: عن طريق عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.
- وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الانجليزية تكونت كلمة على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (Home).

¹تلجة بوخاري، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الاسهم كوندورالكرتونيكس، رسالة ماجستير، قسم التسيير جامعة الجزائر3،الجزائر،2014/2015،صص35،36.

4- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

لقد اختلف علماء و مفكروا الادارة في تحديد العوامل التي يترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية ،أو ذوبانها،او العوامل التي يترتب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها ،وكذلك العوامل التي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية متميزة على النحو التالي :

اولا :العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة

1. **الوضوح التنظيمي** : يعني مدى فهم و استيعاب اعضاء المنظمة للاهداف و الخطط المتبناة ،ودرجة مساهمة هؤلاء الاعضاء في وضعها و تنفيذها .
2. **البناء الهيكلي لصناعة القرار** :توفير الحرية الكاملة لدفع المعلومات و انتقالها بين اجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار ،فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الاول هو تسهيل عملية صناعة القرار ،و ليس مجرد بناء الخرائط و توضيح خطوط السلطة .
3. **التكامل التنظيمي** : ويعني وجود التعاون و الاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة ،ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .
4. **تاريخ المنظمة** :مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته ،وطرق العمل وقوة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه و تقديم التغيير اللازم .
5. **الاسلوب الاداري** :وجود توازن قيادي يشجع الافراد على التعبير عن ارائهم بحرية ،بهدف استثمار قدراتهم و مواهبهم ضمن اطار عام من الانضباط الوظيفي .
6. **التنشئة** :في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لتنشئة من قبل المنظمة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي ،يتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل ،وما هو الدور المتوقع منه .
7. **تنمية العنصر البشري** : اتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين الى اقصى حد ممكن ،فضلا عن تبصيرهم بهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى اداء معين ،و العمل على ايجاد نوع من التوافق بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين .

ثانيا :العوامل المؤثرة في ضعف وقوة الثقافة التنظيمية

يرى Byleseta أن ضعف وقوة الثقافة التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل هي :

1-حجم المنظمة:تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية ، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة ، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا .

2-العمر التنظيمي :غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3-التقنية التنظيمية:تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام،وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة،كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .

4-التنشئة الاجتماعية : يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5-التغيير التنظيمي :التغيير السريع في التنظيم وأعضائه ، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6-البيئة الخارجية :استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي ، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ثالثا : العوامل المؤثرة في توفير ثقافة التنظيمية متميزة :

العوامل تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية متميزة وهي:

استقلالية الفرد :وتشير إلى مقدار المسؤولية و الاستقلالية ، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

البناء التنظيمي :ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

التشجيع :مدى توافر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.

الانتماء التنظيمي :درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

مكافآت الأداء :درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

تحمل المخاطرة :درجة تشجيع الموظفين على الابداع والابتكار وتحمل المخاطرة.

درجة تحمل الخلاف والصراع :مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء وا موعات، وقابلية

الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة و صدق ، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم ¹.

5- ابعاد ممارسة الثقافة التنظيمية:

لقد حاول العديد من الباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن من خلالها الحكم على الثقافة التنظيمية بشكلها الايجابي او السلبي ،ويعد المقياس الذي وضعه اراب مارتن Arab Martine من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية ؛ ذلك انه تضمن ثلاثة أبعاد ، ويشمل كل بعد سبعة عناصر ، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معياراً لحكم المقياس.

1-2 البعد القيادي: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها.،طبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة

✓ **الدافعية وسلوك العاملين:**قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة ، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح

✓ **قيادة التغيير بالمنظمة:**قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية. ²

¹ طلق عوض الله السواط و سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مرجع سابق، ص ص 60 - 62.

² موسى، الحوطي، تجربة صنع المدير العربي، جامعة الزقازيق، مصر، ب ط، 1996، ص ص 12، 13.

✓ ادارة المسؤولية و اتجاهات العاملين :أن العلاقة بين الإدارة و الافراد لها تأثير ايجابي على اداء المؤسسة فاذا ادركت الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم و أن لديهم الدافع و الحافز للعمل ،وادرك العمال لمساهمتهم في اتخاذ القرار فان العلاقة تعبر عن ثقافة ايجابية ،وفي حالة حدوث خلل في هذه العلاقة تكون ثقافة المؤسسة سلبية .

✓ اسلوب التحول و التطور :اذا كانت المؤسسة ذات نزعة معادية للتغيير وكان مفروض عليها فانها تستخدم الاساليب التقليدية ،ولا تستغني عنها ،تكون بصدد ثقافة سلبية و متخلفة ،وإذا كانت ادارة المؤسسة تساند التغيير فانها تعمد الى استخدام الاساليب الحديثة نكون امام ثقافة ايجابية .

✓ المشاركة و المخاطرة :اذا كانت ثقافة المؤسسة تأسست على اساس عدم الاشتراك في المسؤولية بين الرؤساء و المرؤوسين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية و ليس لديهم استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي نكون بصدد ثقافة سلبية ،وعكس ذلك اذا سادت المؤسسة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة و القدرة على تحمل المسؤولية و المخاطرة نكون امام ثقافة ايجابية مسهلة لعملية التغيير .¹

2-2 البعد التنظيمي : يعبر البعد التنظيمي لثقافة التنظيمية على الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء الافراد في المؤسسة و تأثير التنظيمات الرسمية غير الرسمية على اداء الافراد و تأثير البيئة على المؤسسة و الافراد واهم ما تدرسه في البعد التنظيمي الهيكل خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارة بعضها ببعض ،كما يوضح خطوط الاتصال و انماطها و طريقة عمل الافراد وقيامهم بإدارة المؤسسة و يشمل هذا البعد العناصر التالية :

✓ **طبيعة الاتصال :**تمثل الاتصالات جزءا من ثقافة المؤسسة فاذا كانت هذه الاتصالات رسمية فقط ،او من الاعلى الى الاسفل وقد تكون في شكل تعليمات او تكلفات مكتوبة يغلب عليها الطابع المتحفظ تكون هذه الثقافة سلبية و غير مشجعة و غير سريعة لانتقال معلومة و يكون الافراد في المؤسسة اكثر حساسية و يخاف كل واحد منهم أن يخطئ في عمله مما يفضي حالة من القلق و التوتر و عدم احداث الابتكار ،اما اذا كانت ثقافة المؤسسة في مجال الاتصالات تحمل معاني

¹- فاطمة الزهراء بوداود،مكانة ثقافة المؤسسة في ادراج التغيير التنظيمي،مجلة دراسات العدد الاقتصادي العدد 19، جامعة عمار تليجي الاغواط،الجزائر،2013،صص 193،194.

روح الاخوة و الزمالة و التعاون و التحفيز لانجاز الاعمال بتنوع اساليب الاتصال فهنا تكون الثقافة ايجابية و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات .¹

✓ **العمل الجماعي:** قد تؤسس الإدارة العليا و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة ، و تشجع الصراعات بين العمال فتتولد الأحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العمال في مجالات غير ايجابية ،ومن ثمة لا يقبل الأفراد العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام و الإدارة ،وهنا تكون الثقافة سلبية ،وعلى العكس من ذلك تنمى الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العمال للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف و يحصل الجميع على المكافآت ومن ثمة تسود علاقات الود و الاحترام و الإيثار بين الأفراد وتظهر المؤسسة متماسكة مستعدة لكافة الظروف .

✓ **التعليم و التدريب:** إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية. أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أنالتدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

✓ **مدى استقرار الاهداف:** اذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا يوجد اهداف طويلة تتجزأ الى اهداف قصيرة تتحول الى أعمال و اجراءات، وان فلسفة المؤسسة هي التغيير المستمر في الاهداف طبقا لظروف كل مرحلة فان هذه الثقافة شأنها جعل الافراد غير مبالين لمبادرات تطوير الاهداف ،وهذا ما يجعل الافراد لا يؤمنون بهدف عام ،ولا يوجهون كل جهودهم في اتجاه واحد ،وتكون ذات تأثير سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل ،اما اذا كانت الاهداف و الاستراتيجيات محددة بشكل واضح مترجمة على شكل أعمال و اجراءات فان هذه الثقافة من شأنها توحيد العاملين و تكريس جهودهم باتجاه الهدف .²

¹موسى الحوطي،مرجع سابق ،ص15.

²فاطمة الزهراء بوداود، مرجع سابق،ص192.

2-3- البعد الانساني

لا يختلف اثنان في أن أهم مظهر يمكن من خلاله فهم وتحليل الثقافة التنظيمية للفرد هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه ومسؤوليه وفي بيئته التنظيمية فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم إيجابية توجهه لتحقيق أهداف المنظمة.¹

قيمة و عناصر الاجر : قد يكون الاجر بعناصره احد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور الافراد بالاستقرار و الاطمئنان فإذا كان هذا الاجر يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الاداء ،فهنا يكون الاجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي من قبل الافراد ،اما اذا كانت مصادر الاجر التي تسود المؤسسة ثابتة تكون ثقافة التنظيمية مؤدية الى الاستقرار و الاطمئنان و الرضا الوظيفي .²

عدالة الطرق التي يتم بها تقييم اداء الافراد : ينتاب الافراد عور الغبن و الاستياء اذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم ادائهم ،هذا الشعور قد يخلق حالة عدم الرضا العام عن العمل ، اما اذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد على العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة ،فان الافراد بلا شك سيشعرون بالرضا ،ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في اثاره المشاكل و الصراعات بين الافراد.

توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد :

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية اكبر من قدراتهم،أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد،فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة ، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات ، والإجراءات التنظيمية ، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة.أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم ، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

¹سميرعباس، مرجع سابق، ص 89.

الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المؤسسة.¹

ساعات العمل :

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد. فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق؛ وبالتالي إثارة المشكلات. ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

المساواة والعدالة في معاملة العاملين :

عندما تسود المنظمة ثقافة اللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، و اقتراحاتها. أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز :

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

¹ موسى الحويطي، مرجع سابق، ص 20.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور ، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر . أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات ، والمشاحنات ، والتربص بين الزملاء ، فتكون الثقافة السلبية . هي السائدة .

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز ، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة ؛ فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز ، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم. أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز ، فإنها تصبح ثقافة مثبطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية ، والعلاقات السلبية ، والتصرفات السيئة¹.

رابعا: الثقافة التنظيمية و تأثيراتها على سلوك الموارد البشرية و المنظمة

1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية

- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية وأهمها:

- ❖ توجهات المنظمة والعاملين بها: تشير الى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، حيث أن الثقافة إذا كانت قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق اهدافها ، و العكس صحيح .
- ❖ الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية ، بين العاملين وتبينهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة ، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
- ❖ القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء و منه تحقيق الأهداف المرجوة.
- ❖ المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:
- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

¹ موسى الحوطي ،مرجع سابق ،ص 17 .

- استقطاب أفراد من الخارج الشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة و متطور بشأن المشكلات التنظيمية ، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

❖ الالتزام والانضباط : يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين،

ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة

وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد

مستعدين للالتزام ،لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل لتحقيق هذه الرسالة .

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد .

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة .

- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل .

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة .

- ضرورة اقتصاد السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة ،وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين

المنظمات التنافسية لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة

في نفس النشاط¹.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة

تقتض عددًا من المقومات الجماعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- **انسجام الجماعة :** إن الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي ليس بين

أفرادها انسجام.

- **تمائل الجماعة مقابل تنوعها :** تنتج الجماعة شديدة التنوع حلولًا أفضل، ويبدو أن الحل الإبداعي

للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة لكن اختلافهم محدود فيما يتعلق

بقدرتهم الإبداعية .

- **تماسك الجماعة :** يقصد به المدى الذي يشعر فيه الأفراد أنهم يريدون أن يبقوا أعضاء في

الجماعة فالجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا ونشاطًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سابق ،ص ص 81 ،82.

- **تركيب الجماعة :** إن من أهم المتغيرات التي تؤثر في تركيب الجماعة هو ما يسمى بالأثر التجميعي حيث أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن سلوك الجماعة يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكل الجماعة.
- **جنس الجماعة :** تظهر الدراسات بشكل عام أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات² ، وما زال متغير الجنس خاضعاً للتجارب من أجل تحديد أثره في الجماعة المبدعة.
- **عمر وحجم الجماعة :** إن المؤسسة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من المؤسسة القديمة ويمكن للمؤسسة القديمة تحديث نفسها وذلك بضم أعضاء جدد إليها ضمناً مؤقتاً أو استخدام أساليب مختلفة لحل المشكلات، كما لوحظ أن الإبداع يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتوسع القدرات والمعارف والمهارات ولكن إلى حد ما لأن الكثرة في تضخيم المؤسسة قد لا تساعد على أداء العمل، وقد ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة وإضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يتطلب تصميم خرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب و ابعاد عديدة من المنظمة ،ومن اوضح هذه الادوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ،فعالية المنظمة و الاداء ،الابداع و الالتزام ،كما انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية او سلبية .

الثقافة التنظيمية و الفعالية

لقد كشفت الدراسة التي اجراها Waterman Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الاداء أن هناك علاقة ايجابية بين قوة الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة ،حيث وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة اساسية في المنظمات متفوقة الاداء و الانجاز ،ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية ، فالأفراد يعرفون اعمالهم التي يجب القيام بها ،والسلوك المناسب و الذي تحدده الرموز و الحكايات والمراسيم و الطقوس إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي

تستخدمها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة .القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية ، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة كداعمة لإستراتيجية المنظمة.

الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات...إلخ) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة¹

الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة ، وعليه يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الثقافة التنظيمية و استراتيجية المنظمة

يظهر الترابط بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية من خلال ما تقوم به الإدارة الاستراتيجي داخل المنظمة حيث تسعى من اجل تكييف المنظمة و لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق إغراضها و استمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل حيث أنها تهتم بتقييم و رصد و تشخيص البيئة الخارجية ، وصياغة رسالة المنظمة و إعداد الأهداف القصيرة المدى و الطويلة ،وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها وبالموازاة من ذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تحاول أن توحد العمال من اجل تحقيق الأهداف و الخطط الإستراتيجية وبالتالي فأي تغيير يطرأ على الثقافة و الاستراتيجي سيؤثر على الآخر،وعلى ذلك فعلى الإدارة أن تهتم بتحقيق ذلك الانسجام بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية من اجل تحقيق الفعالية المرجوة²

¹ حسن حريم،مرجع سابق ، ص321.

²فريد كورتل ،أمال كحيلة ،ادارة التغيير في عالم متغير ،مرجع سابق ،ص ص 262، 263.

الثقافة التنظيمية و الاداء :

تعددت الدراسات التي اسفرت نعن تأثير ثقافة التنظيم على الاداء ،حيث كشفت دراسة Quchi& Wilkins1983 عن تأثير الثقافة على الاداء و اشارت الى ان الاداء الفعال يتواجد بثقافة تنظيمية فعالة و أكدت هذه النتائج دراسة denison1995 التي اجريت على اربعة عينات من اعضاء هيئة التدريس نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي .

اما 1994 Dianne - 1992 George And Nancy - 1995 Bernard - 1998 chatman ان الثقافة القوية ترتبط بالأداء الجيد و انه يمكن التنبؤ بأداء التنظيم من خلال ثقافتها التنظيمية ،كما اوضحت ان الاداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية اعل من الاداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية .

ومع ذلك فان دراسة Sharon1997 الذي اجرى تحليلا بين عدة متغيرات من ضمنها الثقافة التنظيمية و الاداء ،توصل الى انه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية و الاداء .

وفيما له صلة بالموضوع ،اوضحت دراسة jehn&chatman 1994 ان الثقافة التنظيمية تمثل احدى المتغيرات التي يمكن للتنظيمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية . وفي دراسة اخرى اجراها Morris1992 بان الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر احد العناصر الاساسية المؤثرة في قدرة التنظيم على المنافسة والنجاح على المدى البعيد¹

الثقافة التنظيمية و القيادة :

تعبر القيادة عن تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات و اهداف المنظمة ،و بهذا نجد أن القيادة تركز بشكل كبير على الموارد البشرية و ذلك من خلال تحفيزهم و دفعهم للعمل و استغلال قدراتهم ،وهذا هو دور القائد الحقيقي الذي يستطيع تشجيع و تحفيز المرؤوسين لتأدية اعمالهم بكل رغبة و تعاون و حماس لتحقيق اهداف المنظمة ،وبالتالي فان النمط الثقافي الفعال هو لك النمط الذي يهتم بالجانب البشري و خلق جو داخل المنظمة ملائم للعمل بكل راحة لضمان نوع من الفعالية ، ويظهر اهتمام نظريات القيادة بالثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على اداء العمل

¹بومعروف نسيمه ،معالم الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة ، مرجع سابق،ص 277.

من خلال نظرية مزي الإدارة حيث أن المنظمات التي تتبنى تصورات نظرية Z تعتبر التحدث عن الثقافة التنظيمية من الامور المهمة والتي لا يستهان بها.¹

الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي :

تقع مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ على خط مستمر، حيث يعتبر المناخ أشد تولدا في الوعي الفردي في حين أن الثقافة هي معتقدات معتقة بشكل ضمني وغير واعية الى حد كبير. وتساعد المفترضات الثقافية والقيم المشتركة في تحديد الخبرات المهمة من الناحية النفسية (على سبيل المثال التقدير و الاستقلالية والدعم)، و الاهم أن الثقافة تقدم وسائل ليضيفي اعضاء المنظمة معنى على خبراتهم وهذه نقطة مهمة لأنها تمهد الارض لمفهوم العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية. وفي هذا الصدد، تشكل الثقافة المناخ من خلال مساعدتها الافراد في تقرير ما هو المهم في خبراتهم وتجاربهم. أن أيا من المفهومين لا يمكن أن يوجد بمعزل عن تصورات الافراد، فهم حملة الثقافة في المنظمة والتوافق بين ادراك تجليات الثقافة السلوكية هو ما يقدم المادة الخام لتكوين مناخ المنظمة.

ويشير يحياجيل Yahyagil في تمييزه بين الثقافة والمناخ التنظيمي الى أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم في حطة معينة، فالمناخ ذو لبيعة تكتيكية والثقافة ذات طبيعة استراتيجية²

الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها³

تأثير الثقافة التنظيمية على بعض الوظائف: أن اكثر وظائف المنظمة ارتباطا بالثقافة التنظيمية هي وظيفة الموارد البشرية، التي تعتبر من بين اهم الوظائف في المنظمة حيث تعمل على استقطاب الموارد البشرية و الاشراف على استخدامها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها، ويبرز

¹ نفس المرجع، ص ص 261، 262.

² فريد راهم، فارس قاطر، من المناخ الى الثقافة التنظيمية، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، 2017، ص 208.

³ حسن حريم، مرجع سابق، ص 321.

اهتمام وظيفة الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية من خلال انشطتها، فنجد مثلا أن نشاط اختيار الأفراد يلعب دور مهم على الثقافة التنظيمية، إذ يهدف الى تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بالإضافة الى ذلك فان نشاط الاختيار يعمل على المواءمة بين مهارات و قدرات الافراد و بين فلسفة المنظمة و ثقافتها، وبهذا يتم القضاء على التناقض بين الأفراد و ضمان الانسجام و التناسق بينهم، وبالتالي المحافظة على الثقافة التنظيمية وجعل العمل اكثر فعالية، بالإضافة الى نشاط الاختيار يلعب التدريب دور مهم في تزويد العمال بالمعارف و المهارات و التصرفات التي تمكنهم من الاندماج في المنظمة، من خلال هذا يتضح أيضا مدى التأثير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على بعض الوظائف مثل الإنتاج التسويق وغيرها، وذلك من خلال ما توفره الثقافة التنظيمية من إجماع في أوساط العمال حول أهداف كل وظيفة و السعي إلى تحقيق هذه الأهداف بكل جد بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أهمية الرموز الخاصة بالمنظمة و التي تعتبر عنصر من عناصر الثقافة في الصفقات التجارية ومن ثم كسب المنافسة.¹

يشير جرينبرج و بارون " أن الكثير من البحوث ركزت على محاولة كشف تأثير الثقافة التنظيمية على العمال و اجراءات العمل بالتنظيم .

وتوصلت اغلب هذه الدراسات الى أن بعض آثار الثقافة قد يكون جليا واضحا يقابلها آثار خفية غير واضحة ، فقد تلقى الثقافة ضغوطا على العمال للتوافق بمعنى أن يفكروا و يعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة ، وعلى ذلك فانه اذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على اهمية جودة المنتجات و الخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الإدارة تحل بأدب و كفاءة اما اذا كانت الثقافة تركز على حجم الانتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء امامهم مصاعب كبيرة ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في التنظيم، بدءا بطريقة ارتداء لملابسهم، ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، انتهاء بسرعة ترقية العامل الى الوظائف الأعلى²

¹فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سابق، ص ص 260 ، 261.

²جرينبرج جيرالد، بارون رولرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، مرجع سابق، ص 642.

خامسا: تغيير ثقافة المنظمة

1- مفهوم التغيير الثقافي

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، فثقافة المنظمة سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الاداء و فاعلية المنظمة، فالمنظمات التي فيها اداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.¹

و المقصود بالتغيير الثقافي هو "القدرة على توجيه سلوك الافراد حسب اهداف التنظيم"² فهو عبارة عن "عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي"³

2- العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي .

هناك مجموعة من العوامل الموقفية الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة بنجاح ومن بين هذه العوامل المؤثرة نجد ما يلي :

✓ **تغيير قيادة المنظمة** فتغير يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة و بث قيم ثقافية جديدة⁴ يشترط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه منظمة⁵؛ و قيم اساسية جديدة ينظر اليها انها اكثر قابلية للاستجابة للامزة الحادة التي تمر بها المنظمة⁶

مرحلة دورة حياة المنظمة إن انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها يؤثر بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية ، فالمؤسسة في مرحلة النشأة والانطلاق تكون ثقافتها في بداية التشكل و بانقالها إلى مرحلة النمو والتوسع زاد عدد عمالها وتوسع نشاطها وتصبح بحاجة إلى التغيير والتجديد في قيمها ومعتقداتها بما يضمن لها التكيف والنجاح ، وفي مرحلة النضج

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 318.

² بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط2009، 1، ص368.

³ زين الدين بروش، لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية" ، مرجع سابق ، ص 71.

⁴ محمد قاسم القيروتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سابق، ص297.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، مرجع سابق، ص317.

⁶ ماجدة العطية ، مرجع سابق، ص342.

والانحدار تشهد المؤسسة ظروفًا حرجية وصعبة لذا تحاول أن تغير في استراتيجياتها وثقافتها بما يناسب وضعيتها ويضمن لها استمرارها .

✓ **عمر المنظمة** تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن بغض النظر

عن دورة حياتها ؛ حيث كلما زاد عمر المؤسسة أصبح من الصعب التغيير في ثقافتها نظراً

لترسخ القيم والمعتقدات العامة والوجه رية لدى الأفراد وفي إجراءات المؤسسة وأسلوب نشاطها.

✓ **تماسك وانتشار الثقافة الحالية**: هناك علاقة طردية بين التغيير وشدة تماسك الثقافة التنظيمية

في المؤسسة، فكلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة وذلك

بسبب التزام الأفراد بقيم هذه الثقافة وولائهم لها.

✓ **غياب الثقافات الفرعية**: إن وجود ثقافات فرعية كثيرة في المؤسسة يعقد ويزيد من صعوبة تغيير

الثقافة السائدة (الثقافة الأساسية) ولضمان نجاح التغيير يجب تحليل الثقافة الحالية ومعرفة الخلل

الموجود ضمن مكوناتها وعناصرها والعمل على تغييره بإضافة أبعاد جديدة وحذف أخرى¹.

فإن كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة و منسقة لانجاز هذا

التغيير بنجاح ،و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة

الحالية ز مقارنتها بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الابعاد الثقافية التي

تحتاج الى تغيير ومن ثم النظر في الاجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة².

2-آليات التغيير الثقافي: هناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي نذكر

منها :

- **التعليم والتكوين** : تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة

ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام وإنجاز مهامهم ومتطلبات

عملهم بنجاح ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات

لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل ، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير

الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد

دائماً على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال

¹ سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال مؤسسات ،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2016/2015، ص ص 79،78.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 317.

- الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير...الخ.
- **اللغة والاتصال** : يتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل و العوائق التي تعترضه حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع .
- من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى . أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة ، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال ، كما أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة ، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية ، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.
- **الرؤية والتوقع المعياري** : إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة ، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة ، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.
- **الموضة والنماذج La mode et les modèles** : يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغيرات بداخل

المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة والمخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة، مثل شركة Toyota التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد Just à Temps

أما النماذج les modèles فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسارعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلاً أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.¹

2-3 - مراحل التغيير الثقافي:

تمر عملية التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية بجملة من المراحل لتجسيدها على أرض الواقع أهمها :

- المرحلة الأولى : دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:
 - ✓ تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
 - ✓ تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً .
 - ✓ التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً .
 - ✓ التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة .
 - ✓ تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية .
 - ✓ التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها .
- المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:
 - ✓ تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر .
 - ✓ تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغييرات ثقافة أولا .
 - ✓ تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الافراد .
 - ✓ تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض (البنية التحتية للتغيير).
- ✓ المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

¹ زين الدين بروس، لحسن هدار، مرجع سابق، ص ص 62-64.

- ✓ تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها .
- ✓ تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة و هي :
 - الأهداف التنظيمية .
 - أهداف العاملين .
 - متطلبات العملاء .
 - البيئة التنافسية .
- ✓ تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.
- المرحلة الرابعة : تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثانية و الأولى و التعرف:
 - ✓ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة و محدودة.
 - ✓ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.
 - ✓ عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة¹ .
- ✓ المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه ، و من أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي :

 - إستراتيجية الاختيار و التعيين.
 - إستراتيجية التدريب و التطوير.
 - إستراتيجية المكافآت و الحوافز.
 - إستراتيجية تقييم الأداء _ .
 - إستراتيجية تقيد الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن و العلاج و التأمين.
- ✓ المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:
 - ✓ برنامج زمني للتنفيذ.

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 192، 193.

✓ تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.

✓ مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها .

✓ المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف من خلال المؤشرات التالية:

✓ درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

✓ معدل دوران العمل .

✓ درجة رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية

✓ الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات .

✓ تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.

✓ تحليل التكلفة و العائد للتغيير .

✓ رضا العملاء .

✓ التحسين الذي طرأ على الانتاجية .¹

3-عوامل فشل و نجاح التغيير الثقافي .

3- 1 عوامل فشل التغيير الثقافي :

لا تختلف عوامل فشل التغيير الثقافي عن الأنواع الأخرى من التغييرات كإعادة الهندسة و الجودة الشاملة ،و التطور التنظيمي و يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- قوة الثقافة مما يجعلها نقمة تحسب على المنظمة وذلك من خلال التمسك الكبير بها من قبل

الأفراد ما يحول دون القدرة على تغييرها فهي تشكلت عبر مرور الوقت درجة وصولها لمستوى

الهوية للمنظمة (الثقافة التنظيمية أصبحت عائقاً امام التغيير) .

- الذهنات الغالبة باتجاهات صلبة من نوع (رابح /خاسر)

- مشاركة غير كافية للأعضاء عبر كامل المستويات التنظيمية في أحداث التغيير

- قلة الدعم من طرف المشرفين على التغيير اي قادة التغيير بأنفسهم.

- انتشار طول مستويات الانتظار ،وعدم تفهم وتقبل عملية التغيير من البداية .²

¹ سيد محمد جاد الرب، نفس مرجع سابق ،ص194.

² heléu denis , strategie déntprise et incertitudes environnements les design organisationnel , cultures et technologie , ecoomica , paris , 1990,p131.

3-2 مقومات نجاح التغيير الثقافي .

في حين أن مقومات التغيير الثقافي الناجح يقاس بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات :

- الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة و الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلا.
- إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير .

ومقومات التغيير الثقافي الناجح :

- فهم الثقافة الحالية حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون. (معرفة نقطة الانطلاق)
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار .
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها .
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي انما التفكير بايجاد طرق لمساعدة العاملين و الفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية اعلى .
- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير .
- الاعتراف بان التغيير الواسع بثقافة التنظيمية يأخذ (5-10) اعوام.¹

¹نعمة عباس الخفاجي،نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص- ص128-130.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم استعراضه، يمكن القول انها يمكن إغفال الجانب الثقافي في الحياة التنظيمية للمؤسسة و في نجاحها فالفرد يلتحق بالمنظمة حاملا رصيذا من القيم العلمية، التقنية، لإجتماعية، نتاج التنشئة الاجتماعية ثم يتلقى قيما ومعتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة و العناصر ولكي تضمن المؤسسة إستمراريتها وديمومتها استوجب عليها، إيجاد قيم مشتركة للعملي المنظمة فهي بمثابة الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات .

من هذا المنطلق حاولنا الإحاطة بمفهوم الثقافة و الثقافة التنظيمية ، وتحديد أهميتها و أهدافها و أبعادها و مكوناتها ، ومختلف أنواعها و معايير تصنيفها، و لأن هذا متغير قد عولج وفق منظورات نظرية متباينة ، و تم ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فقط حاولنا تبين طبيعة العلاقة التبادلية و التكاملية بينهم .

الفصل الثالث

التأصيل النظري لتسيير الموارد

البشرية

الفصل الثالث:

التأصيل النظري لتسيير الموارد البشرية

أولاً: تسيير الموارد البشرية.

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية.
2. أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية.
3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
4. أهم الاتجاهات والتطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: سياسة التوظيف والبحث عن الموارد البشرية.

1. ومفهوم التخطيط الموارد البشرية ومراحله
2. مفهوم الاستقطاب وخطواته.
3. مصادر الاستقطاب وأساليبه.
4. مفهوم الاختيار ومعايير.
5. مراحل الاختيار والتعيين.

ثالثاً: سياسة التكوين وتنمية الموارد البشرية:

1. مفهوم التكوين.
2. أهمية وأهداف التكوين.
3. أنواع التكوين ومراحله.
4. التكوين كنظام.

رابعاً: سياسة تحفيز الموارد البشرية

1. مفهوم نظام الحوافز.
2. أهمية وأهداف التحفيز.
3. أنواع التحفيز وأسس منحها.
4. خطوات تصميم نظام الحوافز والقوى المؤثرة فيه.

خلاصة الفصل.

تمهيد

لقد عرفت وظائف تسيير الموارد البشرية تغيرات عميقة في الممارسات، التصورات، وطرق التصرف والتفكير، نتيجة المعطيات الجديدة والظروف الطارئة التي حدثت في المحيط الاقتصادي العامل لمؤسسات الصناعية، بحيث أصبحت إشكاليات وطريقة تسيير الموارد البشرية مركزية وفي قلب الدراسات والأبحاث، وكذلك لدى الأشخاص الذين يقومون بوظيفة التأطير داخل المؤسسة، خاصة في مواجهة الأزمات الاقتصادية التي ضربت المحيط العالمي، يكون البقاء فيه لمن يتحكم في موارده البشرية و المادية بشكل جيد وفعال.

ان التوجهات الجديدة اليوم ، تعتبر المورد البشري احد أصولها الذي يساهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسة .

لهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى تسيير الموارد البشرية من خلال (المفهوم ، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، أهم الاتجاهات الحديثة أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية ، ومن ثمة عرجنا إلى سياسة التوظيف و البحث عن الموارد البشرية بداية من التخطيط (المفهوم و المراحل) ، إلى الاستقطاب (المفهوم، الخطوات ،المصادر ، الأساليب) إلى الاختيار (المفهوم ،المعايير، المراحل) و إلى مفهوم التعيين .و من ثمة تطرقنا إلى سياسة التكوين و تنمية الموارد البشرية (المفهوم ، أهمية و الأهداف ، وأنواع و المراحل و التكوين كنظام) و في الأخير إلى سياسة التحفيز (المفهوم ، أهمية ، أهداف ، أنواع ، الأسس و خطوات تصميم نظام الحوافز ، القوى المؤثرة فيه) .

أولا تسيير الموارد البشرية

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

يصادف من يحاول تحديد مفهوم "تسيير الموارد البشرية" صعوبات كثيرة ، و منشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية و الاختلافات حول مجالات الموارد البشرية و توجيهاتها والانفصال بين مفهوم تسيير الموارد البشرية نظريا و مفهومها في الممارسة و التطبيق.¹ فقد تعددت وتباينت التسميات نذكر منها على سبيل المثال :

- التوظيف (Employment): استخدم علماء الإدارة الأوائل تسمية "إدارة التوظيف"، لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين ، فافترضوا بأن أهم ما على المنظمة أن تهتم به ، هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم.

- تغيرت تسمية التوظيف إلى " إدارة الأفراد "، بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون الأفراد خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها.

- كما يستخدم البعض تسمية " إدارة شؤون العمال "، كبدي للإدارة الأفراد ، لوصف الوظيفة في منظمة صناعية ، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة.

- وهناك اتجاه آخر يستخدم تخصص " الإدارة العامة " للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة.

تحولت التسمية إلى "تسيير الموارد البشرية" اعترافا بأهمية هذا الجانب الحساس في التنظيم، ولكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات هذه المصلحة² حيث تعرف بأنها " ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة". أو ذلك " الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المنظمة ،الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم" كما " أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها³." أما فرنش French يرى

¹ عبد الباري درة ،زهير نعيم الصباغ ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ،دار وائل للنشر،الأردن، ط1، 2008، ص17.

² سليم العايب ، مرجع سابق،ص119.

³ نادر أحمد ابو شيخة ،ادارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات علمية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،ط2،2013،ص،ص24،23.

بان إدارة الموارد البشرية يقصد بها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة " في حين يعرفها راندل مكييز "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية مما يحقق مصلحة المنظمة ،ومصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ،وترتبط وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة .¹

وتعرف بأنها " تلك الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم ،وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف.²

إن ادارة الموارد البشرية هي إدارة و وظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها"³ في حين نجد أن Muchielli Roger يرى بأنها " تكمن في السياسات المتمثلة في القرارات التعليمات و النشاطات التي تظم التوظيف و التكوين ،والترقيةو تهدف إلى تحقيق فعالية و نتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة⁴

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم ،ويتم ذلك من خلال مجموعة الأنشطة و البرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها وتقويم أدائها وصيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال ،وهي من منطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها و تعمل في إطار المفاهيم الآتية :

- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

¹ محمد زويد العتيبي ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع ،الاردن،ط1 ،2010،ص18.

²ابراهيم حسن بلوط ،ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،النهضة العربية ،بيروت،ط1 ،2002،ص 19.

³ عمر وصفي عقلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ،دار وائل لنشر و التوزيع ،عمان،ط1 ،2005،ص14.

⁴ MuchielliRoger,organisation et sociogrammes ,les editions E S F,paris,1973,p108.

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى .
- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العناصر البشرية على أساس أنهم أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية و كفاءة إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل .
- يجب أن تصمم البرامج و تعد السياسات بشكل يتوافق و احتياجات العاملين الاقتصادية و العاطفية.

- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم .
- تصميم و إعداد أهداف و سياسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينها و بما يضمن التكامل مع بقية أهداف و سياسات و نشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة
1.

وفي الأخير نلاحظ أن مفهوم " تسيير الموارد البشرية " يستخدم على المستوى الأكاديمي وعلى مستوى الممارسة العلمية للإشارة إلى الدلالات الآتية :

- -تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة مثل التسويق و المالية وغيرها ، و تتضمن السياسات و الممارسات التي تنظم تخطيط القوى العاملة ،التعيين ،تقييم الأداء ،التعويضات ،التدريب و التطوير ،العلاقات العمالية ،السلامة المهنية .
- تسيير الموارد البشرية كتخصص علمي من التخصصات الرئيسية في الإدارة أو إدارة الأعمال ويشمل على نظريات و مفاهيم و مبادئ تتناول الموارد البشرية .
- وللدلالة على مهنة /مسار وظيفي في الموارد البشرية :حيث تشير إلى الناس المسؤولين عن الموارد البشرية في المنظمة .²

¹مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث ،الأردن،ط1
ص،6،5.

²حسين حريم ،إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)،دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن،ط1 ،2013،ص20.

2- أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية

2-1 أهداف تسيير الموارد البشرية .

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجاتهم ،و بالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية ومن اجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد و تنمية مهاراتهم و توظيفهم وتقييمهم و صيانتهم و الاحتفاظ بهم ،ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع و بعضها بالمنظمة ،كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين .

الهدف العام لإدارة الموارد البشرية : هو تحقيق التوازن

• الأهداف الشمولية لتسيير الموارد البشرية

أهداف نحو الدولة :

- المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها ،أي التوازن بين الفرص المتاحة ،و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ،كما تعنى التوزيع المثمر للاستخدام ممثلا بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم ،و الاستفادة القصوى من الجهود البشرية ،نكل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية ،مما يجعلهم سعدا ،يشعرون بالحماس نحو العمل ،إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل .
- توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين و تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير الحماية للعاملين،و المحافظة على قوة العمل ،وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير،و تخلو منه السخرية و الإكراه ،مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد و المجتمع .

أهداف نحو المنظمة :

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال و البحث عن مصادر القوى العاملة ،و تحديد عملها وفق متطلبات العمل بتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية و القيام بإجراءات الاختيار و التعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها و إتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة الى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشبع الاستقرار في العمل ،والعدالة في الحكم على منجزات العاملين و كذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء و التطلع لتطوير كفاءته و كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال ،وحفز الافراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل و اندماج أهداف العاملين و أهداف الإدارة و ذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال .

أهداف نحو العاملين :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ،وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- توفير السياسات موضوعية تمنع من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، و تتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة و الاستقلالية ،و المعاملة التي تتفق و كرامة الإنسان.

• الأهداف التخصصية لتسيير الموارد البشرية :

أهداف اجتماعية :

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع و تطلعاته ،وذلك عن طريق استخدام الأفراد و توظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم و خبراتهم و كفاياتهم ،مما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في كل جوانبه ،و إدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العمال .

الأهداف التنظيمية :

بما أن تسيير الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة وتعتبر جزء من النظام الأشمل ، فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة ،و تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الاستشارية .

الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقا لحاجاتها ، وإتاحة لهم فرصة التقدم و التطور ،وتوفير ظروف العمل التي

تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية كما يزيد مكافآتهم و رواتبهم.

الأهداف الإنسانية :

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم ،على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية و العنصر الأساسي و المهم من عناصر الإنتاج ،هذا بالإضافة إلى تحسين و زيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية مشروعة ،مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام ،أو من ناحية منح الحوافز و المكافآت .

2-2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة و نفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة ،و كان الاعتقاد السائد سابقا هو ان القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال الأموال ،المعدات التقنيات ،و التجهيزات وغيرها .

غير أن التحولات و التغييرات و التحديات التي واجهتها و تواجهها المنظمات ،و الأبحاث العديدة التي أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة ،حيث أن سياسات و ممارسات استقطاب العاملين و تعيينهم و تدريبهم و تطويرهم و تقييم أدائهم و تعويضهم يمكن أن يؤثر مباشرة و بشكل كبير على مقدرة العاملين و استعداداتهم و رغبتهم و دافعيتهم و حافزيتهم وولائهم لتقديم و توفير السلع و الخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة .

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية يعنى الرأسمال البشري ، أي ما يتعلق بالمعرفة لدى العاملين و تدريبهم و خبراتهم ،والاجتهاد و الذكاء و العلاقات و التبصر - أي خصائص التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة .

إن مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات و سلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم ،ولأن تؤثر و بشكل واضح في الربحية و رضا الزبائن و الكثير من مؤشرات فعالية المنظمة .إن إدارة الموارد البشرية هو تحدي استراتيجي حيوي ،القيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة .

يرى Delaney & Husefid بان المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة ،يميل العاملون فيها والذباين إلى الرضا و تكون المنظمة أكثر إبداعا و ابتكارا ، ذو إنتاجية أعلى ،وسمعة ومكانة طيبة و ايجابية لدى المجتمع.

يرى الكاتب JACKSON و زملاؤه انه بينما هنالك عوامل عديدة تساهم و تؤثر في نجاح المنظمة ، فمن الصعب جدا ان تحقق النجاح بدون ادارة الموارد البشرية بفعالية ، أن مقدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي و ضروري لمقدرتها على إرضاء الكثير من الجهات ذات المصلحة و العلاقة بالمنظمة ¹.

لهذا تتجه معظم المنظمات في عصر العولمة في شتى أنحاء العالم نحو الاستثمار في رأس مالها البشري بهدف رفع مستوى أدائها و تحقيق أهدافها فالموارد البشري في الوقت الحاضر يعتبر مولدا للعوائد إذا ما تم توظيفه بالشكل الصحيح ، يكون قادرا على زيادة قيمة المنظمة في السوق ² و من المنظور الاستراتيجي فإن المنظمات لكي تكون ناجحة و تستمر ، يجب أن تحقق الميزة تنافسية مستدامة أفضل من المنافسين لها في أمر او شيء معين و باستطاعتها الاحتفاظ بهذه الميزة لفترة طويلة و يكون للمنظمة ميزة تنافسية

حينما يفضل معظم زبائنها منتجاتها /خدماتها على غيرها ، وحين لا يستطيع المنافسون فهمها /تقليدها فان المنظمة لديها ميزة تنافسية مستدامة ³.

و يحدد احمد السيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية :

- الموارد البشرية أساس استقلال و النفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية .
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية .
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- الادارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

¹ حسين حريم، مرجع سابق ، ص 25.

² محمد عواد ، تأملات في ادارة الموارد البشرية ، سلسلة ميس نحو ثقافة وطنية، دار ناشري النشر الالكتروني، الاردن ، ب ط ، ب س ، ص 03. www.taamolat.com.

³ حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص 26.

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحدث ليست وليدة الساعة ،أنما جاءت نتيجة التطورات متداخلة ، و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ،وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة ، و هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد ، بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ،وكفرع من فروع الإدارة ومن بين هذه الأسباب ¹:

-التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، حيث بدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و الموارد البشرية ،حيث حاولت استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل و لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين و علاج مشاكلهم .

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين ،أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي ،و تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ،ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال بإصدار قوانين و تشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ القوانين .

- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية ،و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الادارة و المنظمات العمالية و إعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية ².

وفيما يلي اهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

اولا :مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الانسانية بين الاطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق و المستلزمات الاجتماعية و الاقتصادية في تلك الفترة ،فالمنتج لطبيعة الموارد البشرية

¹صلاح الدين عبد الباقي ،علي عبد الهادي مسلم ،راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي ، الاسكندرية ط1،2007، ص 14.

²نفس مرجع السابق،ص، ص15،14.

- في مرحلة العبودية SLAVERY SYSTEM يجد مساواة الافراد بالحيوانات في ادارة و سائل الانتاج الزراعية و قد تميزت هذه المرحلة :
- عدم وجود نظام لدفع الاجور و كان الاقطاعي مالكا لكل انواع السلطات و ما العبد الا متاع مملوكا له لشأنه شأن أي سلعة .
 - في هذه المنظمة ينحصر دور ادارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة و تعويض من يموت منهم بجدد ،ومن دون الحاجة الى تعويضهم أو منحهم اجورا او حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم. كما انه ليس لهم أي حقوق تذكر²
 - نظام الصناعات المنزلية و الطوائف *GIULD SYSTEM: اتسمت هذه المرحلة بتغير ملحوظ بين رب العمل و العاملين حيث برزت في المدن فئة من الصناع و اصحاب الحرف يملك كل واحد منهم ادواته ،ورأس ماله ويتولى ادارة العمل بنفسه³ .
 - في هذه المرحلة لم تكن الحاجة الى انشاء انظمة عمل ،اجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها اسرية ذات ملكية فردية و لكونهم كانوا بحاجة الى ما يلي :
 - برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الاصابة بحوادث .
 - قواعد لتحديد و تصنيف مستوى تأهيل العاملين.
- هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما سمي لاحقا نقابة⁴

¹ محمد بن دليم القحطاني ،ادارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل ،العبيكان للنشر ،المملكة العربية السعودية،ط 4 ،2015،ص20.

² سعاد نايف برنوطي ،ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)،دار وائل للنشر و التوزيع ،الاردن ،ط 2004،3،ص27.

* الطائفة هي مجموعة من الصناع المختصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة ،ويوجد في الطائفة الواحدة الاستاذ و المتدرب و الاجير و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة ممثلة بالإجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل و بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و بالأساس لتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرف و مساعدة أفرادها

³ محمد بن دليمالقحطاني،مرجع سابق ،ص20.

⁴ نعيمة يحيوي ،نجوى حرنان ،الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة ،الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بمسكرة الجزائر ،23،22،فيفري 2010،ص05.

وطورت هذه الجمعيات نظام التلمذة apprenticeship لتعليم و تأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات و حقوق كل من المدرب و التلميذ، ثم يحصل التلميذ في نهاية على نوع من الشهادة يعترف بها مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة

ثانيا :مرحلة الثورة الصناعية

جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والسياسية و العلمية حيث برز في هذه الفترة مجموعة من المفكرين الاقتصاديين و الصناعيين بأفكارهم وكتاباتهما التي نبهت الى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وخلال فترة العمل بشكل خاص من بينهم:

- ادم سميث Adam Smith (1723- 1790) عالم الاقتصاد و صاحب المذهب الرأسمالي اكد على اهمية مبدئين هما تقسيم العمل التخصص ، لان تخصص العمال في نشاط معين يؤدي بهم الى تنمية مهاراتهم و قدراتهم و بالتالي تحقيق التطور و التقدم في الاقتصاد ، وان تقسيم قوة العمل الى عمال منتجين و عمال غير منتجين يدفع المصانع الى اختيار العمال المنتجين اكثر من غيرهم لأنهم الاساس في زيادة الانتاج .

- روبرت اوين robert Owen (1771- 1858): يعتبر " روبرت اوين اول المفكرين الذين اهتموا بدراسة أنشطة الافراد العاملين في المصانع و يرجع ذلك الى ادراكه بالوضع السيئ الذي يعيشه العمال داخل مواقع العمل ،فقد اسهم في تحسيناوضاعهم ، من خلال تطوير ظروف العمل و ذلك بتوفير أماكن للعمال و أماكن للهو و الترفيه ،و كان له الفضل في تخفيض ساعات العمل و تحديد الحد الأدنى لسن عمل فئة الاطفال ،و اهتم بالجانب الصحي و التعليمي للعمال و ذويهم ايضا ،اذا تشكل اعمال روبرت اوين بداية للانطلاقات الجوهرية للمفكرين و الباحثين الذين اهتموا بالفكر التنظيمي بصفة عامة و ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة ¹.

- كتاب charalesbabbage 1832تشارلز باباج:عالم في الرياضيات وهو من اكتشف الالة الحاسبة التي كانت أساس اختراع الحاسبة الالكترونية الحديثة ، كما انه اهتم بدراسة علوم اخرى كعلم الاقتصاد و الادارة اذ يعد أول مفكر عالج موضوع الادارة بطريقة علمية ،فقد تناول دراسة الوقت وركز على مبدئي التخصص و تقسيم العمل ،حيث توصل الى ابعاد من افكار

¹ قيس محمد العبيد ،التنظيم -المفهوم -النظريات المبادئ ،الجامعة المفتوحة مطابع رويد ،الاسكندرية،ط1 ،1997،ص ،59،58.

سميث لأنه حدد مجموعة المزايا التي تحقق التطبيق الدقيق لتخصص و تقسيم العمل ،فخلص الى ان التخفيض الوقت اللازم للعامل لكي يتدرب على مهنة معينة يقلل من الخسائر في المواد كما انه يطور قدرات و مهارات العامل ويشجع على تنمية و تحسين الاداء .¹

-كتاب اندغيو Andrew 1835 فلسفة التصنيع ، كان له الاثر البالغ في ظهور بعض الافكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

وفيسنة 1890 ظهر في الدول الصناعية مفهوم "الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من اجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي و الصحي داخل المصانع . و تصميم الابنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية للممارسة الاعمال².

حيث تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

-التوسع في استخدام الآلات و احلالها محل العمال.

-ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

-تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .

انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .³

-ولادة ادارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد ford لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الامريكية وقد كان ذلك عام 1914 بمسمى اطلقه عليها مؤسس الشركة henry ford هو ادارة الاستخدام فمع توسع حجم اعمال هذه الشركة و استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار و تعيين و تأهيل و تحديد رواتبهم و اجورهم ...الخ وجد فورد ان هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الادارة ،لرعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة فمع تزايد حجم العمل و العمال ،لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة بالإضافة الى دراسة اسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة .

ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك و تحسين العلاقة معها لمنع حدوث اضرابات العمالية في الشركة.

¹ نفس المرجع السابق ،ص ص60،59.

² عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ،ص 42.

³ صلاح الدين عبد الباقي ،علي عبد الهادي مسلم ،رواية حسن ،مرجع سابق ،ص15.

ويمكن القول في هذا المقام ان العديد من الشركات الامريكية و الاوربية بعد ان وجدت تجربة شركة فورد كانت ناجحة قامت بإحداث ادارة الاستخدام ،خاصة من اجل التفاوض مع العمال .

-**الحرب العالمية الاولى (1914-1918)** :اضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على اهمية العنصر البشري في العمل و انتشار وجود ادارة الاستخدام في المنظمات الصناعية ،فقد اقتنع اصحاب الاعمال و الحكومات آنذاك بان القوى العاملة هي الاداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة .

لقد افضت ظروف الحرب الى ما يلي ¹:

- زيادة ساعات العمل .
- بذل جهود بشرية اضافية اثناء العمل .
- تسريع وتيرة العمل .
- آلات و تجهيزات أفضل .
- ادارة أفضل .

هذه الامور تطلبت من أصحاب الاعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية ،ان الدرس المستفاد من الحرب العالمية الاولى هو الاستمرار في التأكيد على :

-دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية .

- عجلت من انتشار ادارة الاستخدام في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات

العمالية حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية INDUSTRIAL RELATIONS

-**حركة الإدارة العلمية :**

تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الاولى،و اثرت على الادارة بشكل عام و على ادارة الموارد البشرية بشكل خاص خلال الفترة (1900-1927) ويعتبر فريدريك تايلور FTAYLOR و فريدريك الاب الحقيقي و القوة الدافعة باتجاه حركة الادارة العلمية ،كما ان من انصاره فرانك

¹عمر وصفي عقلي،مرجع سابق،ص43.

وليام جلبرت (FRANK LILIAM GILBRETH)، هنري جانت (HENRY .GANTT) موريس كوك¹
(MORRIS COOK)

ويطلق مصطلح الادارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت ان تطبق الاسلوب العلمي المنظم على اساليب و اجراءات الادارة، وقد حاول تايلور ان يحدد الاسس الاربعة للإدارة وهي²:

1- التطوير الحقيقي في الادارة، وذلك باستبدال الطريقة التجريبية العشوائية في الادارة (خطأ او صواب) و التي تعتمد على التخمين الى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، و الاسس المنطقية، وذلك من خلال الملاحظة المنظمة و تقسيم اوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الاعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواردو المعدات المستخدمة .

2- **الاختيار العلمي للعاملين** : يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، حيث يتم التوظيف على أساس علمي، بمعنى البحث في المتقدمين للوظائف عن الخصائص الوظيفية الضرورية من قدرات ومهارات لازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

3- الاهتمام بتنمية العاملين و تدريبهم : حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا اذا كان لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب .

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين :حيث انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيارة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل، حيث يشارك في الداخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته .

وبالرغم من ان تايلور قد أكد على معايير العمل و تحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا انه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، تركز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل نفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر البشري³، الأمر الذي أدى إلى نقمة العمال على الإدارة و إلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار، وعند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة و بين رجال الأعمال من جهة أخرى، ولعل أشهر هذه الصراعات الإضراب الذي

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور ادارة الموارد البشرية المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن، ط2013، ص1، ص67.

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص40.

³ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سابق، ص، ص16-18.

قام في احد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي الأمر الذي دعا الكونجرس الامريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقصى الحقائق عن نظام و أفكار تايلور وذلك سنة 1912. ولقد دافع عن أفكاره بأنها تخدم الطرفين العمال و أصحاب المشاريع ،وذلك من خلال رفع مستوى الأداء ،وزيادة الإنتاجية و تعظيم الفائضالخ ونتيجة لهذا الصراع و هذه الضغوط برزت فكرة أحداث إدارة الافراد لدى أصحاب الأعمال كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين و لتتولى دور الإدارة في المفاوضات مع النقابات العمالية و كانت هذه وسيلة في رأيهم تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين الإدارة و العاملين¹

-مدرسة العلاقات الإنسانية(1927-1932)

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية human relation في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية،ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب هاوثرن Hawthorne التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينات و حتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين ،تحت رعاية شركة ويسترن الكتریک western Electric company وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال².

بدأت الدراسات في عام 1924،فقد لاحظت إدارة هذا المصنع تدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات طويلة ،ولذلك طلبت إدارة المصنع من فريق باحثين من جامعة "هارفارد"دراسة إنتاجية العاملين و اقتراح سبل علاج تدهور الإنتاجية .

وقد استهدف فريق الباحثين في بداية الأمر تطبيق مبادئ مدخل الإدارة العلمية خاصة في مجال تحسين ظروف العمل المادية و ذلك بغرض رفع كفاءة العاملين في المصنع ،ولذلك فقد اختبر الباحثون القائمون على هذه الدراسة أثر تحسين ظروف عمل المادية (الإضاءة و التهوية و درجات الرطوبة)على إنتاجية العاملين .

¹محمد عبده حافظ ،ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الاسكندرية ط2011،2،ص14.

²طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر،ب ط،2007،ص،ص101،100.

وعلى عكس ما هو متوقع، فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية و بين تحسين إنتاجية العاملين، غير أن فريق البحث توصل بعد عدة تجارب إلى حقيقة إدارية هامة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجاباً على إنتاجيتهم .

وفي عام 1927 تكون فريق آخر من جامعة هارفارد برئاسة التون مايو alton mayo لعمل بحوث اضافية، حيث تم عزل ستة عاملين في غرفة اختبار خاصة وتم تجريب اشكال متنوعة من ساعات العمل، ساعات التوقف عن العمل، ثم قياس انتاج هؤلاء، ومرة اخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية بين انتاجية العاملين، ولاحظ الباحثون ان انتاجية العاملين قد زادت بعض النظر عن التعديل الذي طرأ على مجموعة .

وقد استنتج التون مايو وزملاؤه من نتائج تلك الدراسة ان الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل مباشر على انتاجيتهم، وقد تم تحديد متغيرين اساسيين هما :

- العمل الجماعي: تفاعل العاملين معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة، ونمت بينهم علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مباشر في رفع انتاجيتهم .
- نمط الإشراف التعاوني: أدى تواجد العاملين في غرفة الاختبار الى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة (المشرفين) من اهتمام بهم و تزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الامور المتعلقة بالعمل .
- ولعل من أهم النتائج التي أظهرتها هذه التجارب هو ظهور مفهوم "أثر هاثورن" و المقصود بهذا المفهوم هو "ميل العاملين إلى زيادة انتاجيتهم نتيجة عزلهم في غرفة اختبار، وتوقع الادارة ان يحقق هؤلاء العاملين مستوى انتاج مرتفع".
- ومن النتائج الهامة هو التزام افراد جماعة العمل بمعايير الجماعة حتى لو ادى ذلك الى تقييد حجم الانتاج وعدم حصول على مكافآت، وذلك تقاديا لتعرض الجماعة الى نتائج غير مرغوب فيها.¹

هذه الأفكار غيرت نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم، وجعلتها أكثر عقلانية و إنسانية، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارة الاستخدام، و إيجاد أناس مختصين في إدارة

¹ عادل محمد زايد، ادار الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، ب ط، 2003، ص 30-33.

الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارة¹، كما أضافت العديد من المفردات و المفاهيم الإدارية الجديدة إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم: العمل الجماعي و فرق العمل، القيادة الديمقراطية، اتجاهات و دوافع العاملين الروح المعنوية للعاملين، تنظيمات العمل غير الرسمية²

-الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

يمكن القول بان ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، الحاجة إلى اليد العاملة كبيرة خاصة في المصانع الأوربية لرفع الإنتاج من وسائل الحرب والسلع الغذائية والمواد الفلاحية، وبتزايد الطلب على اليد العاملة النسوية غير متكونة، كل ذلك فرض ضرورة وجود إدارة او مصلحة تقدم المساعدة لاختيار الأفراد و إعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة.³

-ولادة إدارة الافراد (1950-1980) :بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص و الاحتراف وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ و قواعد وأصول تدرس في الجامعات و تغيرت تسمية ادارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية PERSONNEL MANGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONE، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا و الولايات المتحدة الامريكية، مما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف، حيث راحت تسن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، و تلتزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة.. الخ)و كانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية و المنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات و توفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم و تكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات و التوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم و بينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل و العاملين.

ما بين عامي 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الانساني في العمل و الدافعية الإنسانية، و قدمت نتائج غاية في الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل، وأهمية

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص45.

² عادل محمد زايد، نفس مرجع سابق ص ص، 33-34.

³ ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص13.

إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم وقد ظهرت نظريات و اتجاهات فكرية في كل من اليابان و كندا و الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد و الحفز الإنساني .وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية و القوانين و التشريعات الحكومية .

لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار و التعيين و التدريب ،التنمية ،التعويضات ،ويستخدم قواعد و أصول علمية في هذه المجالات لقد اصبح نطاق و وظائف و ممارسات إدارة الموارد الأفراد لا تشمل العمال و قاعدة الهرم الاداري فحسب ،بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

-ولادة إدارة الموارد البشرية 1980الى يومنا هذا :

بعد عام 1980تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو ادارة الموارد البشرية HUMAN RESOURE MANAGEMENT و التي يرمز لها ب(HRM)،وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب ،بل في مضمون عمل و دور هذه الإدارة في المنظمة ،فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع اطرها العامة الادارة العليا ،الى دور المخطط و المنفذ بآن واحد،لقد اصبح لهذه الادارة استراتيجية خاصة بها تتوافق و استراتيجية المنظمة العامة ،و اصبح مدير ادارة الموارد البشرية احد أعضاء الادارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة ،ويعمل في هذه الادارة الآن اخصائيون درسوا واحترفوا العمل في ادارة الموارد البشرية ،وهذا ما دفع الجامعات الى الغاء تسمية ادارة الافراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه ،لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الادارة ،التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية ادارة القوى العاملة ،ادارة شؤون العاملين ...الخ ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الافراد "personnel function" بل يستخدم عوضا عنه " أنشطة الموارد البشرية humanresourcesactivitesفبعد ان هبت رياح العولمة globalizationعلى ميادين العمل في العالم ،وتحرير التجارة الدولية¹ من القيود ،واشتد اتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها ،وظهور ادارة الجودة الشاملة ،و التركيز على ارضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية و ضمان البقاء للمنظمة ،و التدخل الكبير و الواسع للحكومات في ميادين العمل ،و تزايد قوة النقابات ،لم يعد ينظر للعاملين على انهم افرادا يعملون و ينجزون اعمالا محددة لهم فقط،بل اصبح ينظر اليهم على انهم شركاء في العمل و المورد اساسي من موارد

¹عمر وصفي عقلي، مرجع سابق ،ص ،ص 45،46.

المنظمة واحد اصولها ASSESTS، لقد ظهر اتجاه حديث في ادارة الموارد البشرية يدعى " جودة حياة العمل "QUALITY OF WOKE LIFE الذي ينادى و يؤكد على ضرورة تفعيل دور ادارة الموارد البشرية ودعمها ،،لتقوم بتوفير قوة عملة مؤهلة مدربة و لديها ولاء و انتماء للمنظمة و قادرة على تنفيذ استراتيجيتها و تحقيق اهدافها.¹

ويمكن تحديد الدور الرئيسي للمورد البشري في الفكر الاداري الجديد في الاسس التالية :

-ان المورد البشري هو بدرجة الاولى طاقة ذهنية Brain Power و قدرة فكرية cognitive ومصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي - ان الانسان بطبيعته يرغب في المشاركة و تحمل المسؤولية ،ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي المحدد له من الادارة .

- ان الفرد اذا تم اختياره ، وإعداده ،تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته ،يكفي بعد ذلك توجهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج الى الرقابة لضمان اداء عمله .

-ان الفرد يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته اذا عمل في اطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة .²العمل مما اضطرهم في الأخير الى توجيه بعض الاهتمام البسيط الى المفاوضات الاجتماعية ،ومعالجة بعض شؤون الافراد مثل : الاجور ،وساعات العمل ،وظروفه .³

4- أهم الاتجاهات والتطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية :

نتيجة لزيادة التغييرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغيير التكنولوجي والهيكلي، الاستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية .

¹ نفس المرجع سابق ،ص47.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر و التوزيع ،الاردن، ب ط 2016،ص23.

³ محمد عبده حافظ ،مرجع سابق ،ص ص 12،13.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وغيرها. وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين و المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها .وليك تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسة وبجودة مرتفعة، وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت¹.

تعرف الإدارة الإستراتيجية" بأنها أسلوب تفكيري إبداعي و ابتكاري يدخل فيه عاملا التخطيط و التنفيذ معا في سبيل تحسين نوعية المنتج و جودته او في أسلوب الخدمات المقدمة ،وهي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالنفوق في السوق ،واحتلال مركز تنافسي قوي ،وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر الى الفرص و المشكلات الحالية ،كما تهتم باستشراف المستقبل و الإعداد للتعامل معه² .

اما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتعرف ايضا " نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة و النشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها ". "الوظيفة التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية."الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين "" نهج اتخاذ

¹دريش احمد ،كويحل فاروق ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،العدد 03خاص بفعاليات المؤتمر الدولي الخدمة العمومية و ادارة الموارد البشرية ،جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر 2015،ص162.

²حسن فايز ،سيكولوجيا الادارة العامة ،دار اسامة ،الاردن ، ط1 ،2008،ص114.

القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين . "هو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة. و الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها".

يتضح مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا انه يمكن إن نتلمس أوجه الاتفاق كالآتي -

- تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
- تساهم من تحقيق و إدامة الميزة التنافسية.
- ان الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من اجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
- يتم صياغة بالتوافق مع الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية
- واستنادا إلى ما سبق من الممكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية إدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة و الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح و البقاء في ميادين الأعمال¹.
- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية :و التي تستهدف استقطاب العنار ذات الكفاءة و الخبرة جيدة بعرض توظيفهم و استخدامهم في تطوير و تحسين الوضعية الاقتصادية لها و يرتبط هذا بتخطيط القوى العاملة و تقدير الاحتياجات منها .
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :و التي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة ،بهدف تحقيق الأهداف المسطرة مع ان هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي .

¹ حاتم فارس الطعان ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل ،مجلة دنائير ،العدد03 ،العراق ،2013، صص ،205،204.

- إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة .
- إستراتيجية قياس و تقييم أداء الموارد البشرية :من اجل معرفة مدى اتقاء الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم ،الكمية ،السرعة ،الوقت ،الجودة ،التكلفة ،الاستمرار ،و التدفق وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه و المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل .
- إستراتيجية تعويض و مكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على أنظمة الحوافز المتمثلة في الترقية و السياسات الأجرية المغرية .
- و في اغلب الفترات من اجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة ،يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالإفراد داخل المؤسسة و الذي يتكون من معطيات و بيانات متجددة و آنية و التي تساعد في انجاز وظائف الموارد البشرية من جهة ،ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ و المتابعة ¹.

إدارة الجودة الشاملة

من بين المفاهيم التي أفرزتها التطورات الحديثة في مجالات الحياة العامة ،مفهوم الجودة الشاملة تركز إدارة الموارد البشرية فيظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة في المنظمات،وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

فطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من بينها :

الاختيار :لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من ادني السلم الإداري إلى قمته ، وأهلية المرشح يكن مقارنتها مع متطلبات الجديدة ،فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض إن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه ،القيم ،نوع الشخصية ،القابلية التحليلية قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات ،إتقان أدوات العمل الكمية و إمكانية العمل وسط الجماعة إذا ما تبنت المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع استمرارها في اختيار الأفراد على الأسس التقليدية ،فان ذلك سيؤدي إلى تضارب في النتائج المتوقعة من عملية الاختيار ومن ثم

¹ بن يمينة السعيد ،مرجع سابق ،ص 76.

التأثير في نتائج الجودة ،وهذا الأمر يستلزم نبذ الأساليب التقليدية في عملية الاختيار و القائمة على المطابقة مع متطلبات الوظيفة على أسس فردية .

التدريب: يعد من ابرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة ،لان تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات و معارف و تعلم أدوات جديدة ،فضلا أن التغييرات في مستويات و نظم الجودة تتطلب تدريبا مستمرا و بالتالي فان إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب فمنظمة ادارة الجودة الشاملة هي منظمة تعلم و التدريب ينظر له كاستثمار ذو قيمة و ليس مصروف غير ضروري ،ولا بد أن يشمل جميع الموظفين سواء كانوا إداريين أم فنيين .

تقويم الأداء: يعد من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية كونه يحدد مسيرة الفرد و مستقبله في المنظمة ،ووفق إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقويم الأداء ،حيث يشترك في وضع معايير المقبولة ،مع إعطائه الفرصة للارتقاء بانجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف بيئة العمل المستجدة .

ومن ابرز مظاهر تقويم الأداء تحت فلسفة الجودة الشاملة هو أن يكون للزبون دور في تقويم أداء العاملين أفراد أو جماعات ،ودور في تقويم الأداء على مستوى كلي للمنظمة ،إذ تستعمل بعض الشركات مسوحا ترضى الزبائن و ينبغي أن يكون تركيز تقويم الأداء منصبا على تزويد الأفراد بتغذية عكسية لتحسين أوضاعهم .

أنظمة التعويضات : أنظمة تعويضات قائمة على أساسين هما الأجر على أساس الأداء ،و الأجر على الأساس المسؤولية اللذان يستندان على أداء الفرد ،الأمر الذي جل المنافسة قائمة بين العاملين ،وتعطى أنظمة التعويضات و المكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية ،فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل اكبر على الأداء الفردي ،فان جهود تعزيز العمل الجماعي ،ربما سيفشل و يهدف دعم الجودة بفاعلية في المنظمات تحتاج إن يكن لديها أنظمة تعويضات تتسجم نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع و تحفيز العاملين بالمكافآت و التقدير لتحقيق الأداء المطلوب و تحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد على أنظمة التعويضات على أساس المهارة او المشاركة بالأرباح او المشاركة بالمكسب .

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة هي ليست وضع أنظمة تعويضات جديدة بقدر ما هي تطوير الأنظمة القائمة تتلاءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات ترتبط بين أهداف تحقيق الجودة في اكتساب مهارات جديدة.¹

إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقه من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات².

لم يختلف الباحثون كثيراً في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، هذا يرجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة، واعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به (Champy et Hammer) ، حيث عرفا الباحثين في البداية على أنها " البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه فهي لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو إجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل، أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي ، وإنما تعني البدء من نقطة البداية وإعادة النظر في نظم وإجراءات العمل الأساسية وتصحيحاً بصورة جديدة ومختلفة ولا تعني كذلك ترقيع الثقوب لكي تعمل المنظمات بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة جذرياً .ولتحديدها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفها الباحثين الأمريكيين من جديد على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ،و لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والسرعة، الجودة والخدمة.

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية ، فالنسبة للعمليات تحاول إعادة الهندسة حل مشاكل التجزئة و تفكيك بتركيزها على العمليات الأساسية ، وليس على الهيئات و الوظائف ، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة و أفرادها . بالنسبة للموارد البشرية

¹صفوان محمد المبيضين ،عائض بن شافي الاكلبي ،التخطيط في الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر و

التوزيع 2017،ص-ص 161-164.

²رديش احمد ،كويحل فاروق ،مرجع سابق ،ص 163.

فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد لمساوهم المهني و ارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وذلك بخلق عمل مشجع لتعلم المستمر و للتأهيل و التحسين ، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم من جهة و توجهات المنظمة ، كل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على ادارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة¹، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (01) ادارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهندسة .

التغيرات اللازمة	ممارسات ادارة الموارد البشرية
مراجعة معايير الاختيار التي تراعي في العمل سيكون أكثر صعوبة وأكثر إجهادا(أفراد متعلمين) قابلية العمل الجماعي . الاستقلالية في اتخاذ القرار . -الجرأة . -مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات .	التوظيف
- التسريح المحتمل نتيجة الاستخدام . المكثف لتكنولوجيا المعلومات - تخفيض عدد المستويات التنظيمية (نطاق سيطرة واسع) - التقليل من مناصب المختصين و الاداريين . - اخرجة الانشطة .	تسيير الخروج من المؤسسة
- اعادة وصف العمل حسب العمليات وليس حسب المهام . - التعيين لا يكون في جهة واحدة (الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاجها مهاراته) - ادوار و مسؤوليات جديدة (التمكين ، تفويض السلطة ،تعدد المهام ...)	وصف المناصب
- علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال والإنتاجية و رضى الزبون .	التقييم

¹احلام خان ،أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة ،اطروحة كتورها علوم تخصص :علوم التسيير جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2015/2014،ص75.

<ul style="list-style-type: none"> - مسؤولية المشتركة . - تقييم المسؤولين من طرف اعضاء الفريق - تقييم عمل الفريق حسب رضا العميل او المورد . 	
<ul style="list-style-type: none"> - التخلي عن منح الاجور وفق الخبرة او المستوى الوظيفي . - الاجور القاعدية ثابتة نسبيا - الاداء الاستثنائي تتم مكافئته على اساس تقديم علاوة و ليس بزيادة الاجر . - يتم احتساب الاجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل . - تقديم مكافئات أكثر اذا تحسنت نتائج المؤسسة اكثر . 	<p>المكافأة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التفرقة بين التقدم و الاداء ، فالنقدم في العمل كالترقية يعتمد على استعداد الفرد لشغل المنصب المترقى اليه وليس على مدى تميزه في منصب ما . أما الاداء فتتم مكافئته بعلاوة وليس بالترقية. 	<p>الترقية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المستويات الوظيفية تتخفف . - دور المسيرين يتحول جذريا ،حيث يصبح المطلوب منه التنشيط وتقليل من الرقابة (تصبح رقابة ذاتية من قبل الافراد) 	<p>القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز على الاهداف المراد تحقيقها . - التركيز بصفة كبيرة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير . 	<p>الاتصال</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الرقابة. - الاجر مستقل تماما عن وقت العمل . 	<p>وقت العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية(outsourcing télétravail) - لقدرة على تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتها. 	<p>العلاقات المهنية</p>

المصدر : نفس المرجع ، ص ،ص75،76.

الاستثمار الفكري

لاستثمار الفكري إن العنصر البشري لديه ونمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبقة، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الاستثمار الفكري .

رأس المال الفكري: لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لا بد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. ويتركب رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. يتضمن رأس المال البشري الكفاءات (المعارف والخبرات) والسلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين المنظمين على التصرف بسرعة وحكمة، القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات، القدرة على التكيف). أما رأس المال الهيكلي يجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها¹.

ثانيا :سياسة التوظيف و البحث على الموارد البشرية:

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى ،فمن غير المعقول ان نتخيل ان تقوم المنظمة بعمليات الاختيار و التعيين و التدريب مثلا دون ان يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما و نوعا ،من هذا المنطلق فان الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية².

1- تخطيط المورد البشري: المفهوم والخطوات**1-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية .**

بالرغم من تعدد مفاهيم ومدلولات تخطيط الموارد البشرية و تعريفاته المختلفة ،الا ان هدف تخطيط ادارة الموارد البشرية يبقى واحد و اساسيا ،وهناك شبه اجماع حوله ،ألا وهو الاستخدام الامثل و الفعال للإفراد بما يخدم مصالحهم و مصالح المؤسسات ،من هنا التخطيط " تحديد احتياجات

¹دريش احمد ،كويحل فاروق ،مرجع سابق ،ص164.

عادل محمد زايد ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،مرجع سابق ،ص 158.²

المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة¹ بحيث يكون هؤلاء العاملين مؤهلين للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجات المؤسسة و تحقق لهم الرضا² أي ان التخطيط هو " التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات ،والتي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم و النوع الملائمين ،وفي الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات³

1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تظهر أهميته على النحو التالي:

أ -توفير البيانات الدقيقة والواضحة للمواقف الراهنة للمنظمة من حيث عدد العاملين والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة والمعلومات التي تتعلق بالبيانات العامة حول الموارد البشرية من جنس و سن وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.

ب -الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ت -يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف اقل.

ث - يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج من نقص أو زيادة في تلك الموارد البشرية والتخلص من الانعكاسات السلبية في تلك الحالة.

ج -يساعد على إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد برامج التدريب والتطوير المطلوب لرفع مستويات أداء العاملين.

ح -يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يميل بمعزل في تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار،ولو

¹احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر ، ب ط ، 2004،ص 90 .

²جمال الدين محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ،الدار الجامعية ،مصر ، ب ط ، 2003 ، ص 183.

³خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الاردن ، ب ط ، 2000، ص 112.

أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فاعليتها¹

1. 3. مراحل تخطيط إدارة الموارد البشرية :

المرحلة الأولى تحديد أهداف المنظمة وفهمها : تشمل على دراسة و تفهم أهداف المنظمة حيث ان تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ،ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن تفهم و إدراك لخطط و أهداف المنظمة المرحلية و الإستراتيجية،ويتم ادراك وفهم تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن اوضاعا اقتصادية و سياسية و اجتماعية كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي ،ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومواطن الضعف و القوة في المنظمة،والهيكل التنظيمي ،وحجم الانتاج ،معنويات العاملين و ادائهم .

في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية و الخارجية يمكن فهم أهداف و خطط المنظمة ككل و امكانية تحقيقها ،وبالتالي يمكن وضع خطة للموارد البشرية ،تنبثق من الخطة العامة للمنظمة و من ثم توجيه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة².

المرحلة الثانية التنبؤ باحتياجات المنظمة (التنبؤ بالطلب):يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من موارد البشرية الى الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ،يتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات و القدرات و الخبرات التي تحتاج إليها المنظمة ،و ذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية مواصفات الأفراد الذين يجب ان تحصل عليهم المنظمة .

و الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة التالية :

أ- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلا .

ب- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة ،والتعليم ،المهارة ..الخ

ت- ما هو الوقت الملائم (المناسب) لتعيينهم في المنظمة .

¹ عادل حرحوش ،مؤيد سالم السعيد ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي،.عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

الاردن ، ط2002،1،صص20، 21

² عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ،مرجع سابق ،ص169.

وستعرض لأهم الطرق التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وهي :

- تحليل عبء العمل : تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل ،الخطوة الاولى يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة الى تحقيقها حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل ،ومن الأمثلة هنا تحديد معدل المبيعات الذي تسعى المنظمة تحقيقه ،ويتم تحديد هذا المعدل في ضوء اوضاع المنظمة الداخلية مثل الطاقة الانتاجية الوضع المالي ،في ضوء الاوضاع الخارجية مثل حجم الاسواق المستهلكين و انماطهم السلوكية ،يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به ،وكلما كانت الاهداف محددة تفصيليا ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة .
- ثمة فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما :

- 1- تحديد كمية العمل الاجمالي المطلوب تنفيذه .
 - 2- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد ،أي وقت العمل في المتوسط سنويا .
- ان هناك درجة من الارتباط بين كل من الهدف (حجم المبيعات فقط) وحجم قوة العمل ،وبناء على درجة الارتباط المحسوبة تحدد امكانية استخدام حجم المبيعات في التنبؤ بحجم قوة العمل المطلوبة ،أي الاحتياجات من الموارد البشرية .
- مثال : تهدف مؤسسة صناعية الى انتاج 10000 آلة طباعة في العام القادم و تحتاج كل آلة طباعة الى :

- 1- عمل هندسي بواقع ساعتين للآلة الواحدة.
 - 2- عمل فني بواقع 5 ساعات للآلة الواحدة.
 - 3- عمل غير فني بواقع 10 ساعات للآلة الواحدة.
 - 4- عمل اداري بواقع ساعتين للآلة الواحدة .¹
- علما ان متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة .والمطلوب هو تحديد حجم الموارد البشرية في العام القادم .

¹ نفس المرجع ،ص ص 170-173 .

الجدول رقم (02) طريقة حساب تحليل عبء العمل.

عدد الوحدات المطلوب انتاجها	عدد ساعات لإنتاج آلة واحدة	متوسط عدد ساعات العمل	عدد الساعات المتوقعة للعام القادم	قوة العمل المطلوبة
10000	مهندس 2	2500	20000	8
10000	عامل فني 5	2500	50000	20
10000	عامل غير فني 10	2500	100000	40
10000	اداري 2	2500	20000	8

المصدر :نفس المرجع ،ص174.

مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص = حجم الانتاج المطلوب في العام القادم

× عدد الساعات التخصصية لإنتاج الوحدة .

عدد ساعات العمل المتوقعة للعام القادم من التخصص

متوسط ساعات العمل للعامل

قوة العمل المطلوبة للعام القادم : 8 مهندسين ، 20 عامل فني ، 40 عامل فني ، 8 عامل

اداري .

- تحليل قوة العمل :بعد ان يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشريةمن خلال تحليل عبء

العمل لابد من التأكد منها ومقارنتها مع ما يتوفر للمنظمة من الموارد البشرية ومن ثم طرحها من

العدد الاجمالي الذي حدده تحليل عبء العمل ، لابد من التأكد من معرفة الوقت المتاح عن

طريق الوقف على ما يلي :

➤ عدد ساعات الغياب و التأخير عن العمل.

➤ عدد ساعات الإجازة

➤ إذا يتم استخراج متوسط وساعات الغياب والتأخير.

➤ أما بالنسبة للإجازات فتحسب بقسمة مدة إجازة الفرد في السنة على عدد الأشهر لمعرفة ما

يخص كل شهر من أيام الإجازة، ثم تحويلها إلى ساعات.

➤ القيام بجمع ساعات الغياب والتأخير والإجازات في الشهر وطرحها من الوقت الإجمالي.

➤ نحصل على الوقت المتاح فعلا خلال الشهر.

و بالرجوع إلى المثال السابق، عرفنا أن عدد العاملين في المؤسسة (5 مهندسين، 15 عامل فني 8 عامل غير فني، 12 عامل إداري) فتصبح عملية تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة العمل كما يلي.

الجدول رقم (03) طريقة حساب تحليل قوة العمل.

قوة العمل الاجمالية المطلوبة	قوة العمل الحالية	الفائض او العجز في قوة العمل
8 مهندسين	5	3 -
20 عامل فني	15	5 -
40 عامل غير فني	8	32 -
8 ادايون	12	4+

و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المطلوبة حساب معدل الخسارة المتوقع من الموارد البشرية فيها عن الفترة التي يخطط لها و تدخل في احتساب معدل الخسارة (استقالة، العجز، الفصل من العمل، الوفاة، الإحالة على التقاعد،.. الخ)

- تحليل النسب:

تستخدم الطرق السابقة للتنبؤ بحجم العمالة المباشرة، أما تحليل النسب فيستخدم بحجم العمالية غير المباشرة، مثلا يمكنك استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العاملة الكلية بالمؤسسة على عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد المحامين بالإدارة القانونية، وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن

تقدير الطلب المتوقع على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخي الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة¹.

- المرحلة الثالثة: التنبؤ بالعرض على الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بدراسة وتحليل ما يتوافر حالياً للمنظمة من الموارد البشرية، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتجاجات ثم تحديدها في المرحلة السابقة و تتم هذه العملية وفق ثلاث عناصر:

-تحديد عدد العاملين في المؤسسة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية و مهارية.

-تحليل طبيعة الأعمال، داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

-التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال².

يتم الحصول على هذه المعلومات من قوائم خاصة توزع على جميع أقسام المؤسسة ومن

خلال النتائج التي أسفرت عليها تقارير تقييم الأداء.

ومن الضروري أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد للموارد البشرية يتعلق بالمعلومات الخاصة

بالأفراد منذ التحاقهم بالمنظمة و التغييرات التي مروا بها ومعرفة المهارات والقدرات التي

بحوزتهم هذا إلى جانب المعلومات المتعلقة بالراتب والمكافآت والعلاوات و الحوافز التي حصل

عليها الخ.

أما فيما يتعلق بسوق العمل الخارجي والذي يمثل الجانب الأخر من العرض الذي يمثل

المرجع الذي تستجد به المنظمة عندما تكون في حاجة للتوظيف الخارجي، لذلك يتوجب

على المنظمة دراسة هذا السوق من زوايا متعددة كالنوعية و الخبرة المتوفرة ومدى ثبات على

مدار السنة و حجم الموارد البشرية و المؤثرات البيئية و الاجتماعية والاقتصادية و السياسية التي

تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركتها.

وفي ضوء نتائج التقييم و الدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية، اعتماداً على المصادر الداخلية أو الخارجية و يعتمد القرار النهائي

بالالتجاء الى أي من المصدرين على عاملين أساسيين هما :

¹سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الاردن، ط1، 2008، ص،ص

97،98.

²عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص، ص 185،184.

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة .

- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية .¹

ومن أكثر الطرق استخداما في تحديد العرض من الموارد البشرية، نجد طريقة مخزون خرائط الترقى والإحلال.

أ - مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المؤسسة تحتوي على معلومات تفضيلية عن كل موظف من حيث: اسم الموظف و عمره و حالته الاجتماعية ،المؤهلات التعليمية الخبرات السابقة ،البرامج التدريبية التي اجتازها ،نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة ،مع التركيز على مواطن القوة و الضعف ومعدل التحسين ،الغابات ،الجزاءات التأديبية إن وجدت ،القابلية للترقية و تحمل المسؤولية على مستوى أعلى ،تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير خطه الوظيفي .

ولا شك ان مثل هذه القائمة تعطي تصورا للمخططين إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلات و قدراته ، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات صغيرة الحجم .

ب - خرائط الإحلال

بالنسبة لتقدير الوقع القائم لبعض الوظائف العليا ،تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا ، وهذه الخرائط توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي و أسماء المرشحين للإحلال محله و درجة استعداد كل منهم ومستوى ادائه وعمره و قدراته و مهاراته .²

- المرحلة الرابعة : وضع خطة العمل Action Plan

في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب و العرض من الموارد البشرية ،تبدأ المنظمة في وضع خطط العمل ، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين الطلب و العرض .³

¹سنان الموسوي ،مرجع سابق ص ،ص،91،90.

²سنان الموسوي ،نفس المرجع سابق ص،ص،99،98 .

³عادل محمد زايد ، مرجع سابق ،ص181.

وهناك ثلاث احتمالات عند مقارنة نتائج تحليل العرض و الطلب .

1- توازن بين العرض و الطلب : في هذه الحالة لا تقوم إدارة الموارد البشرية بأي إجراء سوى

الحفاظ على العمال الحاليين ،ولكن قد تضطر بسبب التنقلات بين الاقسام و الادارات الى

تدريب او اعادة تدريب بعض الافراد حفاظا على مستوى الانتاجية المطلوبة .

2- زيادة العرض على الطلب : اما في حالة وجود فائض في قوى البشرية داخل المنظمة

،تفوق احتياجاتها الفعلية ،فالخطأ عندئذ خطأ المنظمة و ليس العاملين ،ويعود هذا الخطأ

الى عدم فعالية سياسة التوظيف او عدم الدقة في تحديد اهداف المنظمة رغم صعوبة اتخاذ

القرارات في ضوء هذا الاحتمال الى ان هناك العديد من البدائل يمكن الاستعانة بها .

- التوقف عن تعيين عمالة جديدة .

- تشجيع العاملين على ترك المنظمة .

- التقاعد المبكر .

- مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات اخرى .

3- زيادة الطلب على العرض أي في حالة وجود عجز لابد من البحث على امكانية لسد هذا

العجز من مصادر داخلية قبل المصادر الخارجية ومن بين البدائل المطروحة ،التوظيف

،التدريب ، الترقية ،اطالة فترة التقاعد ،زيادة عدد ساعات العمل¹، احلال التكنولوجيا محل

العمالة .

- المرحلة الخامسة : التقييم و متابعة التنفيذ :

عند الشروع في تنفيذ الخطة من الضروري التأكد ان عملية التنفيذ تتم حسبما هو مخطط و الوقوف

على مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المحددة في الخريطة ،واكتشاف اي اختلافات و الاخطاء

اول بأول و العمل على تصحيحها قبل ان يتفاقم خطرها ،وفي الاخير يتم اعداد تقييم نهائي للخطة و

معرفة مدى نجاحها او فشلها اعتمادا على الانجازات و الاهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالاهداف

المخطط لها ،وتقع المسؤولية في مراقبة التنفيذ و متابعته و تقييمه على المديرين في المستويات

المختلفة كل حسب تخصصه و مكانته الهيكل التنظيمي و طبيعة عمله.

¹ عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ،ص189.

التوظيف

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا ،حاليا و مستقبلا ،يتم امداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف الى توفير الموارد البشرية المؤهلة في الوقت، و النوعيات، و الأعداد المناسبة للوصول إلىالأهداف المسطرة ،من هنا تعتبر عملية التوظيف من العمليات الإدارية الأساسية و الحيوية في مجال تسيير الموارد البشرية و تشمل على ثلاث مراحل أساسية هي : الاستقطاب ،الاختيار ،التعيين .

2- استقطاب وخطواته:

2- 1 مفهوم الاستقطاب:

تقوم عملية الاستقطاب على اتجاهين اساسين يجب ان يلتقيا ،الاتجاه الاول هو عارض الوظيفة (المنظمة) فالاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية بمواصفات معينة¹ ، حيث تحاول استقطاب المرشحين الكفاء و الفاعلين في سوق العمل ،باستخدام شتى الوسائل ،والاتجاه الثاني يبحث عن العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداء.فما هو الاستقطاب ؟

الاستقطاب هو: " البحث عن القوى العاملة المناسبة و جذبها للعمل في مؤسسة ما دون غيرها ،و تبدأ هذه العملية من مرحلة البحث عن هذه الكفاءات الى ان تنتهي بالحصول على طلباتهم الرسمية بالانضمام الى المؤسسة "².

"البحث المنظم عن الافراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة ،وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب ،لانتقاء الانسب من بينهم ،وتلبية الاحتياجات الوظيفية للمنظمة "³.

" عملية استكشاف الافراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمةوهو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف "⁴ تلك

¹عمر وصفي عقلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، مرجع سابق ،ص273.

²فارس السيد عبد السلام ،استراتيجية التوظيف -ما لا يسع مدير التوظيف جهله - دار البراء للنشر و التوزيع ،مصر ،ط2017،1،ص13.

³مازن فارس رشيد ،ادارة الموارد البشرية ،مكتبة العبيكان ،السعودية ، ب ط،2001،ص459.

⁴جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سابق ص231.

المراحل ،او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة
1»

2-2 خطوات الاستقطاب :

تمر عملية استقطاب و اختيار الموارد البشرية بعدة خطوات :

1. تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط العمل و الانتاج في الفترة القادمة .

2. طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات.

3. تحديد الوظائف الشاغرة: بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإداراتو الأقسام و في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

4. النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة و نوعها.

5. الاستقطاب :وهو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الانشطة.²

3-3 مصادر الاستقطاب وأساليبه:

1-3 مصادر:

ويتفق معظم الباحثين على أنهما كمصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما:

¹احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص141.

² بدر بن احمد بن علي العمري ،استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ،الأردن ،2كانون الثاني 2020،ص - كانون الثاني - 2020، ص ص 346،347 www.ajsp.net تاريخ الاطلاع 2020/03/25

✓ **المصادر الداخلية:** والمقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة¹، ومن أهمها: الترقية، النقل والتحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...

أ- **الترقية:** يقصد بها الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى، فشغور وظيفة واحدة قد يؤدي إلى سلسلة من الترقيات و التنقلات بين الوظائف، بما يتيح التقدم و الرقي لعدد من الموظفين و يكون له تأثير ايجابي على معنويات الموظفين و أدائهم، إلى جانب توفير الوقت و الجهد و المال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية².

ب- **النقل و التحويل:** على خلاف الترقية، لا يتضمن النقل و التحويل أي زيادة في الأجر و المسؤولية او السلطة وعادة ما تستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين داخل الأقسام المختلفة .

ت- **الموظفون السابقون:**

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كانوا يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، وهنا كسياسة أخرى شبيهة بها، وهي توظيف أبناء العمال و تستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة .

ث- **مخزون المهارات:**

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات ويسهل عملية توجيهها (القدرات و المهارات) نحو الوظائف الاسياسية اما بالنقل او الترقية.

ج- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، تنتشر حاجاتها في لوحة الإعلانات بالمنظمة، وهذا ليقراها العاملون بها، لينشروها خارج

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 143، 145.

² مازن فارس، مرجع سابق، 2001، ص 469.

المنظمة محيط الأصدقاء و الأسرة ،حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

ح- عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء : في شغل الوظائف ذات التخصصات النادرة تطلب المنظمة من العاملين بها ، في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك المهنة او الوظيفة او إغرائهم للاتحاق بالمنظمة¹.

المصادر الخارجية: يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية ،وهي - المصادر الخارجية - تمثل سوق العمل عموماً، وهناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي:

هـ - التقدم المباشر للمؤسسة:

تستطيع المؤسسة إن تحصل على مواردها البشرية من خلال الافراد الذين يتقدمون اليها مباشرة او من خلال البريد بعرض طلب وظائف ،حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، التي يملأها الأفراد التي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم ،ثم تقوم بتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية،على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة²

أ - مكاتب التوظيف الحكومية:

وتشرف عليها وزارة العمل،و تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية ،وتقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و صاحب العمل (المؤسسة) ،فهو المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل³،وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجاناً .

ب -مكاتب التوظيف الخاصة:

مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب و استقطاب العمالة اختيارها أيضا ،تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل و تصنيفها في تخصصات مهنية و الرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات لتخصص معين او أكثر من هذه التخصصات ،ولكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب وقد يتحملها صاحب العمل(المؤسسة)أو طالب التوظيف أو كلاهما.

¹محمد هاني محمد ، ادارة الموارد البشرية ،دار المعترف للنشر و التوزيع ،الاردن، ط1 ، 2015، ص ص 129،130.

²احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص146.

³محمد هاني محمد ، مرجع سابق،131،130.

ج-الإعلان الخارجي:

تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية و المجلات و الدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلا: في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الاكثرا انتشارا اما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المؤسسة الى الإعلان في الدوريات المتخصصة .

د -المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة،وكذلك الجامعات من المصادر الهامة المباشرة في الحصول على الموارد البشرية ،حيث تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات بغرض جذب خريجها للعمل بها ،ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات،مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم وتدريبهم على العمل بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبى احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها :- الخدمة العسكرية - النقابات العمالية - المنظمات المهنية - الأخذ بأراء الخبراء و الأساتذة الجامعيين¹...

3- 2أساليب الاستقطاب :

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية ،يتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها .

4- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5- تحديد المنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها.

6- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة .

7- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.

8- أن يقوم بتحديد الأسلوب الذي يتم من خلال استقبال المتقدمين للوظيفة من خلال البريد أو الهاتف .

1 -أحمد ماهر،مرجع سابق،ص-ص146-148.

9- أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها .

10- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب للوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل .

1. الإعلانات الداخلية: هي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين ، و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الذين يتوقع أن يتواصلوا مع معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة لحثهم على التقدم للمنظمة ، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، و قد توضع هذه الإعلانات على مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها .

2. الإعلان: من خلال الصحف اليومية والدوريات :غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . فالقارئ إذا وجد أنه مناسب للوظيفة وتنطبق عليه الشروط يتقدم إليها أو يتواصل مع معارفه وأصدقائه الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة، و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجلات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة ، و يكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

3. إعلان من خلال الراديو والتلفاز: تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، و عن أسلوب التقدم للوظيفة، و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية التي تحتاج إلى أعداد كبيرة إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة، و ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، و قد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و طرق العمل .

4. استخدام مستقطبين متخصصين ومحترفين في المجال :يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا ، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، و جهات عملهم، و أرقام تليفوناتهم الخاصة، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الافراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف .

دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة :تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، و هذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، و تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها في العرض ،و من خلال هذه الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوميا و تحمل مشقة الذهاب إلى العمل والعودة منه. و المنظمات التي تقوم بإتباع هذا الاسلوب غالبا ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة .

التدريب العملي للدارسين :تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من

يعملون بهذه المنظمة ، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه.

زيارة المدارس والجامعات :تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و مزايا العمل بها ، و خلق الرغبة لديهم الإلتحاق بهذه المنظمة.

4-الاختيار ومعايير:

بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب ،وتقدم الراغبين في شغل الوظائف في المؤسسة ،تبدأ عملية الاختيار من بينهم ،لانتقاء الانسب ممن يمتلك المؤهلات و المهارات الأساسية لأداء مهام وواجبات الوظائف المراد شغله "وتؤكد الدراسات حقيقة ان التحديد الشامل و الواضح لمؤهلات شغل الوظيفة عن طريق التحليل الوظيفي يساعد على تحقيق الموضوعية و الفعالية في عملية الاختيار¹ فالاختيار هو العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين ، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه للوظيفة الشاغرة ،وفريق ترفضه . او تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويتم ذلك طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة².

4- 1 مفهوم الاختيار :

ويعرف انه "العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على اسس معينة من اجل انتقاء الانسب بينهم³. كذلك هو "عملية انتقاء أشخاص مؤهلين ،من بين مجموعة مرشحين ،قادرين على القيام بأعباء الوظيفة ،وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية و الكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل او النجاح"⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن

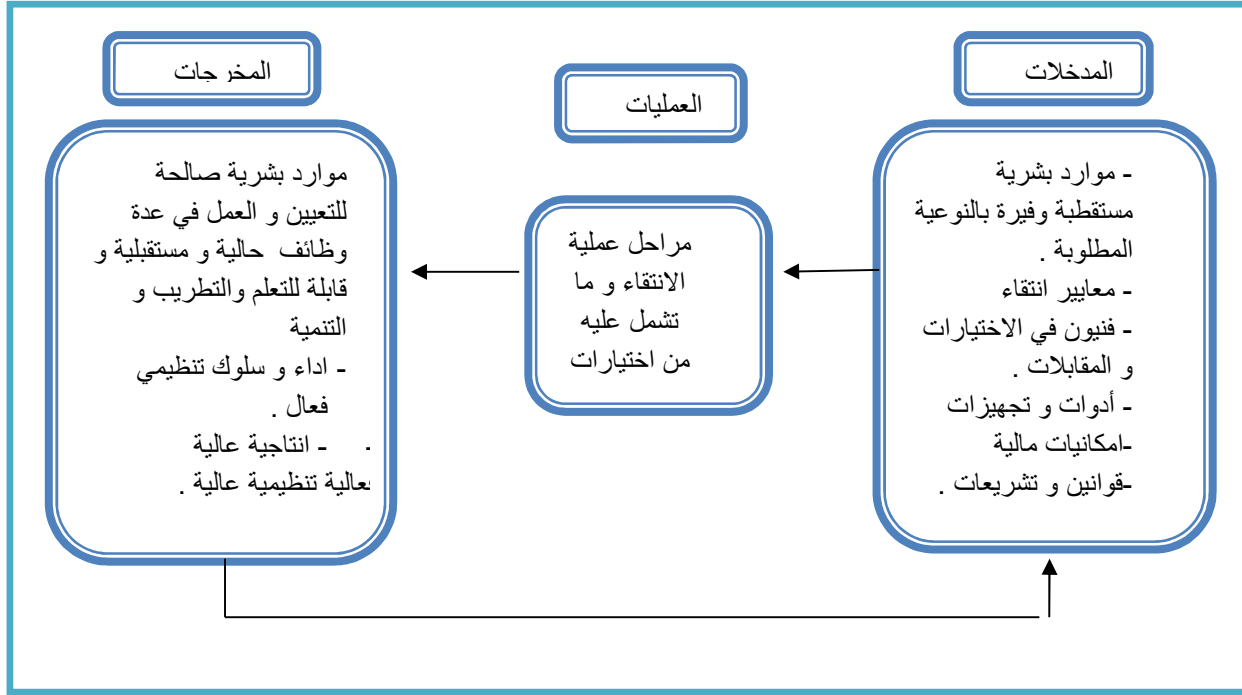
21،الدار الجامعية ،مصر ، ب ط،2003،ص 267.

² مهدي حسن زويلف،ادارة الموارد البشرية مدخل كمي ،دار الفكر للطباعة و النشر ،الاردن ، ط2001،ص1،72.

³مازن فارس ، مرجع سابق ،ص 491.

⁴عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ،ص 222.

الشكل رقم (07) الاختيار و التعيين عملية نظامية .



المصدر :عمر وصفي عقلي ،مرجع سابق 309.

4-2 معايير الاختيار

تتمثل عملية الاختيار في تلك المواصفات و الخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة ،وهذه المواصفات غالبا ما يتم تحديدها من عملية تحليل الوظائف من اجل الحصول على مستويات عالية من الأداء .

المستوى التعليمي والخبرات السابقة: يعتبر المستوى التعليمي مؤشر للقدرات الحالية للفرد وهذا ما تتطلبه كل وظيفة من الوظائف، ويكون هذا التأهيل موضحا في بطاقات تصنيف الوظائف كنوع المؤهل الدراسي والتخصص وأحيانا التخرج، أو اشتراط شهادة معينة من معهد او جامعة أو أن يكون المؤهل فنيا يتوافق مع نظام العمل المعمول في المؤسسة الموظفة. وقد يمكن اشتراط أيضا حتمية التقدير في سنة التخرج .

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم الخبرة بالعمل ،الذين سيلتحقون به ،لان الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل سهلا ،كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا

ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد سنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل ، او عدد سنوات في آخر وظيفة التحق بها ¹.

المميزات البدنية والشخصية:

تتطلب بعض الوظائف خصائص بدنية للعامل، كالطول والقوة العقلية أو بعض الصفات الجمالية كالهئية والأناقة مثلما تشترطه مثلا شركات الطيران كشرط لتعيين في وظيفة مضيقة جوية، وهناك بعض الشركات من يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والفروع الإنتاجية، وهذا راجع إلى قساوة العمل وظروفه لذلك فإن المؤسسة عندما ترغب في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها تستند في ذلك إلى صفات الأفراد العاملين حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع، أما الصفات الشخصية فتشير إلى نمط شخصية الفرد فعندما يكون العامل متزوج وله أولاد، فإن ذلك يدل على انه مستقر نفسيا، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من الأعزب، كما ان معدل أدائه يكون أعلى . أيضا السن له علاقة بالتوظيف فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقرار وأعلى إنتاجية، لكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات لأن بعض المؤسسات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج.

المعرفة السابقة بالشخص: تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار وفقا للمعايير السابقة. لأن الفرد عند تقدمه إلى مديرية تسيير الموارد البشرية لطلب وظيفة عن طريق أحد المعارف أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لاشك تكون فرصة في تقلد المنصب أفضل من أي شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

غير أن هذا المعيار قد يؤثر على موضوعية التوظيف ويتركه عرضة لتأثيرات الخارجية، وتصبح بذلك عملية الاختيار غير موضوعية وتفقده الهدف الذي أنشئت من اجله².

وعلى العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات ،التي تعتبر رئيسية،قبل صدور قرار التعيين ،واستلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة ،كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع

¹ احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص156.

²زواتيني عبد العزيز ،تتمية المورد البشري في التنظيم ، مركز الكتاب الاكاديمي ،الاردن، ط1، 2020،ص84،85.

إجراءات معينة لاختيار الأفراد وتعيينهم، ووضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية كالجنسية، عدم سبق الحكم على المرشح بعقوبة أو جناية¹

معايير الاختيار في القانون الجزائري :

تنص المادة 31 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 على مجموعة من الشروط الواجب توفرها في اختيار المترشحين :

الجنسية الجزائرية : حيث يشترط التمتع بالجنسية الجزائرية اصلية كانت ام مكتسبة ،وذلك بعد سنتين بالنسبة للأخيرة ،إلا في حالة مسيري العقود الخاصة كمسيري المؤسسات فيشترط فيهم الجنسية الاصلية طبقا للمادة 21 من القانون 90-11 ومع ذلك فلا مانع من توظيف عمال اجانب بشروط معينة ومحددة في المادتين 01 و02 من القانون 81-10 المتعلق بشروط توظيف الأجانب ذلك في حالة عدم وجود يد عاملة ومادية مؤهلة مع بقائهم في وضع تعاقدى مؤقت .

التمتع بالحقوق المدنية و الوطنية : تطبقا للأحكام يشترط ان لا يكون المترشح للوظيفة قد ارتكب جناية يعاقب عليها بالحرمان من الحقوق الوطنية و المدنية و ذلك بإثبات شهادة السوابق العدلية ،ولم يشترط المشرع ذلك صراحة ولكنه يعد ضروريا للاستفادة من أي حق وطني .

التمتع باللياقة البدنية : يجب على المترشح للعمل ان يكون قادرا لائقا بدنيا لاداء عمله حتى لا يهمل مصلحة الادارة كما اقر المشرع تخصيص بعض المناصب لفائدة المعوقين قصد إدماجهم في الحياة المهنية و ذلك جاء في الفقرة الرابعة من المادة 31 من المرسوم 85-59 .²

بلوغ السن القانونية للعمل حدد المشرع الجزائري في المادة 15 من 90-11 لا يمكن باي حال من الأحوال ان يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة الا في حالات التي تدخل في اطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع و التنظيم المعمول به .

- لا يجوز توظيف القاصر الا بناءا على رخصة من وصيه الشرعي .

- لا يجوز استخدام القاصر في الأشغال الخطيرة ،والتي تنعدم فيها النظافة او تضر بصحته او تمس بأخلاقياته.³

¹ محمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،مصر، ط1 ،2007،ص 109.

² زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق ،ص ،ص 87،86.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية ،قانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل ، العدد1990،17ص564.

إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية : وهو يقتصر على الذكور حيث يرتبط التوظيف بإثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية حسب ما نصت عليه الفقرة الخامسة من المادة 32 من المرسوم 85-59 ومع ذلك فهناك استثناءات لتوظيف بعض الإطارات دون المرور عبر هذا الشرط وذلك لحاجة الدولة إليهم كتوظيف الممارسين الأخصائيين في المؤسسات الصحية بالجنوب الجزائري و لكن هناك استثناء .

إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلب منصب العمل: حسب المادة 79 من الأمر 06-03 يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى التكوين¹ ، الذي يؤهله للالتحاق بهذه الرتبة و تجدر الإشارة إلى انه يمكن أو توضح أو تنص القوانين الأساسية الخاصة و نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على شروط إضافية أخرى كاشتراط إجراء تحقيق إداري مسبق للتوظيف في بعض الوظائف التي تنطوي على نشاطات او مسؤوليات هامة².

5. مراحل الاختيار والتعيين:

وتختلف الممارسات الخاصة بعملية الاختيار و التعيين من منظمة لأخرى ،فقد تختصر لتشمل مجرد اجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة ،وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين ،وانقاء أصلحهم و يتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ،ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،و أيضا على إمكانيات المنظمة و حجم العمالة بها و سياساتها تجاه المورد البشري .

المرحلة الأولى: مرحلة استقبال طالبي العمل

في هذه المرحلة يتم تسجيل أسماء الراغبين في العمل ،والرد على استفساراتهم ،وفحص ما قدموه من أوراق أو مستندات و ذلك للتأكد من مطابقتها لما جاء بشروط الإعلان ، مع استبعاد تلك الأوراق غير المستوفاة المهارات و الخبرات غير المطلوبة ،وهذه المرحلة تعتبر بمثابة مرحلة تصفية مبدئية تساعد على توفير الجهد و التكاليف الخاصة بالخطوات التالية للاختيار³.

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية ،الامر 06-03 المورخ في 19 جمادى الثانية

1427 الموافق 15 يوليو 2006 المتعلق بالقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ، العدد2006،46،ص 09.

²سعد لقيب ،التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ،المجلد 02

العدد22 ،جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر 2015 ،ص104.

³محمد بن دليم القحطاني ،إدارة الموارد البشرية ،نحو منهج استراتيجي متكامل ،العبيكان للنشر و التوزيع ، السعودية

ط 2015،4،ص104.

المرحلة الثانية: مرحلة المقابلة الأولية :

يتم فيها إجراء مقابلة أولية تسبق المقابلة النهائية ، و الهدف منها التعرف على المترشح من حيث مؤهله و خبراته و حالته الاجتماعية ،وعمره و مجال عمله الحالي ، وفي هذه المقابلة يتم تصفية المرشحين غير مستوفي لشروط شغل الوظيفة ،حيث يصدر قرار رفض التعيين فوراً ،أما البقية فإنهم ينتقلون للمرحلة التالية ، كما يلعب الانطباع الذي يكونه المرشح في هذه المرحلة عن المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل في تلك المؤسسة ام لا ¹ .

المرحلة الثالثة طلب التوظيف أو الاستخدام:

تعبّر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم و طلب العمل في المنظمة ،بشكل رسمي وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر ، تشمل على معلومات و استفسارات من قبل ادارة الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف ،و تتكون هذه المعلومات :

11- معلومات شخصية:الاسم، العنوان ،مكان و تاريخ الميلاد ،الجنسية ،الحالة الاجتماعية (متزوج ،أعزب ،أرمل ،مطلق) عدد الأولاد .

12- معلومات عن التحصيل العلمي : المؤهل العلمي ،التخصص ،سنة التخرج ،الجامعة او المعهد او المدارس التي درس فيها طالب التوظيف .

13- معلومات عن الحالة الصحية : الوضع الصحي العام .

14- معلومات عن الرغبات و الميول و الهوايات .

15- معلومات عن الوضع الثقافي

16- معلومات عن الخبرات السابقة .

17- معلومات عن الأشخاص و الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها طالب التوظيف .

18- اسم الوظيفة المرشح إليها صاحب الطلب .²

19- توقيع صاحب الطلب ،وتاريخ تقديمه له .

¹ احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص159.

² عمر وصفي عقلي ،مرجع سابق ، ص ،ص 324،325.

ويتم استقاء المعلومات التي تحتوى عليها طلب التوظيف شخصيا من المترشح و بخط يده دون استخدام طابعة ،فالخط و تنظيم الإجابات عن الاستفسارات يعطيان انطباعا أوليا عن نمط الشخصية و يساعد فيما بعد في تحديد مضمون هذا النمط .

الخطوة الرابعة: وتتمثل في فحص مراجع المترشح ومعرفة آراء أصحاب العمل السابقين فيه ،او آراء أساتذته إن كان خريجا حديثا من الجامعة ،وينبغي الانتهاء من ذلك قبل إجراء المقابلة النهائية للمترشح ،بغية تكوين فكرة أفضل عنه ،ولا سيما في ما يتعلق بصفات القيادة و القدرة على التصرف بحزم ،و القدرة على الاتصال الجيد ،و مواقفه تجاه المرؤوسين و المشرفين على حد سواء .

الخطوة الخامسة:

إجراء الاختبارات: تعد الاختبارات أداة هامة من الأدوات المستخدمة في عملية الاختبار .حيث توجد عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن إجراءها للمساعدة في اختبار المتقدمين للوظيفة الأنسب ومن هذه الاختبارات نجد :

أ- اختبارات الذكاء :تهدف اختبارات الذكاء إلى تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته مع المستوى المفروض تفرضه فمن يشغل الوظيفة، فكثيرا من الوظائف العالية تتطلب مستوى معين من الذكاء وأكثر من المستوى العادي او المتوسط العام للذكاء، وتوجه للمرشح للوظيفة أسئلة وعبارات تتعلق بالمقدرة العقلية والذاكرة والملاحظة والتحليل،ومن المجالات التي تركز عليها هذه الاختبارات :

- القدرة اللفظية على التعبير والحكم المنطقي
- القدرة على إدراك العلاقات بين مختلف العناصر والتركيبات.
- القدرة على تركيز الانتباه والاهتمام.
- القدرة على السيطرة على الأفكار والقدرات العدوية والحسابية .

ب-اختبارات الانجاز: تجري هذه الاختبارات لمعرفة قدرة المرشح للوظيفة على أداء العمل والتنبؤ بمستوى قيامه بمهام واجباته التي سيكلف بها، وذلك من خلال قياس ما تعلمه الفرد من معلومات وأتقنه من مهارات ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الاختبار اختبارات الطباعة وعدد الأخطاء البرمجة على الحاسبات. القدرات والمهارات الميكانيكية والقدرات والمهارات الكهربائية

ت-اختبارات الاستعداد: تقيس اختبارات الاستعداد مدى جاهزية الفرد للتعلم بصفة عامة مما ينعكس على قابليته للتعلم فيما يتعلق بواجبات الوظيفة. يطلب من المتقدمين لهذه الإمكانيات توضيح بعض الأفكار حسب فهمهم وفي المواضيع التي تحتاجها من معنية في البرمجة والهندسة وغيرها إلى جانب

هذه القدرات قد تكون عناصر متخصصة تبعاً لنوع الوظيفة تحاول المنظمة من خلالها الربط بين النتائج الحالية وتلك المتوقعة من الفرد مستقبلاً في مجال العمل .

ث- اختبارات الشخصية: تقيس اختبارات الشخصية المتقدمة من ناحية مدى انطوائه وانفتاحه عن المجتمع والبيئة التي يعيش فيها بالإضافة إلى ذلك تعيين درجة الاستقرار العاطفي للمرشح ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين، فالفرد المنفتح على الآخرين يمكن أن يقوم ببناء علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي يمكنه النجاح في وظائف البيع أو العلاقات العامة .

وتعد اختبارات الشخصية من أكثر الأدوات انتشاراً بين علماء النفس وهي متعددة من بينها :

اختبارات تقدير السمات الخاصة بالفرد (كالثقة بالنفس - السيطرة...)

• اختبارات تقييم التوافق في علاقات الفرد (بالمنظمة - بالأسرة - المجتمع)

• اختبارات الميول والاتجاهات والقيم (الميول المهنية - الميول نحو الدين - القيم-) وتوصلت العديد من نظريات الشخصية إلى نتائج تحدد أنماط الشخصية من بينها دراسة LASSWELL عن القيادة وقد خرج بأنماط اجتماعية لأنواع القيادات هي الإداري - الدبلوماسي، الفوضوي - محب الرئاسة، النظري

ج- اختبارات الاهتمامات والقيم والاتجاهات :تهدف هذه الاختبارات إلى التعرف على قيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم كالمعتقدات والقيم الشخصية والاتجاهات النفسية والسلوك العام والأمانة والموضوعية إذ تؤثر قيم الأفراد ودوافعهم إلى حد كبير على أدائهم في العمل ومن بين هذه القيم :القيم السياسية كالنفوذ السيطرة، القيم الاقتصادية كالعناية بالماديات، القيم الاجتماعية كحب العمل وعنصر الانتماء للأسرة والتعاون والولاء، الإيثار ورفاهية المشاهدة والأحاسيس .

القيم الدينية: كالتعبد والورع، البحث في الخلق وسر وجود الكون، القيم الجمالية والتي تعني بالشكل والجمال والابداع .

هـ - الاختبارات الجسمانية: وتهدف إلى قياس القدرات الجسمانية للفرد، وتتطلب هذه الوظائف توافر الخصائص الجسمانية كالتحمل والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والرطوبة والضوضاء والتهوية، هذا إلى جانب أن مسؤولية المنظمة عند أمن وسلامة العاملين بها تلزمها بإجراء هذه الاختبارات لاستمرارها واستمرارهم .

خ- الاختبارات الطبية :تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من الصورة العامة وقدرة الفرد على أداء عمله وخلوه من الأمراض خاصة المعدية كاختبارات الكشف عن تعاطي المخدرات والأمراض

الوراثية .اختبارات التصفية الطبية التي تهتم بقياس القدرة على العمل في بيئة كيميائية معينة وذلك لعمال المصانع كالحديد والعلب والنسيج والمناجم...الخ.¹

د- اختبارات سرعة البديهة والاستجابة: وتهدف إلى قياس قدرة الأفراد على الاستجابة بسرعة للأحداث المحيطة والأسئلة التي تلقى عليهم على سرعة رد الفعل ومن أمثلة الاختبارات اختبار كشف الكذب، وهي تصلح في وظائف رجال الأمن والبوليس و عمال المتاجر .²

الخطوة السادسة : المقابلات

على الرغم من الانتقادات المستمرة من جانب الباحثين من مستوى الثبات و الصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات، إلا أنها تعد أكثر أساليب الاختيار شيوعا بين المنظمات ، نظرا لعدم وجود البديل الأكثر تفوقا من حيث السهولة و العملية ورخص التكاليف³، والمقابلة هي نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها و تكون بين المترشح و مسؤول العمل او من يمثله ، العرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشحين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة⁴.

أما أنواع المقابلات متعددة فمنها :

- المقابلة المنمطة (المقننة) : يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة من قبل ، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة ، وحساب ردود الفعل المتوقعة وتتخذ هذه المقابلات درجة عالية من المصادقية ، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من المقابل و المترشحين للوظيفة .⁵
- المقابلة الموجهة : يتميز هذا النوع بالتخطيط المسبق كالنوع السابق ، الا انه تترك فيه للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام للمقابلة ، وكذا في ضوء ظروف المقابل و حالته النفسية .⁶

¹زواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة و فعالية المورد البشري ،اطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص التنظيم و العمل ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر ،2015/2014، ص-ص 165-167.

² احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص165.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص120.

⁴ احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 166.

⁵ نفس المرجع ،ص168.

⁶ عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق، ص229.

• المقابلة غير الموجهة (الحررة) : هذه المقابلة تعتمد على الأسئلة المفتوحة ، و ليست المغلقة أي ذات إجابات محددة ، و ذلك من اجل تشجيع المترشح على التحدث و الإفصاح عن ما لديه من معلومات تساعد في الحكم عليه بشكل موضوعي .

كما انه من الممكن ان تكون المقابلة رسمية او غير رسمية ،ومن الممكن أن يتم إدارتها من خلال شخص واحد او من خلال مجموعة من الأشخاص ،أو من الممكن أن يتبع فيها واحدة أو عدد من الاستراتيجيات و التقنيات ،وعندما يتعلق الأمر بالوظائف أعلى درجة، فانه غالبا ما يتم عقد عدد من المقابلات حيث يكون لكل منها تنسيق خاص مختلف .¹

الخطوة السابعة :الفحص الطبي

الهدف الأساسي من الفحص الطبي هو اختيار المرشح القادر على تأدية العمل ليس فقط ذهنيا بل أيضا صحيا وجسديا ،ويتم استخدام الفحص الطبي حسب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك . مثال ذلك استخدام أشخاص للعمل في أرضية المطار حيث مستوى ضجيج و أصوات و المحركات مرتفع مما قد يؤثر على مستوى السمع .لهذا يجب التأكد من خلال الفحص الطبي من سلامة مستوى السمع.

هناك ثلاث أعراض أساسية من الفحص الطبي وهي :

- أ- استبعاد الأشخاص غير اللائقين طبيا لأداء متطلبات العمل (الوظيفة) .
- ب- تحديد الحالة الصحية للمرشح و هل تتناسب (تلائم) مع طبيعة العمل .
- ت-تحديد الحالة الصحية الحالية للمترشح تجنبيا لمطالب او تعويضات مالية او قضائية في المستقبل قد يطالب بها الموظف بعد العمل لفترة معينة .²

- الخطوة الثامنة : التعيين :

بعد الانتهاء من كل إجراءات الاختيار والبت في قائمة المترشحين لشغل المناصب الشاغرة و صدور قرار توظيفهم من خلال رسالة الالتزام وعقد العمل الذي يجمعهم بالمؤسسة تأتي الإجراءات التالية :

-مباشرة العمل :بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد،حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل يعتبر

¹ باري كشواي ،ادارة الموارد البشرية ،دار القاروق للنشر و التوزيع ،مصر ، ط 2،2006،ص 76.

² عبد الباري ابراهيم درة ،وهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ،ص 242.

مستكفا عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

ج - **تقييم الموظف خلال فترة التجربة:** وفقا لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في يوم ، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك، كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف أو إنهاء عقد عمله.

-التثبيت في الوظيفة:

بعد إن قضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح ،وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد يثبت الموظف في وظيفته،و يستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد ، ومن حق المنظمة وفقا للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل.¹

ثالثا :سياسة التكوين وتنمية الموارد البشرية :

التكوين لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية ،بل هو استثمار كامل للثورة البشرية التي أصبحت بدون منازع الثورة الحقيقية لكل الدول و الشعب ،و أصبح التكوين تبعا لذلك في قلب التنمية الحقيقية الشاملة ففي نهاية القرن العشرين نجد ان ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب و المنهج التقليدي ،في إدارة المنظمات ، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات و المستجدات و التطورات .²

-1 مفهوم التكوين :

التكوين هو "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا،بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"³

¹زواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة و فعالية المورد البشري، مرجع سابق ،ص173.

²عبد الكريم أحمد الجميل ،تدريب و تنمية الموارد البشرية،الجنادرية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2016،ص04.

³الداوي الشيخ ،تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ،مجلة الباحث ،العدد06 جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة الجزائر ،2008،ص11.

" مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف و المهارات ،والمواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف " .

إن التدريب هو عملية تعديل ايجابي للمهارات الفنية و الإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ،وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاجها،وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته¹

"العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل .وهناك من يرى أن التدريب" نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي"²

فهو "التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية برامج و تعليمات تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة و المهارة و الكفاءة التي تحتاجها لتنفيذ عملها بكفاءة " فهو "محاولة منهجية للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريب و الممارسة"³ .

1.1 التدريب التعليم التكويني ، أي علاقة .

الواقع إن التدريب هو نوع من أنواع التعليم ،وبالتالي فان كل نوع من أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس حتما ان يكون كل تعليم بالضرورة تدريب ،اذ ان التدريب في النهاية ليس سوى شكل من أشكال التعليم ،يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد ،و بالأحرى تحسين الأداء ،اما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة ،كذلك فان الفرق بين التعليم و التدريب قائم من كون أن التعليم مفهوم شمولي أوسع يشمل الإطار العام للتدريب ،في حين ان معنى التدريب قد ينطوي على اكتساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته و اتجاهاته .

¹ محمد قاسم القريوتي،مهدي زوليف،المفاهيم الحديثة في الإدارة.عمان،دارالشروق،ط3، 1993 ،ص278

² مدني عبد القادر علاقي،إدارة الموارد البشرية،السعودية :دار الزهران للنشر ،1999،ص296

³ محمد علي دشة ، رياض عبد القادر ،الاستثمار في التدريب في منظمات الاعمال بين العائد و التكلفة شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،العدد 34،جامعة زيان عاشور ،الجلفة،الجزائر ،2018،ص ،ص 216،215.

لكن بالرغم من جدلية العلاقة بين التعليم و التدريب ،إلا أنهما يرتبطان بعلاقة ايجابية تداخلية أيضا ،من كون ان فلسفة تدريب تستند دائما على مهارات خاصة تتمثل في قدرة المربي على تحويل النسق المعرفي و المهاراتي إلى واقع عملي و تطبيقي ،الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من القيم الإنسانية و الاجتماعية التي تنطوي على أهمية دور التدريب في نمو و تعديل سلوك و نشاط الفرد و الجماعة ،وتحقيق التوازن النسقي داخل منظمات العمل مما يسفر عنه الاستقرار الانفعالي لأعضاء المنظمة ،وما نقوله عن التدريب ينطبق أيضا على التكوين¹.

فمفهوم التكوين ارتبط بمؤسسات التعليم باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم بتعليم المهارات اليدوية أو العلمية في المخابر والمزارع والمصانع والمدارس وسواها من أمكنة التكوين والتدريب في الجامعات والمدارس الأخرى سواء داخلها أو خارجها،حيث تنفذ الدروس العلمية و التطبيقية التي تهتم بتعليم المهارات وتعلمها،ومنه فالتعلم النظامي ارتبط بعمليتي التدريس والتدريب أما " التدريس فيعني تعليم المعارف النظرية والتدريب يعني تعليم المهارات العملية ولما كان على كل مؤسسة أقامة عمالها مع الوظائف والمهام التي هي الأساس في إنتاج المؤسسة،سعت في ذلك إلى استكمال وسد الفراغات التي تتجم عن التباعد بين المعارف النظرية والتطبيقات الفعلية العملية ،فالفرد عندما يتم توظيفه في المؤسسة بناء على شهادة تثبت مستواه ومن ثم تؤهله إلى أن يشغل منصبا معيناً في مؤسسة ما ،من دون شك إن بيئة المؤسسة التكوينية هي غير بيئة المؤسسة التي استقطبته.

هذا بالرغم من محاولات المحاكاة التي تقوم بها المؤسسة التكوينية ،لذلك انتقل التدريب بمعناه السابق الذكر إلى المؤسسات والتنظيمات المستقطبة لعروض العمل ،وأقيمت الدورات التكوينية والبرامج التدريبية التي تهتم بالتكوين والتدريب العلمي للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية على أداء العمل وإكسابهم مهارات جديدة وتحسين أدائهم مع تطور المؤسسات ومتطلباتها المعرفية والنفسية فضلا عن متطلباتها من المهارات الحركية و العلمية ظهرت الحاجة إلى إقامة عمليات تكوينية وتدريبية لتعليم المعارف أو تعميقها وتمكن العاملين من أداء عملهم بكل سهولة مما يرجع بالفائدة على العامل والمؤسسة².

¹الخضر بن دادة ،التعليم من اجل التغيير "نظرة تحليلية في ضوء التوجهات السياسية المعاصرة ،مركز الكتاب

الاكاديمي للنشر و التوزيع ،الاردن، ط1 ،2020، ص42.

²براهمي بلقاسم ، مرجع سابق ،ص،ص152،151.

2- أهمية وأهداف التكوين .

-2- 1 أهمية التكوين .

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة منه فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع والمتمثلة في:

-**تخفيف حوادث العمل**: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تخفيف المعدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.

-**تخفيف معدلات دوران العمل**: يؤدي التكوين دورا مهما في تخفيف حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض أيضا المنازعات بين العاملين.

-**زيادة الإنتاجية**: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وحدته لإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتي توافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

-**رفع معنويات الأفراد**: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه هوي حقق لهن وعمن الاستقرار النفسي، كما ان تعميق العلاقات بين الأفراد والإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

-**استمرارية التنظيم واستقراره**: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا ليحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمذهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.

-**المرونة**: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها .

-**تحسين سمعة المنظمة**: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين¹.

¹زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سابق، ص ص 126-128.

حسب سهيلة محمد عباس أهمية التكوين تظهر :

✓ بالنسبة للمنظمة :

- التكوين يحقق للمنظمة، زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، كما يساعد التكوين على خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة لها، و بذلك يرتفع مستوى أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة.
- حينما تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء دخول التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين و استيائهم من جراء عدم معرفتهم لها وللتقنيات الحديثة في ميدان العمل ، و يعمل التكوين أيضا على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة من خلال تقليص الفوارق بين المنظمة و زبائنها أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل الخدمات التي تقدم لهم بارئقائها للمستوى المطلوب و المرضي.¹

✓ بالنسبة للفرد :

- يعمل التكوين على تحسين و تطوير سلوكيات العامل التي تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التكوين يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة و يعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يعمد أيضا إلى فهمو توضيح أدوار الأفراد في المنظمة و التقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.²
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، و يزيد من فاعليتهم ومهاراتهم و حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق و التوتر و الصراع داخل المنظمة.

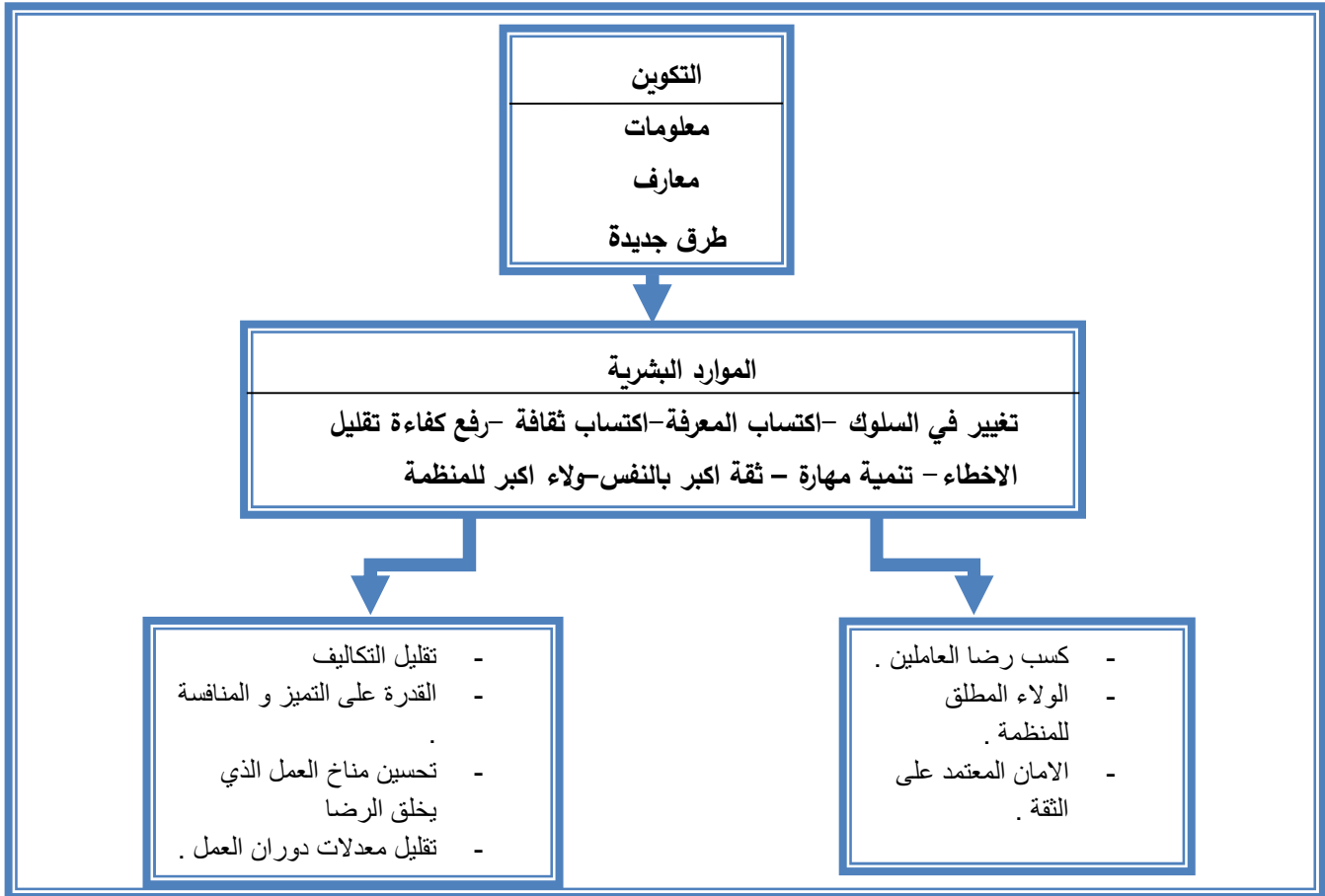
¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط3

، 2003، ص102.

² نفس المرجع ، ص188.

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات والاتجاهات .
- يفتح المجال لفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل .
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
- يقلل من دورات العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها¹ .

الشكل (08) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة .



المصدر: حمزاوي السعيد ، تحسين الاداء و التدريب ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الاردن

ط2002،1،ص104.

¹ بغداد محمد امين ،فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لاطارات مجمع سونلغاز ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيمات و الدينامكية الاجتماعية و المجتمع ،جامعة أبو القاسم سعد الله ،الجزائر ،2015/2016،ص47.

2-2 أهداف التكوين: ان التكوين ضرورة لضمان الأداء المطلوب للأفراد و للتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة ،وهذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء و الكفاءة ¹.

ويمكن تحديد أهداف التكوين فيما يلي:

- التنسيق بين قدرات ومعارف الأفراد.
- تكيف المستخدمين لمهام محدودة وللتغير في الوظائف.
- المحافظة على درجة من القدرات الأساسية لتقدم التنظيم
- تحسين مكانة المستخدمين الجدد للاستعمال الأحسن للمعدات والأدوات.
- تشجيع فعالية المستخدمين الجدد.
- تخفيف حوادث والانحراف من العمل.
- المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية.
- الرفع من التقديم الذاتي لكل عامل.
- المساهمة في تطوير الوقاية وحماية المستخدمين من الأنظمة الجديدة.
- تحسين الألفاظ اللغوية والقضاء على القلق أثناء تقديم البحوث.
- التكيف مع تغيرات المحيط المتغير باستمرار.
- تشجيع العلاقات بين العمال مع تحليل الأوضاع التنظيمية
- خلق الإحساس بالانتماء لدى العمال داخل المنظمة.
- تسهيل للإدارة بتحفيز العمال الأكثر كفاءة لترقيتهم.
- المساعدة على إدماج أحسن العمال في المكان والوقت المناسب.
- مساعدة المسؤولين على ضمان التوازن في الموارد البشرية والاجتماعية لاحتياجات المنظمة فيما يخص كل مصلحة².
- توضيح شبكة العلاقات والاتصالات مع تسهيل حركة تنقل المعلومات وتطوير نوعيتها.

¹سعاد عامر ،أثر التريب في تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،المجلد 03،العدد06،دار كنوز الحكمة،الجزائر 2015،ص115.

²زواتيني عبد العزيز ،استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع مفاءة وفعالية المورد البشري ،مرجع سابق ص195،194،

- في حين نجد أن سيكيو و آخرون يرون أن التكوين ينمي تقدير الذات لدى المورد البشري
- و بالتالي يكتسب الثقة في نفسه يخلق لديه اتجاهات ايجابية ،وهو أيضا يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب مما يجعل العامل يؤدي مهامه المكلف بها في وقت قصير و يتجنب حصول حوادث في العمل.
- أما كادينcadin فيرى أن أهداف التكوين تتمثل في :
- تحسين الأداء الفردي و الجماعي لدى الموارد البشرية .
- تنمية القدرة على الإنتاج .
- تغيير الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة .
- تنمية و تطوير التكيف و مقاومة عدم التكيف .
- وبالتالي فان الهدف الأساسي للتكوين هو ضمان التوافق بين الموارد البشرية و حاجات المنظمة بحيث يرى المختصين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير الكفاءات الداخلية للمنظمة وذلك لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر أهم وسيلة لإحداث التطوير و التغيير داخل المنظمة¹.

3-أنواع التكوين و خطواته .

3-1 انواع التكوين .

هناك العديد من انواع التكوين ،وهي تمثل الاختيارات المتاحة امام المؤسسة ،وحيثما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع او الاختيارات ،تكون بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة ، وتستطيع المؤسسة ان تختار من بين انواع التكوين ما يناسبها ،وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها ،وطبيعة النشاط و التغييرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم المؤسسة ،كما يؤخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه و شكل مؤسسات التكوين و طبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.

¹سعاد عامر ،مرجع سابق ،ص،116،115.

أ- التكوين حسب مرحلة التوظيف: ويتمثل في الأنواع التالية:

- توجيه و إعداد الموظف الجديد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وقد يؤثر المعلومات التي تحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات مقبلة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها :

✓ الترحيب بالقادمين الجدد .

✓ خلق اتجاهات نفسية طيبة .

✓ تهيئة الموظفين الجدد للعمل .

✓ تدريب على كيفية اداء العمل ¹.

- التكوين أثناء العمل :

يعتبر هذا النوع من برنامج التدريب أكثر شيوعا و تطبيقا في المنظمات نظرا لسهولة و لقلّة الاموال المنفقة عليه ، هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين :

التكوين عن طريق الرئيس المباشر: يتم التكوين وفقا لها النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي البيئة المادية و المعنوية نفسها ، والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر .

التدريب عن طريق أفضل الأفراد : و يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق احد الافراد المشهود لهم بالخبرة و تتوافر لديهم المهارات و القدرات و المعارف تجعلهم قادرين على العطاء و بالتالي تدريب الآخرين ².

- التكوين بعرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات و معارف الافراد تقليدية و عند ادخال اساليب عمل و تكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال ،عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة و انظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات و الحسابات و الاجور و المبيعات و كذا حفظ المستندات ،

¹ احمد ماهر ،مرجع سابق،ص ،ص 323،324.

² كامل بربر ،ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت ط1،1997،ص169.

يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى المعارف و المهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

- التكوين بعرض الترقية و النقل:

تعنى الترقية و النقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية ،للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او ينتقل إليها ،وهذا الاختلاف او الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ،و يمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ،وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

- التكوين للتهيئة للتقاعد :

في المنظمات الراقية و المتطورة يتم تهيئة الموظفين الكبار السن للخروج إلى التقاعد،بدلاً أن يشعر الفرد فجأة انه تم الاستغناء عنه كلياً ، يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة ،والبحث عن اهتمامات آخر غير الوظيفية ،والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

ب-التكوين حسب الوظائف :

التكوين المهني و الفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ،ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ،التجارة ،الصيانة ،التشغيلالخ و مثل التلمذة الصناعية aptentice ship نوعاً من التكوين المهني و الفني ، وفيه يقوم بعض المؤسسات او نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال (عادة الصغار السن) ،و يتحصلون على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

- التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عن وظائف اعلي من الوظائف الفنية ،و تشمل عادة الأعمال المحاسبية ،المشتريات ،المبيعات ، هندسة الإنتاج و غيرها .

و المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية ،و انما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الانظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها

- التكوين الإداري :

يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الاشرافية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا (اي الاشرافية) او الوسطى او العليا ،وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط ،وتنظيم ،ورقابة، اتخاذ القرارات ،و التوصية، و القيادة ،و التحفيز ، وادارة جماعات العمل ،و التنسيق ،و الاتصال .

ت- التكوين حسب المكان

- التكوين داخل المؤسسة :

قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها التكوينية بداخلها ،وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ،او الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذو الخبرة بهذه المهمة .

و يمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف العمل و منه سهولة نقل ما يمكن تعلمه الحيز الواقع و الحقيقة.¹

التكوين خارج المؤسسة

تلجأ المؤسسة الى التكوين الخارج المؤسسة في حالة عدم توفر الوسائل اللازمة للتكوين ،وهذا عن طريق الاستعانة بمؤسسات او معاهد متخصصة في التكوين من اجل تطوير كفاءات الافراد و تبادل الافكار و التجارب و تقوية العلاقات فيما بينهم² و يكون هذا النوع من التكوين في مراكز و قاعات متخصصة معدة لهذا الغرض ،الا ان هذا النوع لا يتم في بيئة وجو العمل الفعلي ،مما يستوجب المتابعة لمدى مطابقة التكوين الذي تلقاه الفرد في المراكز المتخصصة و الممارسة الفعلية داخل المؤسسة لذلك فالتكوين المستمر يعتبر احد الاساليب المهمة لمتابعة تطور معارف ومهارات الافراد و مواكبة التغيرات التكنولوجية و التنظيمية والمهنية .

ان هذان النوعين من التكوين موجهين للافراد الجدد و كذا القدامى لاثراء معارفهم و مهاراتهم و تزويدهم بافكار و معلومات و قيم ثقافية .

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق ،ص-ص 325-328.

² عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، لبنان، ط1، 1991،ص296.

2-3 مراحل و خطوات البرنامج التكويني :

أولاً : جمع و تحليل المعلومات : تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا البيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب داخل المنظمة او خارجها ،وبالتالي فان مرحلة جمع و تحليل البيانات لا يجب النظر إليها أنها عملية مرحلية مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام للمعلومات الإدارية ،يوفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات و التخطيط و اتخاذ القرارات و تتضمن عملية جمع و تحليل المعلومات من اجل تخطيط التدريب العناصر التالية :

- معلومات عن التنظيم الإداري .
- معلومات عن الأهداف و السياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانيات المادية .
- معلومات عن النظم و الإجراءات .
- معلومات عن الأفراد .
- معلومات عن الظروف المحيطة .¹

ثانياً :تحديد الاحتياجات التدريبية : هي الخطوة الأولى في التدريب وهي العنصر الالهم من عناصر العملية التدريبية ،لان كافة العناصر الاخرى تعتمد عليه، ويعرف " بأنها معلومات او اتجاهات و مهارات او قدرات معينة فنية او سلوكية ويراد تميمتها او تغييرها او تعديلها بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات او تنقلات او لمقابلة توسعات و تطوير او حل لمشكلات متوقعة الى غير ذلك من الظروف التي تقضي إعدادا ملائما لمواجهتها " .²

" مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الأفراد و بسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد "

¹كامل بربر ،ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء، مرجع سابق ،ص 163.

²عطاء الله محمد تيسير الشريعة ،استراتيجية التدريب و اثرها على العاملين في الشركات الممارسة العامة ،دار جليس الزمان ،الاردن ،ط2011،ص 49.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد في أداء الأعمال المطلوبة منه . كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية بأنها الخط بين ما يحتاجه الأشخاص من التكوين حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية وبين ما يحتاجه التدريب أو العملية التدريبية حتى يتم انجازها بصورة فعالة.¹

وبناء على ما سبق نستنتج ان الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد الذي يشغل وظيفة معينة وذلك من اجل جعله مناسبا ولائقا لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية من المهارات و القدرات التي تتوفر في الموظف الذي يشغلها . كذلك فان هذه العملية تتم بناء عن عملية تحليل الوظائف المختلفة في المنظمة وواقع عملية تقييم الأداء للعاملين بحيث يتم معرفة جوانب القصور لدى الموظف وما هي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها للقيام بعمله بكفاءة .

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- أنها الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي .
- أنها المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح ،حيث تصمم برامج التكوينية وفقا لها و اختيار أسلوب التكوين الذي سوف يتبع .
- توضيح من المطلب تكوينهم ،وكذا نوع التكون المطلوب لهم ومداه .
- أن عدم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة ،يصبح التكوين مضيعة للوقت و الجهد و المال .

- يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل العناصر² التالية :

- 1-تحليل التنظيم :أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين وأيضا:
- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية.
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من
- الكفاءة ويشمل هذا التحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب¹.

¹ حامدي محمد ،تأثير التدريب في ادارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي ،مجلة العلوم الانسانية ،العدد

03 ،المركز الجامعي تندوف ،الجزائر ديسمبر 2017،ص 32.

²عطاء الله محمد تسيير الشريعة ،مرجع سابق ،ص ،ص51،50.

2- تحليل الوظائف: يهدف إلى دراسة الوظائف المختلفة في التنظيم وإلى دراسة المعارف و المهارات و الاتجاهات اللازمة للأفراد الذين سيؤدون هذه الوظائف، أي ما هي المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف، وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التكوينية أي ننظر إلى الوصف الوظيفي و إلى مواصفات الوظيفة².

3- تحليل الأفراد: أي تحديد الأفراد الذي نتبد و الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم

ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.³

ثالثا : تصميم برنامج تدريبي :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الأهداف واختيار الأفراد المراد تدريبهم وكذا اختيار بيئة التدريب تبدأ عملية تصميم البرنامج التدريبي وفق سياسة تسعى إلى تحقيق أهداف وتنوع البرامج التكوينية تبعا لهذه الأهداف إلى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها.

و تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة إجراءات متسلسلة :

تحديد أهداف البرنامج التدريبي: وتعد هذه الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي

ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص القدرات و المهارات المراد إكسابها

للمتدربين .ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيره أو محتوياتها .ومن بين الأهداف التي يمكن

تحديدها:

○ تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات

ومجالات معينة لتحسين أدائه.

○ إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه.

○ إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية⁴.

تحديد المادة التدريبية: يقصد بالمادة التدريبية أو محتوى التدريب مجموعة المعلومات و الحقائق او الأمثلة

او النماذج العلمية التي تشرح و توضح موضوعا مهنيا ،حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع

¹كامل بربر ،مرجع سابق ،ص164.

²عطاء الله محمد تسيير الشريعة، مرجع سابق ،ص 51.

³كامل بربر،نفس مرجع سابق ،ص165.

⁴عامر سعاد ،التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ،جامعة ابو

القاسم سعد الله ،الجزائر 2015/2016،ص،ص121،120.

المستوى العلمي و العملي للمتدربين ،كما يجب مراعاة المظهر الخارجي و الاستعانة بالرسم و الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك يجب أن يكون هناك تنابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية .¹

- **تحديد تقنيات البرنامج التدريبي** :يقصد بتقنيات البرنامج التدريبي المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعليم ضمن برنامج كالحاسب الالى و الباوربونت power point ،جهاز الاسقاط ،الفيديو و الخرائط و الرسوم التوضيحية، فمثل هذه المساعدات تهى الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح و سرعة للمتدربين الذين بإمكانهم ان يفهموا ما يشرح لهم بشكل جيد، و الى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة و و تزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة ،الحرارة المناسبة ،الهدوء و مقاعد مريحة ،سبورة .²

اختيار المدربين :ان المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ،حيث هو وسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات و مهارات الى المتدربين ، كما انه العنصر الفعال في تغيير اتجاهات ومعلومات المتدربين و تشكيل سلوكهم .

اختيار المتدربين : لكي تكن عملية الاختيار هنا ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التجريبي ان يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين :

4- الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها وقد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية او

الامتحانات او المقابلات الشخصية .

5- بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشحه .

6- ان يكون لدى المتدرب المستوى الكافي للتعلم ورفع مستواه .

7- ان يكون للمتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج

التدريبي .³

تحديد فترة تنفيذ البرنامج التدريبي :ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية ،إذ

تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

-المنهاج التعليمي و طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها،والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.

¹محمد الصيرفي ،ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ،ص-ص 186.

²عمر وصفي عقلي ،مرجع سابق ،ص475.

³ محمد الصيرفي ،مرجع سابق ،ص،ص190،189.

-الأساليب التدريبية المستخدمة ،فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى .
-الإمكانات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين ،أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من اجل حضور جلسات البرنامج.¹
كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين ،مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

-**تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي** :قد يتم تنفيذ البرنامج داخليا بالمنظمة ،وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي،وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ لبرنامج...وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي والذي من مميزاته توافر الخبرة و القدرة لدى أجهزة التدريب، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثمة الاستفادة من أفكار جديدة ونافعة .

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مجال العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء ،حيث تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب والتي يصعب توفيرها في مكان آخر بسبب ضخامتها أو احتياجها إلى تمديدات كهربائية... أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية فيتم التدريب عليها عادة خارج المنشأة وأحيانا داخلها .

-**ميزانية التدريب** :يجب معرفة تكلفة التدريب في كل برنامج تدريبي ،وتشمل التكلفة عادة تكلفة مصممي البرامج والمدربين، والمشرفين وقاعات التدريب ،والمساعدات التدريبية ،والأفلام والأدوات المكتبية و أيضا كتاب التدريب وشهادات التخرج وحفل الختام.²

تنفيذ البرنامج التدريبية :تنفذ البرامج التدريب عادة داخل المنظمة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب بنفسها تنفيذا ،ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية و الفنية لذلك ،وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج و الواقع العملي

¹عمر وصفي عقلي ،مرجع سابق ،ص 474.

²عامر سعاد ،التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية ،ص ،124،123.

للمتدربين الى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه و مساعدة في تطبيق ما تعلمه في البرنامج والمشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق ،هذا بالإضافة الى توفير المرونة أثناء التنفيذ . كما قد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج التدريبية¹.

تقييم فعالية برنامج التدريب: تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي وأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقه . يعرف التقييم " بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي تكشف عنها بالممارسات الميدانية"²

و يعرف أيضا "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ،كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم و كذلك تقاس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي "³.

تقييم البرامج التدريبية تتم من خلال أربعة مجالات:

ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج .

أ -ردود الأفعال :وتتمثل في الإجابة عن هذا السؤال التالي :ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأبعاد التالية:

-محتوى البرنامج،هيكل وشكل البرنامج،أساليب الشرح،قدرات ونمط المحاضر،جودة البيئة التعليمية،مدى تحقيق الأهداف التدريبية ،توصيات لتحسين البرنامج.

ب -التعلم :ويتمثل في الإجابة عن السؤال التالي :ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟أي مدى استيعاب المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وذلك من خلال اختبارات تقام من اجل مراقبة مدى المهارات التي من المفروض أن يكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي.

¹ عمر وصفي عقلي ،مرجع سابق ،ص474.

²حامدي محمد ،تأثير تدريب على ادارة التغيير بالمركز لاستشفائي باتنة، مجلة العلوم الانسانية ، العدد03 ،المركز الجامعي تندوف ،الجزائر،ديسمبر 2017،ص، ص33،32.

³عبد الباري ابراهيم درة ،وهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص330.

ج - السلوك : هل تغير سلوك العمل للمتدرب؟ وذلك من خلال مقارنة نتائج تقييم الأداء القبلي (قبل التدريب) و البعدية (بعد التدريب) أو استعمال الطريقة التجريبية من خلال المقارنة بمجموعة ضابطة (المجموعة الضابطة) هي التي لم تحصل على تدريب وفي نفس الفئة مع المجموعة التي تلقت تدريباً .

د - النتائج : ما هي النتائج البرنامج التدريبي فيما يتعلق ببعض العوامل؟ أي قياساً لتغيرات مثل :
- تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف ،تحسين الكفاءة ،تخفيض معدل التطلعات ،زيادة كمية وجودة الإنتاج¹ .

- مراحل عملية تقييم التدريب :

1- مرحلة ما قبل التدريب : وتتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية ،ونعني بهما تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللمتدرب .

20- مرحلة أثناء التدريب : وتتم عملية التقييم من خلال محورين :

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي : ويشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم، الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب .
- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج : ويشم لآراء المتدربين ومقترحاتهم حول مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل ومدى استجابتهم واهتمامهم بالتدريب إضافة إلى مدى استيعابهم للمعلومات .

مرحلة ما بعد التدريب : وتركز على نوعين من التقييم هما :

تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج : وعادة ما تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج ويشمل هذا، أهداف البرنامج وموضوعات التدريب ووسائل وطرق التدريب .

¹برايمي بلقاسم ، مرجع سابق ،ص158.

- تقييم اثر التدريب: ويتم خلال هذا التقييم قياس اثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين بعد التدريب، ولمعرفة ذلك يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب والتأكد من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه¹.

4- التكوين كنظام :

إذا اعتبرنا التكوين نظام فإن أي نظام يصمم بعرض تحقيق هدف معين صمم من اجله، فالهدف من التكوين يتمثل في التأثير على مجموعة متغيرات سلوكية مخططة و محددة مسبقا، كما تعتبر التغذية العكسية عنصرا هاما لأي نظام .

المدخلات :هي الأجزاء و العناصر المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها و إكسابها مواصفات و خصائص معينة و تنقسم مدخلات نظام التكوين :

مدخلات بشرية : المتكون و المتكونين ،اعضاء جهاز التكوين (المشرفون ،الاداريون ،و الفنيون .)
مدخلات مادية :الامكانيات المادية ،موازنة التكوين الحوافز التكوينية ،مراكز التكوين مباني تجهيزات و سائل .

مدخلات معنوية :بيانات و معلومات تجمعها ادارة التكوين تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية ،وكذلك الظروف البيئية المحيطة ،والظروف السائدة فيها .
المدخلات التكنولوجية : تتمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل أساليب تقنية في الإنتاج وفي التسويق .

العمليات :وهي عمليات التشغيل و التحويل تحويل المدخلات و تتكون بدورها من ثلاث مراحل :
مرحلة التجهيز : يتم فيها تحديد الاهداف و الاحتياجات التكوينية و تصمم البرامج .
مرحلة التنفيذ :هنا يتم التنفيذ الفعلي للخطط التكوينية و كذا البرامج التي تحتوي على الخطة .
مرحلة المتابعة و التقييم : يتم متابعة التنفيذ للتأكد من انه مطابق للخطة و المواصفات المطلوبة و انه في المسار الصحيح لتحقيق الاهداف .

المخرجات :الناتج النهائي للتكوين و تنقسم الى ثلاثة انواع :
-مخرجات بشرية :وهي اهم المخرجات متمثلة في التكوين بمواصفات جديدة و قدرات مهارات و خبرات فنية عالية .

مجموعة من الخبراء ،آفاق جديدة في التنمية البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، ط 2007، ص 248،249¹

- مخرجات مادية : و تكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة معدلات الانتاجية للعنصر البشري و ارتفاعها كما و نعا ،تخفيض التكاليف وزيادة الربحية .

مخرجات معنوية :تتمثل في الجانب الفكري و النفسي للمكونين كارتقاء المعلومات ،ووجود دوافع اقوى للعمل ،زيادة الولاء الانتماء للمنظمة ،العمل على تعديل السلوك الوظيفي،وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسين الاداء مما يساعد على ارتفاع في الروح المعنوية .

البيئة التكوينية :و تتمثل في الاطار الداخلي و الخارجي الذي يعمل في محيط النظام التكويني . و تنقسم البيئة الى :

8- بيئة داخلية :وهي مجموع القوى التي تؤثر في نظام المكون و المتكونين الاداريين ،العلاقات الرسمية و غير الرسمية ،أساليب والأجهزة ،و المعدات المستخدمة .

9- بيئة الخارجية: هي مجموع القوى التي توجد خارج المنظمة و تثر فيه لها ثلاث أبعاد :

10- البعد المجتمعي :كل أنظمة المجتمع ،الاقتصادية ،السياسة ،القانونية و الحضارية و التكنولوجية .

11- البعد التنظيمي :المنظمات و الشركات و المصالح الحكومية ذات العلاقات المتشابكة مع المنظمة .

12- البعد الإداري :الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة .

13- التغذية العكسية : هي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي و،وبين الأهداف الموضوعية مسبقا لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة و تحديد الانحرافات و علاجها ، و لا تتم عملية المقارنة الا بعد عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات¹.

ثالثا :سياسة تحفيز الموارد البشرية .

العنصر البشري هو محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي ، فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته ،وهذه الرغبة تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تكون على عاتق المنظمة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة مهمة كيفية إثارة رغبته، وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه المطلوب ،فالأفراد في المؤسسة لديهم أهداف مادية و معنوية يسعون إلى إشباعها و

¹عائشة شتاتحة ،التدريب في منظمات الاعمال مفاهيم و مبادئ ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الاردن، ط1

،2019، ص،ص 36،33.

التي تختلف من فرد إلى آخر أو قد تكون متشابهة ،والحوافز تهدف لإثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته ،لذلك من الضروري معرفة دوافع الأفراد و تحفيزهم بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة .

1- مفهوم نظام الحوافز.

تعتبر الحاجات الإنسانية مصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة فالدوافع تتبع من داخل الفرد¹ . " أي "حاجات او قوى داخلية في الفرد تشكل أساسا للسلوك " أي قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تحرك سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف او نتيجة او منفعة لإشباع حاجة"²

في حين الحافز هو شيء خارجي تجذب اليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى الحوافز " هي مجموعة من العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته"³.

الحوافز "شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، فتحثه عن العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ، وبالتالي إشباع حاجته "⁴. وفي محاولة لتفرقة بين الدوافع (Motives)والحوافز (Incentives)، ركز الدكتور حنفي سليمان على أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته، في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع.⁵

¹ كامل بربر ، مرجع سابق ،ص،ص103،102.

² حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ،مرجع سابق ، ص -ص 104-106.

³ كامل بربر ،مرجع سابق ،ص102.

⁴ ييومي صالح، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط،1982،ص27.

⁵ فيروز بوزوين ،المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،المجلد 5 العدد 1 ،مخبرالتنمية التنظيمية و ادارة الموارد البشرية ،البلدية ،الجزائر ،2019،ص32.

" ندرك ان الدوافع مؤشرات او موجّهات سلوكية تكمن في عقل الانسان و في تكوينه النفسي في حين الحوافز مؤشرات سلوكية خارج عن كيان الإنسان ¹."

"هي ما تقدمه المنظمة للموظف سواء ماديا او معنويا بهدف ترسيخ سلوك ايجابي لديه يحقق المزيد من الإنتاجية، وبالتالي مزيد من الربحية و اذا ما حققت الحوافز حاجة الإشباع لدى الموظف فإنها تخلق لديه حالة من الرضي الوظيفي و بالتالي يتوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة ²."

" كلالمؤثرات والمنبهات والمغريات المادية والمعنوية، التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين، وأهداف المنظمة ككل ³."

الحوافز " بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى ، او تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب او مكتب فخم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية ⁴."

2- أهمية واهداف التحفيز :

2-1- أهمية التحفيز

تسعى كل منظمة حريصة على تحقيق أهدافها إلى إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة. وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، بحيث تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية : الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات). يعني ذلك أنه رغم افتراض توافر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توافر المعلومات لديه، إلا أننا لا نضمن الحصول اداء جيد ذلك مرهون بالدور

¹ عمران أحمد حكيم، المرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية واثرها على تحسين الاداء " دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الجزائر غرب، مرجع سابق، ص 167.

² طارق علي جمار، المدخل الى ادارة الموارد البشرية، منظمة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2010، ص 96.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأردن، ط 1، 2008، ص 207.

⁴ كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن ط 1، 2004، ص 103.

الذي يلعبه عنصر جوهري آخر هو الحافز¹، وتشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة توفر شروط في وضع نظام الحوافز:

- (1) ان تكون الحوافز عادلة و كافية .
- (2) وضوح سياسة المؤسسة بشأن نظام الحوافز
- (3) ارتباطها مباشرة بالمجهود المبذول ،وبالمخالفات المرتبطة.
- (4) ارتكاز الحوافز على أسس و مستويات مقبولة
- (5) ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة .
- (6) صلتها الوثيقة بالدافع ناي التوافق بينها و بين الدافع المثار².

و للحوافز أهمية نبرزها في العناصر التالية :

1. زيادة الإنتاج كما وكيفا.
2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية و الإجتماعية ورفع روحهم المعنوية .
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
4. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن إزدهار المنظمة وتفوقها.
5. تلعب الحوافز دورا اقتصاديا و اجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية³.

2-2 - أهداف التحفيز : يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فردا ما على العمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين

¹ فيروز بوزوين ،المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ، مرجع سابق ،ص31.

² محمد الحسين التيجاني يوسف ،التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ،رسالة ماجستير إدارة أعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم الجامعي ،ب س ،ص22. www.abahe.co.uk

³ عبد الرحمان بوقفة ،تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة ،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة باتنة 1،الجوائر 2015/2016،ص166.

آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر و إعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كماً ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة .

ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

أ- أهداف الحوافز على المستوى الفردي: الاعتراف بقيمة ما ينجزه و إشباع حاجاته للتقدير حيث أن العمل السيئ سينال صاحبه العقاب اللازم قد يصل الأمر إلى الفصل أحياناً من العمل، و يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد و يتقن العمل ويمتاز بالإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على استمرار بما يمكنه من الإبداع.

✓ أداة للتغذية المرتدة: يفترض إن الأفراد يسعون للوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغباتهم قصد معرفة المعلومات عن آرائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع .

✓ الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

✓ تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية ب-أهداف الحوافز على مستوى الجماعات: و يمكن توضيحها في النقاط التالية:-

✓ أن عملية إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة يبعث الأفراد لإثبات ذاتهم، كما يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي- .

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون، تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تتيح لإفراد الجماعة في اتخاذ القرارات إضافة إلى تقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم ..

✓ تهدف الحوافز الجماعية بنقل المهارات من ذوي المهارات العالية إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ج-أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة :و يمكن توضيح الحوافز على مستوى المؤسسة من خلال عدة نقاط وهي كالآتي

✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

✓ أن الحوافز يمكن أن تساهم في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في المجال الاقتصادي والاجتماعي مما يحتم على المنظمة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا الشيء الذي يحتم عليها استغلال امثل للموارد البشرية المتاحة- .

✓ -التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة منها تخطيط الموارد البشرية و عملية تحليل وتوصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار التعيين، التدريب، التنمية وتقييم الأداء، الأجور والخدمات والترقيات، كل هذه الأنشطة التي تم نكرها مجتمعة تؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة¹.

3- أنواع الحوافز و أسس منحها .

3-1 أنواع الحوافز :هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز، حيث هناك من يرى الحوافز مادية او معنوية و اتجاهات أخرى يتم تصنيفها على أساس فردية او جماعية ،ايجابية او سلبية ،المدعمة باللوائح او القيادة او المحققة للأداء الجيد ،ليكون تصنيفها على التوالي من حيث المستفيدين منها ،أو من حيث تأثيرها أو الأهداف أو دعامة التطبيق .

الحوافز المادية : و تشمل الحوافز المادية المباشرة و الحوافز المادية غير المباشرة.

¹محمد منادلي ، ادارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبوتيكال "صيدال، مرجع سابق ،ص ص145-147.

أ- **الحوافز المادية المباشرة**: وتشمل الأجر الأساسي و ملحقاته من الأجر الإضافي -حوافز الإنتاج - علاوة دورية مكافآت بأنواعها بدلات ،اشتراك في أرباح المنظمة ،و تشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد ،التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية و الأسرية من السلع و الخدمات سواء كانت أساسية او كمالية وفيما يلي أهم الحوافز المادية المباشرة .

الأجرة : تمثل الأجور واحد من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ،و يمكن تعريف الأجر "انه مقابل او ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي و عقلي و مهارات في العمل " . ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهيمه المحافظة على مستواه ،بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته و إشباع حاجاته من السلع و الخدمات .

العلاوة الدورية: تمثل حافزا سنويا يقدم للعامل الذي تقانى في عمله وبذل الجهد اللازم لخدمة للمنظمة ،الذي كان تعامله مع أقرانه على مستوى جيد أو ممتاز .

البدلات: وهو الحافز المقدم للفرد جراء جهد غير عادي ضمن ظروف غير عادية تميز طبيعة العمل ،لذا تسمى بدلة طبيعة العمل .

حوافز الإنتاج: و يحدد لها معايير لاحتسابها سواء كان احتسابها عن كل عمل او كل شهر مقابل الأداء المقدم .

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: هي الحوافز المقدمة للعامل نتيجة تقديمه خدمات إضافية ممثلة في عادة في الزيادة في ساعات إضافية للعمل .

المكافآت عن اقتراح العاملين: وذلك حين يقدم العامل أداء و ابتكارات من شأنها النهوض بالعمل أو زيادة الإنتاج او تجاوز أزمات و مشاكل مهنية و وظيفية .

إضافة إلى هذا يمكن إدراج كل من الاشتراك في الأرباح العمولات .

ب- الحوافز المالية غير مباشرة :

وهي في الأصل حوافز ذات قيمة مالية مثل الخدمات الاجتماعية مثال ذلك السكن،النقل،الرعاية الصحية ،التعلم ،الرياضة الخ ،فهي خدمات ذات تأثير عميق على أداء العاملين ،فبالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم و المحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل ،فهي أيضا تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية ،هي حافز العاملين للاستمرار في قوة العمل المنظمة "

ومن أهم الخدمات الاجتماعية :

- **التغذية :** هناك بعض المنظمات من يستمر فيها العامل إلى أوقات متأخرة حيث يبقى العامل مدة طويلة في العمل مما يضطر المؤسسة إلى توفير بعض احتياجاته الفيزيولوجية الأساسية ومنها الأكل، ولك بمقابل رمزي بالمجان مما يزيد من ترسيخ فكرة اهتمام المنظمة به في مخيلته و اعتقاده كما قد تأخذ التغذية شكل تعاونية استهلاكية مدعمة .
- **الإسكان :** من بين الحوافز التي قد تقوم بها المنظمة لعمالها هي بناء سكنات لهم ،او إنشاء جمعيات للبناء مع التسيير لهم في الأجراء .
- **المواصلات :** حيث دأبت كثير من المؤسسات على توفير وسائل نقل جماعية لعموم الموظفين و العمال و فردية للإطارات ،كحوافز مشجعة لهم في بذل الجهد اللازم .
- **الترويج و الرياضة :** ومن صورها إنشاء نوادي ،تنظيم رحلات و غيرها تكون تكاليفها محفوظة من قبل المنظمة .
- **الرعاية الطبية :** ومن صورها توفير مرافق صحية داخل المنظمة طب العمل مجانية لكل العمال و اشتراك في مواقف استشفائية للعاملين وأسرهم.
- **الخدمات المالية :** وهي عادة ما تقتصر على قروض ميسرة او تقديم منح للأفراح أو عطايا للاتراح .

ملاحظة :الحوافز المادية غير المباشرة عادة ما تكون مقرونة بهيئة خاصة تسيير ميزانية متمثلة في شكل عطاء بنسب مئوية من الاجر من قبل الدولة لجميع العمال، في إطار هيئة مستقلة ألا وهي لجنة الخدمات الاجتماعية المنتخبة من العمال أنفسهم¹.

الحوافز المعنوية :

إن حاجات الإنسان متعددة ،ومن ثم تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ،فهناك بعض الحاجات يمكن إشباعها ماديا و البعض الآخر يشبع معنويا ، هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية وهي التي تساعد في تحقيق إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية ،وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ،بل إن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية .
وتنقسم إلى حوافز معنوية إلى حوافز متعلقة بالعمل ،وأخرى متعلقة ببيئة العمل :

¹عمران أحمد حكيم، مرجع سابق، ص-ص 169-171.

1- الحوافز المتعلقة بالعمل :

- **العمل المناسب**: أي توافق المنصب أو الوظيفة المهنية للعامل مع رصيده المعرفي و مكتسباته الاكاديمية ،ومهاراته الفنية و ميوله الوظيفية و اهتماماته و طموحاته ،مما يزيد من تحفيز العامل على الأداء الفعال .
- **التصميم المحفز للعمل**: و يقصد بذلك نوعية الخدمة الواجبة التنفيذ ن درجة تعقيدها و صعوبتها ،اذ من المحفزات المعنوية ان تكن طبيعة العمل أو تصميمه محفزا من حيث كونه سهلا واضحا متنوعا و للفرد فيه فسحة خيارات .

2- الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :

الإشراف: إضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء يجب ان يشمل الإشراف الجانب المعنوي ،فالمشرف يجب عليه خلق و تنمية جو معنوي مناسب للعمل الجماعي الفعال الهادف ،لأجل ذلك يجب إن يتسم المشرف بصفات تؤهله لان يكون مؤثرا منها الذكاء و القدرة على فهم الآخرين و حسن التواصل معهم¹

ظروف العمل: أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتقليل حوادث العمل، فكلما كانت الظروف ملائمة ومناسبة، أدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم².

المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة، والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هو استناده إلى مبدأ اللامركزية ، كي يتسنى للعاملين التعبير بحرية على مساهماتهم في حل مشكلات العمل، وتطوير قدراته، وبالتالي الشعور بالرضا، ومستوى الأداء والإنجاز يكون مرتفعا³

العلاقات مع الزملاء: تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية و شيوع روح الفريق، وذلك من خلال إن العامل يقضي نصف يوميه تقريبا في العمل ،فإذا تهيأت رفقة زملاء عمله

¹ نفس المرجع سابق ،ص174،173.

² صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 1999، ص208.

³ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط2002، ص1، 254.

،فاذا كانت هذه الزمالة تمثل تألفاً و تآزر ،فقد تسود روح التعاون و التفاعل الايجابي و يسهل الإشراف.¹

التكوين :ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءته .ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم و إتقانهم لعملهم.²

الترقية : تعتبر حافز معنوي جذاب بالنسبة للأفراد الذين يأملون في المناصب العليا، والذين يتصفون بحب السلطة، وحب المسؤولية، لأن في ذلك إشباعاً لحاجاتهم المتمثلة في حب الذات، وتحقيق الذات، و يمكن أيضاً اعتبار الترقية حافز مادي عند النظر إلى الترقية على أنها منصب أعلى يقابله ارتفاع في الأجر، لكن شعور الفرد بأهميته، وحاجاته لإثبات وجودة تفوق حاجاته المادية، فالفرد لا يهمله أن يرافق الترقية عائد مادي بقدر ما يرافقها اتساع في النفوذ والسلطة

3-2 أسس منح الحوافز :

1- **معيار الأداء** : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لدى المؤسسات ،و يعنى ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او في العمل و التكاليف و أي مورد آخر ،ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودته³

2- **معيار الجهد** :يصعب أحيانا قياس نتائج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات او المسابقات و بالتالي ،و قد تكون العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة او قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء⁴

¹محمد بن دليم القحطاني ،ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ،مكتبة العبيكان ،السعودية،ط 4 ،2015،ص192.

²فيروز بوزين ،مرجع سابق ،ص37.

³حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ،الجزائر ، ب ط،2004،ص157.

⁴ احمد ماهر ، مرجع سابق،ص238.

3- معيار الاتجاهات السلوكية :

- تمنح حوافز معينة للأفراد نتيجة إتباعهم لسلوك ايجابي ،وهذا وفق معايير معينة منها :
- **الموظف المثالي** : تختار المنظمة على الأفراد ذوي السلوكات المثالية في العمل كقدوة سلوكية و تسميهم الموظفين المثاليين " تكرمهم على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة .
 - **الموظف الأكثر شعبية** : تعتمد المنظمة لإجراء استقصاء لأراء موظفيها لمعرفة الفرد الأكثر شعبية ،وتمنحه الحوافز اللازمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقاته الودية الواسعة غيرها .
 - **الاقدمية** : يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء الذي يجب مكافأته ،وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك .
 - **التمييز في خدمة الزبائن** :تختار المنظمة العمال الذين يتميزون في خدمة الزبائن من خلال سلوكياتهم الحسنة و يتم ذلك من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملة العمال لهم .

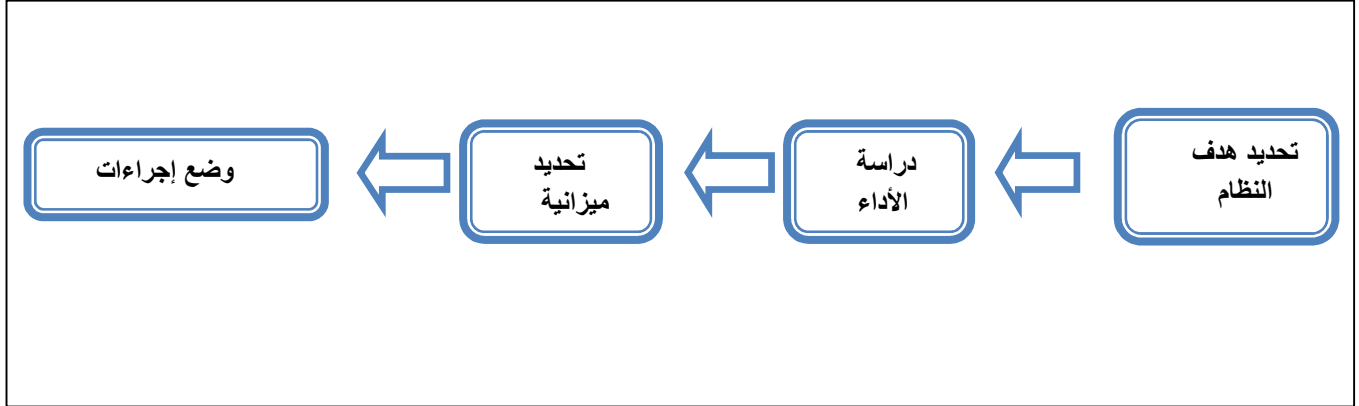
4- معيار الإبداع و الابتكار و المهارة :

- يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع و الابتكار و المهارة من اجل تنفيذ عملية التحفيز و منح الحوافز .
- **الاقتراحات** : يقدم بعض العمال بتقديم مقترحات و أفكار جديدة ،وذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف او من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات ،وبعدها يتم فحصها و تقييمها لتشجيع هؤلاء الأفراد للمواصلة عن طريق تقديم الحوافز اللازمة .
 - **معايير المسابقات** : تحدد المنظمة برنامج المسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات ،وتحفز الفرد على ذلك .
 - **معايير الكفاءات و المهارات الشخصية** :تستعمل المنظمة هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد ،حيث تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية ،وان لم تتوفر المنظمة على الكفاءات المناسبة تقوم بتطوير قدرات العاملين لتعويض النقص وهذا من خلال التعلم و التكوين ،وإذا ما حقق هذا الفرد

تطورا في كفاءاته و استخدامه في ميادين عمله وحقق الإنجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيزه¹.

4-خطوات تصميم نظام الحوافز والقوى المؤثرة فيه:

الشكل رقم (09) يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



1- **تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف المنظمة تعظيم الأرباح، برفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق الهدف العام البد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله .

2- **دراسة الأداء:** تسعى هذه المرحلة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، حيث الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، أي أن الوظيفة معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود ظروف عمل ملائمة، فمناخ العمل يسهل الأداء، من حيث توفير التجهيزات، الأدوات للحصول على مدخلات العمل والعمليات للوصول لنواتج العمل كمخرجات.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة .

3- **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية، قيمة الحوافز والمكافآت، التكاليف الإدارية، كما أن هناك نوعين من ميزانيات الحوافز، الأولى ميزانية ثابتة، وأخرى ميزانية مرنة.

¹مرمات نبيلة، دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجوائر، 2016/2015، ص 85.

4- وضع إجراء النظام: هنا يتم ترجمة النظام تسجيل في شكل خطوات، وتعني تسجيل الأداء وحساباته، ونماذجه وأدوار المشاركين منه وأنواع الحوافز و توقيت تقديمه، وأهم الخطوات ، المتمثلة في تحديد الأدوار، والاجتماعات الدورية، واختيار التوقيت المناسب لتقديم الحافز والخطوة الأخيرة هي نوع الحوافز .

-تحديد الأدوار :حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤسيه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز الى أفراد معينين .

-الاجتماعات:حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز .

-توقيت تقديم الحوافز :هل هي شهرية أو ربع سنوية او نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز .

-نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواعالأداء كما يجب ان تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز .

النماذج : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي ،نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة¹

4-2 القوى المؤثرة في نظام الحوافز:

تتأثر فعالية نظام الحوافز بمجموعة من المؤثرات و القوى ، فمنها ما يرتبط بالفرد نفسه ، ومنها ما يرتبط بالمؤسسة أو محيطها ويمكن إظهار هذه القوى كما يلي :

المؤثرات المرتبطة بالفرد : من بين أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي :

14- شخصية الفرد : تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة من أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل ، هذا لان طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته ، وبهذا يصبح لازم تأثر التحفيز بها .

15- الفروق الفردية :تكون الفروق الفردية بين العاملين نتيجة لعدة عوامل نذكر منه الاختلاف في السن و الجنس وغيرها ،فمعرفة الفروق الفردية و جوانب سلوك كل فرد من خلال صفاته تمكن من اختيار الأسلوب او نوع التحفيز الذي يناسبه ،سواء عن طريق الترغيب و الثناء ،او عن طريق الترهيب و السعي لوقفه على مستواه الحقيقي .

¹محمد بن دليم القحطاني، نفس المرجع ، ص،ص192،193.

- 16- المؤثرات المرتبطة بالمؤسسة : يمكن تحديدها في نقاط التالية :
- 17- نوع القيادة الإدارية: يسعى القائد أو المدير الناجح باستمرار إلى تطبيق الحوافز على العاملين معه من اجل تحقيق النتائج المستهدفة،و للقيادة عدة أنماط القيادة البيروقراطية، الأبوية،الديمقراطية،الاستشارية التشاركية،ولكل نمط أسلوب خاص لتحفيز الأفراد .
- 18- الهياكل التنظيمية: تتأثر عملية الحوافز بمستويات الأطر الإدارية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها، حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة والإطارات العليا عن تلك الحوافز المقدمة للمنفذين والمؤوسين عامة،كما أنها تتأثر أيضا بفاعلية التنظيم وكفاءة عمليات ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 19- نظام الاتصالات الداخلية: يساهم نظام الاتصال في التوفير للعامل جميع النظم والمعلومات التي لها علاقة بالعمل، وبالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فاعلية الحوافز
- 20- النقابات والاتحادات والجماعات الموجودة في المنظمة :تعمل النقابات والاتحادات والجماعات في المنظمة بحقوق وظروف العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل من اجل كسب إخلاصه، و بالتالي فإن احد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل، لذلك تسارع في معارضة الإدارة، وبذلك فدرجة التوافق بين الإدارة وبين هذه النقابات والجماعات والاتحادات، تساهم في تحريك دافعية العاملين وتؤثر على نظام الحوافز المطبق .
- 21- الوضعية المالية للمنظمة: يتأثر نظام الحوافز بالوضعية المالية للمنظمة، فإذا كانت الوضعية المالية جيدة فإن الحوافز المادية تتأثر بالإيجاب، والعكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة، لذلك يمكن تعزيز نظام الحوافز بالحوافز المعنوية.
- 22- رضى الزبائن و الموردين :يساهم رضى زبائن المنظمة في رفع إيراداتها ، كما يساهم رضى الموردين في تخفيض التكاليف ،وهذا ما يؤدي الى تحسين الوضعية المالية للمؤسسة و بالتالي التأثير في الحوافز المالية ¹.
- 23- المؤثرات على مستوى الدولة:تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما :

¹مرمات نبيلة، مرجع سابق، ص،ص123،122.

24- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق .

25- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد لمجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي

- الوضع الاقتصادي في الوطن .
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع .
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطل الآلة مثلا.
- الحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به¹.

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص 47.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل يمكن القول ان تسيير الموارد البشرية هيئة محورية وضرورية و هامة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها فهي تهتم بأهم موارد إلا وهو العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية ،فهي من خلال أدائها لمجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط ،و الاستقطاب ، و الاختيار و التعيين و التكوين و التحفيز ،تهدف إلى جلب أفضل وأكفأ الموارد و تنميتها و سهر عليها ،حقيقة تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث بتغير مهمتها فهدفها اليوم خلق قوة عاملة مستقرة و فعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ،لضمان البقاء و الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع : المؤسسة الاقتصادية

اولا : التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية .

- 1-نشأة المؤسسة
 - 2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية
 - 2-تصنيف المؤسسات الاقتصادية
 - 4-خصائص المؤسسة الاقتصادية
 - 5-اهداف المؤسسة الاقتصادية .
- ثانيا :مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 1- مرحلة التسيير الذاتي
 - 2-مرحلة التسيير الاشتراكي
 - 3-مرحلة إعادة الهيكلة
 - 4- مرحلة استقلالية المؤسسات
 - 5-مرحلة اقتصاد السوق .
 - 6-الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية .

خلاصة الفصل

تمهيد

شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا ،في الدراسات القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية باعتبارها النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع ،و الأداة الفاعلة في تنفيذ السياسة الاقتصادية المتبعة مهما اختلفت أساليب تنظيمها و قواعد تسييرها ¹.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية عبر سيرورة تاريخها بمجموع من المراحل و الإصلاحات التنموية في التسيير جعلتها ذات خصوصية سوسيوثقافية أثرت فيما بعد على وضعيتها كجسد اجتماعي من ناحية البناء و الظروف و المعايير السياسية و الاقتصادية ومن هذا المنطلق أسهمت هذه الخلفية في كيفية تشكيلها تاريخيا من حيث بنيتها و ثقافتها التنظيمية ².

سنتناول في هذا الفصل المؤسسة (من حيث النشأة ،المفهوم،الخصائص الأنواع ، الأهداف) و ثم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ثقافتها التنظيمية .

1

²بغامي كتيبة ،سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية في صياغة التمثلات و بناء الهويات المهنية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المجلد 20 العدد 2 ، جامعة باتنة ،ديسمبر 2019،ص420.

1- نشأة المؤسسة:

ان المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر في أشكالها الحالية من أول مرة بل كانت نتيجة لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار .

✓ الإنتاج الأسري البسيط: لقد سادت الحياة البسيطة المجتمعات البدائية، فسادها الركود والاكتفاء بالفلاحة، استعمل فيها الإنسان أدوات بسيطة لتلبية حاجيات الأسرة. ولم تعرف هذه المجتمعات التجارة إلا من أجل تلبية طلبات معينة محدودة وغير مستمرة، غلبت فيها المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة و المنتوجات الزراعية. ومن مميزات هذه المجتمعات البدائية التقليدية السيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال لأسر كاملة في الفلاحة، وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك النجارة، الحدادة الدباغة، صناعة النسيج والجلود. فكلما زاد عدد السكان وتوفرت عوامل التحرر انتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري وتحرر به العمال من الحقول والفلاحة

✓ الوحدات الحرفية: بتوفر ظروف تكوين تجمعات حضرية وتزايد الطلب على المنتوجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج ولوازم العمل، ظهر معها عمال بأعمال مستقلة في منازلهم، ولأول مرة ظهرت محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة، تطورت فيما بعد إلى طوائف هدفها المحافظة على المساواة بين الحرفيين وتحسين نوعية الإنتاج والرفع من الإنتاجية بشكل كبير حفاظا على مكانتها في المجتمع بتوفير الشغل وتخفيض البطالة. فامتازت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد الصناع المعلمين والمتعلمين، ومدة الاستخدام وطرق الإنتاجية ووسائل مراقبته بالإشراف على عملية الحصول على المواد الخام لتجنب احتكارها، وما زاد هذا النظام إحكاما هو العلاقات الخاصة في العمل التي زادت نوعا من الثقة والاحترام بين كل من الصناع والمعلمين والمتعلمين، عملت على خلق جو من الاستقرار في الجماعة ووجود نوع من الانضباط ونظام داخل العمل بين كل من المعلم الذي هو صاحب المحل وصاحب وسائل الإنتاج، يقوم بعمله، يقوم بعمله في الورشة جنبا إلى جنب مع الصناع والمتعلمين الذين يرقون فيما بعد إلى درجة عالية بعد اكتسابهم مهارة وخبرة واطلاعهم على أسرار الصنعة، فنظام الورشة لم يكن هرميا بل كان أفقيا بين المعلم والصانع والمتعلم، يأخذ هذا الأخير مكانته كصانع بعد مدة من العمل،

وبعد استكمال تعليمه يرقى إلى درجة معلم وقد يتم تجميد الصانع في مرتبته طول حياته، كما أخذت مهنة المعلمين تأخذ الطابع الوراثي، ولقد أدت هذه الصعوبات إلى انتقال الصانع إلى عامل أجير في أوروبا في القرن السابع عشر، فنشأت جمعية العمال اليوميين من أجل حماية حقوقهم، هذه الجمعيات التي هي أصل النقابات الحالية. ولما كانت الورشة تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار والأرباح لحماية المستهلكين، أخذت فيما بعد هيمنة الكنيسة تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية والصناعية في أوروبا التي ساعدت على إضعاف نظام الطوائف تدريجيًا ليخت في بعد نجاح الثورة الصناعية، وذلك بسبب وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية ثم خروج الصانع عن الانضباط الجماعي للمعلمين ليكونوا ورشات منافسة للطوائف، ثم تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية¹ بعد ثراء المعلمين، ثم إن اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات أدى إلى ظهور طبقة من بسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات للمنتجات التي يرغبون فيها. فأثرت الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي كما ظهر هناك نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، ويعتبر هذا النظام همزة وصل بين نظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي.

✓ النظام المنزلي للحرف: لقد عملت طبقة التجار الحرفيين على مضاعفة وتطوير المنتجات وبيعها في ظروف مرضية إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، والاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد لإنتاج سلع معينة، فوجد التجار سوقًا للعمل في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها لتغطية حاجاتها باحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة فازداد نفوذ التجار على الحرفيين وأصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالمواصفات والكميات التي يرغبون فيها. وهكذا ولأول مرة أصبح هناك عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم ارتبطوا بالتجارة مع أصحاب الأموال ارتباطًا نفعيًا.

✓ المانيفاكتور: أدت التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، المنزلي، أو الطائفي، وارتفاع الطلب في المجتمع الأوروبي بارتفاع عدد سكانه، وظهور الاكتشافات الجغرافية التي كان لها أثر في تراكم الثروة، كل ذلك أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين، فعملوا في وقت لاحق على

¹رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر ب ط، 2003، ص ص 10-13.

جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد قصد استغلال المواد والوسائل والعمال أحسن استغلال فظهرت بذلك المصانع في شكلها الأولي، تتكون من أدوات بدائية يدوية، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات أي التاجر هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها، يقتصر دور العامل في تنفيذ برنامجه فقط. وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلان أساسيان

✓ منشآت تجمع عددا من الحرفيين في حرفة معينة، يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية الإنتاج.

✓ منشآت تضم عددا من الحرفيين ذوي حرف مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق منتج.

ومهما كان نوع وشكل هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى.

1- المؤسسات الصناعية الآلية: ظهرت المؤسسات الآلية الأولى تعمل بوسائل آلية نتيجة اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر لعب فيها الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي بعدما كانت تستعمل طاقة محرك يدوية أو حيوانية. ويرجع الباحثون نشوء وتطور بأثمان وتكلفة أقل، ثم أن للإدارة المحكمة دورا في الإشراف على العمال وسير العملية الإنتاجية. المؤسسات إلى عدة أسباب منها تقنية تم فيها دخول آلات لتعويض العمل اليد ويتزايد في المردودية فظهرت شركات تجارية وملاحية ابتداء من سنة 1553 كما ظهرت مؤسسات مالية حديثة، مثل بنك امستردام المركزي، وابتساع الأنشطة ظهرت اختراعات تقنية بشكل واسع في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر ساهمت كلها في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجه عام. كما أن الثورة الفكرية وتطور الفكر في القرنين 18 و 19 بانفصال الكنيسة عن الحياة العلمية، أدى إلى ظهور فلاسفة يعنقدون بقوة العقل البشري الذي هو محور الحياة البشرية الاجتماعية. وقد نادى الأفكار في القرن 18 بالحرية الاقتصادية وحرية الفرد في الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، كما أن الإصلاحات الزراعية والنمو الديموغرافي في أوروبا عملت على انتشار الاقتصاد بارتفاع الإنتاج الزراعي وزيادة الطلب عليه وتدعيم المؤسسات باليد العاملة. كما كان للحربين العالميتين الأولى والثانية دور في تنظيم المؤسسات وإدخال التكنولوجيا على الصناعة لاسيما الدور الذي لعبه مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوروبية، كما

كان للأزمة الكبرى 1926-1932 والاحتكارات التي ظهرت في نهاية الاستعمارية دور في ظهور مؤسسات كبرى حتى على مستوى عدة دول تسمى بالشركات متعددة الجنسيات¹.

2- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: إن التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بسبب توفر ظروف زيادة الإنتاج الصناعي و الزراعي الكبير في مؤسسات البلدان الغربية، عملت هذه المؤسسات في بداية الأمر على إتباع عدة استراتيجيات تكتل بينها للتغلب على المنافسة ثم الدخول في الأسواق الخارجية ليس فقط كموزع للسلع فقط والخدمات، وإنما كمنتج في أكثر من بلد، وهو ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات، والتي يتم تكوينها عن طريق أسلوبين هما: الضم والابتلاع أو الاندماج والمزج.

2-1- التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارية: في نهاية القرن 20 عملت المؤسسات على التركيز والتجمع للصمود في وجه المنافسة وذلك باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها ومع منتصف القرن العشرين برز عددا من التكتلات أو الاحتكارات أهمها: الكارتل، التروست والهولدينغ

أ- - الكارتل: ظهر الكارتل كتمركز لعدة مؤسسات منذ القرن 19 فتكونت التجمعات في ألمانيا منذ سنة 1873، أهمها نقابة الفحم 1893 وظهر بعد ذلك تنسيق أكبر بين شركات البترول الذي يشمل عددا من المؤسسات الأمريكية والأوروبية. فتكونت أهم الكارتلات آنذاك .

ب- التروست: ظهر هذا النوع من التكتل في قطاع صناعة السيارات مثل جنرال موتورز، وفي قطاع المواد الغذائية مثل نستلي، وهو تكتل يجمع فيه عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية المعنوية، ويحدث هذا التكتل باندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة .

ت- الهولدينغ (الرأس مال المالي): وتجت الهولدينغ حينما ظهرت تجمعات، ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، صناعية أو تجارية أو مالية لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين بواسطة المديرين، وأعضاء مجالس الإدارة دون أن تفقد فيها استقلالها القانوني .

2-2- الشركات متعددة الجنسيات: توسعت عدة مؤسسات كبيرة أو احتكارات اتجهت نحو التوسع خارج بلدانها الأصلية واتخذت عدة تسميات منها دولية، عالمية، وطنية متعددة الجنسيات

¹ نفس المرجع السابق، ص-ص 14-17.

إلا أنها في الحقيقة مؤسسات تقوم بعملية كبيرة متشعبة في بلدان أخرى ، و تمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة و تمار نشاطها في ست بلدان على الأقل أو أكثر من بلدان وتعتبر الفترة الممتدة بين سنتي 1950 و1970 هي الفترة الخصبة لنمو هذه الشركات إذ كانت فيها إمكانيات الوصول إلى مصادر قوة العمل و الطاقة منخفضة، خاصة مع اتساع الأسواق الخارجية والالتفاف حول التشريعات الوطنية المناهضة للتروسات في البلد الأصلي والتخفيف أو الإعفاء جزئيا من الضرائب كوسيلة لجلب المستثمرين في البلدان النامية خاصة.¹

2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

من الصعب إعطاء مفهوم شامل لها نظرا للتطور السريع للمفاهيم الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية والتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية مع تشعب واتساع نشاطها، وكذا اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، ولهذه الأسباب فاختلاف الأفكار وكذا آراء المفكرين الاقتصاديين جعل كل واحد منهم يعرف المؤسسة حسب منظوره. ولعل أهم التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية ما يلي: نعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تُؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شومبيتر مركزا للإبداع والإنتاج²

بالنسبة ل M.truchy ان المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي . أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة نفس رأس المال و نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع . اما François Perroux فيعرفها على أنها شكل إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين بين مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات للسوق من اجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار .

¹ نفس المرجع ،ص-ص 18-22.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص.ص. 27-28

وباعتبار المؤسسة نظاما يلعب فيه العامل دورا كبيرا من اجل رفع المردودية و تحسين النوعية ،فان هذا الاتجاه يركز على الجانب المادي للمؤسسة دون ان يعبر اهتماما أكثر للعامل البشري الذي يعتبر هو المحور و النواة في هذه العملية ،اذ لولاه لما قامت بقية العناصر فيها .

فالمؤسسة كنظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في اقسام المؤسسة ،يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة ،وتتمثل مكونات هذه العمليات في انجاز و تحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد بضمان تحقيق الأهداف ثم تنظيم العمل الجماعي ،يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال و إدارة ،ثم العمل على تحفيز أداء عملهم بالشكل المطلوب.

وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى حد بعيد في تفسير سلوك العمال و علاقاتهم بالمؤسسة إلى تحليلات نفسية في فهم تلك السلوكيات بين المجموعات و الحوافز .
ولقد اكد likert على اعتبار العلاقات الاجتماعية في العمل حافزا ،يبحث فيها العامل عن مهام أكثر تعقيدا مقابل تلبية حاجات اجتماعية للمساهمة و المشاركة في تحسين من اندفاعه في العمل¹
شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة².

3- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أشكال مختلفة ومتعدد ةتبع المجموعة من المعايير منها:
معيار طبيعة الملكية،المعيار القانوني،معيار النشاط الاقتصادي،معيار الحجم.
تصنيف المؤسسة تبعا للمعيار القانوني: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما:

¹رشيد واضح ،مرجع سابق ،ص ،ص 24-26.

² صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982، ص5.

أ- المؤسسة الفردية: و هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، و هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها، و عادة ما يتولى هو إدارة و تسيير شؤونها، و في الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب- الشركة: و هي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، و يحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، و يمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين و هما:

- شركة الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية و الشركات ذات المسؤولية المحددة.

- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة.

تصنيف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال....)

- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص .

- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة علي ذلك و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي تحقيق مصلحة المجتمع و خير ه وليس هناك أهمية كبيرة للربح .

تصنيف المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا لنشاط اقتصادي الذي تمارسه، و عليه نميز .

- المؤسسات الصناعية: و تنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة الإستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات ويميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها .
- مؤسسات صناعية التحويلية الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج و مؤسسات الجلود... الخ .
- المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات التي تهتم بزيادة الإنتاجية للأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج النباتي والحيواني و الإنتاج السمكي
- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات الأروقة الجزائرية, مؤسسة أسواق الفلاح... الخ
- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ .
- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل, مؤسسات البريدو المواصلات, المؤسسات الجامعية, مؤسسة الأبحاث العلمية... الخ¹

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة .

أ. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي التي تضم اقل من 250 عامل وقد قسمت إلى:

- مؤسسات مصغرة من 1 الى 10 عامل .
- مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل.
- مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل.

ب. **المؤسسات الكبيرة:** وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية².

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص ص 26-29.

² عامر حبيبة، مرجع سابق، ص15.

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص، سواء كانت في بلد متقدم أو سائر في طريق النمو، ويمكن التطرق إلى أهم الخصائص فيما يلي:

المؤسسة شخصية قانونية مستقلة: وذلك من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات.

المؤسسة وحدة إنتاجية: المؤسسة كيان اقتصادي مستقل، يتكون من مزيج من الوسائل البشرية والمادية والمعنوية والمالية بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

المؤسسة تساهم في تكوين القيمة المضافة: الإنتاج من السلع والخدمات يوجه إلى السوق، وينجم

عن ذلك مداخيل يطرح منها الإستهلاكات التي أدت إلى إنتاجها، وحينها تتشكل القيمة المضافة للمؤسسة، فهي إذن رصيد يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في تقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية ومدخلات آخر بالسلع ذات قيم إستعمالية موجهة للمستهلكين.

المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل: إن هذه القيمة المضافة تحققت بتظافر مجهودات مختلف المتعاملين فهي لا تعود كلية للمؤسسة، بل يشاركها فيها هؤلاء الأعوان بحصولهم على أقساط منها:

- ضرائب ورسوم إلى الدولة والجماعات المحلية.
- اقتطاعات إلى صناديق الضمان الاجتماعي والتأمينات والمعاشات.
- فوائد مالية إلى البنوك والمؤسسات المالية .
- أرباح لشركاء المؤسسة.

المؤسسة خلية اجتماعية: تقوم المؤسسة بتوظيف عدد هام من العمال، فهي بهذا تقوم بوظيفة اجتماعية توفر بها الأجور والاستقرار والتحفيز والترقية والمركز الاجتماعي والتكوين والتأهيل... الخ .

فالمؤسسة إذن عبارة عن تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف معين، كثيرا ما يختلف هدف المؤسسة عن أهداف الأفراد مما يؤدي إلى نشوء نزاعات تقتضي المتابعة والتسيير .

5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها .

الأهداف الاقتصادية: تتمثل اهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

أ. تحقيق الربح: يعتبر الربح من اهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة الى أموال من اجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة¹.

ب. تحقيق متطلبات المجتمع: ان تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي(السلع) وتغطية تكاليفها، فهيبذلك تحقق طلبات المجتمع .

ج. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح و تدنية التكاليف .

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى الى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة(المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تتخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب .

¹خالص صافي صالح،رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطباعة العصرية، الجزائر، ب ط ، 2008

الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي :

-ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال فيظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل .

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، او بعبارة آخر نترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

-توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم.

-تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.

-إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات لاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة .

-امتصاص الفائض من العمالة ونجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير ،وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

-البحث والتنمية :تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ،إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ،مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

بينما صنف الكاتب جرينلي(G.E.Greenley)أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية

الأهداف التوجيهية :تتمثل فيما يلي :

- قيادة السوق وتقاس ب :الوضع التنافسي،درجة الابداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوق يوقاس ب :عدد الأسواق،عدد الجماعات الاستهلاكية،عدد الصناعات،عدد البلدان.
- خدمة المنتفعين وتقاس ب :فائدة(قيمة)المنتج ،جودة المنتج، موثوقية المنتج.

أهداف أداءية :وتتمثل فيما يلي :

- النمو(التوسع)ويقاس ب :عائدات المبيعات،حجم الإنتاج،هامش الربح.
- الربحية وتقاس ب :العائدات على رأس المال،العائد على الموجودات ،هامش الربح على عائد البيع ،العائد على أموال المساهمين.

الأهداف الداخلية :تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس ب:المبيعات على مجموع الموجودات،دوران المخزون،فترة الائتمان،السيولة.
- شؤون العاملين وتقاس ب :علاقات العاملين ومعنوياتهم، معدل راتب العامل،عائدات البيع لكل عامل

أهداف خارجية :تتمثل في العناصر التالية :

- المسؤولية الاجتماعية تقاس ب :صورة المؤسسة ،العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد ،النشاط العام ،رفاه المجتمع المحلي في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح ،وهذا طبعا باختلاف النظام

الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي، ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من اجل ضمان استمراريتها ، كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها لها . ومنهي تحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا¹

ثانيا : مراحل تطور المؤسسة الجزائرية

إن الدارس والمتتبع لسيرورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية والإدارية منذ الاستقلال الوطني 1962 نفسه في ديمومة تشخيص للإيديولوجيات السائدة و المتحكمة في توجيه و تغيير نمط و شكل المؤسسات و لعل الظروف القاهرة التي سادت الدولة الحديثة المثقلة بنتائج الاستعمار الاستيطاني الطويل، و الحرب التحريرية ، و كذا اختلاف الايديولوجي التي وصل حد الصراع بين المشرقين الماركسيين و المتغربين الرأسماليين ألقى بظلاله على مظهر المؤسسة و نمط التسيير .²

و يمكن القول ان المؤسسة مرت بمرحلتين أساسيتين محددين زمانيا كما يلي :

- 1- **مرحلة التسيير الذاتي** : التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت تقريبا الى " 1965 المؤسسة المسيرة ذاتيا "وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريس التوجهات سياسة معينة ،ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد ساد وطغت عليها فكرة الأيديولوجية الاشتراكية .
- 2- تميزت بمرحلة التسيير البيروقراطي : والتي امتدت حتى سنة 1970 ، حيث قلص حجم المشاركة العمالية الى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري.

¹¹ عامر حبيبة ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه علوم تسيير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2016/2017، ص ص 09-11.

² حمزة بن الطاهر ، من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة قراءة في تطور العلاقة (الفكر/مكان العمل)، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد 4 ، العدد 04، جامعة زيان عاشور ، الجلفة الجزائر ديسمبر 2019 ، ص 528.

كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ في عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي .

تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :

- 1 - العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تتركز بها البلاد .
- 2 - قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله انتاج الصناعات المختلفة.
- 3- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

نتائج هذه المرحلة (1962-1970)

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك.
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.
- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيه أنموذج منفرد للتنمية المستقلة.
- التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.
- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفؤة والمؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها. الوضعية السياسية و الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي :

تميزت فترة (1970-1980) بأسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابيا و سلبياتها باعثة على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي الى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، إضافة الى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط .

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين و التي تمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة و الرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى¹ . ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين :

-على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة .

-على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولا :المحيط الداخلي للمؤسسة :يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

-تعدد مراكز اتخاذ القرار :ان الأسباب التي أدت الى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة الشيء الذي أدى الى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات ترجع أساسا الى ما يلي:

جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني .

¹بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الانسانية ،العدد 2 ، جامعة محمد خيضر الجزائر، جوان 2002،ص110-112.

بروز نوع من العلاقة التفاضلية بين المسيرين والعمال.

تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، سعيا منهم لتطبيقها دون الاخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها.

-تعدد المهام والوظائف: ان تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي. اذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه باهتمامات وانشغالات بالغة اثرت بشكل او بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

-ضخامة حجم المؤسسة: ان اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تذبذبا في الجهود، وتكرار في العمل، وتشابك المسؤوليات وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى الى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور العملية الإنتاجية لمعظم المعلومات بداخلها ومركزية القرار. الشيء الذي أدى الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

نقص التأطير وتهميش الإطارات : نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات الأجنبية المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من ابراز قدراتهم و كفاءتهم وفق اختصاصاتهم و ميولاتهم الذهنية و المعرفية .

-التضخم المفرط للعمالة: ان تكس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولا سيما منها الصناعية حيث وصلت أكثر من 30 % من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات راجع الى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية.

ثانيا : المحيط الخارجي للمؤسسة : تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية من خلال هذه الفترة من مجموعة من الإجراءات و القوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة و جهات متعددة اسند تاليها مهام الوصاية و الإشراف و الرقابة في بعض الأمور ،كما عرفت هذه الفترة بمركزية المفرطة للعلاقات قيدت المؤسسة العمومية و اعاققتها عن اية مبادرة للنهوض بهذا النشاط و تطويره .
ومن بين هذه الإجراءات ما يلي :

-تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين الى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة اليها، كما أن الإطارات البشرية الموكلة اليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

-إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي :

- أ- التكلفة الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيه وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.
- ب-الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.
- ت-توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام والتكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.
- ث-اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى الى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر،أخذا في الحسبان واقع التجربة المحققة¹.

3-إعادة هيكلة المؤسسة :

أ-إعادة الهيكلة العضوية :وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة. ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة وتعداد المؤسسات

¹ عامر حبيبة ، ص،ص18،19.

الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة¹.

أهم أسباب إعادة الهيكلة العضوية :

- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية ، مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير المؤسسات ، وذلك تركيز المسؤولية في ايدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات) كذلك غياب سياسة اجتماعية فعالة و ظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية .
- تعدد مهام الشركة الوطنية : بحيث كانت قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل مثل :
- نقص الفعالية و النجاعة نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- نقص معدلات الإنتاجية بالنسبة لعوامل الإنتاج فمثلا تخصيص حافلة لنقل عمال الشركة يؤدي الى استغلالها في أوقات معينة فقط و توقيفها في اغلب الأوقات في حين لو أن نفس الحافلة كانت تحت تصرف شركة مختصة ف النقل فان ذلك يعني استغلالها بأقصى درجة ممكنة .
- النتائج السيئة المحدثة من طرف الشركات الوطنية ، كما أن العدد الكبير من الوحدات التابعة لشركة وطنية واحدة صعب من إمكانية معرفة الوحدات الرابحة (ذات المردودية) من الوحدات الخاسرة .
- ضخامة الاستثمارات و طول فترة انجازها .
- صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة .
- العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة .

¹ عامر حبيبة ، بوقرة رابح ، برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورو جزائرية دراسة حالة مؤسسة التفصيل و الخياطة برج بوعرييج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 15، جامعة محمد بوضياف المسيلة نالجزائر ، 2016، ص58.

الى غير ذلك من الأسباب ،فمن خلال هذه العوامل يمكن القول ان اعادة الهيكلة هي تغيير عقلاني لطرق تنظيم و سائل المؤسسات الاقتصادية بغية القضاء على تلك المشال الهيكلية و التنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم .

أهداف إعادة الهيكلة العضوية :

- تحسين الإنتاجية و الإنتاج كما ونوعا .
- تقسيم المؤسسات الكبيرة و اعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي الى وحدات صغيرة يسهل تسييرها ز ذلك حسب مبدأ التخصص .
- تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد و المواطنين وذلك عن طريق :
- تحسين ظروف سير الاقتصاد الوطني .

سيطرة اكبر جهاز للإنتاج بزيادة فعالية أداء الإنتاج مع تخفيض تكلفته .

ومن بين أهداف إعادة الهيكلة العضوية و هو إدخال مقاييس تقييم عوامل الإنتاج و تحسين إنتاجيتها فنجد مثلا انه يمكن تنمية القدرات و الكفاءات الوطنية من خلال المكافأة الحقيقية للعمل المنتج وهذا الحافز يمن ان يكون بزيادة اجور العمال المؤهلين و عمال المصانع و غيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة .

مما سيدفع لا محالة من استقطاب اليد العاملة نحو مواقع الإنتاج المباشر .

- نظام التدريب و التكوين و يهدف هذا القرار إلى تهيئة و تأهيل العاملين و الموظفين وذلك من خلال مسايرة التطور التكنولوجي ،من اجل تسهيل عقلانية التسيير والوفع من كفاءة الأفراد العاملين و تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

ب- إعادة الهيكلة المالية : في اطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت اليها المؤسسات العمومية حيث عرفت عجزا ماليا كبيرا على مستوى المؤسسة و المتمثلة في تراكم الخسائر و تضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها دفعت بالدولة إلى إعادة هيكلة مالية للمؤسسة¹

أهم أسباب إعادة الهيكلة المالية:

-المردودية المالية السلبية وتعود إلى عدم تكافؤ الأسعار الموضوعة من طرف الدولة مع أسعار التكاليف الحقيقية للمنتوج.

-الضغوط الضريبية المرتفعة هذا ما أدى إلى زيادة التكاليف.

-تزايد المديونية الداخلية والخارجية وهذا يعود إلى عدم تحقيق المؤسسة عوائد وأرباح تدفعها إلى المديونية لتغطية الديون وتمويل احتياجاتها².

أهداف إعادة الهيكلة المالية:

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمرح الديون .
- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسة العمومية .
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية .
- تحقيق معدلات مردودية ايجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الاخرى للمؤسسة كالإنتاج و التسويق و الأفراد و كذا البحث و التطوير لتخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل .
- وضع نظام أسعار متناسقإلى غير ذلك من الأهداف³

¹الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية ،مجلة الفكر ، العدد الثالث ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر،2008، ص-ص135-138.

²أحمد خير ،تطور التشغيل و اشكالية البطالة في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2005/2006،ص25.

³الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، مرجع سابق ،ص139.

4- مرحلة استقلالية المؤسسات :

1- استقلالية المؤسسات: 1988 يقوم التنظيم الجديد للمؤسسات الاقتصادية على مبدأ الاستقلالية باعتباره الركن الأساسي في الإصلاح الاقتصادي ويعني استقلال المؤسسة منحها المزيد من الحرية في إطار العمل للتجسيد الفعلي للمركزية وقد تجسدت مجموعة الأعمال المتعلقة باستقلال المؤسسات في مشاريع قوانين منحها مجلس الوزراء في سبتمبر 1987 وصادق عليها المجلس الوطني في ديسمبر 1987 وفي 12 جانفي 1988 صدرت قوانين تسمح للمؤسسات العمومية بتحقيق نوع من الاستقلالية في إطار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية بحيث عرف السداسي الأول من لسنة 1988 إنشاء صناديق المساهمة وفي السداسي الثاني من نفس السنة عرف وضع نظام تشريعي نهائي ونقل المؤسسات إلى نظام الاستقلالية¹

والاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية ، كما تحرر من الضغوطات و التدخلات المختلفة للسلطات و يترتب عليها حرية إدارة المؤسسة بتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية و الاستقلال المال و من هنا فالاستقلالية ترمي أساسا إلى تنمية خلق روح المسؤولية، ومنه اتخذت المؤسسة في عهد الاستقلالية نمطا جديدا تميز ب:

-المركزية في السلطة و القرار .

-للمؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية التجارية و تنظيم علاقتها الاقتصادية

-تسيير مواردها المادية و البشرية و كذلك اختيار مسؤولياتها.

-المؤسسة هي الوسيلة الاقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع الحكومة أي مع العمليات التجارية

للمؤسسة وعلى هذا يجب على الحكومة مواجهة جميع الالتزامات.²

أسباب استقلالية المؤسسة أهمها:

- المشاكل الناجمة من الإخفاق في تطبيق إعادة الهيكلة .

- سوء توزيع الموارد .

¹بعلي محمد الصغير ،تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ب ط ، 1992،ص57.

² حمزة بن الطاهر، مرجع سابق ، ص،ص531،530.

- التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور الخاصة بالمؤسسة بتقييد المؤسسة من خلال احتكار عملية اتخاذ القرارات سوء الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية.
 - الأسباب السياسية و القانونية أهمها :
- أحداث أكتوبر 1988 و التي تعبر عن حالة أزمة سياسية تمثلت في انفجار شعبي بشعارات تتدد بالبيروقراطية الإدارة و سلوكيات بعض المسؤولين ذو النفوذ و كذلك نقص الطلب على اليد العاملة و ارتفاع البطالة ، وهذه الأحداث أدت إلى اتساع كبير في الإصلاحات الاقتصادية بعدما كانت بطيئة السير لوجود معارضة داخلية ترفض التغيير للحفاظ على مصالحها التشريعية المحصل عليها في النظام السابق .
- و كان جوهر هذا الإصلاح يتمثل ف :
- التغيير الجذري في هيكل الحكم عن طريق توزيع جديد لوظائف الأجهزة التنفيذية و المراقبة في التسيير الجديد .
- إعفاء الدولة عن تحمل كل شيء وجعلها تقتصر على الوظائف الكلاسيكية التي تقوم بها أي دولة من البلدان ذات اقتصاد السوق .
- ظهور شعار جديد يتمثل في دخول إلى اقتصاد السوق و فتح الطريق أمام المبادرة الفردية .
- الأسباب الاجتماعية :
- منها مشكل تغشي البطالة في وسط الشباب القادرين على العمل و العجز المتفاحم للسكن الاجتماعي بالمدن نوالندرة في التمويل السوق بالمواد الضرورية و القدرة الشرائية المنخفضة لأفراد المجتمع .
- بروز طبقة الأغنياء المؤثرة على مراكز القرار جعل نوع من الغموض يحول حول المسؤوليات الملقاة على عاتق المؤسسة الاقتصادية التي لم تعد قادرة على تحمل عبء الاقتصاد ، و بذلك أصبح من غير المنطقي المواصلة في ضخ الأموال لتغطية عجزها بنفس الهياكل و المسيرين و بالتالي البحث عن هيكل جديد مسيرين جدد بذهنيات جديدة قابلة لتأقلم مع المحيط ¹.

¹الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، مرجع سابق ، صص 143،144.

أهم أهداف الاستقلالية ما يلي:

أ - الأهداف الاقتصادية:

إن الهدف الأساسي لاستقلالية المؤسسات يتمثل في تعزيز دور الدولة في عملية التنمية الوطنية، فهي الأداة الفعالة في تنفيذ المخططات الوطنية، والهدف الاقتصادي الثاني إلى تجديد وتنويع منتجاتها، توسيع دائرة نشاطاتها الذي يستلزم تشغيل يد عاملة جديدة وكفاءات جديدة.

الأهداف السياسية:

إن الهدف الأساسي من الاستقلالية هو دعم وتعميق الخيارات السياسية، وهذا ما جاء في خطاب الرئيس السابق الشاذلي بن جديد بمناسبة اختتام اليومين الدراسييين حول استقلالية المؤسسات، فلقد اعتبرت الاستقلالية بمثابة تطبيق فعلي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالمفهوم الجديد، فمن خلاله تصبح المسؤوليات واضحة لدى كل من مدير المؤسسة ومجلس الإدارة، وأيضاً ممثلي العمال.

ج - الأهداف الإدارية:

إن الغاية من الاستقلالية هو التخفيف من التعقيدات البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسات العمومية الناجمة عن المسؤولية المركزية، وسلطة البنوك، وكذلك الأعباء التي كانت تتحملها المؤسسة والتي ليس لها علاقة بالتنمية.

د - الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في خلق روح المسؤولية لدى العمال، حيث تقضي على سياسة الاعتماد على الدولة، والقضاء أيضاً على مشكل المحسوبية¹.

2- الخصوصية

اعتبرت الخصوصية من بين أهم الإجراءات الأساسية في برامج الإصلاحات الهيكلية، كما لقيت العديد من الاهتمامات في الدول السائرة في طريق التحرير الاقتصادي، والانتقال نحو اقتصاد السوق، نظراً للدور الفعال الذي تساهم به في تخفيف عبئ التسيير والرقابة عن الدولة ومؤسساتها، ومع إبرام

أحمد خير ،مرجع سابق ،ص25.¹

اتفاقية برمج التعديل الهيكلي مع صندوق النقد الدولي سنة 1995 والذي اعتبر الخوصصة جزء هاماً في تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وذلك لخلق الاستقرار والتوازن بعيداً عن تدخل الدولة ، وتوجهت تلك المساعي بإصدار مرجع تشريعي لتنظيم عملية تحويل المؤسسات الاقتصادية .

فالخوصصة من الناحية القانونية تعني تحويل ملكية كل الأصول أو جزء منها، أو تحويل ملكية رأس المال بالكامل أو جزء منه أو تحويل تسيير المؤسسة العمومية من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من القطاع العام إلى القطاع الخاص .¹

من الناحية السياسية تهدف الخوصصة الى وضع حد للتمييز السياسي بين القطاع العام و القطاع الخاص و تغيير الفكرة الايديولوجية التي تعتبر القطاع الخاص مكمل للقطاع العام وهذا ما يساهم في كسر الممارسات الاحتكارية البيروقراطية ، وتنازل الدولة عن تسيير الاقتصاد.

ومن الناحية الاقتصادية تسعى الخوصصة إلى تحويل مؤسسات الدولة العمومية إلى مؤسسات خاصة .

أما على الصعيد الاجتماعي فقد آدت الخوصصة إلى إحداث تشققات في النموذج التنموي الجزائري من اجل تحرير الاقتصاد من المركزية و إقامة اقتصاد السوق في ظل العدالة الاجتماعية .²

المعايير التي على أساسها يتم تصنيف وضعية المؤسسة :

معايير الأهمية : بقياس حجم العمالة و الاستثمارات و قيمة النتائج .

معايير القابلية للبقاء : على أساس ما تحققه المؤسسة من أرباح فعلية ، و عليه تصنف المؤسسة العامة على أساس هذين المعيارين الى 4 مجموعات .

- مؤسسات إستراتيجية و قابلة للبقاء ، وهذه تبقى في يد الدولة .
- مؤسسات إستراتيجية و غير قابلة للبقاء ، تبقى في يد الدولة مع محاولة إصلاحها خلال فترة زمنية معينة .

¹ عامر حبيبة ، مرجع سابق ، ص 59.

² بوطية عبد الحميد ، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخوصصة دراسة سوسيوتنظيمية ، المجلد 13 ، العدد 2 مجلة جامعة ادوار الجزائر 2014، ص ، ص456،455.

- مؤسسات غير إستراتيجية و قابلة للبقاء يخضع للخصوصية .
- مؤسسات غير إستراتيجية و غير قابلة للبقاء تصفى .

و يقصد بكلمة إستراتيجية المؤسسات التي تعتبر أساسية للأمن الوطني و التزويد بالاملاك الوطنية و الخدمات الرئيسية المطلوبة من طرف الجمهور و المؤسسات التي لا يتجسد فيها هذا التعريف تعتبر غير إستراتيجية ،وعى الحقيقة هذا المفهوم لم يعد يعمل انطلاقا من سنة 1998 حيث أصبحنا نلمس خصوصية قطاع البنوك (بنك الحليفة ، بنك البركة ،...) و كذلك قطاع المواصلات السلكية .

وفي الحقيقة فان شروط تمويل ملكية المؤسسة العمومية أو خصوصية تسييرها تحدد في دفاتر شروط خاصة و يضمن في ذلك ما يسمى (بالسهم النوعي) الذي يمثل سهما من رأس المال الاجتماعي للشركة المكونة في إطار خصوصية مؤسسة عمومية و تحتفظ الدولة لضمان احترام التزامات الممتلك الجديد في إجباره بعدم تغيير الهدف الاجتماعي أو أنشطة المؤسسة المخصصة و عدم حل الشركة ...الخ و المدة القانونية لهذا السهم لا تتجاوز 5 سنوات يحول بعدها الى سهم عادي .

أهداف الخصوصية :

- التوجه نحو الكفاءة و الفعالية .
- فرض الانضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية و المراقبة التي يفرضها الشركاء .
- تحسين مردودية المؤسسات و التخفيف من عبء المديونية العمومية .
- كما تهدف اي الديمقراطية و عدم الاحتكار في كل المجالات و تجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي و ذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي من اجل تحقيق مستويات عالية من الأداء .
- التحفيز من دور الدولة في الاقتصاد .
- تدعيم المنافسة في السوق .

- تشجيع المبادرة الخاصة قصد إنشاء مؤسسات صغيرة تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني، وامتصاص اليد العاملة المعطلة المسرححة نتيجة الخصخصة.¹

5- تقييم مسار الخصخصة في الجزائر

لقد جاء تطبيق برامج الخصخصة في اغلب الدول النامية ومنها الجزائر، ضمن مجموعة من السياسات التي استهدفت تحقيق التوازن المالي و التوازن النقدي و كان أسلوب خفض الطلب الكلي بشقيه العام و الخاص هو الاسلوب الذي اتبعته اغلب هذه الدول لتحقيق التوازن المطلوب ، و لقد انعكس خفض الطلب العام في الانسحاب الجزئي من خدمات كانت تؤديها الدول بالكامل مثل خدمات التعليم، و خدمات الصحة ،وقد تم إفساح المجال لدخول القطاع الخاص لهذه المجالات ،كما أن الاعتقاد السائد

إن مسألة الخصخصة تخرج عن إرادة الدولة الواحدة لأنها موجبة عالمية كان من الضروري الاستجابة لها ولكن طريقة الإجابة و التطبيق للمفهوم هما اللذان يثيران الاختلاف ، فالخصخصة في كثير من الحالات التطبيقية اختزلت عن مفهومها العام و اقتصرت على عمليات نقل الملكية .

إن الخصخصة لها مفهوم أوسع من ذلك بكثير فهي ثقافة قبل أن تكون نقل الملكية و هي روح مبادرة قبل أن تكون مفهوما لتسريح العمال ولا شك ان بناء الثقافة الجديدة و تغيير ما هو قائم من ثقافات تحتاج دائما إلى الوقت و مزيد من الوقت² وما يمكن قوله عن مسار الخصخصة في الجزائر ،انه كان محدود النتائج وعرف تأخر في التطبيق لذلك يعتبر مسار هش لا يتوفر على الشروط الضرورية لنجاحته ، نظرا للعوامل التالية :

- ان السلطات العمومية لم تبرز ارادة واضحة و إستراتيجية متكاملة و منسجمة لإقناع الأطراف الفاعلة في مجال الخصخصة .
- عدم اجتماع اجماع الطبقة السياسية (احزاب و شخصيات) حول موضوع الخصخصة فضلا عن تردد واضح وتناقض لدى المقررين كون كل مسؤول يريد تحميل عملية تنفيذ الخصخصة إلى من سيأتي من بعده و هكذا .
- نقص المعلومات نتيجة غياب الاعلام الاقتصادي كما ان النظام القضائي و القانوني محدودي الفعالية فضلا عن غياب سوق مالية فعالة .

¹ الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، مرجع سابق ، ص ،ص147،148.

² نفس المرجع السابق ،ص151.

- عدم تجسيد الخطاب الرسمي على ارض الواقع بالإضافة إلى غياب إستراتيجية واضحة و تداخل الصلاحيات و الاعتبارات البيروقراطية التي عرقله مسار الخوصصة .
- عدم تحسين المحيط الاقتصادي ، وعدم معالجة المشاكل التي تعيق التنمية الاقتصادية و الصناعية .
- عدم وضع ادوات تنفيذية لتقييم ممتلكات المؤسسات المعنية بالخوصصة حفاظا على الممتلكات الوطنية .
- ضعف النظام البنكي الذي لم يستطع توظيف السيولة المالية الكافية لتمويل قروض المستثمرين .
- الوضعية السيئة للمؤسسات المعنية بالخوصصة ، وذلك من خلال عجز ميزانية المؤسسات العمومية .
- ضخامة العمالة الشكل التنظيمي للمؤسسات العمومية و الذهنيات التي لا تتماشى مع منطق التغيير¹.

6 - الخصوصية الثقافية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

ان تطور المؤسسة الجزائرية يعكس ثقافتها التنظيمية ، فقد عرفت عبر مساراتها التنموية ظروفًا اقتصادية و سوسيو ثقافية ذات خصوصية تاريخية ميزها الاستعمار الاستيطاني ، الذي أورثها بنية تنظيمية هشّة تميزت بنقص اليد العاملة المؤهلة و الإطارات و الكفاءات التي تؤمن تسييرها تسييرا عقلانيا لذلك حاولت بعدها مباشرة تبني نمطا أبويا في الإدارة و التسيير²، فقد كان ينظر للمؤسسة خلال هذه الفترة، على أنها إحدى الخلايا الاجتماعية المنتجة والرامية إلى تحقيق الأهداف المبرمجة والواردة في المخططات الرسمية للدولة، وعلى الرغم من بساطتها إلا أنها استطاعت أن تسهم في العملية الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، وأن تواكب التحولات في البيئة الخارجية، ان الطقوس الاشتراكية والروح الجماعية المبنية على كره التبعية والحقد على الاستعمار ومخلفاته، هي التي كانت سائدة، على الرغم من انعدام التجارب و

¹ناصر مراد ، خصوصية المؤسسة العمومية حالة الجزائر ،مجلة دراسات البعد الاقتصادي ،المجلد الثاني العدد01

،جامعة عمار ثلجي الاغواط الجزائر 2011،ص،ص 121،120.

²بغامي كتيبة ، مرجع سابق ،ص420.

الخبرات التي يمكن تناقلها أو توريثها، وإنما كانت ترجمة لنزعة تحررية بمواقف وقرارات ارتجالية، غير أن هذا لم يمنع بعض المؤسسات من فرض نفسها؛ بالرغم من الصراعات المتكررة¹.

فالمؤسسة الجزائرية ، لم تستطع ان تتماشى وفقا للعقلانية و مبادئ العلمية للتسيير، و يعود ذلك للثقافة التي كرستها الدولة من خلال السلطة و النظام المركزي الأبوي الذي ولد تصادم بين الأنا و الآخر في المواقع و تحديد السلطة ، وخلق تناقضات على مستوى الممارسات نتيجة الترسبات التي ترسخت في تمثيلات العمال ووعيهم مما خلق بعض الصراعات بين الرؤساء و المرؤسين ، بالإضافة إلى نمط القيم الثقافية السائدة في المجتمع و المؤسسة و كذا سياسة التي فرضت على المؤسسة التحكم في أنظمة و قرارات و السلطة و التناقضات و التضاربات و اختلاف في المكانة و الأدوار و تجاذب المصالح ، هذه العوامل و أخرى وقفت عائقا أمامها في تشكيل كيان اجتماعي هادف يقوم بدوره كفاعل حر بعيدا عن الضغوط و التدخلات المركزية².

إن الخلفية التاريخية و الاجتماعية لتسيير المؤسسة الجزائرية شكل نمطا معيناً من الثقافة لدى العمال ، و أدى الى ظهور أزمة هوية نجم عنها صعوبة في الاندماج الاجتماعي للعامل و تحول ظروف العمل و علاقاته، ونظرا للتحويلات و السياقات العامة للاقتصاد الوطني التي مست المؤسسة دفعها لتبني نظام اقتصاد السوق الذي فرض عليها ، فباشرت في اعتماد أنظمة التنافس و العقلانية في التسيير و المضي وفق إستراتيجية تحديات البيئة الخارجية و التناقض و التخطيط و اعتماد طرق للتسيير حديثة بالاستخدام الأمثل لمواردها، وتوفير كل الإمكانيات المتاحة ، لأجل تحقيق الفعالية والاداء ، وتنمية المورد البشري الذي أصبح إستراتيجية للتسيير و خلق القيمة المضافة³.

لكن أدى ذلك إلى ظهور معالم ثقافة جديدة فيها من القيم المتوارثة عن الحقب الماضية و ما هو دخيل مستورد من الفكر الغربي الليبرالي⁴.

¹ سعد رمضان ، الثقافة التنظيمية بين النظرية و التطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، 2020/2019 ص 156 .

² بغمي كتيبة، مرجع سابق ، ص ص 428،429.

³ بغمي كتيبة ، مرجع سابق ، ص 421.

⁴ سعد رمضان مرجع سابق ، ص 157.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة مختصرة حول المؤسسة الاقتصادية من نشأتها إلى مفهومها الى خصائصها و أهدافها ، واهم المحطات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية مبرزين النمط الثقافي لكل مرحلة من التسيير الذاتي (مباشرة بعد الاستقلال) كتجربة أولى ، لتليها نمط التسيير الاشتراكي ، وصولا إلى الخصوصية .

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري للدراسة، لابد على الباحث أن يقف على مجموعة من الإجراءات التقنية، التي تساعده على إسقاط الجانب النظري ميدانياً، فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى ربط بين ما هو نظري وما هو ميداني للوصول إلى تشخيص دقيق للظاهرة المدروسة.

يحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات العملية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء الدراسة من تعرف بمجتمع مديرية الصيانة سوناطراك فرع الأغواط، إلى مجالات الدراس، ومن ثم طبيعة المنهج المستخدم الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، ومن ثم جملة من الأدوات والتقنيات التي تعيننا على جمع البيانات، والعينة وكيفية اختيارها.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

أولاً: لمحة عن مؤسسة سوناطراك.

1. تعريف بالمؤسسة

هي الشركة الوطنية للتنقيب، الإنتاج، النقل والتحويل

La société nationale pour la recherche, la production, le transport La transformation, et la commercialisation des hydrocarbures (**Sonatrach**)

التعريف المضبوط للشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 9% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

%تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالم في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالمياً،

¹:www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2020

وثاني مصدر لـ GPL & GNL ، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

2. مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحتها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية؛ وإكتساب حقيبة الأسهم؛
- التمويل الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

3. التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

1. الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.
2. أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.
3. الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: يقع على عاتقها أنشطة التجميع وتحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق (Com) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

4. -تعريف بمديرية الصيانة بالأغواط

تتنمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

(I) قسم الاستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي:

منطقة النقل بالغرب RTO؛

■ منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛

■ منطقة النقل للشرق RTE؛

■ منطقة النقل لعين أميناس RTI.

■ منطقة النقل بالوسط RTC؛

(II) قسم الصيانة: ويضم كل من:

■ مديرية الصيانة بالأغواط؛

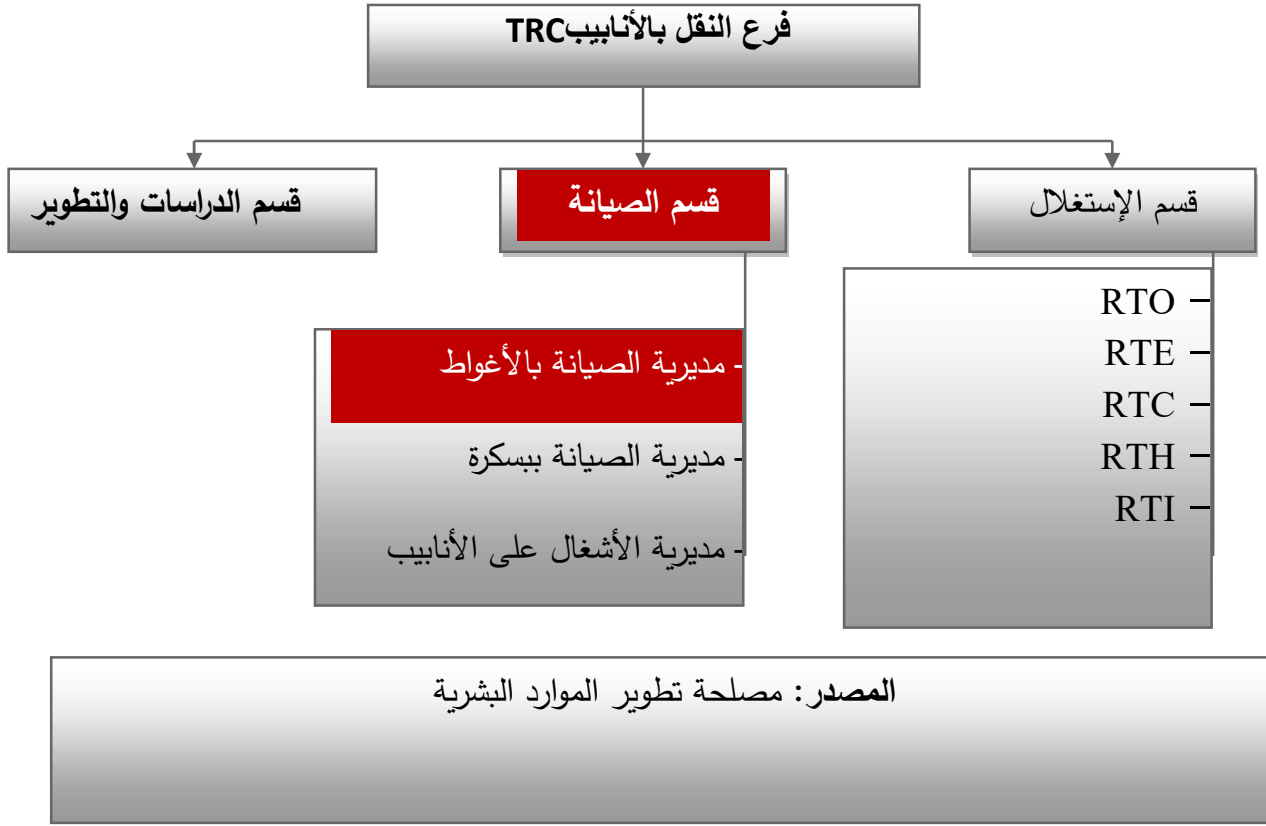
■ مديرية الصيانة ببسكرة؛

■ مديرية الأشغال على الأنابيب.

(III) قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة

الصيانة بالوحدات الأخرى. والشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

الشكل (10): يوضح موقع مديرية الصيانة في الهيكل التنظيمي لسوناطراك



أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (SP1-SP6)، ومحطات الضغط (SC1-SC5) بالنسبة للبتروول والغاز الطبيعي على التوالي.

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2018/06/30 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي:

112 إطار، 141 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 113 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوي الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
- المستوي الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛

- المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.
 - 2. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
 - 3. الصيانة الاستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).
- كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:
4. تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
 5. وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛
 6. المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
 7. القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... الخ؛
 8. تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج؛
 9. القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.
- تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

5. تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئيين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية

1/ دائرة المالية والمنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية. وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

1. مصلحة المنازعات: توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

-الإشراف على المناقصات وفتح العروض.

-تسيير الأمور القانونية والمنتازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ

2. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

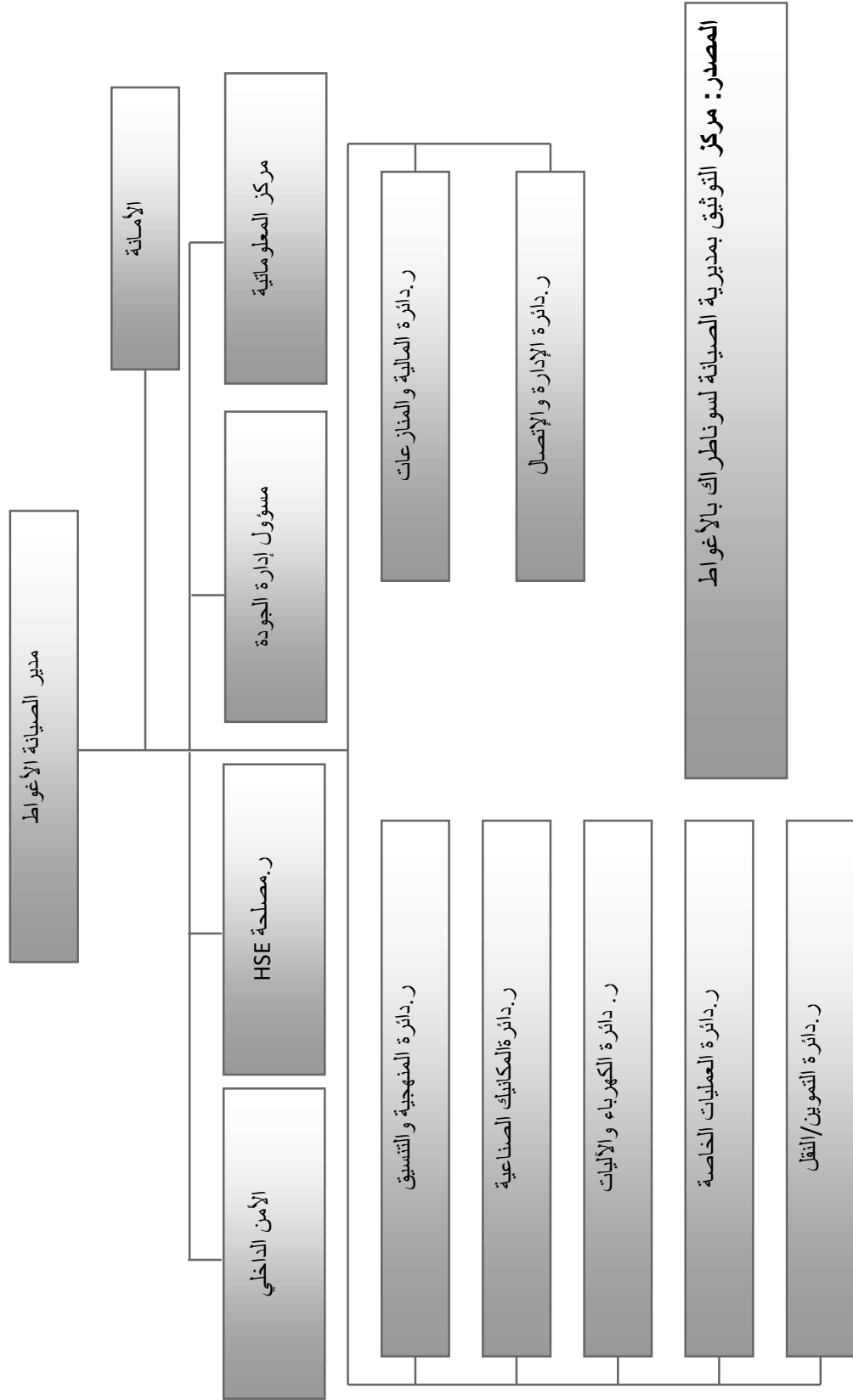
-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء.

3. مصلحة المحاسبة العامة: تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- قسم الاستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الاستثمارات (صنف 02) من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الإهتلاكات وتقيدها.
- قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحرركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.
- قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع والسداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.
- قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته.
- قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.
- قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

الشكل (11) الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة



ثانياً: مجالات الدراسة.

مجالات الدراسة:

في هذا العنصر سوف نتناول المجال الزمني، المجال المكاني للدراسة.

- **المجال الزمني:** هي تلك الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات والمعلومات
- وفي دراستنا أخذت مراحل متتالية:

المرحلة الأولى: شرعت في دراسة الموضوع ابتداء من نهاية 2015 بعد الاتفاق مع المشرف وإيداع المشروع التمهيدي. حيث كانت البداية بسؤال الانطلاق ثم مرحلة الاستكشاف وتمثلت في القراءات لمختلف النصوص المتعلقة بالموضوع والتي دامت حوالي سنتين، وفي أواخر سنة 2017 تم اتصال بالمؤسسة لإجراء مختلف المقابلات الاستكشافية مع بعض إطارات المؤسسة خصوصاً رئيسة دائرة الإدارة الوسائل لفهم سياسة واستراتيجية المؤسسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: في أكتوبر 2019 تم توزيع استبان الدراسة على عينة تجريبية من المبحوثين قدرت بـ 15 تحمل خصائص العينة مع استجوابهم حول مدى استيعابهم لأسئلة الاستبيان، وتسجيل مختلف الملاحظات التي أفادتنا كثيراً قبل طبع الاستبيان في نسخته الأخيرة.

المرحلة الثالثة: في ديسمبر 2019 قمنا بتوزيع 151 نسخة من الاستبيان حيث تم استرجاع 140 استبيان استبعدنا 5 لعدم اكتمال الإجابة ومنه اقتصرت الدراسة على 135 مفردة كعينة نهائية، كما أننا في هذه المرحلة حصلنا على الكثير من المعلومات والملاحق ذات العلاقة بالموضوع.

• **المجال المكاني:**

نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: المنهج المتبع والأدوات المستعملة للدراسة:

✓ المنهج الوصفي التحليلي:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

ومما لا شك فيه أن الباحث لا يضع المنهج حسب رغبته وإنما هو مرتبط بطبيعة وأهداف الموضوع المراد دراسته فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة وعليه فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي "¹بحيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية "فهو يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بغية معرفة مقدار الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.

وبشكل عام" هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل حصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة².

كيفية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا :اعتمدنا على هذا المنهج لأنه يتناسب مع الموضوع حيث يسمح لنا بفهم الظواهر المدروسة (الثقافة التنظيمية واثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة) عن طريق جمع البيانات بواسطة أدوات الدراسة (الملاحظة، الاستبيان، المقابلة الحرة) وإيجاد إجابات موضوعية للأسئلة التي احتوتها أدوات الدراسة من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، استخدام هذا المنهج سيقوم على وصف وتحويل ما جمعناه من معلومات كيفية حول موضوع الدراسة، إلى بيانات كمية عن طريق تفرغها في جداول تقاطعية واستخلاص الدلالات الإحصائية حول الموضوع ومن ثم إخضاعه للتفسير السوسولوجي، الذي يظهر قدرات الباحث في تناول ظاهرة اجتماعية سوسولوجية.

¹طلعت عيسى، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، ط5، 1976، ص278.

²محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص

✓ أدوات الدراسة

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة فاختيار الأدوات المناسبة تجعل من العمل متكاملًا ومتناسقًا، وفي أي حال من الأحوال لا يمكن إنجاز دراسة علمية بدون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولتنوع المنهج المستخدم، ومن هنا فإن أدوات التي استخدمناها في جمع بيانات الدراسة، هي على النحو التالي:

الملاحظة:

من خلال الملاحظة، يستطيع الباحث أن يجمع الحقائق التي تساعد على بيان المشكلة عن طريق استخدامه لحواس السمع والبصر والشك والشعور، كما أنه يستند إلى الملاحظة من بداية البحث حتى يصل إلى تأييد أو رفض النهائي للحل المقترح للمشكلة التي يدور من حولها البحث محاولة منه الوصول إلى الحقيقة.

استخدمنا الملاحظة البسيطة في بداية مشوار البحث (من أول يوم دخلنا فيه مديرية الصيانة بالأغواط) لاستكشاف المؤسسة، حيث لم يكن لدينا مخطط مسبق لنوعية المعلومات والأهداف والظواهر التي سنركز عليها، ولكن بعد تحديد الموضوع أصبحنا نرصد ظواهر معينة، طبيعة العمل سيرورة مختلف المصالح والأقسام وكذا ملاحظة تصرفات العمال والمسولين في أماكن عملهم، صرامة القوانين داخل المؤسسة اللوائح رموز المؤسسة.

المقابلة الحرة (غير مقننة)

المقابلة هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

والمقابلة الحرة هي غير محددة بأسئلة موضوعية مسبقا إذ يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول فكرة البحث أو الظاهرة، ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة التالية، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون لدى الباحث إطار عام أو أسئلة عامة حول موضوع المشكلة¹

أجرينا مقابلات مع موظفي المديرية بعرض التوضيح والفهم على اختلاف فئاتهم المهنية من أجل معرفة وضعيتهم وانشغالاتهم وتصوراتهم لبعض القضايا داخل المؤسسة، كما كان لنا لقاء مع رئيسة الموارد البشرية التي أمدتنا ببعض المعلومات حول التوظيف والتكوين والتحفيز.

الاستبيان:

ركزنا على هذه التقنية باعتبارها المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات، وقمنا ببناء هذه التقنية وفقاً لمحاور الدراسة (المتغيرات الشخصية وفرضيات الدراسة) وتصنيفها وفقاً للأصول المنهجية من حيث مراعاة التسلسل والتدرج في الأسئلة، واعتمدنا الوضوح والدقة والتنسيق، مع الأخذ بعين الاعتبار تناسب الأسئلة مع المستوى الثقافي للمبحوثين.

وقبل أن تأخذ شكلها النهائي قمنا بتوزيعها على عينة تجريبية قدرت بـ 15 فرد تحمل نفس خصائص العينة أي مختلف الأعمار والمستوى التعليمي، قصد معرفة وضوحها ومدى استيعاب المبحوثين للأسئلة. ثم قمنا بتوزيعها.

وقد احتوى الاستبيان على 57 سؤال.

✓ المحور الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية ويشمل متغير الجنس ومتغير السن ومتغير الأصل الاجتماعي ومتغير الحالة الاجتماعية ومتغير المستوى التعليمي ومتغير مكان النشأة ومتغير الفئة السوسيو مهنية ومتغير الأقدمية في المؤسسة، نصلحة الانتماء، متغير الأقدمية في المنصب، الراتب الشهري، درجة التحكم في اللغات. (12 سؤال في متغيرات الشخصية).

✓ المحور الثاني: كلما كان هناك التزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري أدى إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

✓ المحور الثالث: كلما كان هناك إستراتيجية تكوينية واضحة فاعلة للتكيف المورد البشري تقنيا ومهنيا وثقافيا أدى ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

¹محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 55-57.

✓ المحور الرابع: كلما كانت هناك إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والامتيازات كلما زاد انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة.

السجلات والوثائق:

هذه الأداة ساعدتنا في الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة خاصة الاطلاع على الكثير من الوثائق الإدارية، وأرشيف المؤسسة خاصة المتعلقة بتسيير الموارد ومن بينها:

- ✓ بيانات حول نشأة وتطور مديرية الصيانة الأغواط.
- ✓ بيانات حول العدد الإجمالي لعمال مديرية الصيانة.
- ✓ بيانات حول وظائف بعض العمال ومهامهم الأساسية كمديرية الموارد البشرية.

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية Statistical وهو اختصار لكلمة، "spss المناسبة، وهذا بتطبيق" الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي حزم حاسوبية متكاملة لادخار البيانات وتحليلها "package for the social sciences" وإدراج المخططات البيانية.

فقد اعتمدنا على البرنامج، في جمع التكرار لكل مؤشر ومن المؤشرات والنسب المئوية عن طريق

الإجراء fréquences.

- واستخراج الجداول المتقاطعة باستخدام. crosstabs

بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية مثل الجداول، الرسومات البيانية مثل الدوائر.

رابعا : - عينة الدراسة وكيفية اختيارها .

تضم مديرية الصيانة سوناطراك الاغواط 334 يدا عاملة، منهم 32 مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي، أما الدائمون والبالغ عددهم 334 مقسمون حسب رتبهم، أي طبيعة عمل كل واحد منهم 81 إطار سامي 64 إطار، 142 عون تحكم، 15 عون تنفيذ.

العينة وكيفية استخراجها:

وبالتعرف على مجتمع البحث الذي يتميز بالتباين والتنوع، فقد تم الاعتماد على "العينة الطبقية التناسبية لا نها تتوافق مع طبيعة الموضوع وتخدم البحث. قمنا باختيار نسبة 50 % من المجموع حيث كانت المعاينة كالتالي :

ووفق القانون التالي :

$$\frac{50 \times 302}{100} = 151$$

عدد عمال المؤسسة $50 \times$

$$\frac{\quad}{100}$$

ووفق القانون التالي:

الفئة السوسيو مهنية $\times 100\%$

مجتمع البحث المدروس

نسبة الفئة السوسيو مهنية في مجتمع \times عينة البحث

$$\frac{\quad}{100}$$

✓ نسبة الإطارات السامية من مجتمع البحث:

$$26.82\% = \frac{100 \times 81}{302}$$

✓ أما عدد الإطارات السامية في العينة:

$$40 = \frac{26.82 \times 151}{100}$$

✓ نسبة الإطارات في المجتمع المدروس:

$$21.19\% = \frac{100 \times 64}{302}$$

✓ عدد الإطارات في العينة:

$$32 = \frac{21.19 \times 151}{100}$$

✓ نسبة أعوان التحكم في المجتمع المدروس:

$$\%47.01 = \frac{100 \times 142}{302}$$

$$71 = \frac{47.01 \times 151}{100}$$

✓ عدد أعوان التحكم في العينة:

✓ نسبة أعوان التنفيذ في المجتمع المدروس:

$$\%4.96 = \frac{100 \times 15}{302}$$

✓ عدد أعوان التنفيذ في العينة:

$$8 \approx 7.55 = \frac{5 \times 151}{100}$$

✓ قمنا بتوزيع 151 نسخة من الاستبيان حيث تم استرجاع 140 استبيان استبعدنا 5 لعدم اكتمال الإجابة ومنه اقتصرت الدراسة على 135 مفردة كعينة نهائية.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب دائرة الانتماء.

النسب	التكرار	دائرة الانتماء
% 22.22	30	الإدارة والوسائل
% 18.52	25	المالية
% 20	27	الآلية
% 5.19	7	الصيانة التقنية
% 2.22	3	المناهج
% 7.41	10	التمويل والنقل
% 8.15	11	المكانيك
% 4.44	6	العمليات الخاصة
% 1.48	2	القياس والمراقبة
% 2.22	3	الصفقات
% 8.15	11	الأمن الصناعي
100	135	المجموع

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل المعنون بالإجراءات الدراسية المنهجية، إلى أهم الخطوات التي ساعدتنا في معرفة ميدان الدراسة، بحيث تم تقديم نظرة عامة حول المؤسسة، وتوضيح مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري والإشارة إلى منهج البحث المستعمل في الدراسة والأدوات المستعملة في البحث بحيث شملت الملاحظة والاستمارة والمقابلة الحرة، والسجلات والوثائق والأدوات الإحصائية، وفي الأخير تعرضنا إلى تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار نوع العينة.

تمهيد

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية، تأتي مرحلة التجسيد الفعلي كمحصلة لمرحلة التحقيق واختبار فرضيات البحث، وهي عرض وتحليل وتفسير بيانات ونتائج الدراسة المتحصل عليها من ميدان الدراسة، بغرض تقديمها على شكل نتائج علمية وكإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها الإشكالية منذ البداية تطرقنا إلى خصائص مجتمع البحث ومن ثم عرض وتحليل وتفسير بيانات الاستمارة المتعلقة بالفرضيات الدراسة، وعرض النتائج، وصولاً إلى الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل السادس: تحليل معطيات الدراسة وتفسيرها:

أولاً: تحليل معطيات عينة الدراسة وتفسيرها.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب
نكر	119	88.1%
انثى	16	11.9%
المجموع	135	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الذكور حيث بلغ عددهم 119 فرداً من مجموع أفراد العينة، حيث تقدر نسبتهم 88.1%، في حين بلغ عدد الإناث 16 امرأة بنسبة قدرها 11.9%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالذكور.

ويمكن القول أن السبب في وجود هذا الفرق مرده الى طبيعة عمل المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية، مختصة في مجال صيانة والنشاطات الممارسة متمثلة في إصلاح الأعطاب ومد الأنابيب، حيث تكون هذه الأشغال في مناطق متفرقة وعلى امتداد عدة ولايات، وتتطلب التواجد المستمر اي كلما دعت الضرورة، فظروف العمل لا تتلاءم والبنية المورفولوجية للمرأة، حيث يقتصر مهام في الجانب الإداري أي كل ما يتعلق بتسيير شؤونهم ومتابعة مساهم المهني.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسب
29-20	19	14.1
39-30	40	29.6
49-40	54	40.0
من 50 فما فوق	22	16.3
المجموع	135	100

من خلال المعطيات الكمية نجد أن النسبة الغالبة للمبحوثين في الفئة العمرية 40-49 سنة بنسبة مقدرة بـ 40٪، ثم تليها الفئة العمرية 30-39 بنسبة مقدرة بـ 29.6٪، وإجمالي تعداد هاتين الفئتين يقدر بـ 94 عاملاً، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق فئة الكهولة بنسبة 16.3٪ أي ما يعادل 22 عاملاً، في حين سجلت اضعف نسبة في الفئة العمرية من 20-29 بـ 14.1٪ مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

السن من المتغيرات الهامة التي تعكس الخبرات والتجارب التي عايشها المورد البشري ودرجة تشبعه بالقيم الثقافية الصناعية فمن خلال الجدول والقراءة الإحصائية، نستنتج أن المؤسسة المعنية وحسب العينة المختارة تعتمد تركيبة بشرية شابة نوعاً ما فـ 94 عاملاً هم من الفئتين 40-49 و 30-39، فهم في مرحلة العطاء والحيوية، كما تدل على الخبرة الكافية لهؤلاء في إنجاز المهام الموكلة إليهم، تليها الفئة العمرية 50 فما فوق وهي الفئة التي شارفت على التقاعد، ولأن سياسة التوظيف في المؤسسة في سنوات الأخيرة، عرفت تراجع مقارنة بالسنوات الماضية، نظراً للتحويلات الاجتماعية والاقتصادية عرفتها البلاد، والتعقيد عرفته مختلف التنظيمات، خاصة في تسيير شؤونها الإدارية والتقنية، وهذا ما يفسر نسبة الضئيلة للفئة العمرية 20-29 .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي

النسب	التكرار	الأصل الجغرافي
88.9	120	من منطقة
11.1	15	خارج المنطقة
100	135	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين هم من أبناء المنطقة بنسبة 88.9٪، مقابل نسبة ضئيلة فقط من خارج المنطقة والمقدرة بـ 11.1٪.

من خلال الجدول والقراءة الإحصائية، نستنتج أن سياسة التوظيف في المؤسسة تخضع للقوانين المعمول بها فيما يخص أولوية التوظيف لأبناء المنطقة، خصوصاً وارتباط التوظيف في المؤسسة بالوكالة المحلية للتشغيل التي تشترط شهادة الإقامة للمشاركة واجتياز المسابقة، ورغم التجاوزات الحاصلة في ذلك، إلا أن المؤسسة تحمل في عائقها مسؤولية اجتماعية للتخفيف من بطالة خريجي الجامعات والمعاهد من أبناء المنطقة.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسب	التكرار	الحالة الاجتماعية
14.8	20	اعزب
77.0	104	متزوج
5.9	8	مطلق
2.2	3	ارمل
100	135	مجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نجد ان النسبة الغالبة من المبحوثين هم من فئة المتزوجين مقدرة بـ77.0٪، تليها فئة العزاب بنسبة مقدرة بـ14.8٪، في حين نسجل نسبة ضئيلة جدا من مطلقين مقدرة بـ5.9٪ والأرامل بـ2.2٪.

من خلال نتائج الكمية الموضحة في الجدول نجد أن معظم العمال متزوجين، أي أن الاستقرار العائلي هو سمة أفراد العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأجور التي توفرها المؤسسة، والتي تسمح لهم بتلبية مختلف متطلبات الحياة، أما العزاب فعددهم 20 شخص أي نسبة 14.8٪ يمكن تفسير ذلك الى أن الشباب أقل ميلا للزواج والارتباط.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرار	المستوى التعليمي
4.4	6	متوسط
23.7	32	ثانوي
71.9	97	جامعي
100	135	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن النسبة الغالبة من المبحوثين لديهم مستوى جامعي بنسبة 71.9٪، تليها نسبة 23.7٪ للذين مستواهم ثانوي، في حين نجد نسبة 4.4٪ من لديهم مستوى متوسط.

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن النسبة الغالبة من المبحوثين، هم من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس، المهندسين المختصين، الماجستير) فهو شرط ضروري للتوظيف في المؤسسة حيث

تحاول رصد الكفاءات العالية من مختلف التخصصات المعروضة، ويتوقف نجاحها في حسن اختيار هذه الكفاءات، أما من لديهم مستوى ثانوي فهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى حيث تتميز بالقابلية للتعلم والتحصيل للاندماج بسهولة. إما من لديهم مستوى متوسط فهي نسبة ضئيلة جدا تم توظيفهم كأعوان امن لحماية امن وممتلكات المؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسب	التكرار	مكان الإقامة
5.9	8	ريف
5.9	8	شبه حضر
88.1	119	حضر
100	135	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة للمبحوثين والمقدرة بـ 88.1 %، مقابل نسبة ضئيلة جدا في مناطق شبه حضرية وريف بنسبة مقدرة بـ 5.9 % لكل منهما. من خلال المعطيات الكمية نستنتج أن المؤسسة توفر لعمالها مزايا اجتماعية عديدة لتحفيزهم، من بينها توفير حي جماعي للعمال بالأخص الإطارات، حيث يمنحهم هوية خاصة بهم، يسمح لهم بالتواصل والتفاعل الدائم فيما بينهم. وتوفير وسائل نقل خاصة بالعمال لتسهيل عملية التحاقهم بمناصب عملهم داخل المدينة وخارجها.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسب	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
29.6	40	إطار سامي
22.2	30	إطار
44.4	60	عون تحكم
3.7	5	عون تنفيذ
100	135	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن النسبة الغالبة من المبحوثين هم من فئة عون تحكم ب نسبة مقدرة ب 44.4%، تليها فئة الإطارات السامية بـ29.6%، وبنسبة 22.2% هم من الإطارات، نسبة ضئيلة مقدرة ب 3.7% أعوان تنفيذ.

من خلال المعطيات الإحصائية، نلاحظ أن أعلى نسبة يمثلها أعوان التحكم باعتبارهم المكلفون بالمهام المتخصصة والتقنية، وبحكم أن طبيعة نشاط المؤسسة تقني بدرجة أولى تهتم بصيانة الآلات الميكانيكية والكهربائية، فهم بحاجة ماسة للتقنين، تليها فئة الإطارات السامية والإطارات وهم نخبة المؤسسة بحكم الدور الفعال الذي تلعبه هذه الفئة، من خلال التكوين النوعي التي تقدمه لبقية الفئات الأخرى، وتحسين الخدمة الإدارية للمؤسسة والتوجيه والإشراف، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة ضئيلة جدا نظرا للمهام المحدودة المكلفين بها.

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة

النسب	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
16.3	22	اقل من 5 سنوات
31.1	42	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
26.7	36	من 10 الى اقل من 15 سنة
11.1	15	من 15 الى اقل من 20 سنة
14.8	20	من 20 فما فوق
100	135	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن النسبة 31.1% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، تليها نسبة 26.7% من تتراوح مدة عملهم من 10 الى اقل من 15 سنة وهما ما يمثلان اكثر من نصف العمال التحقوا بالمؤسسة من فترة زمنية طويلة نوعا ما، في حين نجد نسبة 16.3% تتراوح مدة عملهم اقل من 5 سنوات وهي نسبة معتبرة تحاول من خلالها المؤسسة تعويض العمال الذين سيحاولون للتقاعد، تليها نسبة 14.8% من تتراوح مدة عملهم من 20 سنة فما فوق، في حين نجد نسبة 11.1% من تتراوح مدة عملهم من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة، وهم أصحاب الخبرة الطويلة في ميدان العمل.

من خلال الشواهد الكمية نستنتج أن المؤسسة تمتلك عمالة مستقرة نظرا للامتيازات المالية التي توفرها، كما أن أفراد العينة قضوا مدة لا بأس بها، ولديهم الخبرة والدراية الكافية لواقع التنظيم، ولأن مفهوم الأقدمية يقاس بمدى الخبرة والمعارف المكتسبة في السنين الطوال التي يقضيها الفرد بالمؤسسة.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المنصب .

الاقدمية في المنصب	التكرار	النسب
اقل من سنة	6	4.4
من سنة الى سنتين	17	12.6
من ثلاث سنوات إلى الأربعة	18	13.3
أكثر من خمس سنوات	94	69.6
المجموع	135	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح، أن النسبة الغالبة للمبحوثين والمقدرة 69.6% لديهم أقدمية في منصب أكثر من 5 سنوات، تليها نسبة 13.3% من لديهم أقدمية من 3-4 سنوات، تليها نسبة 12.6% من لديهم أقدمية في المنصب 1-2 ونسبة 4.4% من لديهم أقدمية في المنصب اقل من سنة.

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالأقدمية في المنصب، نجد أن أكبر نسبة يمارسون نفس المهام لمدة أكثر من 5 سنوات، وهذا يدل على أن الحركية المهنية ضعيفة خصوصا فيما يتعلق بالترقية والتحويل مما ينتج عنه الملل والروتين ويقتل روح الإبداع والمبادرة، ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال.

يوضح الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

النسب	التكرار	الراتب الشهري
5.2	7	اقل من 50000
10.4	14	من 50000 الى اقل من 70000
23.0	31	من 70000 الى اقل من 90000
29.6	40	من 90000 الى اقل من 110000
31.9	43	أكثر من 110000
100	135	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 31.9% من المبحوثين يتقاضون اجر أكثر من 110000 دج، تليها نسبة 29.6% يتقاضون اجر يتراوح من 90000 الى اقل من 110000 دج، تليها نسبة 23.0% يتقاضون اجر من 70000 الى اقل من 90000 دج، تليها نسبة 10.4% يتقاضون اجر من 50000 إلى اقل من 70000 دج، ونسبة 5.2% اقل من 50000 دج.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن المؤسسة توفر رواتب محفزة لجذب المورد البشري والحفاظ عليه مقارنة بمؤسسات القطاع العمومي، ولهذا فان الرواتب التي توفره المؤسسة تعتبر الدافع الأساسي لرغبة الشباب للالتحاق بها، وبذل المزيد من الجهد للارتقاء بأدائهم، فهي تسمح بتلبية مختلف المتطلبات الحياتية، مما يؤدي بهم الى الشعور بالراحة والاطمئنان والاستقرار نظرا لإشباع المالي.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في اللغات

النسب	التكرار	اللغة	
71.1	96	جيد جدا	درجة التحكم في اللغة العربية
25.2	34	جيد	
3.7	5	متوسط	
-	-	ضعيف	
100	135	المجموع	
28.9	39	جيد جدا	درجة التحكم في اللغة الفرنسية
50.4	68	جيد	
19.3	26	متوسط	
1.5	2	ضعيف	
100	135	المجموع	
13.3	18	جيد جدا	درجة التحكم في اللغة الانجليزية
38.5	52	جيد	
40.7	55	متوسط	
7.4	10	ضعيف	
100	135	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 71.1 % من أفراد العينة لهم مستوى جيد جدا في اللغة العربية، مقابل نسبة 28.9 % من لهم مستوى جيد جدا في اللغة الفرنسية، في حين نجد نسبة 13.3 % من لهم مستوى جيد جدا في اللغة الإنجليزية.

ومن خلال الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 25.2 % من لهم مستوى جيد في اللغة العربية، مقابل نسبة 50.4 % من لهم مستوى جيد في اللغة الفرنسية، في حين نجد نسبة 38.5 % من لهم مستوى جيد في اللغة الإنجليزية.

إما الذين لديهم مستوى متوسط في اللغة العربية نجد نسبتهم تقدر ب 3.7٪، مقابل 19.3 ٪ الذين لديهم مستوى متوسط في اللغة الفرنسية، في حين نجد نسبة 40.7٪ الذين لديهم مستوى متوسط في اللغة الإنجليزية.

إما الذين لديهم مستوى ضعيف في اللغة العربية منعدم كل يتحكم في اللغة العربية، في مقابل نجد نسبة ضئيلة تقدر ب 1.5 ٪ من لديهم مستوى ضعيف في اللغة الفرنسية، مقابل نجد نسبة 7.4 ٪ من لديهم مستوى ضعيف في اللغة الإنجليزية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن المؤسسة تهتم بتنمية الرصيد اللغوي للمورد البشري، وبحكم نشاط المؤسسة فهي تهتم بتنوع اللغة، فاعلم العمال يتحكمون في لغتين أو أكثر، فالتحكم في اللغة يسمح بالحصول على المعلومات في حينها والمشاركة في المعرفة، اللغة هي عماد العملية الاتصالية وآلية للتكيف الاجتماعي تؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية وخلق جو عمل مريح.

ثانياً: تحليل معطيات فروض الدراسة وتفسيرها

1. تحليل معطيات الفرضية الأولى

وتفسيرها

1 . تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسيرها

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة كيفية علمهم بوجود مناصب شاغرة في المؤسسة حسب متغير السن .

المجموع	السن								كيف علمت بوجود مناصب شاغرة	
	50 فما فوق		49-40		39-30		29-20			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38.52	52	54.55	12	74.07	40	-	-	-	-	عن طريق تقديم طلب
40.00	54	-	-	7.41	4	87.50	35	78.95	15	عن طريق وكالة التشغيل
21.48	29	45.45	10	18.52	10	12.50	5	21.05	4	عن طريق الوساطة (احد الأقراب او الأصدقاء)
100	135	100	22	100	54	100	40	100	19	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الثاني (وكالة التشغيل) ب 40% مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة ب 87.50% عند الفئة العمرية 39-30 تليها الفئة العمرية 29-20 بنسبة 78.95%، والفئة العمرية 49-40 بنسبة 7.41%.

في حين سجلت نسبة 38.52% في الاختيار الأول (تقديم طلب) مدعمة بأعلى نسبة 74.07% عن الفئة العمرية 49-40 تليها نسبة 54.55% عند الفئة العمرية 50 فما فوق.

في حين سجلت نسبة 21.48% في الاختيار الثالث (الوساطة) مدعمة بأعلى نسبة عند فئة 50 فما فوق ب 45.45% تليها نسبة 18.52% عند الفئة العمرية 49-40، تليها نسبة 12.50% عند الفئة العمرية 39-30.

إن أكبر نسبة من المبحوثين علموا بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل، إن وسائل الاستقطاب تختلف اليوم عما كانت عليه في السنوات السابقة ففي ظل وفرة الغرض وندرة الطلب في سوق العمل، لجأت المؤسسة إلى إعلان مناصب الشاغرة عبر الوكالة بهدف تنظيم ومعرفة

وضعية السوق واليد العاملة، حيث تقوم الوكالة بتزويد المؤسسة بقائمة اسمية للمترشحين التي تتوافق مؤهلاتهم مع المناصب شاغرة، إن هذه الإجراء الذي فرضته الدولة من أجل التخفيف من البطالة وإتاحة الفرصة لجميع طالبي الشغل المسجلين عن طريق الوكالة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، فهي الهيئة المكلفة بالإعلان والإشهار للمناصب وشروط الالتحاق أصبحت مصدرا لتلاعبات ومحل اتهام نظرا لضبابية المعايير التي يتم من خلالها انتقاء الشباب لاجتياز المسابقة (القائمة الاسمية) و التجاوزات العديدة التي تمر بها هذه العملية من تكتم عن المعلومة وإعطاء مبررات غير منطقية للأخطاء واقعة في القوائم، واستغلال الوظيفة لمنح الأولوية لمن هم من المعارف والقرابة وهو ما يفسر الاحتجاجات المتكررة الذي يتبع كل إعلان للمسابقة على مستوى الوكالة نظرا للممارسات السوسيوثقافية المعتمدة.

اما الذين علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق تقديم طلب شخصي فهذا الإجراء كان معمول به في سنوات الثمانينيات وحتى منتصف التسعينات نظرا لندرة العرض ووفرة الطلب.

في حين الذين علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق احد الأقارب والأصدقاء يعمل بالمؤسسة نجدها عند الفئة العمرية 50 فما فوق، الفئة العمرية من 20-29 سنة واغلبهم من خرجي الجامعات والمعاهد، إن الاستعانة بالأهل والأقارب والأصدقاء هي من الإستراتيجيات التي يلجأ إليها الأفراد لإمدادهم بالمعلومات وكل شيء جديد، إن استقطاب وفق العلاقات الشخصية عن طريق تأثير العائلات والقرابات واستغلال النفوذ، ليس حفاظا على كيانها الثقافي بقدر ما هو تعزز لقيمة اجتماعية غير صناعية تستخدم من أجل إعادة إنتاج نفس القوى المهيمنة داخل المؤسسة، هذا ما لاحظناه إن أبناء العمال سرعان ما يتم توظيفهم ما أشارت إليه الدراسات السوسيوولوجية التوظيف يتم عن طريق الزبونية وهي مؤشر سلبي يدل على استمرار قيم وعلاقات المجتمع المحلي في المحيط والمجال الذي من المفروض أن تسود فيه قيم العقلنة الاقتصادية.

ما يمكن قوله في الأخير أن عملية الاستقطاب تتم بوسائل وطرق رسمية واضحة ظاهريا، وغير رسمية كامنة تمر عبر قنوات اتصال لا يعلم بها جميع الأفراد المترشحين تضيي الى التجاوزات والانحرافات طابعا شخصيا ودليل على ذلك وجود أفراد يعملون في المؤسسة من نفس العائلة أو المنطقة.

الجدول رقم (17) يوضح معايير الانتقاء وفقا للمستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي						معايير الانتقاء
		جامعي		ثانوي		متوسط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
46.39	135	50	97	40	32	35.29	6	على أساس الشهادة +الاختبار التجريبي
43.64	127	46.40	90	40	32	29.42	5	على أساس جهوي (المنطقة الجغرافية)
9.97	29	3.60	7	20	16	35.29	6	على أساس الانتماء الاثني (العرش)
100	*291	100	194	100	80	100	17	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول ب (أساس الشهادة+ الاختبار التجريبي) ب46.39%، مدعمة بأعلى نسبة 50% عند من لديهم مستوى الجامعي، تليها نسبة 40% عند من لديهم مستوى ثانوي و35.29% من لديهم مستوى متوسط.

في حين الذين سجلت نسبة 43.99% في الاختيار الثاني على (أساس جهوي المنطقة الجغرافية) مدعمة بأعلى نسبة ب 46.40% عند من لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 40% من لديهم مستوى ثانوي تليها نسبة 29.42% من لديهم مستوى متوسط.

في حين سجلت نسبة 9.97% في الاختيار الثالث على أساس الانتماء الاثني مدعمة بأعلى نسبة مقدرة ب35.29% عند من لديهم مستوى المتوسط، تليها نسبة 20% عند من لديهم مستوى ثانوي، في حين من لديهم مستوى جامعي 3.60%.

من خلال القراءة الإحصائية، نستنتج أن معيار الاختيار هو الشهادة، أغلبية المبحوثين تم توظيفهم بفضل مؤهلاتهم وشهاداتهم المتحصل عليها والاختبار وليس لاعتبارات أخرى نظرا لتوفر الكفاءات البشرية

*تضخم العينة بسبب إتاحة الفرصة لكل مبحوث باختيار أكثر من إجابة واحدة.

ذات المستويات التعليمية العالية، فالشهادة ضرورية فهي تعبر عن أحقية الفرد في مجال العمل والميدان هو المحك الفاصل الذي يحدد كفاءة وصلاحيه واستعداد الفرد لشغل المنصب، وهو ما يتوافق ومنطلقات نظرية الفيدرالية البيروقراطية حيث تؤكد على ضرورة أن تكون عملية الاختيار والتوظيف بناء على مؤهلات وقدرات الفرد وليس على أساس المحسوبية والقرابة، مما يحقق الانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبنسبة مقارنة نوعا ما على أساس جهوي ولأن الدولة سنت وفرضت قوانين لاستغلال الموارد البشرية على حسب المنطقة الجغرافية، وأعطت الأولوية لأبناء المنطقة في التوظيف لامتناس البطالة، فهذا يعني تقنين للجهوية وما تحمله من نظام قيمي يؤدي بالتالي الى إعادة إنتاج ثقافة فرعية تتمايز ثقافة الأم.

إن تواجد أعداد هائلة من الأفراد في سوق العمل ذو مؤهلات عالية، جعلت الكثير منهم يبذل ما في وسعهم للحصول على مناصب عمل من خلال الاستعانة بالعلاقات القرابة العشائرية من داخل المؤسسة أو خارجها، فاستغلال شبكة العلاقات القرابية والعلاقات الشخصية للحصول المكاسب والارتقاء الاجتماعي، هي إحدى الوسائل غير رسمية، المكانزمات الأساسية اليوم وهو ما يتجلى في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (18) يوضح مدى خضوع أفراد العينة للاختبارات ونوعيتها.

خضعت للاختبارات	ت	%	في حالة الإجابة بنعم ما نوعها	ت	%
نعم	135	100	اختبارات كتابية	105	43.75
			اختبارات سيكوتقنية	105	43.75
لا	-	-	اختبارات ادائية	30	12.50
			مجموع	*240	100
المجموع	135	100			

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد أن جميع المبحوثين خضعوا لاختبارات بنسبة 100٪ واغلبهم خضعوا لاختبارات كتابية وسيكوتقنية وهذا ما تبينه شواهد الإحصائية بنسبة 43.7٪، أما الذين خضعوا لاختبارات ادائية فنجدها بنسبة 12.5٪.

*تضخم العينة بسبب إتاحة الفرصة لكل مبحوث باختيار أكثر من إجابة واحدة

من خلال القراءة الإحصائية، يتبين لنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاختبارات في اختيار الأفراد بحيث يتم من خلالها الكشف عن مختلف المؤهلات العلمية والفنية المطلوبة فيمن يتم اختياره والتي تتناسب مع سياستها، ولهذا وضعت مجموعة من المبادئ والمعايير الصارمة وطرق غير تقليدية في عملية الاختيار، بهدف دمج هذا المترشح بشكل سلس وسريع مع عمل فرقها وخاصة ثقافة مؤسستها¹.

ومن بين هذه الاختبارات الكتابية والسيكوتقنية وهذا مؤشر لاستعمال مصالح إدارة الموارد البشرية لطرق حديثة في التوظيف فالاختبارات الكتابية التحريرية عبارة عن أسئلة نظرية في مجالات معينة يتم إعدادها بشكل دقيق ومدروس بما يتناسب وتخصص كل مترشح ومتطلبات الوظيفة، وتسمح بقياس المعارف العلمية، في حين اختبارات سيكوتقنية كروائز الذكاء الشخصية والقدرة على الانجاز والقدرات والاستعدادات، فهي تقيس مهاراته التفاعلية واللغوية والحسابية والحسية والحركية، بحيث تحاول المؤسسة محاكاة كبرى المؤسسات العالمية، للمعرفة الجوانب النفسية والذهنية للمترشح ولكن ما يعاب هو اقتناء هذه الاختبارات وهي مصممة في بيئة غربية تختلف كلياً على ثقافة البيئة الجزائرية، ولا تتماشى في كثير من الحالات مع معطيات البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع لهذا وجب التكيف الثقافي للاختبار، أن هذه الاختبارات تحاول إعطاء صورة واضحة عن كل مترشح، ومدى قابليته واستعداده للعمل، أي تتنبأ بإمكانية نجاحه في المنصب المقترح، فالمؤسسة تسعى دائماً للحصول على أفضل العمال فنجاحها متوقف على نجاح انتقاء مواردها البشرية.

الجدول رقم (19) يوضح تقييم أفراد العينة للاختبارات المطبقة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								تقييمك للاختبارات	
	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.26	80	-	-	33.33	20	83.33	25	87.50	35	موضوعية
40.74	55	100	5	66.67	40	16.67	5	12.50	5	شكلية
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، نجد نسبة 59.26٪ سجلت في الاختيار الأول الاختبارات المطبقة (تتسم بالموضوعية) مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي بـ 87.50 ٪ تليها نسبة 83.33 ٪ عند فئة الإطار في حين فئة أعوان التحكم بنسبة 33.3 ٪.

في المقابل نجد نسبة 40.74 ٪ في الاختيار الثاني (شكلية) مدعمة بأعلى نسبة 100 ٪ عند فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 66.76 ٪ عند فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 16.67 ٪ عند فئة الإطار، تليها نسبة 12.50 ٪ عند فئة الإطار السامي.

إذا كانت الاختبارات أفضل وسيلة ممكنة لفهم المرشح وقدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة أي التنبؤ بأدائه في المستقبل، فإن تطبيقها في أرض الواقع يكتنفه الكثير من الغموض حيث تتداخل العديد من الاعتبارات لتؤثر في تطبيق الاختبارات.

إن تقييم الاختبارات تختلف باختلاف الفئة السوسيو مهنية، نظرا لان كل فئة لها نوع معين من الاختبارات، التي تمر عليه لتثبت جدارتها واستحقاقها في الحصول على المنصب الذي يتنافس عليه مع الآخرين ففئة الإطار ترى أن الاختبارات تتم بشكل موضوعي يسمح بإبراز الكفاءات والقدرات المهنية للمرشحين للمناصب الشاغرة. إن هذه المرحلة أساسية ومفصلية يمر بها كل مرشح، ومن أجل ضمان موضوعية الاختيار، تطبق أحدث الاختبارات السيكو تقنية للحصول على أفضل المرشحين.

فالمؤسسة حسب قولهم حريصة على انتقاء مورد بشري كفؤ يتناسب وثقافتها التنظيمية لإعطاء فعالية أكبر واستمرارية وتحقيق أهدافها.

أما من يرى أن الاختبارات شكلية فقط، يجب أن يخضع المرشحون لها، وفقا للقوانين المعمول بها، فهي في رأيهم لا تعكس كفاءة الفرد وقدراته الحقيقية، بل تتدخل في تطبيقها عوامل شخصية تكون بمثابة محددات أساسية وحقيقية للتوظيف، فالقانون يحث على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وتمائلها بين المرشحين لاجتياز الاختبارات، والواقع ينفي ذلك ويؤكد حسب قولهم أن حظوظ ليست متساوية فتكرس أفضلية فئة على حساب أخرى واضح، فأبناء العمال السابقين، ومن لهم علاقات شخصية ومعارف تكون الاختبارات شكلية، إن احتكام للقيم ومعايير ذاتية، يضرب بمصادقية وشفافية الاختبار وبالتالي سمعة المؤسسة، ويرسخ الاعتقاد أن معايير الاختيار لا تستند للموضوعية.

وهو ما يشاع في خارج المؤسسة وهذا ما جعلنا نتقرب من رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية لمعرفة حقيقة الأمر، حيث أكدت لنا أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية محكمة للتوظيف، وإن ما هو

متداول مرده الى تجاوزات وكالة التشغيل فهي المكلفة بالإعلان والإشهار لعدد المناصب الشاغرة والشروط الالتحاق، في حين الاختبارات يتم إجراؤها وفق المعايير علمية وموضوعية صارمة.

الجدول رقم (20) يوضح شغل منصب قبل الالتحاق في مؤسسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية .

المجموع		ارمل		مطلق		متزوج		أعزب		شغل منصب قبل الالتحاق بالمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.41	91	66.67	02	87.50	7	70.19	73	45	9	نعم
32.59	44	33.33	01	12.50	1	29.81	31	55	11	لا
100	135	100	03	100	8	100	104	100	20	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 167.4 % سجلت في الاختيار الأول (نعم) قد شغلوا وظائف قبل التحاقهم بالمؤسسة مدعمة على أعلى نسبة بـ 87.50% على فئة المطلقين تليها نسبة 70.19% عند المتزوجين، تليها نسبة 66.67% عند فئة الأرامل، تليها فئة العزاب بـ 45%.

في المقابل نجد 32.6% لم يستغلوا في وظائف أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة مدعمة على فئة العزاب بنسبة 55% تليها فئة الأرامل بنسبة 33.3%، تليها نسبة 29.9% عند فئة المتزوجين، ونجد نسبة 12.5% عند فئة المطلقين.

من خلال القراءة الإحصائية، التي تربط بين متغير الحالة الاجتماعية وشغل وظيفة قبل الالتحاق بالمؤسسة، نجد أن اغلبهم اشتغلوا في وظائف أخرى قبل التحاقهم في المؤسسة، وهذا يفسر الخبرة والمهارة التي يتمتع بها العمال نظرا للفترة التي قضاها في وظائفهم السابقة من جهة، وبين سمعة المؤسسة من الناحية المالية ودورها في جذب أكفأ العناصر البشرية المؤهلة من جهة أخرى، فالراتب الشهري التي تدفعه المؤسسة مغري وهو ما يبينه الجدول رقم (14)، أصبح حافز لكل من يطمح لتغيير حياته، فغلاء المعيشة وكثرة المتطلبات والمسؤوليات خصوصا المتزوجين فالعامل بالدرجة الأولى هو مسؤول عن عائلة، ولهذا فهو

بحاجة إلى منبع أو مصدر للعيش، هذا ماجعل المؤسسة محل تنافس بين الشباب لتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي وضمانا للحياة الكريمة، في عصر طغت فيه الجوانب المادية وأصبحت كل شيء ماديا، فالظفر بمنصب شغل في المؤسسة يعتبر بمثابة مفتاح نجاح للارتقاء الاجتماعي، فمستوى الأجر والمكاسب التي يحققها، جعل الكثير من العمال الذين اشتغلوا في وظائف سابقة يسعون جاهدين للالتحاق بالمؤسسة، ومن جهة أخرى فان من سبق لهم أن اشتغلوا يكون لديهم تشبع بثقافات المؤسسات الأخرى، وهو ما يعيق نوعا ما على نشر الثقافة التنظيمية .

الجدول رقم (21) يوضح طريقة الاستقبال حسب الجنس .

المجموع	الجنس						استقبلت بطريقة حسنة	اذا كانت الإجابة ب نعم كيف ذلك	استقبلت بطريقة حسنة
	المجموع الجزئي		انثى		ذكر				
	%	ت	%	ت	%	ت			
94.07	127	2.36	3	-	-	2.52	3	جلسة تعارف بالزملاء	نعم
		77.95	99	81.25	13	72.27	86	التعرف على مصلحة عملك	
		15.75	20	-	-	16.81	20	التعرف على المصالح الأخرى	
		3.94	5	18.75	3	1.68	2	التوجه من قبل المشرف	
5.93	8	100	8	-	-	6.72	8	-	لا
100	135	100	135	100	16	100	119	-	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد ان أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) استقبلوا بطريقة حسنة والمقدرة بـ 94.07% مدعمة بأعلى نسبة تم استقبالهم بطريقة حسنة من خلال التعريف على مصلحة العمل بـ 77.95% مدعمة عند الإناث بـ 81.25% مقابل 72.27% عند ذكور، أما الذين استقبلوا بطريقة حسنة من خلال التعريف على مصالح الأخرى فقط قدرت 15.75% مدعمة على ذكور بـ 16.81%، في حين الذين استقبلوا بطريقة حسنة من خلال توجيه المشرف فنجدها بنسبة 3.94% مدعمة عند الإناث بـ 18.75% و 1.68% عند الذكور، أما الذين استقبلوا بطريقة حسنة من خلال جلسة تعارف على الزملاء فنجدها بنسبة 2.36% مدعمة 2.52% عند الذكور.

من خلال القراءة الإحصائية، يتبين لنا أن للمؤسسة قيم ثقافية تنظيمية تبرز بداية من الاستقبال الجيد الذي يحظى به الموظف الجديد، و إدراكا منها أن نجاح عملية الاستقطاب والتوظيف يكون من خلال اختيار وتعيين الأفراد الأكثر توافقا وقيم المنظمة وطبيعة النشاط الذي تقوم به، تحرص المؤسسة على استقبال الموظفين الجدد بعقد اجتماع من طرف إدارة المؤسسة للتعريف على مصلحة العمل، والتي تعطي للموظف الجديد الفرصة للتعرف عن قرب على العمل والمهام الموكلة اليه، ويهدف هذا الاجتماع إلى خلق انطباع جيد للموظف، والتعرف على مصالح الأخرى لإعطاء رؤية شاملة للموظف للدائرة التي ينتمي إليها، وكذلك توجيه المشرف للموظف الجديد يسمح بتسريع عملية اندماجه، و التكيف مع منصب الجديد، و بناء الثقة بينه وبين المسؤولين في المؤسسة، كما ان هناك قيمة ثقافية مهمة هي تمكين المرأة من العمل وتولي مختلف المهام، مسؤولة مصلحة إدارة الموارد البشرية امرأة. فالمؤسسة تهتم بالكفاءة بعض النظر عن الجنس.

الجدول رقم (22) يوضح مدى تلقي صعوبات عند شغل المنصب الجديد حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي						صعوبات التحاقك بالمنصب الجديد
		جامعي		ثانوي		متوسط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31.11	42	21.65	21	56.25	18	50	3	نعم
68.89	93	78.35	76	43.75	14	50	3	لا
100	135	100	97	100	32	100	6	المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار (لا) لم يجدوا صعوبات للالتحاق بالمنصب الجديد والمقدرة بـ 68.89% مدعمة بأعلى نسبة بـ 78.35% لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 50% من لديهم مستوى متوسط، و نسبة 43.75% من لديهم نسبة ثانوي.

في حين نجد الذين قابلتهم صعوبات لالتحاقهم بمنصب الجديد تقدر نسبتهم بـ 31.1% مدعمة بأعلى نسبة تقدر بـ 56.25% من لديهم مستوى ثانوي، تليها نسبة 50% من لهم مستوى متوسط، و نسبة 21.65% من لهم مستوى جامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد ان أغلبية المبحوثين لم يجدوا صعوبات للالتحاق بالمنصب الجديد، وتتمركز عند من لديهم مستوى جامعي، فالمؤهل العلمي إضافة إلى التكوين والخبرة من العوامل الأساسية التي تتخذها المؤسسة في اختيار الموظفين المناسبين لشغل المناصب الشاغرة لتسهيل اندماجهم المهني.

في حين الذين قابلتهم صعوبات فتتمثل في صعوبة الانسجام مع الموظفين القدامى نتيجة غياب قيمة الاحترام وتقبل الآخر علاقات الأقدمية" تحدث نتيجة لتفاعل العمال القدامى مع بعضهم لفترة زمنية حيث يتكثرون في جماعة وكتلة لها روابط متينة ومعايير قوة توجه سلوك الأفراد وأهم ما يميزها هو الانسجام والتعاون والتوحد فيما بينهم لمجابهة التحديات والصراع مع الجماعات الأخرى "أي اتخاذ استراتيجيات دفاعية أو هجومية وهو ما يؤدي إلى ظهور علاقات وثقافات فرعية داخل المؤسسة وهو ما صعب اندماجهم المهني، في حين صرح احد المبحوثين إن الصعوبة تكمن في التكيف مع الوقت، وهو ما يعني غياب التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد، فتقافة التنظيمية لا تقتصر فقط على الاستقبال، وإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، بل لا بد من تحقيق تكيف الفرد وتعديل سلوكه بهدف تحقيق انتمائه إلى جماعة وفرق العمل واندماجه فيها، و ترسيخ القيم الثقافية كاحترام الآخر، احترام الوقت وقيمة العمل الجماعي.

حقيقة أن المؤسسة تحاول جذب أكفأ العناصر ذوي المستوى التعليمي العالي القادرين على إعطاء إضافة للمؤسسة التي تحاول كسب رهان المنافسة الشديدة، ويتحقق ذلك عبر التنشئة التنظيمية للعاملين ووفق الأطر والمحددات التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح رأي العمال في تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية والمعارف في التوظيف وفق الأصل الجغرافي.

المجموع		الأصل الجغرافي				افضلية لمن له شبكة العلاقات الاجتماعية في التوظيف
		من خارج المنطقة		من المنطقة		
%	ت	%	ت	%	ت	
65.19	88	73.33	11	64.17	77	دائماً
1.48	2	-	-	1.67	2	ابداً
33.33	45	26.67	4	34.16	41	أحياناً
100	135	100	15	100	120	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد أن أعلى سجلت في الاختيار الأول (دائماً) الأفضلية في التوظيف تكون دائماً لمن لهم شبكة من العلاقات الشخصية والمعارف بـ 65.19% مدعمة بأعلى نسبة 73.33% عند من هم خارج المنطقة و64.17%.

في حين سجلت نسبة 33.33% في الاختيار الثالث (أحياناً) تكون الأفضلية لمن لهم شبكة من العلاقات الاجتماعية والمعارف مدعمة بأعلى نسبة 34.16% من هم من المنطقة و26.67% من هم خارج المنطقة.

في حين سجلت نسبة 1.48% لا يمكن أبداً الاحتكام للعلاقات الشخصية والمعارف مدعمة بأعلى نسبة بنسبة 1.5% مدعمة بأعلى نسبة بـ 1.67% عند من هم من المنطقة.

عملية التوظيف من المتغيرات التي لها انعكاسات كبيرة على فعالية المؤسسة وامتلاكها للكفاءة المهنية ولأن هذه العملية اليوم تقوم على مكانزمات ظاهرة وأخرى كامنة كما يوضح الجدول (17)، حاولنا معرفة رأي المبحوثين حول شبكة العلاقات الاجتماعية والمعارف وتأثيرها على التوظيف داخل المؤسسة، حيث نجد اغلب المبحوثين من مناطق أخرى يرون الأفضلية لأبناء المنطقة، فلهم الأفضلية في امتلاك مجموعة من الموارد وأيضاً شبكة أوسع من العلاقات الاجتماعية بالمقارنة مع أفراد مناطق أخرى في السنوات الأخيرة عمدت الدولة على الحد من التفاوت الحاصل بين شباب الجنوب والشمال في التوظيف بمنحهم الأولوية وتم تفعيل ذلك بالإقامة بالولاية كشرط أساسي تخضع له وكالة التشغيل. هذا ما جعل

البعض يرونها أنها مجحفة بحقهم خاصة من هم من مناطق أخرى، كما أنها تعزز الثقافة الجهوية (صلات القرابة) هي ممارسات سارية المفعول بطريقة مقننة أو غير مقننة، في حين من هم من المنطقة يرون أن أصحاب المناصب العليا يستغلون مناصبهم وذلك بتوظيف أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم، فالقيم الاجتماعية تمتد من العائلة باعتبارها البنية الأولى لبناء المجتمع، ثم تأتي بعدها الأبنية الأخرى كعلاقات الجيرة والصدقة، فشبكة العلاقات الاجتماعية هي مجموع ماله من علاقات يلجا إليها لتحقيق هدف معين، وتشكل رصيذا يوفر منافع ملموسة للأفراد الأكثر ارتباطا بهذه الشبكات، وهو ما عبر عنه الكثيرون إن الشهادة الحقيقية على حد تعبيرهم ليست العلوم والمعارف وإنما هي الخيوط والشخصيات التي تعرفها توصلك إلى الوظيفة، وهو مؤشر آخر يؤكد أن معيار الكفاءة ظاهريا مفعول لاختيار اكفا العناصر، ولكن الواقع يكشف معايير أخرى كالعلاقات الشخصية (القرابة، الأصدقاء المعارف) التي لها أهمية وتأثير لظفر بمنصب شغل، حسب محمد المهدي بن عيسى وهي مؤشرات سلبية تدل على سيادة بنية اجتماعية قبل صناعية في محيط ومجال يفترض أن تسود فيه قيم وعلاقات اجتماعية حديثة أساسها وقوامها العقلنة الاقتصادية، وهو ما يؤدي إلى تغذية الثقافات الفرعية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24) يوضح سيرورة إجراءات التوظيف وفقاً لمتغير الأقدمية في المؤسسة.

الإقدمية في المؤسسة												تتسم إجراءات التوظيف
المجموع		من 20 فما فوق		من 15 إلى أقل من 20		من 10 إلى أقل من 15		من 5 إلى أقل من 10		أقل من 5 سنوات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40.7	55	20	4	33.	5	47.	17	50	21	36.3	8	النزاهة
4				33		22				6		والشفافية
36.3	49	60	12	40	6	27.	10	28.5	12	40.9	9	الغموض
0						78		7		1		والضبابية
7.40	10	10	2	6.6	1	5.5	2	7.14	3	9.09	2	المساواة
				7		6						
15.5	21	10	2	20	3	19.	7	14.2	6	13.6	3	الامساواة
6						44		9		4		والازدواجية
100	13	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع
	5											

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (إجراءات التوظيف تتسم بالنزاهة والشفافية) 40.47% مدعومة بأعلى نسبة عند من لديهم أقدمية في المؤسسة تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 50%، تليها من لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 47.22%، تليها نسبة 36.36% من لديهم أقدمية في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 33.33%، في حين نجد نسبة 33.33% عند من لديهم أقدمية من 15 إلى 20 سنة ونسبة 20% من لديهم 20 سنة فما فوق.

في المقابل نجد سجلت نسبة 36.30% في الاختيار الثاني (إجراءات التوظيف تتسم بالغموض والضبابية) مدعومة بأعلى نسبة ب 60% عند من لديهم أقدمية تفوق 20 سنة فما فوق، تليها نسبة 40.91% من لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، تليها من لديهم أقدمية في المؤسسة من 15 إلى 20 سنة

بنسبة مقدرة بـ 40٪، في حين نجد نسبة 28.57٪ من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات تليها نسبة 27.78٪ من لديهم أقدمية من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة.

في حين سجلت نسبة 15.56 ٪ في الاختيار الرابع (إجراءات العملية التوظيفية تتسم بالا مساواة والازدواجية) مدعمة بأعلى نسبة 20٪ عند الذين لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة ن تليها نسبة 19.44٪ عند من لديهم أقدمية من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة، تليها نسبة 14.29٪ عند من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل 10 سنوات، تليها نسبة 13.64٪ عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات ونسبة 10٪ عند من لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق.

وسجلت نسبة 7.40٪ في الاختيار الثالث (تتسم بالمساواة) مدعمة بأعلى نسبة عند الذين لديهم أقدمية من 20 فما فوق 10٪، تليها نسبة 9.09٪ عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات، تليها 7.14٪ عند من لديهم أقدمية من 5 الى 10 سنوات، تليها نسبة 6.67٪ عند من لديهم أقدمية من 15 الى 20 سنة، نسبة 5.56٪ عند من لديهم أقدمية من 10 الى 15 سنة.

إن عملية الاستقطاب والاختيار والتوظيف هي من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، والموارد البشري هو الأساس الذي تقوم عليه، لأنه المتحكم الأساسي، في عملية تطوير وتحسين أداء المؤسسة مهما كانت نوعيتها.

من هذا المنطلق حاولنا رصد نظرة العمال وأراءهم وملاحظاتهم حول ما تتسم بها سيرورة إجراءات العملية التوظيفية وفق متغير الأقدمية في المؤسسة، فكانت نظرة تختلف تبعاً للأقدمية، إن اختلاف يبين مدى التزام المسؤولين بالقوانين المنصوص عليها للتوظيف، وكذا مدى تطبيق القانون الخاص بالمؤسسة التي تعمل من خلاله على استقطاب واختيار أكفأ المرشحين.

هناك من يرى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية، تحترم المعايير البيداغوجية (الشهادات) أو الخبرة المحددة بكل شفافية ونزاهة، وفئة أخرى ترى ان الضبابية والغموض يكون في بادئ الأمر على مستوى مكتب التشغيل ن وهو ما صرح به احد المبحوثين في السنوات الأخيرة غابت الشفافية على العملية التوظيفية، إشارة إلى مكتب التشغيل المكلف بالإعلان واستقطاب المرشحين الذين تتطابق مؤهلاتهم مع مناصب الشاغرة لاجتياز المسابقة، ولكن التجاوزات التي تحدث جعلت الكثير يشكك في مصداقية المسابقة ككل، و يصف الكثير منهم بان هناك سياسية إقصاء ممنهجة، كما أن المفاضلة بين المترشحين غامضة

وحسب قولهم تلعب العروشية الانتماء القبلي وتوريث المناصب ودورا كبيرا في اختيار المترشحين لشغل مناصب شاغرة يكرس مبدأ عدم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع، كما ذكر احد الموظفين " rendent service لبعضهم " أي أن هناك حرص أكثر على إرضاء للعلاقات الشخصية لتسهيل سير الأمور، فتوظيف مجاملة مسؤول أو إدارة هو ما معمول به في جل المؤسسات الاقتصادية، وهذا ضد ماتتص عليه القوانين اختيار الأفراد، لذلك يرون أن إجراءات العملية التوظيفية ينتابها الكثير من الغموض الضبابية. بداية من عدم الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب المورد البشري عن طريق الوكالة مرورا بالمسابقة، وعدم العدالة في المفاضلة بين المترشحين، التعيين وعدم توافق المنصب مع المؤهلات الشخصية للموظف، وهو ما يغذي الثقافات الفرعية داخل كيانها ويقف عائقا أمام تحقيق الثقافة التنظيمية المنشودة كلها مراحل بحاجة إلى مراجعة القائمين عليها. وترسيخ ثقافة ترشيد التوظيف.

الجدول رقم (25) يوضح حرص المسؤولين على انتقاء الكفو وفقاً لمتغير الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة												مدى حرص المسؤولين لانتقاء الكفاء
المجموع		من 20 فما فوق		من 15 الى اقل من 20		من 10 الى اقل من 15		من 5 الى اقل من 10		اقل من 5 سنوات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
48.15	65	25	5	33.33	5	44.16	16	64.27	27	54.56	12	نعم
51.85	70	75	15	66.67	10	55.56	20	35.71	15	45.45	10	لا
100	135	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الثاني (لا) عدم الحرص الانتقاء وفق الكفاءة وذلك بنسبة 51.85% مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة ب75% عند من لديهم أقدمية في المؤسسة من 20 سنة فما فوق، تليها من لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة بنسبة 66.67%، تليها نسبة 55.56% من لديهم أقدمية في المؤسسة من 10 إلى اقل من 15 سنوات، في حين اقل من 5 سنوات بنسبة 45.45، أما من 5 سنوات الى اقل 10 سنوات بنسبة 35.71%.

في المقابل نجد نسبة 43% يرون أن المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة في انتقاء الأفراد الجدد مدعمة بأعلى نسبة مقدرة ب 50% عند من لديهم أقدمية تفوق 20 سنة فما فوق، تليها نسبة 47.2% من لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة، تليها من لديهم أقدمية في المؤسسة اقل من 5 سنوات بنسبة مقدرة ب45.4%، في حين نجد نسبة 35.8% من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات .

تعتبر عملية الاختيار الجيد للأفراد من اهم أنشطة تسيير الموارد البشرية لان التكلفة التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها لأفراد غير أكفاء مرتفعة، لهذا تسعى المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين

للوظيفة، وبما أن النتائج المتحصل عليها تبين حرص المؤسسة على انتقاء موارد بشرية ذات مؤهلات علمية وعملية عالية، وباعتباره مصدراً لزيادة الربحية ومنافسة مثيلاتها، فهي كما رأينا في الجدول رقم (18) تلجأ للاختبارات والامتحانات بهدف توفير العناصر ذوي الكفاءة وتتبع أساليب علمية ومناهج حديثة الاختيار، و تسهر على تتبع مختلف مراحل العملية التوظيفية، ولكن وحسب ما جاء في تصريح المبحوثين ان هذه العملية لا تقتصر على الكفاءة والإنجاز فحسب وإنما هناك معايير أخرى غير موضوعية كالحرص على تقديم خدمات مقابل أخرى، توظيف لمجاملة مسؤول والتقرب منه، هؤلاء حسب قولهم فوق جميع المعايير وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24) العلاقات الشخصية والمحابة والمحسوبية هي معايير للتوظيف، أما المعايير المصرح بها فهي شكلية فقط.

الجدول رقم (26) يوضح مدى انسجام مع الوظيفة التي يؤديها حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		المجموع الجزئي		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		مدى انسجامك مع الوظيفة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.18	88	65.18	88	-	-	41.67	25	83.33	25	95	38	نعم
34.82	47	8.89	12	-	-	8.33	5	16.67	5	5	2	لا قدرتك وكفاءتك تفوق الوظيفة التي تؤديها
		25.93	35	10	5	50	30	-	-	-	-	اختصاصك لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي تؤديها
100	135	100	135	100	50	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) منسجمة مع الوظيفة التي تؤديها والمقدرة بـ 65.18% مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة 95% عند الإطارات السامية، تليها نسبة 83.33% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 41.67% عند فئة عون تحكم.

في المقابل سجلت نسبة 34.82% في الاختيار الثاني (لا) غير منسجمة مع الوظيفة التي تؤديها، مدعمة بأعلى نسبة مقدرة 25.93% ترى أن اختصاصها لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي تؤديها مدعمة بأعلى نسبة مقدرة بـ 100% عند فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 50% عند فئة أعوان التحكم، في حين نجد نسبة 8.89% من يرى بان قدراتهم وكفاءتهم تفوق الوظيفة التي يؤديها مدعمة بنسبة 16.67% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 8.33% عند فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 5% عند فئة الإطارات السامية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج ان انسجام الفرد مع الوظيفة التي يشغلونها مرده إلى التوافق بين التخصص والمنصب الذي يؤديه، فالمؤسسة تسعى إلى استقطاب أحسن العناصر ذوي المستوى التعليمي العالي والتخصص الملائم لمتطلبات الوظيفة الشاغرة، فمن شروط التوظيف هو الشهادة كما هو موضح في جدول رقم (17) واحترام التخصص، فتحقيق مواءمة بين الفرد والشهادة والمنصب يجعل الفرد أكثر تحكما في عملهم، يؤدي مهامه بكل إخلاص ومثابرة والتزام ينعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة، وهذا ما تؤكد فئة الإطارات السامية والإطارات التي تمتلك مستوى علمي عالي يؤهلها إلى أداء المهام الموكلة إليه بكل سهولة وتقاني وانسجام لكن من جهة أخرى يرى البعض عدم وجود انسجام بينه بين الوظيفة التي يؤديها، وهذا راجع إلى أن قدراتهم ومؤهلاتهم تتجاوز الوظائف التي يؤديونها، فهم يرون أن لهم الأحقية في تولي مناصب قيادية، ولكن هناك حواجز تمنعهم من الوصول، حيث عبروا عن سخطهم عن المكانة التي يحتلونها داخل الهيكل التنظيمي، وهناك من شهاداتهم و تخصصاتهم لا تتناسب والوظيفة التي يؤديها، حيث نجد أعوان التنفيذ مثلا منهم من يمتلك شهادات جامعية لكنهم لم يجدوا عمل بشهاداتهم لكن رضوا بعمل دون مستواهم حيث صرح لنا احدهم " أن الراتب الذي يتقاضاه العامل البسيط في مؤسسة سوناطراك أفضل بكثير من راتب ذو مستوى جامعي في مؤسسة ما "قالدافع الرئيسي هو الجانب المالي، فالأفراد متواجدون في سوق العمل بأعداد هائلة ومؤهلات عالية لكن المناصب محدودة، وهذا ما يجعل الكثير يبحث عن طرق غير موضوعية لظفر بمنصب شغل .

إن الفئة التي وظفت بشهادة وتخصص لا يتناسب والمنصب يدل على أمرين هما : إن العلاقات الشخصية كان لها دور فتوظيف شخص لا يتناسب تخصصه مع منصب، لانعدام منصب شاغر في تخصصه، أو بسبب امر آخر هو إستراتيجيه المؤسسة المتبعة حيث يكون أحيانا اختيار الشخص في

المنصب غير مناسب حيث لا يتوافق وتخصص الذي يحمله، المؤسسة تسعى إلى اختيار موظفيها على أساس الشهادة والتخصص المحصل عليها، فأغلبية المبحوثين تتناسب شهادة ومناصب عملها، أن وضع الفرد في المنصب الذي يناسب قدراته ومعارفة العلمية، يزيد من فعاليته ومرد وديته، وتشبعه بالقيم الثقافية، وعدم تناسب يؤدي إلى اغتراب الفرد وفقدان هويته .

الجدول رقم (27) يوضح رغبة العمال في التحاق أبناءهم بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								ترغب في التحاق أبناءك بالمؤسسة	
	اعون تنفيذ		اعون تحكم		اطار		اطار سامي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.74	82	60	3	71.67	43	46.67	14	55	22	نعم
39.26	53	40	2	28.33	17	53.33	16	45	18	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن اعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) بنسبة 60.8%ترغب في التحاق أبناءها بالمؤسسة، مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة ب 71.67 % عند فئة أعوان التحكم تليها نسبة 60% عند فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 55% عند فئة الإطارات سامية، تليها نسبة 46.7% عند فئة الإطارات.

في المقابل سجلت نسبة 39.26% لا ترغب في التحاق أبناءها بالمؤسسة مدعمة 53.33% عند فئة الإطارات، تليها فئة الإطارات السامية 45%، تليها نسبة 40% عند أعوان التنفيذ، وبنسبة 28.3% أعوان التحكم من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن الأغلبية ترغب في التحاق أبناءها بالمؤسسة، نظرا للامتيازات المالية والمزايا التي توفرها المؤسسة ما جعلها محل اهتمام وحلم كل شاب، ولأن ظروف الوافرة تكون لمن هو في مكان العمل، بحكم أسبقيتهم في معرفة المناصب الشاغرة، وامتلاكهم للمعلومة وشبكة العلاقات الاجتماعية، تسهل عملية من التحاق أبناءهم بالمؤسسة.

كما أنفي وقت مضى عمدت المؤسسة على توظيف أبناء الموظفين الذين تم إحالتهم على التقاعد، والذين اشتغلوا كمؤقتين، وهو ما يعني إعادة إنتاج نفس الفاعلين.

أن المؤسسة الاقتصادية شأنها شأن التنظيم الاجتماعي لا تكاد تخلو بعض السلوكات والممارسات والإجراءات، التي تضر بالسير الحسن والسليم لسياسة التوظيف، وتتباين وفقا لعدة معطيات من بينها المركز الوظيفي .

أما الذين لا يرغبون في التحاق أبناءهم بالمؤسسة، فهم يتطلعون لمستقبل أفضل لأبنائهم بعيدا عن الصراعات وحسب قولهم أن هناك صراع على المراكز وتقلد المناصب العليا بين الأجيال جيل جديد حامل للشهادات العليا وجيل أخرى يرى انه يمتلك الخبرة والكفاءة اللازمة للتسيير، فبالرغم من الامتيازات والمزايا، إلا أنهم يفضلون إبعاد أبناءهم عن هذه الظروف والأجواء المشحونة، وتركهم يحققون رغباتهم وميولاتهم الشخصية وذواتهم بمفردهم بعيدا عن أي تأثير.

الجدول رقم (28) يوضح عدم وجود تناسب بين بعض الوظائف والقائمين عليها وتأثير ذلك على

فعالية التسيير وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.

الفئات السوسيو مهنية												انعدام التناسب بين الوظائف والقائمين عليها			
المجموع				عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي					
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نعم	يزيد من الوقت الضائع يؤثر على كمية الانتاج يؤثر على معنويات جماعة العمل كل هذه الاعتبارات		
59.26	80	1.48	2	40	2	-	-	-	-	-	-			نعم	يزيد من الوقت الضائع
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			نعم	يؤثر على كمية الانتاج
		35.56	48	60	3	33.3	20	50	15	25	10			نعم	يؤثر على معنويات جماعة العمل
		22.22	30	-	-	50	30	-	-	-	-	نعم	كل هذه الاعتبارات		
40.74	55	40.74	55	-	-	16.6	10	50	15	75	30	لا			
100	135	100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع			

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) وجود عدم تناسب بين الوظائف والقائمين عليها والمقدرة ب 59.26% ترتب عدم تناسب بين بعض الوظائف والقائمين عليها، و أن عدم التناسب يؤثر وبشكل أساسي على معنويات جماعة العمل وهذا بنسبة 35.56%،

مدعمة بـ60% عند فئة أعوان التنفيذ، و50% عند فئة الإطارات، و33.3% عند أعوان التحكم، و بنسبة 25% عند فئة الإطارات السامية، أما من يرون انه يؤثر على كل الاعتبارات المذكورة سلفا (يزيد من الوقت الضائع، يؤثر على كمية الإنتاج، يؤثر على معنويات جماعة العمل) فقدرت بنسبة 22.22% مدعمة بأعلى نسبة مقدرة 50% عند فئة أعوان التحكم، أما من يرون أن تزيد من الوقت الضائع فنجدها بنسبة 1.48% مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة بـ40% عند فئة أعوان التنفيذ.

في المقابل سجلت نسبة 40.74% وجود تناسب بين الوظائف والقائمين عليها مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطارات السامية 75% تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 16.67% عند فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نستنتج أن نظرة العمال حول عدم وجود تناسب بين بعض الوظائف والقائمين عليها تختلف باختلاف الفئة السوسيو مهنية، إلا أن أغليتهم يرون أن هناك عدم تناسب بين بعض الوظائف والقائمين عليها يؤثر بشكل أساسي على معنويات جماعة العمل، فحسب ما توصل اليه زكي محمد مسعود يوسف جغلولي "إن ثقافة السائدة هي إحدى أهم الأسباب التي تنعكس سوء التسيير كتهور قيم العمل، اللامسؤولية واللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر، انعدام الضمير المهني وإسناد المسؤوليات لغير أهلها، كل هذا ساهم في انتشار بعض الأمراض الاجتماعية كالرشوة والمحسوبية، والغش والتزوير في المعاملات التجارية والإدارية والاستعمال غير عقلاني للموارد البشرية والمادية" ¹ وهذه الممارسات التي عبر عنها بعض المبحوثين حيث قال احدهم ان قرارات التعيين تأتي من فوق أصحاب النفوذ والإطارات، أن مثل هذه الممارسات والسلوكات وعلاقات الزبونية يزيد الوقت الضائع، و يؤثر على كمية الإنتاج وعلى معنويات جماعة العمل وينعكس سلبا على فعالية التسيير، وهذا ما عبر عنه فئة أعوان تحكم توظيف أفراد لم يتم إثبات جدارتهم وكفاءتهم في مناصب وإسناد مسؤوليات تفوق قدراتهم ينعكس سلبا على التسيير فتغليب القيم المجتمعية على القيم العقلانية ينكس سلبا على المؤسسة.

أما الذين يرون أن هناك تناسب بين الوظائف والقائمين عليها هي تتمركز عند فئة الإطارات السامية والإطارات، بحكم امتلاكهم مصادر القوة والنفوذ، وقربهم من القائمين على المؤسسة، فهم يحاولون تركية أنفسهم وإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة، ولهذا فهم يرون أنها تحتكم للمعايير الموضوعية العلمية، أي أن

¹ زكي محمد مسعودي، يوسف جغلولي، الممارسات السوسيوثقافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية

و الإنسانية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص149.

قرارات اختيار الأفراد وتعينهم تخضع لمعايير موضوعية عقلانية كالكفاءة والتأهيل العلمي بعيدا عن الاعتبارات الذاتية والمؤسسة تحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (29) يوضح موضوعية سياسة التوظيف المتبعة حسب الأصل الجغرافي

المجموع		الأصل الجغرافي				الرضا عن سياسة التوظيف المتبعة
		خارج المنطقة		من المنطقة		
%	ت	%	ت	%	ت	
54.81	74	26.67	4	58.33	70	نعم
45.19	61	73.33	11	41.67	50	لا
100	135	100	15	100	120	المجموع

خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، يتضح لنا أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 54.81% سجلت في الاختيار الأول (راضية) عن سياسة التوظيف مدعمة عند من هم من المنطقة بنسبة 58.33%، تليها نسبة 26.67% من هم خارج المنطقة.

في المقابل سجلت نسبة 45.19% عدم (رضاهم أو سخطهم) عن سياسة التوظيف مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة بـ 73.33% عند من هم خارج المنطقة وبنسبة 41.67% عند من هم من منطقة.

من خلال القراءة الإحصائية، نستنتج ان الرضا عن سياسة التوظيف يتأثر بالمنطقة الجغرافية، فإغلب أبناء المنطقة راضون عن سياسة التوظيف المتبعة وساخطون عن بعض الممارسات فالتوظيف يقوم على الكفاءة والمعايير المطلوبة بتوازي مع معيار الوساطة القرابة والمصالح، التي تظهر بداية من استقطاب الموارد البشرية، فمن المعلوم إن التوظيف يشترط الإقامة بالولاية، لإعطاء الأولوية لأبناء المنطقة لشغل المناصب الشاغرة، رغم إيجابيات ذلك حسب قولهم إلا أنها أداة لممارسة سياسة الإقصاء والتهميش فالممارسات المعمول بها تتعارض والنصوص التنظيمية التي تكرر قيمة المساواة في الالتحاق بالوظائف،

حيث تتدخل مقاييس واعتبارات غير موضوعية لتمييز بين المترشحين، كما ذكر احدهم عن بعض التجاوزات حيث " يتم تقاسم المناصب مع معارفهم وأحبابهم وأبناء العرش الواحد، كما ان إعلان النتائج تعرف تماطل لترتيب قائمة الناجحين حسب مصالحهم، وهو ما يتذمر منه أبناء المنطقة فالرأسمال الثقافي وحده غير كافي، لابد من العلاقات الشخصية، وهذا ما توصلت اليه الدراسات السابقة أن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، وعدم موضوعية الاختيار فالفرد الذي حصل على وظيفة وغيره احق منه وشغل هذه الوظيفة، يكون ولاؤه ومحاباته، للشخص الذي ساعده في الحصول على وظيفته وليس للمنظمة التي يعمل بها، و هو ما يؤشر على نخر الفساد الإداري، في جسم هذه المؤسسات بالدول النامية¹. أما الذين هم من خارج الولاية من مناطق أخرى، فيرون أن سياسية التوظيف مجحفة في حقهم، بداية من جانب فيما يتعلق بشهادة الإقامة، هذا ما يضطرهم إلى تحايل للحصول على شهادة بطرق غير قانونية.

¹نادر أحمد شيخة، مرجع سابق، ص82.

2. تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها

2 . تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها

الجدول رقم (30) يمثل مدى اعتبار المسؤول نموذج يقتدي به .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								بمثابة قدوة
		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42.96	58	40	2	36.67	22	30	9	62.50	25	نعم
57.04	77	60	3	63.33	38	70	21	37.50	15	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الثاني (لا) لا يوجد نموذج يقتدي به 57.04% مدعمة بأعلى نسبة عن فئة الإطار نسبة 70%، تليها نسبة 63.33% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 60% عند فئة عون تنفيذ، ونسبة 37.50% عند فئة الإطار السامي.

في المقابل سجلت نسبة 42.96% في الاختيار يوجد نموذج يقتدي به مدعمة بأعلى نسبة 62.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 40% عند فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 36.67% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 30% عند فئة الإطار.

يعد القدوة (النموذج الذي يحتذى به) ركيزة أساسية من ركائز التنشئة التنظيمية فهو بمثابة النموذج الذي يسعى العمال الى تقليده والاقتراء به في سلوكاته وتصرفاته وأفعاله، في طريقة إنجاز المهام والأعمال، حيث يترك الأثر الإيجابي لديهم.

فالمسؤول القدوة يمثل القيم التي تؤمن بها المؤسسة والتي تحاول ترسيخه في عمالها، فهو الشخص الدائم التعلم والمنجز لمستويات عالية من الأداء، الداعم للآخرين، والذين يسعى إلى إبراز السمعة الحسنة للمؤسسة.

من هذا المنطلق فان المؤسسة محل الدراسة تفتقر لنموذج، القدوة الموجه والمرشد، لذا من الصعب تصور وجود عمال على درجة عالية من الالتزام بقيم المؤسسة في ظل غياب التزام سلوكي وقيمي من قبل من يقومون على الإشراف عليهم.

في حين الذين يرون بوجود نموذج يحتذى به، فهم فئة الإطار السامي الذين يحاولون إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة، ففي نظرهم إن المؤسسة تحاول الاستثمار في التدريب وتأهيل وتوفير بيئة عمل إيجابية ذات جودة عالية تعزز تطوير الأداء والتميز والتنافسية.

الجدول رقم (31) يمثل طريقة تصرف المسؤول في حالة وقوعك خطأ.

في حالة وقعك في خطأ	ت	%	في حالة الاجابة بالتوجيه هل كانت	ت	%
التوجيه	88	65.18	واضحة ومفيدة	6	6.82
			واضحة غير مفيدة	16	18.18
			غير واضحة	66	75
			المجموع	88	100
معاقتك	22	16.30			
	25	18.52			
	135	100			
لا يهتم					
المجموع					

من خلال للشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول التوجيه بـ 65.18 % في حالة وقوع خطأ فالمسؤول يقوم بتوجيههم، ولكن هذه التوجيهات غير واضحة بنسبة 75% ونسبة 18.18% يرون أنها واضحة ولكن غير مفيدة، في حين نجد نسبة 6.82% يرون أنها واضحة ومفيدة.

في المقابل نجد نسبة 18.6% أن المسؤول لا يهتم في حالة وقوعهم في الخطأ من عدمه، ونسبة 16.3% يرون أن يوبخهم في حالة وقوعهم في خطأ.

إن الوقوع في الخطأ هو أمر وارد، و لكن تضيق مجال وفرص التعلم وعدم الثقة في قدرات الموارد البشرية والخوف من الإخفاق هو أمر يثبط من إرادة المورد البشري ويعيق فرص تطوير معارفه ومهاراته، من خلال القراءة الإحصائية نجد ان المسؤول يحاول تذليل الصعوبات التي تعترض المورد البشري من خلال توجيههم خاصة بالنسبة للموظفين الجدد فالإرشادات والتوجيهات الأولية تؤثر في أدائه واتجاهاته النفسية،

لهذا فالتكفل الجيد بالموارد البشري من استقباله وتعريفه بوظيفته ومتطلباتها من مسؤولية وسلطة، تجعله يكون صورة إيجابية عن المؤسسة، وهذا ما أكده المبحوثين انه تم توجيههم ولكن التوجيهات كانت غير واضحة، مما صعب اندماجهم مهنيا وثقافيا.

المنظمة حسب سان سيوليو هي منبع للتكوين والتنشئة الاجتماعية مثلها مثل المدرسة والأسرة إن الوقوع في الخطأ ومحاولة تصحيح يعمق العلاقة بين المسؤول والمرؤوسين من اجل ضمان عطاء أفضل، وتنمي فيهم الشعور بالأمان والانتماء للمؤسسة، ولكن صعوبة تكمن في أن التوجيهات غير واضحة اثر على اندماجهم.

وبالخصوص أن المهام المكلفة بها المديرية تتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة، فالتوجيه يحتاج القدرة على إيصال المعلومة بكل وضوح وجدية، وخاصة الملحقين الجدد بالمؤسسة فطريقة التواصل ومصطلحات التقنية غريبة عنهم في بادئ الأمر، فهم بحاجة إلى الوقت لاكتسابها.

كما ان المؤسسة تركز على التكوين كأفضل استثمار لان له عائد كبير على المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، ويتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد، مما يؤثر إيجابا على في جودة مخرجات المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي.

الجدول رقم (32) يمثل اخذ برأي العمال فيما يخص الاحتياجات التكوينية وفق متغير الأقدمية في

المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة										الاحتياجات التكوينية
	من 20 سنة فما فوق		من 15 الى اقل 20		من 10 الى اقل من 15		من 5 الى اقل من 10		اقل من 5 سنوات		
50.3 68 7	50 10	53.3 8 3	44. 16 44	50 21	59. 13 90	نعم					
49.6 67 3	50 10	46.6 7 7	55. 20 56	50 21	40. 9 41	لا					
100 13 5	100 20	100 1 5	10 36 0	10 42 0	10 22 0	المجموع					

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه، نجد ان اعلي نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) بـ 50.37% مدعمة بأعلى نسبة عند الذين لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات بـ 59.09% تليها نسبة 53.33% عند من لديهم أقدمية من 15 إلى اقل من 20 سنة، تليها نسبة 50% عند الذين لديهم اقدميه من 5 الى اقل من 10 سنوات وبنفس النسبة عند من لديهم اقدميه من 20 سنة فما فوق، تليها نسبة 4.44% عند من لديهم اقدميه من 10 الى اقل من 15 سنة.

في المقابل سجلت نسبة 49.63% في الاختيار الثاني (لا يأخذ رأي العمال فيما يخص الاحتياجات التكوينية).

مدعمة بأعلى نسبة عند من لديهم اقدميه من 10 إلى اقل من 15 سنة نسبة 55.56%، تليها نسبة 50% عند كل من لديهم أقدمية من 5 إلى اقل من 10 سنوات ن ومن لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق، تليها نسبة 46.67% عند من لديهم أقدمية من 15 إلى اقل من 20 سنة، في حين نجد نسبة 40.41% عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية، نستنتج انه كلما قلت الأقدمية كلما زاد الأخذ برأي العمال في تحديد الاحتياجات التكوينية، فالتحديد الجيد والدقيق يساهم في تحسين المهارات والمعارف والاتجاهات العامل، باعتبارها الخطوة الأولى والأساسية التي تبنى عليها العملية التكوينية، حيث تظهر الفئة المستهدفة. كما ان التحديد الجيد يساهم في الكشف عن الفوق الموجودة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه ومعرفة الفجوة ونوع المعلومات والمهارات الواجب اكتسابها وتوجيه العامل نحو البرنامج الملائم الذي يعنى بعلاج هذه النقائص، والفئة اقل أقدمية هي بحاجة أكثر من غيرها للتكوين.

ان ثقافة الاستماع والأخذ باقتراحاتهم لمصلحة التكوين معمول بها ولكن هل سيخضع للتكوين هذا ما سيظهر في الجدول الموالي. للتكيف مع الوضع المهني التقني والثقافي للمؤسسة.

الجدول رقم (33) يمثل تلقي الباحثين للتكوين وفق متغير الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة										تلقي تكوين	
	من 20 سنة فما فوق		من 15 سنة الى اقل من 20 سنة		من 10 سنوات الى اقل من 15		من 5 سنوات الى اقل من 10		اقل من 5 سنوات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نعم
73.33	99	75	15	80	12	83.33	30	71.43	30	54.55	12	
26.67	36	25	5	20	3	16.67	6	28.57	12	45.45	10	
100	135	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) تلقيت تكوين بـ 73.33 %، مدعمة بأعلى نسبة عند الذين لديهم أقدمية من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة بـ 83.33 %، ونسبة مقاربة مقدرة بـ 80 % عند من لديهم أقدمية من 15 سنوات الى اقل من 20 سنة، تليها نسبة 75 % من لديهم أقدمية 20 سنة فما فوق، ونسبة 54.55 % من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات.

في المقابل سجلت نسبة 26.67 % في الاختيار الثاني (لا) لم أتلقي تكوين، مدعمة بأعلى نسبة 45.45 % عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات، تليها نسبة 28.57 % من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، تليها نسبة 25 % عند من لديهم أقدمية 20 سنة فما فوق، في حين نجد نسبة 20 % عند الذين لديهم أقدمية من 15 الى اقل من 20 سنة، في حين نجد نسبة 16.67 % عند من لديهم أقدمية من 10 الى اقل من 15 سنة.

المؤسسة بجميع هياكلها تعتبر التكوين كاستثمار لتحسين وتطوير كفاءات العمال في مناصب شغلهم، فهو وسيلة لتطوير المؤسسة وخاصة في ظل التطوير العلمي الذي يشهده عالم السرعة والتكنولوجيات الدقيقة الحديثة، فمن خلال هذه السياسة تسعى لاستيعاب كل ما هو جديد.

وهو ما يجسده إنشاء مراكز ومعاهد تكوينية تابعة للمؤسسة الأم، من اجل ضمان تكوين ملائم بأساليب علمية عالية، ومؤطرين مؤهلين نظريا وتطبيقيا، و لان المديرية محل الدراسة تعتمد على الجانب التقني والتدخل السريع على مستوى المحطات، وهو ما يتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة لان الخطأ ممنوع والوقت محسوب وكل تأخير قد يترتب عنه تحمل تكاليف ضخمة، فالتكوين هو أمر حتمي لمواجهة

مثل هذه التحديات المحدقة بها، وهذا ما يفسر خضوع أغلبية المبحوثين للتكوين خلال مسارهم المهني في مراكز ومعاهد تكوينية تابعة للمؤسسة الأم ومراكز خارج الوطن أو داخل المؤسسة (المديرية)، وما يمكن ملاحظته أيضا انه كلما زادت الأقدمية زادت فرصة تلقي تكوين، وهذا يفسر غياب التكوين التأهيلي الذي يعمل على تأهيل العمال الجدد لأداء مهامهم بكل كفاءة .

ان التكوين الفعال يعد محددًا أساسيا لنجاحة الأداء ونجاحة المؤسسة ككل، فهو بالنسبة للموظفين الجدد ينمي لديهم حب الاطلاع والإبداع بداية من تسهيل عملية التكيف والاندماج مع الحياة التنظيمية وبفهم طبيعة وظيفته وأعباءها والتكوين عليها وتميز فيها، و بالتالي المساهمة الفعلية والفعالة في المؤسسة، أما الفئة التي لديها أقدمية متوسطة فالتكوين عملية تعلم وتجديد للمعارف وتطوير لمهاراتهم لتكيف ولتأقلم مع تكنولوجيا الجديدة، فتقادم المنشآت وزيادة الإنتاج يتطلب معدات وآلات جديدة، و التي تتطلب مهارات ومعارف جيدة أي ضرورة خضوعهم لإعادة رسكلة بغية مواكبة هذه التطورات ليصبح فرد قادرا على انجاز مهامه بكل إتقان.

الجدول رقم (34) يمثل أسس منح التكوين وفق متغير الفئة السوسيو مهنية

أسس منح التكوين		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
30	75	20	66.67	45	75	03	60	98	72.59		
10	25	-	-	05	8.33	-	-	15	11.11		
-	-	10	33.33	10	16.67	02	40	22	16.30		
40	100	30	100	60	100	05	100	135	100		

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، ان اعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول اقتراح المسؤول المباشر ب72.59، مدعمة بأعلى نسبة 75% عند فئة الاطار السامي وفئة عون تحكم، تليها نسبة 66.67 عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 60 % عند فئة عون تنفيذ. في المقابل سجلت نسبة 16.30 % في الاختيار الثالث على أساس العلاقات الشخصية بنسبة مدعمة بأعلى نسبة 40% عند فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 33.33% عند فئة الإطار، تليها نسبة 16.67% عند فئة عون تحكم.

في حين سجلت نسبة 11.11% على أساس الأقدمية مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي 25% تليها نسبة 8.33% عون تحكم.

من خلال القراءة الإحصائية، نجد أن أساس الاستفادة من التكوين تكون باقتراح المسؤول المباشر، حيث يقوم رئيس مصلحة التكوين بالتنسيق مع مختلف رؤساء المصالح في المؤسسة من أجل معرفة العمال الذين هم بحاجة إلى التكوين، أو العمال الذين هم بحاجة إلى اكتساب معارف جديدة أو تطوير مهاراتهم وذلك من خلال استمارة يرسلها رئيس التكوين إلى رؤساء المصالح يقومون بملئها، وتكون بصفة دورية كل 6 أشهر وفق معايير لاختيار المتكويين:

-ورقة متابعة للموظف (هل قام بتكوين أم لا)

-الأولوية للعمال (أي أولوية الحاجة إلى التكوين).

- تكاليف البرنامج التدريبي.

بعد ذلك يقوم بإعداد قائمة الذين سيقومون بالتكوين وإرسالها إلى المؤسسة الأم فهي التي تقوم بإعداد الميزانية السنوية للتكوين والتنسيق مع مراكز ومعاهد التكوينية تابعة لها.

لكن لا تخلو هذه العملية من تدخل الاعتبارات غير موضوعية، خاصة إذا ارتبط التكوين بترقية أو زيادة في الأجر، فعدم الالتزام بموضوعية في إعداد قوائم المستفيدين من التكوين، يجعل من هذه العملية وسيلة تكريس قيم الجهوية والمصلحة والقرباية بتسهيل الاستفادة من الامتيازات لفئة دون البقية فالتكوين مثله مثل التوظيف يخضع لمنطق الزبونية "المصلحة والمعرفية"، وهذا ما صرح به أحد العمال أن الاستفادة من دورات التكوينية في مديرية الصيانة لأصحاب النفوذ والمعارف، مما ينعكس سلباً على المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (35) يمثل مدى مساهمة الدورات التكوينية في اكتساب قيم وقواعد سلوكية جديدة وفق كتغير

الفئة السوسومهنية.

المجموع		اكتساب قواعد وقيم جديدة								
		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62.22	84	-	-	61.67	37	66.67	20	67.50	27	نعم
37.78	51	100	5	38.33	23	33.33	10	32.50	13	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأولى (نعم) الدورات التكوينية ساهمت في اكتساب قيم وقواعد سلوكية جديدة ب 62.22% مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي ب67.50% تليها نسبة 66.67% عند فئة الإطار ونسبة 61.67% عند فئة أعوان تحكم.

في مقابل نجد نسبة 37.78% أن الدورات التكوينية لم تساهم في إكسابهم قيم وقواعد سلوكية جديدة، مدعمة بأعلى نسبة 100% عند أعوان التنفيذ، تليها نسبة 38.3% عند فئة أعوان التحكم، نسبة 33.3% عند فئة الإطار، ونسبة 32.5% عند فئة الإطار السامي .

المؤسسة من خلال العملية التكوينية تسعى لإكساب مواردها البشرية قيم وقواعد سلوكية جديدة، فقيمة الانضباط ودقة في العمل، و العمل الجماعي، هي قيم من صلب طبيعة عمل المؤسسة ومن أولويات المؤسسة، وجب عليها تنشئة مواردها البشرية تنشئة تنظيمية، من خلال الدورات التكوينية التي تعزز إنتاج الثقافة المرغوبة والممارسات المهنية المطلوبة عبر التأهيل العلمي والعملية، و هذا ما تقوم به المؤسسة بالنسبة للمورد البشري حديث الالتحاق بالوظيفة، بغرض تعريفه بقواعد العمل وقيمه، واجبات وخصائص ومسؤوليات الوظيفة التي يمارسوها، ولكن اكتساب قيم وقواعد سلوكية يتأثر بعدد مرات التكوين ونوعه ومدته، للاندماج والتكيف فالتكوين ليس عملية مؤقتة وأحادية بل عملية متواصلة ومستمرة تشمل جميع الفئات السوسيو مهنية.

فالاستثمار في الموارد البشرية يكون من منظور شامل ومتكامل يهدف إلى إكساب المورد البشري القيم الثقافية وتوجيه مكانته وأدواره المهنية على أسس علمية بعيدا عن الإستراتيجيات الفردية والتصدي للمستجدات والمنافسة.

الجدول رقم (36) يمثل مدى مساهمة الدورات التكوينية في تجديد المعارف والمهارات.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة										ساهمت في تجديد معارف والمهارات	
	من 20 سنة فما فوق		من 15 الى اقل		من 10 الى اقل		من 5 الى اقل		من 5 سنوات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71.11	96	75	15	80	12	69.44	25	69.05	29	68.18	15	نعم
28.89	39	25	5	20	3	30.56	11	30.95	13	31.82	7	لا
100	135	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) إن الدورات التكوينية ساهمت في تجديد معارفهم ومهاراتهم بنسبة 71.11%، مدعمة بأعلى نسبة 80% عند من لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة، تليها نسبة 75 % عند من لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق، وبنسب متقاربة عند من لديهم أقدمية من 10 سنوات الى اقل من 15 ب 69.44% وبنسبة 69.05% من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، و بنسبة 68.18% من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات. في المقابل سجلت نسبة 28.89 % في الاختيار الثاني (لا) يرون أن الدورات التكوينية لم تساهم في تجديد معارفهم ومهاراتهم مدعمة بأعلى نسبة 31.82 % من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات، تليها نسبة 30.95 % تليها نسبة 30.56% من لديهم أقدمية من 10 الى اقل من 15 سنة، في حين نجد نسبة 25% من لديهم أقدمية من 20 فما فوق، في حين 20 % من لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة.

تكوين بالنسبة للمؤسسة هو توجه حاسم، تولى له أهمية كبيرة فالمعارف والمهارات المكتسبة سرعان ما يتجاوزها الزمن وتحل محلها تكنولوجيا أحر أكثر حداثة وتطور، فلا يمكن الإبقاء على المعارف، فالمستوى الرفيع من الأداء يقابله تجديد دائم للمعارف والمهارات، ولأن المؤسسة مختصة بالصيانة فهي تعمل جاهدة على توفير دورات تكوينية ترفع من مؤهلات مواردها البشرية ومهاراتهم، خاصة إذا تم إدخال آلات ومعدات جديدة للقيام بالمهام بكفاءة عالية خاصة من لديهم أقدمية كبيرة، فالتكوين يسمح بتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان العمل، وهو وسيلة لتكيف مع التطورات التقنية والمهنية .

إن الاستفادة العادلة والتي لا تقتصر على فئة دون الأخر، من حيث العدد ونوع، رضا عن برامج التكوين هي مؤشرات تدل على فعالية التكوين، الذي من شأنها إمدادهم بالمعلومات والمعارف اللازمة، وبأساليب وطرق التي تسمح بضبط سلوكهم وتتيح لهم فرص التمييز والإبداع، وفي هذا الشأن يرى ماسلو أن التكوين الذي يتلقاه العامل هو الذي يزيد من مهاراته ويساهم دون شك في تحقيق حاجة الأمن لديه على منصبه وعلى نفسه، كما يزيده احتراماً في وسطه الاجتماعي فترتفع روحه المعنوية مما يدفعه إلى بذل جهد أكبر، والعكس إذا تم تجاهلها فهي أمور تزيد من سخطه وتدمره .

في حين من يرون عدم مساهمة التكوين في تحديد معارفهم ومهاراتهم كون ان هذه الفئة لم تمنح لها فرصة في التكوين أو أنهم استفادوا مرة واحدة وهي غير كافية لاكتساب معارف ومهارات جديدة وهذا ما اثر سلباً على أدائهم والمؤسسة ككل.

الجدول رقم (37) يمثل رأي المبحوثين حول تأثير الدورات التكوينية في تغيير اتجاهاتهم المهني

غيرت الدورات التكوينية اتجاهاتك المهنية	ت	%	في حالة الإجابة ب نعم	ت	%
نعم	83	61.48	الجانب المعرفي فحسب	37	44.58
			تبني سياسة المؤسسة وثقافتها	35	42.17
			معا	11	13.25
			المجموع	83	100
لا	52	38.52			
المجموع	135	100			

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن النسبة الغالبة من المبحوثين والمقدرة ب61.48% يرون ان الدورات التكوينية ساهمت في تغيير اتجاهاتهم المهنية، وهذا التغيير شمل الجانب المعرفي بنسبة44.58%، في حين 42.17%شمل التغيير تبني سياسة المؤسسة وثقافتها.

في المقابل نجد نسبة 38.52% ان الدورات التكوينية لم تساهم بتغيير اتجاهاتهم المهنية

المؤسسة تسعى من خلال الدورات التكوينية تغيير سلوك العمال وتعديله وتنمية الاتجاهات الإيجابية اتجاه المؤسسة، فتزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، يضمن زيادة الأداء لمجابهة التحديات الداخلية والخارجية، فالمؤسسة من أولوياتها تزويد وتجديد مواردها بالمعارف العلمية والمهارات اللازمة لتأدية مهامهم على أكمل وجه، تعمل على تحسين الاتجاهات ونماذج السلوك المتصلة بمواقف العمل، الدورات التكوينية تثبت في أذهانهم أفكار إيجابية اتجاه العمل واتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنهم يبحثون بالدرجة الأولى عن تحقيق ذواتهم وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة الاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة .

الجدول رقم (38) ساهمت في التزامك بالقوانين واللوائح التنظيمية وفق متغير الأقدمية.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة										التزام بالقوانين واللوائح التنظيمية	
	20 سنة فما فوق		من 15 سنة الى اقل من 20 سنة		من 10 سنوات الى اقل 15 سنة		من 5 سنوات الى اقل 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.37	68	35.00	7	46.67	7	58.33	21	54.76	23	45.45	10	نعم
49.63	67	65.00	13	53.33	8	41.67	15	45.24	19	54.55	12	لا
100	135	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول والذي يبين مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وفق متغير الأقدمية، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الجدول في الاختيار نعم 50.37% مدعمة بأعلى نسبة 58.33% عند من لديهم أدمية من 10 إلى 15 سنة تليها نسبة 54.76% من لديهم أدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، في حين نجد 46.67% عند من لديهم أدمية من 15 الى 20 سنة ونسبة 45.45% عند من لديهم أدمية اقل من 5 سنوات، تليها نسبة 35% من لديهم أدمية تفوق 20 سنة.

في المقابل سجلت نسبة 49.63% سجلت في الاختيار (لا)مدعمة بأعلى نسبة عند من لديهم أقدمية من 20 فما فوق ب 65%، تليها نسبة 54.55% عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات، تليها نسبة 53.33% من لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة، تليها نسبة 45.24% عند من لديهم أقدمية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، 41.67% عند من لديهم أقدمية من 10 الى اقل من 15 سنة.

تعد القوانين واللوائح التنظيمية من الأمور التنظيمية التي تقوم عليها أي مؤسسة، والتي يجب احترامها وتطبيقها، والمؤسسة محل الدراسة لها ترسانة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تسهر على تنظيم العمل بكيفية محكمة.

إن إلزامية الحضور في الوقت المحدد (قوانين الدخول والخروج) من القوانين الصارمة التي يجب التقيد بها بمديرية الصيانة، فالوقت من أهم عناصر العمل في المؤسسة فتدخلات السريعة ناتجة عن أعطاب تحتاج التواجد في الوقت المحدد، دون تماطل لتجنب الخسائر المحتملة.

إن الالتزام بالوقت وإنجاز المهام وفق القوانين واللوائح التنظيمية تعكس درجة الالتزام والجدية في العمل، وهي من القيم التي تعكس الثقافة التنظيمية، التي تسعى الى إكسابها لمواردها:

- طبيعة نشاط المؤسسة (مكلفة بالصيانة) تتطلب الالتزام بالوقت والجدية في العمل.
- ولكن تتأثر نظرتهم للرئيس كقدوة فإذا كان هو لا يتقيد بالقوانين ويحاول فرضها على المرؤوسين فإن ذلك يولد نوع الامتعاظ والغضب وعدم الرضا مما يؤثر سلبا على سير العمل.
- كما انه يعكس ثقافتهم "هناك نوعين من العمال، نوع تمنح له الحرية والمرونة بيدع وينجز مهامه بشكل المطلوب وفق الهدف المسطر بغض النظر عن طبيعة اللوائح التنظيمية وهذا النموذج نادرا ما نجده في المنظمات الجزائرية التي اكتسبت ثقافة نابغة من مجتمع متباين القيم، والتي جعلت المؤسسة عاجزة عن تكوين ثقافة قوية تراعي مبدأ الجدية في العمل، في حين نجد نوع آخر لا يعمل الا بقوة القانون واللوائح التنظيمية وتحت الرقابة الآلية التي كان لها الفضل في توجه سلوك العمال نحو الهدف المنشود، فيضطر الى إنجاز مهامه تحت ضغط، وهذا النوع للأسف كثيرا ما نجده في المنظمات الجزائرية والتي اثر على مخرجاتها كما ونوعا".¹

لتأقلم والتكيف مع الثقافة التنظيمية، لابد من الالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية وتكيف ثقافة العامل مع ثقافة المؤسسة ضمن بيئة متكاملة تسعى إلى دفع عجلة النمو.

¹ بشير بن لحبيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية) دراسة حالات الإطارات مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع ن جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر، 2017/2016، ص403.

الجدول رقم (39) يمثل رأي العمال في برنامج التكوين المقدم حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								رأي العمال في التكوين المقدم
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.33	45	40.00	2	16.66	10	26.67	8	62.50	25	شامل
40.00	54	-	-	41.67	25	63.33	19	25.00	10	ناقص
26.67	36	60.00	3	41.67	25	10.00	3	12.50	5	لا فائدة منه
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الثاني (ناقص) أن برنامج التكوين ناقص بنسبة 40 % مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار بنسبة 63.33% عند فئة الإطار، تليها نسبة 41.67% عند فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 25% عند فئة الإطار السامي.

في مقابل نجد نسبة 33.33 % يرون أن برنامج التكوين شامل، مدعمة بأعلى نسبة 62.50% عند فئة الإطار السامي، 40% عند فئة عون التنفيذ، تليها نسبة 26.67% عند فئة الإطار، ونسبة 16.66% عند فئة عون تحكم.

في حين نجد نسبة 26.67% يرون أن برنامج التكوين المقدم لا فائدة منه، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة عون التنفيذ 60% تليها نسبة 41.67% عند فئة عون التحكم، تليها نسبة 12.50% عند فئة الإطار السامي، و نسبة 10 % عند فئة الاطار .

التكوين يعد اليوم من اهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكثيف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في صورة مع احدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، في هذا الإطار حاولنا معرفة نظرة المتكويين تجاه برنامج التكوين وهل يحاول الاستجابة لاحتياجات واهتمامات المتكويين أي معرفة درجة الاستفادة، فكانت نتائج التقييم بنسب متقاربة فهناك من يري ان برنامج التكوين ناقص والبعض الآخر يري انه شامل، فبرنامج التكوين ناقص مرده حسب تصريح المبحوثين أن هذه البرامج لا تستجيب لاحتياجاتهم خصوصا فئة أعوان التحكم، فهم بحاجة دائمة ومستمرة للتكوين لمواكبة التغيرات التكنولوجية من معدات وأجهزة، كما يرون أن مدة التكوين وعدد مرات الاستفادة

غير كافية، فهم يتطلعون ان تكون مدة تكوين أطول لتحقيق الاستعداد الأفضل، والاستفادة الأمثل، فالمؤسسة تسخر الوسائل والتقنيات لتسهيل عملية التكوين، في مراكز تابعة للمؤسسة الأم، وداخل المؤسسة، وبعثات نحو الخارج ولكن ليس متاح للجميع، باستثناء الإطارات السامية من رؤساء المصالح والدوائر فهم يحاولون إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة، فبرنامج التكوين شامل في نظرهم ساهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

المؤسسة في نهاية العملية التكوينية تقوم بتقييم البرنامج التكويني وهناك عدة طرق للتقييم أهمها: معرفة رد الفعل اتجاه برنامج التكوين، التحصيل: هل تعلموا شيئا جديدا؟ - هل أثر على مواقفهم واتجاهاتهم مظاهر التغيير في آرائهم وقيمهم ومعتقداتهم. السلوك ما آثار التكوين على سلوك المتكويين هل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة. النتائج: تأثيره على المؤسسة وهل ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (40) يمثل راي العمال في مدة التكوين حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		مدة التكوين كافية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40.00	54	20	1	16.67	10	33.33	10	82.50	33	نعم
60.00	81	60	4	83.33	50	66.67	20	17.50	07	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار النسبة الثاني (لا) والمقدرة بـ 60%. ترى أن مدة التكوين غير كافية مدعمة بأعلى نسبة عند فئة عون تحكم بـ 83.33%، تليها نسبة 66.67% عند فئة الإطار 60 % عند فئة عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 17.50% عند فئة الإطار السامي.

مقابل 40% يرون أن برنامج التكوين كافي، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي بـ 82.5%. تليها نسبة 33.3% عند فئة الإطار، تليها نسبة 20% عند فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 16.7% عند فئة عون تحكم.

من خلال القراءة الإحصائية، يتبين ان مدة التكوين غير كافية بالنسبة لفئة عون التحكم وفئة الإطار وهذا ما بينه الجدول، ان مديرية الصيانة تعتمد على نوعيين أساسيين هما التكوين قصير المدى وطويل المدى.

فئة عون تحكم تخضع للتكوين بغرض تأهيل لمعالجة بعض المشاكل الناتجة عن استبدال المكائن والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ولكن هذا المدة غير كافية، للاستيعاب وتكييف الأمثل في نظرهم، في حين أن فئة الإطارات ترى أن مدة التكوين غير كافية راجع في الغالب أن تخصصها لا يتلاءم مع المنصب، فهي بحاجة للتكوين للتكيف مع وضعها مما يسمح لها العمل في جو يسوده الأمان والاستقرار ويساعد على تنمية القيم الإيجابية وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

في الأخير نستنتج أن مدة وعدد مرات التكوين يساعد على التكيف الأمثل مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية والثقافية أي كلما كانت مدة التكوين كافية كلما زاد تكيف المورد البشري.

الجدول رقم (41) التكوين المستمر وتكيف المورد البشري.

التكوين المستمر	ت	%	إذا كانت الإجابة بنعم	ت	%
نعم	85	62.96	تكيف مع تقنيات العمل	47	55.29
			تكيف ثقافة المؤسسة	17	20
			تكيف مع المنصب	21	24.71
			المجموع	85	100
لا	50	37.04			
المجموع	135	100			

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، ان أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) تهتم بالتكوين المستمر بنسبة 62.96%، مما سمح بتكيفهم مع تقنيات العمل بنسبة 55.29%، تليها نسبة 24.71% سمح بتكيفهم مع منصب عمله، تليها نسبة 20 % بتكيفهم وثقافة المؤسسة.

في المقابل نجد نسبة 37.04% يرون أن المؤسسة لا تهتم بالتكوين المستمر.

ان الارتقاء بأداء المؤسسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف عمالها مهما اختلف مستوياتهم، لهذا فالمؤسسة تهتم بالتكوين المستمر لتقادي اتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المفترض لعمالها، وكذلك من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في ظل اشتداد المنافسة، لضمان التكيف مع التقنيات الجديدة.

إن اهتمام المديرية ينصب أكثر في التكيف مع تقنيات العمل، وهذا راجع لمهام المديرية المكلفة بصيانة الأجهزة والمعدات المتعلقة بالتنقيب على البترول واستخراجه ونقله، فالمؤسسة الأم تسعى إلى جلب أجهزة ومعدات حديثة، والمديرية تعمل على تكوين مواردها البشرية حتى تكون لديهم الكفاءة اللازمة لصيانة هذه الأجهزة والمعدات.

ويقل الاهتمام بالتكيف مع سياسة المؤسسة وثقافتها، فالمورد البشري يحتاج إلى تأهيل وتوجيه وتكيف مع محيط العمل من حيث أهدافه وسياستها طبيعة العمل، وأحداث تغيير في سلوك لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية وإيجاد مناخ عمل مريح يسمح بدمج العمال الجدد مع هذا الكيان فهم جزء منه.

الجدول رقم (42) أهمية الدورات التكوينية في تقريب بين أهدافك وأهداف المؤسسة وفق متغير المستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي						تقريب بين أهدافك وأهداف المؤسسة
		جامعي		ثانوي		متوسط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62.96	85	68.04	66	46.88	15	66.67	4	نعم
37.04	50	31.96	31	53.12	17	33.33	2	لا
100	135	100	97	100	32	100	6	المجموع

تبعاً للشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) ب 62.96% الدورات التكوينية أهمية في تقريب بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، مدعمة بأعلى نسبة عند ذوي المستوى الجامعي ب 68.04%، تليها نسبة 66.67% عند ذوي المستوى المتوسط، تليها نسبة 46.88% عند ذوي المستوى الثانوي.

في المقابل سجلت نسبة 37.04% في الاختيار الثاني (لا) الدورات التكوينية ليس لها أي أهمية في التقريب بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

لا شك أن وضوح الأهداف والغايات يسهل تحقيقها ولذلك فإن من أهم وسائل نجاح عملية التكوين تحديد الأهداف المنشودة من البرامج التكوينية تحديدا علميا دقيقا من أجل تحديد الأعمال والخطوات المطلوب تعلمها، أن للتكوين اثر واضح على الفرد والمؤسسة، فلا شك ان اكتساب القدر الكافي والمناسب من المهارات والمعارف والاتجاهات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق نوع من الاستقرار النفسي والذي ينعكس مباشرة على روحه المعنوية، ولكن اذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، وهذا يعني ان الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بينه وبين المؤسسة، يكون من خلال التكوين المنظم والمستمر والذي يوفر القدر الكافي والمناسب للمعارف والمهارات والاتجاهات، وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة إنتاجية الفرد¹.

لذا نجد أن الفئة ذات المستوى الجامعي واغلبهم من الإطارات السامية والإطارات على دراية ووعي بأهمية التكوين، نظرا لخضوعهم للتكوين من ناحية ومن ناحية ثانية وضوح الأهداف والتزامهم بها " فلا يجب أن تقتصر هذه الدورات التكوينية على إعداد العامل الأمين المخلص لعمله ومؤسسته، وإنما يتعين تحديد المهارات وتعديل السلوك في هذه المهارات بالذات² إن وضوح الأهداف التكوينية وقابلية تجسيدها، يجعلهم يتقانون في تطبيقها وهو ما ينعكس إيجابا عليهم والمؤسسة في آن واحد.

في حين الذين لا يرون أهمية للتكوين في تقريب بين أهدافهم وأهداف المؤسسة هم الذين منحت لهم فرصة واحدة للتكون أو لم تمنح لهم بالأساس.

¹بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، مجلة طبنة، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي بريكّة، الجزائر، 2018، ص 90.

²عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 1992، ص 148.

الجدول رقم (43) يوضح الدورات التكوينية وتعزيز روح الإبداع والابتكار وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								تعزز روح الابداع والابتكار
		عن تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.15	92	40	2	76.67	46	56.67	17	67.50	27	نعم
31.85	43	60	3	23.33	14	43.33	13	32.50	13	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه، نجد أن اعلي نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) الدورات التكوينية تعزز الإبداع والابتكار بـ 68.15 %، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة عون تحكم بـ 76.67 %، تليها نسبة 67.50 % عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 56.67 % عند فئة الاطار، و نسبة 40 % عند فئة عون تنفيذ.

في المقابل نجد نسبة 31.85 % يرون ان الدورات التكوينية لا تعزز الإبداع والابتكار، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة عون تنفيذ بـ 60 %، تليها نسبة 43.33 % عند فئة الإطار، تليها نسبة 32.50 % عند فئة الإطار السامي ونسبة 23.33 % عند فئة عون تحكم.

الإبداع والابتكار ليس ومضة نبوغ، وإنما هي حصيلة معلومات متراكمة وجهود متتابعة ومستمرة. ويتضح ذلك أكثر من خلال القراءة الإحصائية للجدول فالاستفادة من الدورات التكوينية له تأثير كبير في زيادة قدرة المورد البشري على الإبداع والابتكار، فمديرية الصيانة تدرك أهمية الفكر الخلاق المبدع في الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه، يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معا وهذا ما تدعمه فئة التحكم، الذين هم في قلب مهام الصيانة، ونظرا لشدة المنافسة تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار، من خلال الدورات التكوينية فالشخص المبدع يتميز بالقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع مختلف المشاكل والأخطار، و الابتكار كلها سمات تكتسب من خلال التكوين المستمر والتعزيز، فالإبداع اليوم هو جوهر عملية التنمية وتفعيل أداء المورد البشري هو مطلب أساسي من اجل مواكبة كافة

المستجدات والنهوض بمستوى أداء المنظمات، لهذا تسعى المؤسسة لتكوين مواردها البشرية في مراكز تابعة للمؤسسة، وعبر بعثات نحو الخارج سعياً منها لضمان تنمية قدرات مواردها الإبداعية والابتكارية .
وعليه نستنتج أن التكوين المبني على أسس علمية والبعيد عن الاستراتيجيات الفردية له مكانة هامة في تعزيز التفكير الإبداعي، وتنمية موارد بشرية القادرة على بذل جهود مضاعفة تساعد في تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

3. تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسيرها

3 . تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسيرها

الجدول رقم (44) يمثل مدى التزام الرئيس بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات وفق متغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								الالتزام بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
49.63	67	20.00	1	28.33	17	66.67	20	72.50	29	نعم
50.37	68	80.00	4	71.67	43	33.33	10	27.50	11	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والذي يبين مدى التزام الرئيس بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات وفقاً لمتغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الجدول 50.37% في الاختيار (لا يلتزم المسؤول بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات) مدعمة بأعلى نسبة عند فئة عون تنفيذ 80% وتليها نسبة 71.67% عند فئة عون تحكم، ونسبة 33.33% عند فئة الإطار، في حين نسبة 27.50% عند فئة الإطار السامي .

في مقابل سجلت نسبة 49.63% في الاختيار (نعم يلتزم المسؤول بمبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات)، مدعمة بأعلى نسبة بـ 72.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 66.67% عند فئة الإطار، تليها نسبة 28.33% عند فئة عون تحكم، في حين نجد نسبة 20% عند فئة عون تنفيذ.

إن إحساس العاملين اتجاه المؤسسة مرهون بالعدالة والإنصاف في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات فالاعتماد على إجراءات عادلة، والالتزام بالموضوعية، يولد لديهم مشاعر إيجابية اتجاه المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية، يتضح لنا عدم التزام الرئيس بمبدأ العدالة في توزيع الحوافز وتسليط العقوبات يتمركز عند فئة عون تحكم وعون تنفيذ، إن هذه الفئة هي القلب النابض للمؤسسة، تشعر بعدم العدالة في تقدير جهودهم، فالفردي يجري مقارنة في المدخلات والمخرجات بينه وبين الآخرين، فمبدأ العدالة يؤثر على وتيرة أدائه وسلوكه، في حين فئة الإطار السامي والإطار يرون أنهم يلتزمون بالعدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فاغلبهم رؤساء مصالح ودوائر، لهم القوة والسلطة لهذا فهم يحاولون دائماً إعطاء صورة

إيجابية عن المؤسسة، نستنتج في الأخير إن سلوك وأداء المورد البشري يتأثر بشكل كبير بعدالة تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فكلما كان الرئيس عادلاً في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات كان تأثيره إيجابياً على سلوك وأداء العمال، و العكس كلما ابتعد الرئيس عن مبدأ العدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات كان تأثيره سلبياً على العمال.

الجدول رقم (45) يمثل إدراك العمال للتمييز في المعاملة بين العمال.

التمييز في المعاملة وأسس ذلك	ت	%	في حالة الإجابة ب نعم اساس التميز	ت	%
نعم	88	65.19	الخبرة والكفاءة	28	31.82
			للانتماء القبلي (العروشية)	20	22.73
			مصالح شخصية	40	45.45
			المجموع	88	100
لا	47	34.81			
المجموع	135	100			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والذي يبين مدى إدراك المبحوثين للتمييز في المعاملة نجد أن اعلى نسبة سجلت في الجدول 65.19% في الاختيار (نعم الرئيس يميز بين العمال في المعاملة) ولمعرفة الأسس التي يركز عليها الرئيس في سلوكه اتجاه المبحوثين تبين ان 45.45% يرون ان وراء ذلك مصالح شخصية، تليها نسبة 31.82% أن للانتماء القبلي وراء هذا السلوك، في حين نسبة 22.73% يرون أن للخبرة والكفاءة كرسائل ثقافية يمتلكه الفرد هي وراء التمييز خاصة بالنسبة لتلك القدرات الفردية التي لا يمكن الاستغناء عنها فالإطار ليس كعون تنفيذ من حيث الخبرة والكفاءة لا يمكن تعويضه لذا يفضل الرئيس في المقابل سجلت نسبة 34.81% يرون أن الرئيس لا يميز .

الفرد في سعي دائم عن مصادر القوة والسلطة، لتحقيق استراتيجياته الخاصة التي تمكنه من تنمية مكتسبات إضافية، حيث يحاول البعض التقرب من الرئيس (التملق) بغرض تحقيق مصالحهم، أو العكس يستغل الرئيس جهودات العمال لتحقيق مصالحه الشخصية، إن الزبونية كقيمة اجتماعية ثقافية تدل على الوساطة كفعل اجتماعي لقضاء مصالح اليومية للأفراد بدافع دموي أو بدافع النسب أو بدافع مصلحي أو

اجتماعي أو ثقافي¹ فالأفراد ينجذبون بصورة طوعية وآلية لأبناء منطقتهم أو الجهة التي ينتمون إليها بالولاء التام، وفي سياق هذا الاتجاه يؤكد الباحث بن الطاهر حمزة "أن رواسب الأفراد السوسيوثقافية هي محددات حقيقية تتحكم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في سلوكياتهم فالقرباة كثيرا ما يتم التقاطها كمؤشرات أو محطات تفسيرية لقاعدة بيانات ترتبط بنمط ممارسة الأفراد لأفعالهم التنظيمية"² في حين أن التمييز على أساس الكفاءة والخبرة يشمل الأفراد الذين لا يمكن الاستغناء عنهم نظرا للأدوار والمهام الحيوية المكلفين بها، ولكن على الرئيس الابتعاد عن التمييز بين العمال لتجنب التوتر والخلافات والتكتلات، لبناء ثقافة إيجابية تؤمن بقدرات أفرادها وإمكانياتهم وتمجد العلاقات الإنسانية المميزة بينهم.

الجدول (46) يمثل المساواة في الحصول على فرص مكافئة للترقية بين العمال المؤهلين لذلك وفق متغير الأصل الاجتماعي

المجموع		الأصل الاجتماعي				المساواة في الترقية بين العمال المؤهلين لذلك
		خارج المنطقة		من المنطقة		
%	ت	%	ت	%	ت	
37.78	51	26.67	4	39.17	47	نعم
62.22	84	73.33	11	60.83	73	لا
100	135	100	15	100	120	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، الذي يبين الحصول على فرص متساوية للترقية بين العمال المؤهلين لذلك وفق الأصل الاجتماعي، حيث سجلت أعلى نسبة في الجدول في الاختيار الثاني (لا) ب 62.22% مدعمة بأعلى نسبة ب 73.33% عند من هم من خارج المنطقة، تليها نسبة 60.83% عند من هم من المنطقة.

في المقابل سجلت نسبة 37.78% في الاختيار الأول (نعم) مدعمة بأعلى نسبة عند منهم من المنطقة 39.17% ونسبة 26.67% عند من هم خارج المنطقة.

¹ عبد المالك مجادبة، تجليات البعد القبلي للفعل الاجتماعي في التنظيمات الجزائرية الحديثة، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، 2021، ص 214.

² حمزة بن الطاهر، المحددات السوسيوتنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 09.

مما لا شك فيه أن الترقية من الحوافز الأساسية التي تلبي احتياجات المورد البشري، لتحقيق مزايا مادية ومكانة اسمى و تؤثر على حياته المهنية، فهي بمثابة الدافع الذي يشجع السلوك الإيجابي والأداء الفعال، كما أنها تحقق فكرة الطموح الوظيفي إذا كانت قائمة على أسس ومعايير موضوعية، فمن خلال التحليل الإحصائي يتضح أن الترقية لا تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص بين كل المؤهلين لها سواء من هم خارج المنطقة وبنسبة مقارنة نوعا ما عند منهم من المنطقة، نظرا للاعتبارات الذاتية فبرغم من ان المؤسسة تعتمد معيار الأقدمية في المؤسسة للترقية، إلا إن العلاقة الشخصية مع الرئيس وعلاقة الزمالة السابقة سهلت للعديد منهم الحصول الترقية، إن نظام الترقية في المؤسسة يخضع لاعتبارات الذاتية تقوم على أساس المصالح الشخصية، والانتماءات العشائرية وتغليب الثقافة التقليدية على حساب الثقافة التنظيمية وعقلنة نظام الترقية، ان غياب قيمة المساواة تؤدي التراخي في أداء المهام والتهاون، وترسيخ ذهنية اللامبالاة لمصير المؤسسة فهذه التصرفات السلبية تضربها وتحد من فعاليتها.

وما يمكن قوله في الأخير أن الأصل الاجتماعي من المنطقة أو خارجها لا يؤثر في فرص الحصول على الترقية للمؤهلين لذلك بقدر ما تلعب المصالح الشخصية والنفوذ التي تخدم مصالح فئة على حساب فئة أخرى إضافة إلى القرابة والانتماء العشائري هي التي تساهم في لا إنصاف واللامساواة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (47) يمثل رأي العمال في طريقة تقييم رئيس وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								طريقة التقييم
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.78	51	-	-	33.33	20	40.00	12	47.50	19	تقييم عادل
53.33	72	60.00	3	60.00	36	50.00	15	45.00	18	تقييم مبهم
8.89	12	40.00	2	6.67	4	10.00	3	7.50	3	تقييم ظالم
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الثاني (تقييم مبهم) 53.33% مدعمة بأعلى نسبة عند فئة 60 % عند كل من فئة عون تحكم وعون تنفيذ، تليها نسبة 50 % عند فئة الإطار، تليها نسبة 45% عند فئة الإطار السامي.

في المقابل سجلت نسبة 37.78% في الاختيار الأول (تقييم عادل) مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي ب 47.50%، تليها نسبة 40.00% عند فئة الإطار تليها نسبة 33.33% عند فئة التحكم.

في حين سجلت نسبة 8.89% في الاختيار الثالث (تقييم ظالم) مدعمة بأعلى نسبة ب 40% عند فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 10% فئة الإطار ونسبة 7.50% عند فئة الإطار السامي، 6.67% عند فئة عون تحكم.

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية وفي توزيع الحوافز والمكافآت فهي "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون بالإسناد إلى العناصر والمعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"¹، إن قيام المؤسسة بتقييم عمالها بكل موضوعية وعدالة هو تعزيز لفكرة التميز في الأداء وهي من القيم التي تؤمن بها المؤسسة وتحاول تجسيدها من خلال تقييم سلوك المرؤوسين ومراقبة النتائج المحققة، ولكن هذا لا يكفي لضمان العدالة وموضوعية التقييم، ففي بادئ الأمر لابد من الإلمام بكيفية التقييم أو بالأحرى تدريب المسؤولين على عملية تقييم الأداء حتى تتجنب الغموض وعدم الوضوح، وهو ما صرحت به مختلف الفئات السوسيو مهنية، بحكم أن هذه العملية تنعكس على مختلف الوظائف والعمليات المرتبطة بها، كالترقية والمكافآت، حسب Ouchi إن سر نجاح المؤسسة اليابانية يكمن إلى حد بعيد في خصائصها الثقافية، من بينها عملية الترقية التي تخضع لمعايير صارمة في تقييم العمال وأدائهم، التي تتم بطريقة طويلة ونوعية، كما تهتم حتى بمختلف الخصائص السلوكية والشخصية كالقدرة على الابتكار، التجديد، مهارة الاتصال، القدرة على التعاون، الانضباط في العمل... إلخ، كلها معايير انتقاء يتم وضعها للحصول على الترقية داخل المؤسسة اليابانية²، في حين أن الترقية في المديرية (المؤسسة) بطيئة (معيار الأقدمية) وتتم بصور غير عادلة كما هو موضح في الجدول السابق.

¹كامل محمد المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1995، ص310.

²فوزي بودراع، زين الدين زومر، ثقافة المؤسسة والممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02 العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019، ص32.

الجدول رقم (48) يمثل مدى استفادة المبحوثين من العلاوات والتعويضات وفق الفئة

السوسيومهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								الفئة السوسيومهنية الحصول على العلاوات والتعويضات
		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54.07	73	-	-	41.67	25	60.00	18	75.00	30	نعم
45.93	62	100	5	58.33	35	40.00	12	25.00	10	لا
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (نعم) تحصلت على علاوات ومكافآت) ب 54.07%مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار السامي ب 75% تليها نسبة 60% عند فئة الإطار، في حين نجد نسبة 58.33% عند فئة عون تحكم.

في المقابل سجلت نسبة 45.93% في الاختيار الثاني (لا) لم تحصل على العلاوات والمكافآت مدعمة بأعلى نسبة 100% عند فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 41.67% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 40% عند فئة الإطار، تليها نسبة 25% نسبة الإطار السامي.

من خلال الأرقام الإحصائية يتضح انه كلما اتجهنا إلى أعلى عند فئة الإطار، يزيد التصريح بالحصول على علاوات، وكلما اتجهنا إلى فئة أعوان التنفيذ يزيد التصريح بعدم تلقيهم علاوات.

تعد العلاوات والمكافآت إحدى أشكال الحوافز المادية، التي تترك اثر طيبا في نفسية الأفراد حيث تمنح المؤسسة علاوات لكل الأفراد وتزيد فرصة الاستفادة كلما تقدم الفرد في الفئة السوسيومهنية، إن المجهود الفكري والعضلي يثمن، وهذا ما يفسر الرغبة القوية للعمل نتيجة إدراكهم أن جهدهم المبذولة يترتب عليه عوائد مالية، لكن هناك اختلاف في توزيعها بين المصالح الإدارية والمصالح التقنية كعلاوة الضرر والأتعاب التي يستفيد منها التقنيين، لهذا يرى البعض أن هناك نوع من الإجحاف ولا مساواة بين عمال المؤسسة، ولكن ليس كل مساواة عدل في حين أن كل عدل هو مساواة، لأن منح العلاوات بطريقة متساوية

يفقد هذا النوع من التحفيز فعاليته، ويصبح مجرد زيادة مادية، لهذا نجد أن المؤسسة تمنح العلاوات مقابل المساهمة الفعلية، وهو ما يعكس القيم الثقافية التنظيمية التي تتبناها المؤسسة "إن فاعلية التحفيز يتطلب إحساس الفرد بوجود علاقة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز أي مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المحقق والحافز الذي يحصل، بالإضافة ضرورة أن يتسم هذا النظام بالوضوح والشفافية¹ أي وفق اللوائح والمعايير وغير ذلك يعتبر خرق يؤدي إلى توترات وصراعات وتحالفات بدافع مصلحي، تحاول المؤسسة ترسيخ قيمة الثقة بينها وبين عمالها من خلال تعزيز العلاقة متبادلة ومتكاملة بينها وبين عمالها، و تثمين المجهود الفكري والعضلي مقابل الحصول على عوائد مالية، فالفرد يقوم بموازنة بين ما يقدمه للمؤسسة وما تقدمه له، فان تساوت الموازنة أحس الفرد بالرضا وكانت درجة الولاء والانتماء عالية .

الجدول رقم (49) يمثل مدى قيام المؤسسة بحفل لتكريم العمال المتقنين في العمل وفق متغير الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة										تكريم العمال المتقنين في العمل	
	من 20 سنة فما فوق		من 15 سنة الى اقل من 20 سنة		من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة		من 5 سنوات اقل من 10 سنوات		اقل من 5 سنوات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
49.63	67	85.00	17	66.67	10	61.11	22	33.33	14	18.18	4	نعم
50.37	68	15.00	3	33.33	5	38.89	14	66.67	28	81.82	18	لا
100	135	100	20	100	15	100	36	100	42	100	22	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والذي يمثل مدى إقامة حفل لتكريم العمال المتقنين وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الجدول 50.37% في الاختيار (لا تقوم

¹خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الاردن، ط3، 2007، ص186.

المؤسسة بحفل لتكريم المتقنين في العمل) مدعمة بأعلى نسبة 81.82% عند الذين لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات تليها نسبة 66.67 % من لديهم أقدمية ما بين 5سنوات الى اقل من 10 سنوات .تليها نسبة 38.89 % عند من لديهم أقدمية من 10 الى اقل من 15سنة تليها نسبة 33.33 % عند من لديهم أقدمية من 15 الى اقل من 20 سنة، ونسبة 15% عند من لديهم من 20 فما فوق.

في مقابل سجلت نسبة مقارنة قدرت 49.63% في الاختيار (نعم تقوم المؤسسة بحفل لتكريم العمال المتقنين في العمل)، مدعمة بأعلى نسبة ب85% عند من لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق تليها نسبة 66.67% من لديهم أقدمية من 15 سنة الى اقل من 20 سنة، في حين نجد نسبة 61.11% من لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة و33.33% عند من لديهم من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، ونسبة 18.18% عند من لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات.

تحاول المؤسسة إقامة حفل على شرف العمال اعترافا وتقديرا وتثمينا للجهود المبذولة ونظير وفائهم وتقائهم في العمل، أن تكريم يؤثر تأثيرا بالغا في نفسية العمال ويعزز من انتمائهم للمؤسسة، وهذا ما تؤكدته النسب ان الذين تم تكريمهم ولديهم أقدمية في المؤسسة نجدهم اكثر اعتزازا وانتماءا للمؤسسة من الفئة الشابة حديثة الالتحاق بالمؤسسة، ان التكريم من الأساليب المعنوية التي من شأنها رفع همهم وتقجير الطاقات الكامنة للمورد البشري وخلق نوع من الحماس والمنافسة بينهم من جهة، ومن جهة ثانية يعزز ثقافتها، فالمؤسسة تمنح أوسمة الوفاء Medaille De Fedelite للذين كرسوا جهودهم وحياتهم خدمة للمؤسسة، والذين هم على مشارف التقاعد كقدوة حسنة ونماذج ناجحة للفئات الشابة ولتقوية الجانب الوجداني والشعوري بين أعضاءها، فالانتماء حاجة ضرورية للحفاظ على الاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد، فقد أظهرت أبحاث "مايو" أن زيادة الإنتاج كان نتيجة المواقف الاجتماعية التي وضعت فيها العاملات وسمحت عبر التبادلات والتعاون إظهار الشعور بالانتماء إلى المجموعة أكثر من الظروف الخارجية (الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة)¹، فهو يرسخ الشعور الإيجابي تجاه المؤسسة ويعكس مدى ارتباط العامل ورغبته في أن يكون عضوا فاعلا فيها.

¹ عيساوي الساسي، قراء تحليلية لمقاربات الانتماء في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 05، جامعة ورقلة 2018، ص160.

الجدول رقم (50) يمثل كيفية تعامل المسؤولين مع العمال وفق متغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								كيفية التعامل مع العمال
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
35.56	48	80.00	4	61.67	37	10.00	3	10.00	4	كوسيلة تستخدم في العمل
31.11	42	20.00	1	25.00	15	36.67	11	37.50	15	كموظف لهم حقوق وعليهم واجبات
33.33	45	-	-	13.33	8	53.33	16	52.50	21	كشريك يساهم في نجاح المؤسسة
100	135	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول، التي تبين نظرة المسؤولين للعمال وفق متغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار وسيلة تستخدم في العمل بـ 35.56% مدعمة بـ 80% عند عون تنفيذ، تليها نسبة 61.67% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 10% عند فئة الإطار والإطار السامي.

ونجد نسبة 33.33% سجلت في الاختيار الثالث (كشريك يساهم في نجاح المؤسسة) مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة بـ 53.33% عند فئة الإطار، تليها نسبة 52.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 13.33% عند فئة عون تحكم.

في حين سجلت نسبة 31.11% في الاختيار الثاني (عمال لهم حقوق وعليهم واجبات) مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة بـ 37.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 36.67% عند فئة الإطار، تليها نسبة 25% عند فئة عون تحكم، في حين نجد نسبة 20% عند فئة عون تنفيذ.

لا تزال طائفة من المسؤولين يرون أن العامل جزء لا يتجزأ من أدوات العمل، متجاهلين الحاجيات النفسية والاجتماعية للفرد، مستغلنه نفسيا وفكريا وبدنيا، ما انعكس سلبا على الفرد وعلى علاقته بالمؤسسة، إن إهمال "البعد الإنساني العلائقي في العمل من أجل تحقيق أكبر قدر من المردودية ورفع من إنتاجية، انعكس على هويتهم الاجتماعية والمهنية وتصوراتهم الذهنية لذواتهم كمقهورين مضطهدين هذه القيم الثقافية التي استنبطوها من حياتهم المهنية بالمؤسسة حركت سلوكياتهم وأفعالهم أما من أجل إرجاع الاعتبار للذات وإما لتحقيق مصالح شخصية والبحث عن اعتراف اجتماعي آخر وجدته في الجماعات غير الرسمية" ¹ و هذا ما تؤكدته فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم . وهذا يتنافى مع ما هو مصرح به أن المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق القيمة المضافة.

إن النظر إليهم على أنهم شريك فعال في نجاح المؤسسة تقتصر على من، أن يتقسموا معهم المسؤولية أي فئة الإطارات السامية والإطارات، فلهم مصالح وأهداف مشتركة لذا يحاولون إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة.

حقيقة أن العامل تحكمه مجموعة من القوانين التي توجب عليه القيام بالمهام المطلوبة، بالإضافة إلى علاقة وجدانية تجعله يقدم عملا ذو نوعية وتوظيف كل ما في طاقته، ومساعدة الزملاء وبذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل يحصل على امتيازات مادية ومعنوية، إن سيادة النظرة التaylorية للأفراد على أنهم أدوات وآلات لإنجاز المهام بفعالية مقابل تحفيز مادي، أثبتت فشلها وتجاوزها الزمن، ان انعدام القيم التنظيمية التي تراعي أنسنة العلاقات والشعور بالثقة والصدق والعدالة بين مختلف الفئات المهنية يجعلنا أمام تناقض قيمي ناتج عن ضعف تغلغل الثقافة التنظيمية.

¹ بلخير بساس، التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2، 2016/2017، ص269.

الجدول رقم (51) نظرة العمال للمؤسسة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								نظرة العمال للمؤسسة
		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.11	69	40	2	50.00	30	53.33	16	52.50	21	تمثل مصدر للاعتزاز والافتخار
38.52	52	60	3	41.67	25	36.67	11	32.50	13	تمثل مصدر للدخل فقط
10.37	14	-	-	8.33	05	10.00	3	15.00	06	تمثل عائلي الثانية
100	135	100	05	100	60	100	30	100	40	مجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول، الذي يمثل نظرة العمال للمؤسسة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (مصدر للاعتزاز والافتخار) ب 51.11% مدعمة بأعلى نسبة والمقدرة نسبة 53.33% عند فئة الإطار، تليها نسبة 52.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 50% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 40% عند فئة عون تنفيذ.

في المقابل سجلت نسبة 38.52% في الاختيار الثاني (مصدر للدخل فقط) مدعمة بأعلى عند فئة عون تنفيذ ب 60% تليها نسبة 41.67% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 36.67% عند فئة الإطار، ونسبة 32.50% عند فئة الإطار السامي.

وسجلت نسبة 10.37% في الاختيار الثالث (عائلي الثاني) مدعمة بأعلى نسبة 15% عند فئة الإطار السامي 10% عن فئة الإطار، تليها نسبة 8.33% عند فئة عون تحكم.

يتضح جليا أن هناك رابطة وجدانية تربط العامل بمؤسسته، فتفاعل الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة يمنحه الرغبة القوية بالاستمرار داخل التنظيم، ويتضح الانتماء المنهجي بمدى قوة الشخصية ومقدرتها الاندماجية

في العمل عن طريق ما يحصل عليه العامل من تنشئة تنظيمية تساعده في إدماج قيم ومعايير المؤسسة التي توظفه وتكون هويته المهنية¹،

كما إن الانتماء إلى مؤسسة كبرى في الغالب يكون مصدر فخر واعتزاز عند أفرادها البسطاء كما عند لإطارات العليا، إن مجرد الانتساب للمؤسسة يعد مصدر للاعتزاز وافتخار نظرا لسمعة عالية التي تحظى بها المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي، فهي تسمح بإثبات ذواتهم وكفاءتهم، ولكن يتفاوت مستوى هذا الشعور من حيث قوته وضعفه من ثقافة لأخرى وداخل الثقافة نفسها ومن هذا المجتمع إلى ذلك لكن تبلغ هذه الظاهرة ذروتها في الثقافة التسييرية اليابانية وفق نظرية اوتشي (Z) حيث يربط البعض منحى حياتهم بالانتماء إلى مؤسسة كبرى أو بالخروج منها (Toyota)، وتبني سياسة تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات على المدى البعيد².

إن مؤسسة سوناتراك من خلال الامتيازات المالية التي تقدمها تجعلها حلم كل شاب مهما كان مستواه العلمي والمعرفي، ولكن قوة ثقافتها تتوقف على مدى قدرتها على تنشئة هذا المورد تنشئة تنظيمية تجعلهم متشربين للقيم والمعايير التنظيمية، مدافعين عن قيمها ومبادئها.

و يتوقف أيضا على الممارسات التنظيمية والتسييرية والمبادئ والمعايير التي تحكم توزيع مختلف الحوافز (الترقية، التعويضات والعلاوات) ان نظرة المورد البشري للمؤسسة واختزال وجودهم فيها بانها مكان للعمل والحصول على دخل فقط تدل، كما أشار إلى ذلك الباحث فريحة سليمان أن العمال " موجودون بصورة عابرة passagers و بالتالي فان شؤون المؤسسة لا تهمهم، إذ أن بناء حاضر المؤسسة ومستقبلها والتفكير في شؤونها لا يقع عليهم بل على آخرين فإذا ألت إلى الخسارة فذلك لا يضرهم وإذا حققت إرباحا فذلك لن يعود عليهم بالكثير ."³ أن الظلم والتهميش الذي عانى منه البعض جعلهم يشعرون بالاغتراب الذي من مظاهره اللامبالاة وعدم الاكتراث لمصير المؤسسة، والتناقض بين الأقوال والأفعال والممارسات المصرح بها والمعمول بها، رسخت الاعتقادات وتصورات سلبية والتي أثرت على سلوك العمال وجعلت انتماءهم للمؤسسة قائم أساس انتماء منفعي وليس انتماء قيمي، إن الاستثمار السليم للمورد البشري يجب ان يكون على أساس إنساني واقتصادي سليم ومتكامل يحفز المورد البشري .

¹ عيساوي الساسي، مرجع سابق، ص 160.

² فريحية سليمان، إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناتراك وإجيب حاسي مسعود، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر 2012/2011، ص 102.

³ نفس المرجع، ص 103.

الجدول رقم (52) يمثل مدى رضا العمال عن نظام الحوافز المطبق وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		مدى الرضا عن نظام الحوافز								
		اعون تنفيذ		اعون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.1	69	-	-	43.3	26	73.3	22	52.5	21	نعم
1				3		3		0		
48.8	66	100	5	56.6	34	26.6	8	47.5	19	لا
9				7		7		0		
100	13	100	5	100	60	100	30	100	40	المجموع
	5									

من خلال المعطيات الواردة في الجدول، و الذي يوضح مدى رضا العمال على نظام الحوافز وفق متغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ ان نسبة 51.11% سجلت في الاختيار الأول (نعم راضي) مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار ب 73.33%، تليها نسبة 52.50% عند فئة الإطار السامي، ونسبة 43.33% عند فئة اعون تحكم.

في المقابل سجلت نسبة 48.89% في الاختيار الثاني (لا غير راضي) مدعمة بأعلى نسبة 100% عند فئة اعون تنفيذ، تليها نسبة 56.67% عند فئة اعون تحكم، ونسبة 47.50% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 26.67% عند فئة الإطار.

من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول الذي يبين مدى الرضا عن نظام الحوافز وفق الفئة السوسيو مهنية يتضح أن هناك تباين واختلاف بين الفئات السوسيو مهنية حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز، حيث نجد فئتي الإطار والإطارات السامية راضية، ويمكن إرجاع ذلك الى المكانة التي يحظون بها والحوافز والامتيازات المحصل عليها، عدم الرضا يتمركز أساسا عند فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم فهم يرون انهم يبذلون قصارى جهدهم في حين أن الحوافز والامتيازات غير مكافئة للأداء.

الجدول رقم (53) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية وفيتمثل مصدر رضا العمال.

المجموع		مصدر رضا العمال								
		اعون تنفيذ		اعون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.6	26	-	-	23.0	6	63.6	14	28.5	6	عدالة توزيع الاجور والتعويضات
8				7		4		7		
30.4	21	-	-	38.4	10	22.7	5	28.5	6	الترقية
3				6		2		7		
31.8	22	-	-	38.4	10	13.6	3	42.8	9	احترام وتقدير الرؤساء
9				6		4		6		
100	69*	-	-	100	26	100	22	100	21	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين مصادر الرضا لدى المبحوثين وفق الفئة السوسيو مهنية، حيث نجد أعلى نسبة سجلت في الاختيار الأول (عدالة توزيع الأجور والتعويضات) بـ 37.68%، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطار بـ 63.64%، تليها نسبة 28.57% عن فئة الإطار السامي، تليها نسبة 23.07% عند فئة عون تحكم.

في المقابل سجلت نسبة 31.89% في الاختيار الثالث (احترام وتقدير الرؤساء) مدعمة بأعلى نسبة 42.86% عند فئة الإطار السامي، تليها نسبة 38.46% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 13.64% عند فئة الإطار.

في حين سجلت نسبة 30.43% عند الاختيار الثالث الترقية، مدعمة بأعلى نسبة 38.46% عند فئة عون تحكم، تليها نسبة 28.57% عند فئة الإطار السامي، تليها نسب 22.72% عند فئة الإطار السامي

*يرجع انخفاض حجم العينة إلى إجابات المبحوثين الذين أجابوا في السؤال السابق بنعم والمقدر عددهم بـ 69 مبحوث .

تعد العدالة في توزيع الأجر والتعويضات ذات أهمية كبيرة على نفسية العامل إن شعور الرضا والارتياح الذي تنتابه جراء العدالة كقيمة قد تفوق قيمة الأجر نفسه، فهي تعبر عن ما يتلقاه العامل جراء المجهودات المبذولة، فإذا شعر الأفراد أن هناك فروق بينهم وبين زملاءهم يتولد لديهم مشاعر السخط والغضب، إن العدالة في التوزيع يعد مؤشر مهم " شعور بالعدالة لدى الأفراد في التنظيم يعد احد الشروط الضرورية لاندماجهم في مجموعة العمل وقبول القيم الجماعية ومن ثم يكون هناك امتثال لدى الأفراد المؤسسة"، في حين من يرى أن التحفيز المعنوي المتمثل في التقدير والاحترام المتبادل مهم في خلق جو عمل مريح ومحفز على البقاء وبذل مجهودات والتعاون وروح الفريق وإزالة التوترات والشحنات، أما فيما يخص الحصول على الترقية الكثير يرغب في الحصول على الترقية، خاصة فئة عون تحكم نظرا لبطء الحراك المهني، لها فان الحصول على الترقية في الغالب يصاحبه زيادة في الأجر والمكانة وهو ما يزيد من رضاهم.

الفصل السادس: استخلاص نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: مناقشة فروض الدراسة.

من خلال تناولنا للموضوع المتعلق ب (الثقافة التنظيمية واثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة) و معالجته نظرياً ومحاولتنا الإلمام بكل جوانبه من خلال اطلاعنا على التراث النظري المتعلق به ومن خلال ميدان الدراسة (مديرية الصيانة الأغواط) بغية اختبار فرضيات البحث عن طريق أدوات البحث من اجل فهم العلاقة بين المتغيرات و تكميم البيانات والوصول إلى نتائج.

1- نتائج الفرضية الأولى:

يظهر البعد الثقافي في تسيير الموارد البشرية بداية من استقطاب أفضل الموارد من سوق العمل ومن خلال الالتزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية الصارمة في اختيار المورد البشري المؤهل والكفؤ، فالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة أصبحت عبارة عن رأسمال غير مادي لخلق القيمة المضافة داخل المؤسسة، وهو ما تدركه المؤسسة محل الدراسة.

من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى والتي مفادها كلما كان هناك التزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري أدى ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

المؤشر الأول: تحديد الثقافة التنظيمية المعلنة من خلال الالتزام بقيمة المساواة وتكافؤ الفرص في استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل.

يتضح لنا من خلال النتائج المحصل عليها بخصوص هذا المؤشر أن أغلبية المبحوثين 40.9% علموا بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل، إن وسائل الاستقطاب تختلف اليوم عما كانت عليه في السنوات السابقة ففي ظل وفرة الغرض وندرة الطلب في سوق العمل، لجأت المؤسسة إلى إعلان مناصب الشاغرة عبر الوكالة بهدف تنظيم ومعرفة وضعية السوق واليد العاملة، حيث تقوم الوكالة بتزويد المؤسسة بقائمة اسمية للمترشحين التي تتوافق مؤهلاتهم مع المناصب الشاغرة، إن هذه الإجراء الذي فرضته الدولة من اجل التخفيف من البطالة، وإتاحة الفرصة لجميع طالبي الشغل المسجلين عن طريق الوكالة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، فهي هيئة المكلفة بالإعلان والإشهار للمناصب وشروط الالتحاق أصبحت

مصدرا لتلاعبات ومحل اتهام، نظرا لضبابية المعايير التي يتم من خلالها انتقاء الشباب لاجتياز المسابقة (القائمة الاسمية) و التجاوزات العديدة التي تمر بها هذه العملية من تكتم عن المعلومة وإعطاء مبررات غير منطقية للأخطاء واقعة في القوائم '، واستغلال الوظيفة لمنح الأولوية لمن هم من المعارف والقرباة وهو ما يفسر الاحتجاجات المتكررة الذي يتبع كل إعلان للمسابقة.

✓ الالتزام بمعيار الكفاءة في اختيار الموارد البشرية

معيار الاختيار هو الشهادة، أغلبية المبحوثين تم توظيفهم بفضل مؤهلاتهم وشهاداتهم المتحصل عليها والاختبار وليس لاعتبارات أخرى نظرا لتوفر الكفاءات البشرية ذات المستويات التعليمية العالية، فالشهادة ضرورية فهي تعبر عن أحقية الفرد في مجال العمل، والميدان هو المحك الفاصل الذي يحدد كفاءة وصلاحيه واستعداد الفرد لشغل المنصب، وهو ما يتوافق ومنطلقات نظرية الفيبيرية البيروقراطية على ضرورة أن تكون عملية الاختيار والتوظيف بناء على مؤهلات وقدرات الفرد ووضعت مجموعة مبادئ وفرضيات اعتبرتها فعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، مركزة في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة (العقلانية، التنظيم الرسمي، الرجل الاقتصادي موضوعية العلاقات الاجتماعية) كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

فالثقافة التنظيمية الرشيدة تقوم على الكفاءة التنظيمية التي تدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة بدقة، نظرا لارتباطها بمسألة الالتزام بالقواعد والقوانين والتنظيم العقلاني للأعمال والعمل الجاد من أجل إنجاز المهام في آجالها بالكمية والنوعية المطلوبتين فهي تهتم بالوقت وبأخلاقيات العمل التزاما صارما ودقيقا لتكوين السلوك المطلوب.

- أغلب شريحة التحقت عن طريق المسابقة سجلوا أنفسهم عبر الوكالة الوطنية للتشغيل وتم انتقاءهم لاجتياز المسابقة، لكن هذه الآلية التي وضعت لتخفيف من البطالة، أصبحت كوسيط لتدعيم قيم المجتمعية بالقربة والعشائرية والجهوية هي مؤشرات أو محطات تفسيرية لنمط ممارسة الأفراد لأفعالهم ولهذا نجد الضبابية والغموض تكتنف إجراءات التوظيف.

الأغلبية ترغب في التحاق أبناءها بالمؤسسة، نظرا للامتيازات المالية التي توفرها المؤسسة ما جعلها محل اهتمام وحلم كل شاب، ولأن حظوظ الوافرة تكون لمن هم في مكان العمل، بحكم أسبقيتهم في معرفة المناصب الشاغرة، وامتلاكهم للمعلومة، مما يسهل عليهم الأمر، فالعلاقات الشخصية تؤثر بقوة في بلورة التباين بين الأفراد، فمجتمعاتنا معروفة بهيمنة العلاقات الشخصية في مختلف حقول التفاعل الاجتماعي بما فيها مؤسسة محل الدراسة.

فالكفاءة ليست المعيار الوحيد للاختيار.

✓ تتناسب بين الوظيف والفرد يؤثر على القيام بأعباء الوظيفة.

في حين أن الانسجام بين الوظيفة فنجد توافق كبير وانسجام ما يجعل الفرد أكثر تحكما في عملهم، يؤدي مهامه بكل إخلاص ومثابرة والتزام ينعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة، وهذا ما تؤكدته فئة الإطار السامية والإطارات التي تمتلك مستوى علمي عالي يؤهلها إلى أداء المهام الموكلة إليه بكل سهولة وتفاني وانسجام لكن من جهة أخرى يرى البعض عدم وجود انسجام بينه وبين الوظيفة التي يؤديها، وهذا راجع إلى أن قدراتهم ومؤهلاتهم تتجاوز الوظائف التي يؤديها، فهم يرون أن لهم الأحقية في تولي مناصب قيادية، ولكن هناك حواجز تمنعهم من الوصول، حيث عبروا عن سخطهم عن المكانة التي يحتلونها داخل الهيكل التنظيمي، وهناك من شهداتهم و تخصصاتهم لا تتناسب والوظيفة التي يؤديها أن الفئة التي وظفت بشهادة وتخصص لا يتناسب والمنصب يدل على أمرين هما: أن العلاقات الشخصية كان لها دور فتوظيف شخص لا يتناسب تخصصه مع منصب، لانعدام منصب شاغر في تخصصه، أو بسبب امر آخر هو إستراتيجية المؤسسة المتبعة حيث يكون أحيانا اختيار الشخص في المنصب غير مناسب حيث لا يتوافق وتخصص الذي يحمله .

- إن قرارات التعيين تأتي من فوق أصحاب النفوذ والإطارات، أن مثل هذه الممارسات والسلوكات وعلاقات الزبونية تزيد من الوقت الضائع، و تؤثر على كمية الإنتاج وعلى معنويات جماعة العمل وتنعكس سلبا على فعالية التسيير، وهذا ما عبر عنه الكثير فتوظيف أفراد لم يتم إثبات جدارتهم وكفاءتهم في مناصب وإسناد مسؤوليات تفوق قدراتهم ينعكس سلبا على التسيير فتغليب القيم المجتمعية على القيم العقلانية ينكس سلبا على المؤسسة.

إن تضارب وتناقض الحاصل بين ما هو مصرح به وما هو معمول به يجعلنا نقف أمام ثقافة عاجزة عن خلق قيم منسجمة ومتجانسة قيم تقوم على التفكير العقلاني وفق متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه في عصر سيطرت عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح.

2- نتائج الفرضية الثانية:

الثقافة التنظيمية نسق فرعي يعبر عن هوية المنظمة، التي تعمل على ديمومة واستقرار بنائها، والموارد البشري المؤهل والمتكيف مهنيا وثقافيا يعد قوام العملية التنظيمية من خلال المكانة والأدوار التي يؤديها.

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية والتي مفادها كلما كانت هناك إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة في تنمية المورد البشري تقنيا ومهنيا وثقافيا (إكسابه معارف ومهارات وخبرات تتماشى وقيم وثقافة المؤسسة المعلنة) أدى ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

✓ كلما كان هناك (القدوة) التعلم الثقافي أدى ذلك إلى اكتساب مهارات وخبرات تتماشى وقيم وثقافة المؤسسة.

يعد القدوة (النموذج الذي يحتذى به) ركيزة أساسية من ركائز التنشئة التنظيمية فهو بمثابة النموذج الذي يسعى العمال الى تقليده والاقتراء به في سلوكاته وتصرفاته وأفعاله، في طريقة إنجاز المهام والأعمال، حيث يترك الأثر الإيجابي لديهم. من خلال النتائج المحصل عليها بخصوص هذا المؤشر أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 57.04% يرون ان المؤسسة تفنقر لنموذج، القدوة الموجه المرشد، لذا من الصعب تصور وجود عمال على درجة عالية من الالتزام بقيم المؤسسة في ظل غياب التزام سلوكي وقيمي من قبل من يقومون على الإشراف عليهم.

✓ الاستعادة من التكوين تسمح باكتساب مهارات وخبرات تتماشى وقيم وثقافة المؤسسة.

توصلنا من خلال الدراسة المؤسسة بجميع هياكلها تعتبر التكوين كاستثمار لتحسين وتطوير كفاءات العمال في مناصب شغلهم، وهو ما تبينه نسبة 73.33% خضوع أغلبية المبحوثين للتكوين خلال مسارهم المهني في مراكز ومعاهد تكوينية تابعة للمؤسسة الام ومراكز خارج الوطن او داخل المؤسسة (المديرية)، وما يمكن ملاحظته أيضا انه كلما زادت الأقدمية زادت فرص تلقي تكوين، وهذا يفسر غياب التكوين التأهيلي الذي يعمل على تأهيل العمال الجدد لأداء مهامهم بكل كفاءة.

✓ كلما كانت أسس منح التكوين واضحة وموضوعية أدت إلى اكتساب مهارات وخبرات

تتماشى وقيم وثقافة المؤسسة

أسس منح التكوين تتميز بالموضوعية ظاهريا وغير الموضوعية فالاستفادة الفعلية موجهة لفئات معينة تربطهم بهم مصالح وصلات قرابة فالتكون مثله مثل التوظيف يخضع لمعيار المصلحة.

✓ تساهم الدورات التكوينية في اكتساب قيم وقواعد سلوكية جديدة.

المؤسسة تسعى لإكساب مواردها البشرية قيم وقواعد سلوكية جديدة، فقيمة الانضباط ودقة في العمل، والعمل الجماعي، هي قيم من صلب طبيعة عمل المؤسسة ومن أولويات المؤسسة، لكن يتوقف ذلك على نوع التكوين ومدته، ومرات الاستفادة.

✓ كلما ساهمت الدورات التكوينية في تجديد المعارف والمهارات أدت اكتساب مهارات ومعارف خبرات تتماشى وقيم وثقافة المؤسسة.

توصلنا من خلال دراستنا ان التكوين بالنسبة 71.11% ساهم في تجديد المعارف والمهارات، المؤسسة محل الدراسة مختصة بالصيانة فهي تسعى الى الرفع من مؤهلات مواردها البشرية ومهاراتهم، فهم بحاجة الى دورات تكوينية متخصصة خاصة إذا تم إدخال آلات ومعدات جديدة للقيام بالمهام بكفاءة عالية ومهنية، فالتكوين يسمح بتنمية وتطوير وتأهيل الفرد لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان العمل.

✓ كلما غيرت الدورات التكوينية اتجاهاتك أدت إلى تكيفك مع قيم وثقافة المؤسسة.

المؤسسة تسعى من خلال الدورات التكوينية تغيير سلوك العمال وتعديله وتنمية الاتجاهات الإيجابية اتجاه المؤسسة، فتزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، مما يضمن زيادة الأداء لمجابهة التحديات الداخلية والخارجية.

✓ كلما كان هناك التزام بالقوانين واللوائح التنظيمية أدى ذلك تكيفك مع قيم وثقافة المؤسسة.

نسبة 50.37% ساهمت في التزام بالقوانين واللوائح والتنظيمية خاصة (الوقت وإنجاز المهام وفق اللوائح التنظيمية).

✓ كلما كانت برامج التكوين شاملة كلما أدت إلى التكيف مع قيم وثقافة المؤسسة.

نجد نسبة 40% ترى أن برامج التكوين ناقصة.

✓ كلما استفدت من التكوين المستمر أدى إلى تكيفك (تقنيات العمل، محيط المؤسسة وثقافتها والتكيف مع المنصب).

55.29% التكوين المستمر يساهم في تكيف مع تقنيات العمل بدرجة أولى، لتفادي اتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المفترض لعمالها ومواكبة التطورات الحاصلة في ظل اشتداد المنافسة، لضمان التكيف الجيد مع التقنيات الجديدة.

✓ أهمية التكوين في تقريب بين أهداف الفرد والمؤسسة.

التكوين له أهمية 62.15% أن للتكوين أهمية واضحة على الفرد والمؤسسة، فلا شك ان اكتساب القدر الكافي والمناسب من المهارات والمعارف والاتجاهات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي والذي ينعكس مباشرة على روحه المعنوية وعلى المؤسسة بالإيجاب.

✓ الدورات التكوينية وتعزيز روح الإبداع والابتكار.

نجد نسبة 68.15% ترى أن الاستفادة من الدورات التكوينية له تأثير كبير في زيادة قدرة المورد البشري على الإبداع والابتكار، فمديرية الصيانة تدرك أهمية الفكر الخلاق المبدع في الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه، يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معا وهذا ما تدعمه فئة التحكم، الذين هم في قلب مهام الصيانة، ونظرا لشدة المنافسة تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار، من خلال الدورات التكوينية فالشخص المبدع يتميز بالقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع مختلف المشاكل والأخطار.

3- نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة والتي مفادها " كلما كانت هناك إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والامتيازات كلما زاد انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة."

إن إستراتيجية التحفيز هي انعكاس للثقافة التنظيمية، فالقيم والأعراف السائدة بالمؤسسة ومدى رغبتها في توفير المناخ الملائم من خلال نظام الحوافز المتوفر وبشتى أنواعه، والذي يتم وفق قيم العدالة في التوزيع، وفي المعاملة والتقييم تؤدي إلى ترسيخ القيم الإيجابية التي تزيد من انتماء وولاء المورد البشري لثقافة المؤسسة. فما هو واقع الحال في المؤسسة؟

✓ كلما كان هناك التزام بالعدالة الرئيس في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات كلما زاد

انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة.

هناك اختلاف في نظرة كل فئة وتقديرها لعدالة الرئيس في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، 50.37% ترى بعدم الالتزام تتمركز عند فئة عون تحكم، فالفرد يجري مقارنة في المدخلات والمخرجات بينه وبين الآخرين، فمبدأ العدالة يؤثر على وتيرة أدائه وسلوكه، في حين فئة الإطار السامي والإطار يرون أنهم يلتزمون بالعدالة في تقديم الحوافز وتسليط العقوبات، فأغلبهم رؤساء مصالح ودوائر، لهم القوة والسلطة فهم يحاولون دائما إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة.

✓ كلما كانت هناك معاملة إنسانية عادلة دون تمييز كلما زاد انتماء المورد البشري للقيم والثقافة التنظيمية المعلنة.

65.19% يرون ان الرئيس يميز في المعاملة وأسس التميز تتراوح ما بين مصالح الشخصي وتأثير القيم الثقافية العشائرية أي الزبونية "كقيمة اجتماعية ثقافية تدل على الوساطة كفعل اجتماعي لقضاء مصالح اليومية للأفراد بدافع دموي أو بدافع النسب أو بدافع مصلحة أو اجتماعي أو ثقافي"¹

✓ كلما كانت الحظوظ متكافئة للترقية بين للعمال المؤهلين كلما زاد انتمائه لقيم للثقافة التنظيمية المعلنة.

نجد نسبة 62.22% يرون إن الحظوظ غير متساوية على الرغم من اعتماد المؤسسة معيار الأقدمية، إلا أن التدخلات الذاتية ترجح كفة فئة على حساب أخرى.

✓ كلما كان هناك شعور بنزاهة التقييم وموضوعيته زاد انتمائه للقيم الثقافة التنظيمية المعلنة

53.33% يرون غموض وعدم وضوح لطريقة التقييم، مما رسخ لديهم قناعة بعدم موضوعيته وهو ما صرحت به مختلف الفئات السوسيو مهنية.

✓ كلما تم تقدير وتثمين جهود العمال المتفانين كلما زاد انتمائهم للثقافة المؤسسة

¹ عبد المالك مجادبة، تجليات البعد القبلي للفعل الاجتماعي في التنظيمات الجزائرية الحديثة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، 2021، ص214.

50.37% لا يتم تكريمهم، إقامة حفل على شرف العمال اعترافا وتقديرا وتثمينا للجهود المبذولة نظير تفانيهم في غالب يخص العمال القدامى الذين هم على مشارف التقاعد فهم أكثر اعتزازا وانتماءا للمؤسسة من الفئة الشابة حديثة الالتحاق بالمؤسسة.

✓ كلما أدرك العمال المعاملة الحسنة والإنسانية كلما زاد انتمائهم للقيم الثقافية.

35.56% ترى ان تعامل المسؤول (أو الرئيس) معهم على أنهم أدوات وآلات لإنجاز المهام بفعالية، أي سيادة النظرة التaylorية للأفراد فالتحفيز قائم على أساس مادي تتمركز عن فئة عون تنفيذ وعون تحكم، أثبتت فشلها وتجاوزها الزمن، إن انعدام القيم التنظيمية التي تراعي أنسنة العلاقات والشعور بالثقة والصدق والعدالة بين مختلف الفئات المهنية يجعلنا أمام تناقض قيمي ناتج عن ضعف تغلغل الثقافة التنظيمية.

✓ تمثل المؤسسة مصدرا للاعتزاز وفخر 51.11% نظرا لسمعة عالية التي تحظى بها المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي، فهي تسمح بإثبات ذواتهم وكفاءتهم، ولكن يتفاوت مستوى هذا الشعور من حيث قوته وضعفه.

✓ كلما كان هناك رضا عن الحوافز المقدمة كلما زاد انتمائهم للثقافة التنظيمية المعلنة.

51.11% راضية عن الحوافز ولكن هناك تباين واختلاف بين الفئات السوسيو مهنية حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز، حيث نجد فئتي الإطارات والإطارات السامية راضية، ويمكن إرجاع ذلك إلى المكانة التي يحظون بها والحوافز والامتيازات المحصل عليها، عدم الرضا يتمركز أساسا عند فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم فهم يرون أنهم يبذلون قصارى جهدهم في حين أن الحوافز والامتيازات غير مكافئة للأداء.

✓ 37.68% يرجع مصدر الرضا لديها إلى العدالة في توزيع الأجور والتعويضات ذات أهمية كبير على نفسية العامل إن شعور الرضا والارتياح الذي تنتابه جراء العدالة كقيمة قد تفوق قيمة الأجر نفسه.

ثانيا :الاستنتاج العام :

تعتبر المؤسسة حقلا للدراسة السوسولوجية، و ميدان لملاحظة ممارسات و سلوكات الفاعلين الاجتماعيين داخل النسق الاجتماعي، حيث يحاولون تحقيق أهدافهم و استراتيجياتهم ،هذا ما يجعل المؤسسة تحرص دوما على ضبط سلوكياتهم و أفعالهم و توجيهها بطرق و أساليب تسييرية تعكس مستوى الثقافة التنظيمية التي تتميز بها .

لقد حاولنا في هذه الدراسة تحديد نسق الثقافة السائد داخل مديرية الصيانة التي تعتبر فرع تابع لمؤسسة سوناطراك التي تهتم بالبعد الثقافي و تعتبرها كرهان استراتيجي لا يقل أهمية عن الأبعاد التقنية و التنظيمية ، بل قد يأتي على رأس هذه الأبعاد من هذا المنطلق ركزنا على البعد الثقافي المتحكم في نسق تسيير الموارد البشرية داخل مديرية الصيانة بالأغواط ، ومدى وجود تطابق بين الثقافة المعمول بها و الثقافة المعلنة .

ان إستقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل، ووضع مجموعة من الممارسات و المعايير الثقافية الصارمة و الجادة في إختيار المورد البشري المؤهل و الكفو من سوق العمل، و تنميته و تكوينه بما يحقق تكيفه مهنيا و ثقافيا ، ثم الحفاظ عليه وصيانتته من المغريات الخارجية، من خلال سياسة و التعويضات الحوافز المقدمة بشكل عادل يضمن التوازن بين جميع الأعضاء، و يحقق الإدماج ، و يلغي كل مسبب للصراعات التي لا تخدم المؤسسة، بل تقف أمام فعاليتها و السير الحسن لوظائفها ،هي من الأولويات المعلن عليها .

انطلاقا من النتائج المحصل عليها، و كحوصلة لملاحظاتنا الميدانية ، حقيقة ان المؤسسة و نظرا للأجور المعتبرة التي تدفعها قادرة على جلب واصطياد الكفاءات من سوق العمل ،إلا الممارسات الثقافية السائدة القائمة على أسس جماعائية ورمزية تقف عائقا أمام ذلك ،فالتوظيف (من استقطاب واختيار و تعيين) يخضع للخيارات الاجتماعية وحتى السياسية بدل الخيارات الاقتصادية و يتم بطريق غير رسمية تحت غطاء رسمي (الوكالة التشغيل) ، بحيث لا تعتمد على معايير موضوعية التي تعكس قيم الثقافة التنظيمية الرشيدة ، بحيث لا تقوم على انتقاء أفضل الأشخاص من اجل شغل الوظيفة ، ولا تعتمد على معايير موضوعية في التوظيف كمبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع و، لا تحبذ أن يكون الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق ، الرجل المناسب في المكان المناسب ، و إنما قائمة على مدى قدرتهم على تكوين شبكاتهم الزبونية (المعارف ، العروشية ،الجهوية) فالكفاءة المطلوبة ليست

اقتصادية و إنما اجتماعية ، فالثقافة ذات المرجعية التقليدية القائمة على الشبكة العلائقية (المعارف ،العروشية،الجهوية) هي المتحكمة في التوظيف .

ليس هناك التزام بالقيم الثقافية العقلانية و المعايير الموضوعية في استقطاب و اختيار و تعيين المورد البشري . الفرضية لم تتحقق .

تبنى استراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة يؤدي الى تكيف المورد البشري مهنيا و تقنيا و ثقافيا بما يعزز الثقافة التنظيمية المعلنة .

افتقار المؤسسة لنموذج القدوة الذي يحتذى به ،والذي يعد اللبنة الأولى للتنشئة التنظيمية وهوما يعني صعوبة تصور وجود عمال على درجة عالية من الالتزام بقيم المؤسسة في ظل غياب التزام سلوكي و قيمى من قبل من يقومون على الإشراف عليهم.

بحكم نشاط المؤسسة فالتكوين موجه بدرجة أولى للمصالح التقنية ، فالاستفادة من التكوين يكون وفق معايير موضوعية وفي كثير من الأحيان وفق معايير شخصية و الولاء للمسؤولين (خاصة إعداد قوائم المستعدين)سيادة قيم الزبونية ، تحاول المؤسسة غرس قيم وقواعد سلوكية جديدة فقيمة الانضباط و دقة في العمل ،و العمل الجماعي، هي قيم أساسية تحاول المؤسسة تعزيزها من خلال الدورات التكوينية لإنتاج الثقافة المرغوبة و الممارسات المهنية المطلوبة . تحاول المؤسسة تجديد معارف و مهارات عمالها خاصة القدامى لتكيف مع التغيرات التكنولوجية كالمعدات والأجهزة ،ولكن تبقى برامج التكوين ناقصة وغير قادرة على مواكبة التطورات التنظيمية و التكنولوجية الحاصلة ،ومرده ذلك أيضا الى مدة التكون وعدد مرات الاستفادة التي تعيق فاعلية هذه البرامج ، والمؤسسة تهتم بتكيف مع تقنيات العمل على حساب التكيف مع محيط المؤسسة وثقافتها،التكوين المبني على أسس علمية و البعيد عن الاستراتيجيات الفردية له مكانة هامة في تعزيز التفكير الإبداعي، و تنمية موارد بشرية القادرة على بذل جهود مضاعفة تساعد في تحقيق الأهداف على أكمل وجه.الفرضية تحققت نسبيا

تبنى إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز و الامتيازات تزيد من انتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة .

الالتزام الرئيس بمبدأ العدالة في توزيع الحوافز و تسليط العقوبات أمر نسبي ، المؤسسة تعتمد على معيار الترقية و لكن واقع الأمر لازالت مثلها مثل التوظيف تخضع لتدخلات الذاتية ،فمعايير القرابة العلاقات الشخصية أزاحت معيار الكفاءة و الخبرة و الانجاز ، لازالت تنظر المؤسسة لكفاءتها كآلات

تربطهم بها عقد عمل بمعنى علاقة مادية تقوم على تقديم خدمة متفق عليها مقابل اجر مادي ،فهم يعملون مادامت تحقق حاجاتهم المادية و لا علاقة لهم بالجوانب الإستراتيجية للمؤسسة و مصيرها وهذا يقودنا الى الرجوع الى التصور التايلوري القائم أن الإنسان مادي بطبعه و الشيء الوحيد الذي يحفزه هو المال ويزيد من انتمائه .

الرضا عن الحوافز مصدره عدالة توزيع الأجر والتعويضات التي تعزز استمراره في المؤسسة.
ان القيم الثقافية التقليدية لازالت تؤطر ولاء و انتماء الجماعة من خلال الشبكة الزبونية كقيمة ثقافة تناقض القيم العقلانية ، وهوما يعكس تملل الثقافة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة .

خاتمة

حاولت الدراسة الحالية فهم تحديد المرجعية المكونة لثقافة وتأثيرها على التسيير الموارد البشرية؛ بناء على تصنيف التراث النظري الخاص بهذا الموضوع، و سيرورة المؤسسة الجزائرية ضمن السياقات المختلفة، التي تعيشها؛ الأمر الذي قاد إلى طرح تصور نظري لفهم الموضوع وإثارة مجموعة من التساؤلات البحثية التي ترجمت في صياغات فرضية، تطلبت توظيف إستراتيجية منهجية متكاملة تقوم على التحقق الامبريقي ضمن هذا الإطار، سارت الدراسة وفق خطة متكاملة بدء من وصف لإشكالية البحث ومراجعة انتقائية وتحليلية للأدبيات، انتهاء بتجسيد خطة البحث الميداني. فعلى المستوى النظري، تمكنت الدراسة من تحديد المفاهيم الارتكازية ونموذجها التصوري، كما ألقت الدراسات السابقة الضوء على جوانب مختلفة لموضوع البحث.

فسبل نجاح وكفاءة أي مؤسسة، لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة هذا النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها، طالما أن القيم تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك الفرد.

من هذا المنطلق حاولنا تحديد طبيعة القيم الثقافية والمعايير المتبعة في استقطاب واختيار وتعيينان البعد الثقافي في تسيير الموارد البشرية يظهر بداية من استقطاب أفضل الموارد من سوق العمل الالتزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية الصارمة في اختيار المورد البشري المؤهل والكفؤ، فالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة أصبحت عبارة عن رأسمال غير مادي لخلق القيمة المضافة. كما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة، التي تعمل على ديمومة واستقرار بنائها، والمورد البشري المؤهل والمتكيف مهنيا وثقافيا والذي يعد قوام العملية التنظيمية من خلال المكانة والأدوار التي يؤديها، وفي نظام الحوافز وبأنواعه، والقائم وفق قيم العدالة في التوزيع، وفي المعاملة والتقييم يؤدي إلى ترسيخ القيم الإيجابية التي تزيد من انتماء وولاء المورد البشري لثقافة المؤسسة. لقد حاولنا في هذه الدراسة تحديد المرجعية الثقافية المتكاملة في تسيير الموارد البشرية.

وبناء على ما تم عرضه في الدراسة الميدانية نقدم جملة من التوصيات:

- الحرص على تفعيل ثقافة التنظيمية بعد تخطيط محكم وتحفيز كل الفئات المهنية على تبنيها ومن خلال التوظيف السليم بغية دعم القيم والمعتقدات التي تخدمها وتخدم أهدافها.

- ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات البشرية.
- القضاء على أشكال السلوك والممارسات غير عقلانية كالرشوة، المحسوبية المعرفية ... والتي أصبحت تقليدا شائعا في المؤسسة الاقتصادية.
- تعايش بين الجوانب العقلاني والعلائقية يعمل على ترسيخ تناقضات الثقافة التنظيمية في بعدها الكلي والجزئي (الثقافات الفرعية).

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

المعاجم و القواميس

- 1- إيكه هو لنكرانس ،قاموس مصطلحات الاثنولوجيا و الفلكلور ،ترجمة : محمد الجوهري ،حسين الشامي ،دار المعارف ،الهيئة المصرية لقصور الثقافة، مصر ،ط1974،2.

الكتب

- 2- ابراهيم حسن بلوط ،ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،النهضة العربية ،بيروت، ط1، 2002.
- 3- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر، ب ط، 2004.
- 4- احمد ماهر ،التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية،مصر،ط2005،1
- 5- اسماعيل علي سعد ،الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية،مصر، ب ط،1997.
- 6- امال كحيله،فريد كورتل،ادارة التغيير في عالم متغير،زمزم للنشر و التوزيع، الاردن ،ط2015،1.
- 7- أمين عبد العزيز، " إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ط2001،1.
- 8- بازي كشواي ،إدارة الموارد البشرية ،دارالقاروق للنشر و التوزيع ،مصر ط 2006،2.
- 9- بلال خلف سكارنة ،التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 2009،1.
- 10- جاك لومبار ،مدخل إلى الاثنولوجيا ،ترجمة :حسن قبسي ،المركز الثقافي العربي ،لبنان،ط1997،1.
- 11- جمال الدين المرسي،الثقافة التنظيمية و التغيير،الدار الجامعية ،مصر،ط1، 2006.
- 12- جمال الدين محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ،الدار الجامعية ،مصر، ب ط ، 2003.
- 13- جمال العيفة ،الثقافة الجماهيرية عندما تخضع وسال الإعلام و الاتصال لقوى السوق ،منشورات جامعة باجي مختار ،الجزائر ،ب ط،2003.
- 14- جيرالد جرينبرج ،روبرت بارون،ادارة السلوك في المنظمات .ترجمة:رفاعي محمد رفاعي سماعيل علي بسيوني،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،ط2004،1.
- 15- حسن فايز،سيكولوجيا الادارة العامة ،دار اسامة ،الاردن، ط1، 2008.
- 16- حسين حريم ،ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل)،دار حامد للنشر و التوزيع ،الاردن،ط1، 2013.
- 17- حسين حريم،سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال،دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن ، ط3، 2009.
- 18- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،ط2006،1.
- 19- حسين فلاح عداي الحسني ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مدخلها و عملياتها المعاصرة ،دار وائل للنشر ،الأردن ط2000،1.

- 20- حسين فهميم ، قصة الانترنتولوجيا ، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، الكويت ، ب ط، 1986.
- 21- حسين .حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع، ط2 ، 2009.
- 22- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ب ط، 2000.
- 23- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطباعة العصرية، الجزائر، ب ط 2008.
- 24- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر ، الاردن ، 2007.
- 25- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، ب ط، 2014.
- 26- رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ب ط، الجزائر، 2003.
- 27- سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2004، 3.
- 28- السعيد حمزاوي ، تحسين الأداء و التدريب ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، ط 2002، 1 .
- 29- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي ، الاردن، ط 1، 2008.
- 30- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط 3، 2003.
- 31- سيد محمد جاب الرب ، التخطيط الاستراتيجي ، منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الاردن، ط 2016، 1 .
- 32- سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث ادارية متقدمة ، مطبعة العشري ، مصر ، ب ط، 2005.
- 33- صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط 1، 1999 .
- 34- صالح بيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 1982.
- 35- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الاكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2017.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الاسكندرية ط 2007، 1.
- 37- صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1982.
- 38- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط 2002، 1.
- 39- طارق علي جمار ، المدخل الى ادارة الموارد البشرية ، منظمة طيبة للنشر و التوزيع ، مصر، ط 1، 2010.

- 40- طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر،ب ط،2007.
- 41- طلعت عيسى ،تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية ،مكتبة وهبة ، القاهرة ،ط1976، 5 .
- 42- عادل حرحوش ،مؤيد سالم السعيد ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي. . عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،، الأردن ،ط2002،1.
- 43- عادل محمد زايد ،ادار الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،كتب عربية ،القاهرة ، ب ط،2003.
- 44- عائشة شتاحة ،التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم و مبادئ ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 2019.
- 45- عبد الباري درة ،زهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ،دار وائل للنشر،الأردن، ط1، 2008.
- 46- عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية ،الدار الجامعية ، مصر ، ط1992،1
- 47- عبد الرزاق بن حبيب،اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
- 48- عبد الرزاق حليبي ،دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،ط1 1989.
- 49- عبد العزيز زواتيني ،تنمية المورد البشري في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ،الأردن، ط1 ، 2020.
- 50- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، لبنان،ط1، 1991.
- 51- عبد الغني عماد ،سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة ،مركز دراسات الوحدة العربية ،لبنان ،ط2006،1.
- 52- عبد الكريم أحمد الجميل ،تدريب و تنمية الموارد البشرية،الجنادرية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2016.
- 53- عبد الناصر محمد ،علي حمودة ،ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية و الإدارية مصر ط2005،1.
- 54- عطاء الله محمد تيسير الشرعة ،إستراتيجية التدريب و اثرها على العاملين في الشركات الممارسة العامة ،دار جليس الزمان ،الأردن ،ط2011،1.
- 55- عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3 ، 2003.
- 56- عمر وصفي عقلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ،دار وائل لنشر و التوزيع ،عمان،ط1 2005،.
- 57- فارس السيد عبد السلام ،إستراتيجية التوظيف -ما لا يسع مدير التوظيف جهله - دار البراء للنشر و التوزيع ،مصر ،ط2017،1.
- 58- فائز محمد الحديدي ،ثقافة التربوية (التربية مبادئ و أصول) دار أسامة للنشر ،عمان،ط1، 2007.
- 59- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأردن، ط1، 2008
- 60- قيس محمد العبيد ،التنظيم -المفهوم النظريات المبادئ ،الجامعة المفتوحة مطابع رويد ،الاسكندرية،ط1 1997،.

- 61- كاسر نصر المنصور ،سلوك المستهلك ،مدخل الإعلان ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الاردن ، ط2006،1.
- 62- كامل بربير ،ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت ط1،1997.
- 63- كامل محمد المغربي ،أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة و للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 1995.
- 64- كامل محمد مغربي ،السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،دار الفكر للطباعة و للنشر و التوزيع ،الاردن،ط2010،4.
- 65- كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : السعداني منير، مركز الدراسات لوحدة العربية ببيروت، ط1، 2007.
- 66- لخضر بن دادة ،التعليم من اجل التغيير "نظرة تحليلية في ضوء التوجهات السياسية المعاصرة ،مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع ،الأردن، ط1 ، 2020.
- 67- مازن فارس رشيد ،ادارة الموارد البشرية ،مكتبة العبيكان ،السعودية ، ب ط،2001.
- 68- مجموعة مؤلفين ،نظرية الثقافة ،ترجمة :علي سيد الصاوي ،عالم المعرفة ،المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، الكويت ،ط1،1997.
- 69- محمد السويدي ،مفاهيم علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،ط1،1991.
- 70- محمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،مصر ، ط1 ، 2007.
- 71- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر و التوزيع ،الاردن، ب ط ، 2016.
- 72- محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة إمبابلاست، الجزائر ،ط2010،1.
- 73- محمد بعلي الصغير ،تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ب ط ، 1992.
- 74- محمد بن دليم القحطاني ،إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل ،العبيكان للنشر ،المملكة العربية السعودية، ط 4 ، 2015.
- 75- محمد رفيق طيب ،مدخل للتسيير ،التسيير و التنظيم و المنشأة ، الجزء الأول ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، ب ط ، 1995.
- 76- محمد زويد العتيبي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع ،الاردن، ط1 ، 2010.
- 77- محمد عبد العليم مرسي ،المنظور الاسلامي للثقافة و التربية ،مكتبة العبيكان ،الرياض السعودية ،ط1،1996.
- 78- محمد عبده حافظ،ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ط2،2011.
- 79- محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل ، التطبيقات) ،دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 ، 1999.

- 80- محمد عواد ،تأملات في ادارة الموارد البشرية ،سلسلة ميس نحو ثقافة وطنية،دار ناشري النشر الالكتروني، الاردن ، ب ط ، ب س، ص03. www.taamolat.com
- 81- محمد قاسم القريوتي ،مهدي زوليف،المفاهيم الحديثة في الإدارة.عمان،دار الشروق،ط3، 1993 .
- 82- محمد قاسم القريوتي،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر و ،الاردن ط 2009،5.
- 83- محمد هاني محمد ، ادارة الموارد البشرية ،دار المعزز للنشر و التوزيع ،الأردن، ط1، 2015.
- 84- محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر، الأردن،2005.
- 85- محمود عبد الفتاح الصيرفي ،الإدارة الرائدة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ، ب ط ، 2003.
- 86- مدحت محمد ابو نصر،إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة،مجموعة النيل العربية،مصر ط2007،1.
- 87- مدني عبدالقادر علاقي،إدارة الموارد البشرية، :دار الزهران للنشر السعودية ،ب ط،1999.
- 88- مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق عمان ، الأردن،ط1 2000.
- 89- مصطفى محمود ابو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ط2،2008.
- 90- مصطفى محمود ابوبكر،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الدار الجامعية مصر :الدار الجامعية،ط2000،2.
- 91- مهدي حسن زوليف ،ادارة الموارد البشرية مدخل كمي ،دار الفكر للطباعة و النشر ،الأردن،ط1، 2001.
- 92- موسى ،الحوطي،تجربة صنع المدير العربي،جامعة الزقازيق،مصر، ب ط،1996.
- 93- مؤيد السالم،تنظيم المنظمات:دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام،دار عالم الكتاب الحديث،الأردن،ط2002،1.
- 94- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث الاردن،ط1، 2002 .
- 95- نادر أحمد أبو شيخة ،إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات علمية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ط 2،2013 .
- 96- ناصر جرادات وآخرون ،ادارة التغيير و التطوير ، اثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ،ط1، 2013.
- 97- ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ،دار المحمدية ،الجزائر ط1 2004.
- 98- ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ،دار المحمدية العامة،الجزائر، ط1، 1998.

- 99- نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسين جواد ،تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم ،الإستراتيجية ،الموقع التنظيمي ،دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن ،ط1،2013.
- 100- نعمة عباس الخفاجي ،ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2004.
- 101- نيجل كنج ،اندرسون ،إدارة أنشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات)ترجمة :محمد حسين ،دار المريخ للنشر و التوزيع ،السعودية،ط1، 2004.
- 102- هارلمبس وهولبورن ،سوشيلوجيا الثقافة و الهوية ،ترجمة :حاتم حميد محسن ،دار كيوان للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1،سوريا ،2010.
- 103- وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،الجزائر ، ب ط،2004.

✍ الأَطْرُوحَاتُ وَ الرِّسَالَةُ.

- 104- أحلام خان ،أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة ،أطروحة دكتوراه علوم تخصص :علوم التسيير جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2015/2014
- 105- أحمد حكيم عمران ، المرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء " دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية الجزائرغرب ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص :تنظيمات ومناجمت ،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2014/2013.
- 106- أحمد خير ،تطور التشغيل و إشكالية البطالة في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2006/2005.
- 107- بشير بن لحبيب ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (إعادة الهندسة ،إدارة الجودة الشاملة ، الثقافة التنظيمية)دراسة حالات الإطارات مؤسسة سوناطراك ،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر ،2017/2016.
- 108- بغداد محمد امين ،فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسسية لإطارات مجمع سونلغاز ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيمات و الدينامية الاجتماعية و المجتمع ،جامعة أبو القاسم سعد الله ،الجزائر ،2016/2015.
- 109- بلخير بساس ، التوظيف و التكيف الاجتماعي و علاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر2، 2017/2016.

- 110- بلقاسم براهيمى، إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -مقاربة سوسيولوجية للفعل المنظم ،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2015،2016/2.
- 111- ثلجة بوخاري ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الأسهم كوندورالكروتينكس، رسالة ماجستير ، قسم التسيير جامعة الجزائر3،الجزائر،2014/2015.
- 112- حبيبة عامر ،دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر ،2016/2017.
- 113- حسان سالم السحباني ،الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية ،رسالة ماجستير تخصص القيادة و الإدارة ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،فلسطين ،2016.
- 114- حمد بن فرحان الشاوي ،الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2005.
- 115- حمزة بن الطاهر ،المحددات السوسيوتنظيمية و علاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع ،تخصص علم الاجتماع المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017/2018.
- 116- زواتي عبد العزيز ،إستراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة و فعالية المورد البشري ،أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص التنظيم و العمل ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر ،2014/2015.
- 117- زياد محمد القاضي ،علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، يوليو 2012.
- 118- سارة بهلولي ،تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال مؤسسات ،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ،2015/2016.
- 119- سعاد عامر ،التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2015/2016
- 120- سعد رمضان ، الثقافة التنظيمية بين النظرية و التطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة ،2019/2020 .
- 121- سليم العايب ،هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل ،قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر ،2006-2007.
- 122- شفاء كرو ،اثر الممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال التخصصي ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ،2016.

- 123- عادل ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة وهران أفون، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل و التنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران ، الجزائر، 2016/2015.
- 124- عائشة شتاحة، أحداث التغيير التنظيمي ن خلال مدخل ثقافة المنظمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 125- عبد الرحمان بوقفة، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، الجزائر 2016/2015.
- 126- عبد الله فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين دراسة ميدانية لجامعة صنعاء، رسالة ماجستير ،جامعة صنعاء، اليمن، 2007.
- 127- عبد المحسن أحمد حاجي حسن ،بعنوان "ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،ديسمبر 2010.
- 128- فريحية سليمان ، إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات ، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك و اجيب حاسي مسعود ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة باجي مختار ،عنابة الجزائر 2012/2011.
- 129- فضيل رتيمي ،التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية لمجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2 2005/2004،
- 130- فهد جزاء بن ثنيان العتيبي، واقع الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود .المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2012.
- 131- كمال بوقرة ،مسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية بمؤسسة قارورतालغاز وحدة باتنة ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،الجزائر ،2008.
- 132- محمد الحسين التيجاني يوسف ،التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ،رسالة ماجستير ادارة اعمال ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم الجامعي ،ب س. www.abahe.co.uk
- 133- محمد المهدي بن عيسى ،ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بابب غاز **PIPE GAZ** غرداية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر 2، 2004/ 2003.
- 134- محمد حسين ابو عليا، اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربيو بنك الاسكان ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة البلقاء التطبيقية ،الأردن ،2010.

- 135- محمد منادلي ، ادارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية انتيبايوتيكال "صيدال، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2011/2012 .
- 136- محمد منصور الزعنون ، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الاداء،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين 2006.
- 137- مشعل فهد فاهد العتيبي ، اثر الثقافة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،قسم إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، جانفي 2011.
- 138- منير محمد حسين علقم ،"الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية "دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال ،جامعة الخليل ،فلسطين ،2013.
- 139- نبيلة مرماط ،دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 3،الجوائز ،2015/2016.
- 140- نسيمة بومعروف ،دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي و الاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر -بسكرة ،أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013/2014.
- 141- يوسف جغلولي ،القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة ،أطروحة كتورها في علم الاجتماع تنظيم و العمل ،قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر 2 ،2010/2011.
- المجلات والدوريات .
- 142- احمد درديش ،كويحل فاروق ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،العدد 03خاص بفعاليات المؤتمر الدولي الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية ،جامعة سعد دحلب البلدية ،الجزائر 2015.
- 143- إياد علي الدجني،دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم،المجلد التاسع عشر ،العدد الثاني،مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)عزة ،فلسطين ،يونيو 2011.
- 144- بدر بن احمد بن علي العمري ،استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ،الأردن ،2كانون الثاني 2020،ص - كانون الثاني - 2020 www.ajsp.net تاريخ الاطلاع 2020/03/25 10:30سا
- 145- بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الانسانية ،العدد 2 ، جامعة محمد خيضر الجزائر، جوان 2002.

- 146- حاتم فارس الطعان ،أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل ،مجلة دنانير ،العدد03 الجامعة العراقية ،العراق ،2013.
- 147- حامدي محمد ،تأثير التدريب في إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 03 ،المركز الجامعي تندوف ،الجزائر ديسمبر 2017.
- 148- حامدي محمد ،تأثير تدريب على ادارة التغيير بالمركز لاستشفائي باتنة، مجلة العلوم الانسانية ، العدد03 ،المركز الجامعي تندوف ،الجزائر،ديسمبر 2017.
- 149- حلمي دريدش ، عزال عادل ،أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة ،المجلد 01 ،العدد01،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر 2013.
- 150- حمزة بن الطاهر ،من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة قراءة في تطور العلاقة (الفكر/مكان العمل)،مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ،المجلد 4 ،العدد 04،جامعة زيان عاشور ،الجلفة الجزائر ديسمبر 2019.
- 151- زكي محمد مسعودي ،يوسف جغلولي ،الممارسات السوسيوثقافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 13 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ،ديسمبر 2017.
- 152- زين الدين بروش ،لحسن هدار ،دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ،العدد1 ،جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،بسكرة ،جوان 2007.
- 153- سعاد عامر ،أثر التريب في تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،المجلد 03،العدد06،دار كنوز الحكمة،الجزائر 2015.
- 154- سعد لقليب ،التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،المجلد 02 العدد22 ،جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر 2015.
- 155- سميرعباس ،الثقافة التنظيمية بين الممارسة و التصور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد6 ،جامعة قسنطينة2،الجزائر، ديسمبر 2013
- 156- الشيخ الداوي،تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ،مجلة الباحث ،العدد06 جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة الجزائر ،2008.
- 157- صابر بحري ،تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، مجلة طبنة ،المجلد01 ،العدد01 ،المركز الجامعي بريكة ، الجزائر ،2018.
- 158- طلق عوض الله السواط وسعود محمدالعتيبي،البعد الوتقي لثقافة التنظيم .مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد المجلد 12العدد01،جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية ،1999.
- 159- الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية ،مجلة الفكر ، العدد الثالث ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر،2008.

- 160- عامر حبيبة ،بوقرة رايح ،برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورو جزائرية دراسة حالة مؤسسة التفصيل و الخياطة برج بوعريريج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،العدد15،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر ،2016.
- 161- عبد الحميد بوطية ، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخوصصة دراسة سوسيوتنظيمية ،المجلد 13 ،العدد 2 مجلة جامعة ادوار الجزائر 2014.
- 162- عبد المالك مجادبة ، تجليات البعد القبلي للفعل الاجتماعي في التنظيمات الجزائرية الحديثة ،مجلة الساورة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 07 ،العدد 01 ،جامعة طاهري محمد بشار الجزائر ، 2021.
- 163- عيساوي الساسي ، قراء تحليلية لمقاربات الانتماء في المؤسسة ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد05 ،جامعة ورقلة ، الجزائر 2018.
- 164- فاطمة الزهراء بوداود،مكانة ثقافة المؤسسة في ادراج التغير التنظيمي،مجلة دراسات العدد الاقتصادي العدد 19، جامعة عمار ثلجي الاغواط،الجزائر،2013.
- 165- فريد راهم ،فارس قاطر ،من المناخ الى الثقافة التنظيمية ،مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية ،العدد 03 ،جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ،2017.
- 166- فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار،المجلة لعربية للإدارة،المجلد 24 ،العدد 4،المنظمة العربية للتنمية للإدارة ،مصر،2004.
- 167- فوزي بودراع ، زين الدين زمور ،ثقافة المؤسسة و الممارسات الثقافية في وظائف تسيير الموارد البشرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،المجلد 02 العدد 15 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،2019.
- 168- فيروز بوزوين ،المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،المجلد 5 ،العدد 1 ،مخبرالتنمية التنظيمية و ادارة الموارد البشرية ،البلدية ،الجزائر ،2019.
- 169- كتيبة بغمي ،سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية في صياغة التمثلات و بناء الهويات المهنية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المجلد 20 العدد 2 ، جامعة باتنة ،ديسمبر 2019
- 170- لطيفة طبال ،اسماءرتيمي ،محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سيوسولوجية ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،العدد 31، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ،ديسمبر 2017.
- 171- محمد الصالح بوطوطن ،زديرة خمار ، دور ثقافة المرسة في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية ،العدد02 ،جامعة العربي بن مهدي ام البواقي ، الجزائر دسمبر2014.
- 172- محمد علي دشة ، رياض عبد القادر ،الاستثمار في التدريب في منظمات الاعمال بين العائد و التكلفة شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،العدد 34،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،الجزائر ،2018.
- 173- مشتة ياسين ،الثقافة التنظيمية في المؤسسة ،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ،العدد01،جامعة ابو القاسم سعد الله ،الجزائر ، 2013.

- 174- مصطفى عوفي، أسهمان بلوم، الاختلاف القيمي بين الجماعات المهنية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، المجلد 11، العدد 11، مارس 2015.
- 175- ناصر مراد، خصوصية المؤسسة العمومية حالة الجزائر، مجلة دراسات البعد الاقتصادي، المجلد الثاني العدد 01، جامعة عمار ثلجي الاغواط الجزائر 2011.
- 176- نسيم بومعروف، معالم الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 27، جامعة عمار ثلجي الاغواط، نوفمبر 2017.

الندوات والملتقيات

- 177- عبد العزيز خوجة، الثقافة: مفاهيم وإشكالات، يوم دراسي الثقافة و المسألة الهوياتية في الجزائر، جامعة غرداية، الجزائر 27 فيفري 2018.
- 178- نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية "تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 23، 22 فيفري 2010.
- 179- الهادي بوقلقول، " من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22 و 23 أفريل 2003.
- 180- هشام السبع، محمد أمين هيشور، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات العازية، سطيف، الملتقى الدولي الثاني حول، المجالات التقليدية و الحديثة و انتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر ايام 27، 26 نوفمبر 2014.

النصوص القانونية

- 181- الامر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006.
- 182- قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 21 افريل 1990.

الكتب باللغة الاجنبية

- 183- Cuche, Denys .La notion de culture dans sciences sociales 3^{ème} édition, édition ladécouverte, paris, 2004.
- 184- Dessler, G. Organization Theory. Creating structure and behavior. New Jersey: Prentice .Hall. Inc. Englewood. Cliffs. 1996

- 185- heléudenis, **strategiedéntprise et incertitudes environnements les design organisationnel , cultures ettechnologie**, ecoomica , paris , 1990.
- 186- Marcel laflamme, **Dix approches pour humaniser et développer les organisations**. gaetannorin. 2eme édition, canada, 1979.
- 187- MuchielliRoger, **organisation et sociogrammes** ,les editions E S F, paris, 1973 .
- 188- Shein Edgar H, **the corporate culture : survival guide**, new and revised edition Jossey-Bass, San Francisco, united states of america, 2009.

المواقع الالكترونية

- 189- www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2020

الملاحق

المحور الاول :البيانات الشخصية

- 1.الجنس : ذكر انثى
2. السن :.....
3. الاصل الاجتماعي : من المنطقة من خارج المنطقة
4. الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج مطلق ارمل
5. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
6. مكان النشأة: ريف شبه حضر حضر
7. الفئة السوسيو مهنية : اطار سامي اطار عون تحكم عون تنفيذ
8. الاقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى اقل 10 سنوات من 10 الى اقل من 15 من 15 سنة الى اقل من 20 سنة من 20 سنة فما فوق.
9. مصلحة الانتماءدائرة الانتماء.....
10. الاقدمية في المنصب :اقل من سنة من سنة الى سنتين من ثلاث سنوات الى اربعة اكثر من خمسة سنوات
11. الراتب الشهري اقل من 50000 الف دينار جزائري من 50000 الى اقل من 70000 من 70000 الى اقل من 90000 من 90000 الى اقل من 110000 اكثر من 110000
12. درجة التحكم في اللغات :
 - اللغة العربية : ممتازة حسن متوسط ضعيف
 - اللغة الفرنسية : ممتازة حسن متوسط ضعيف
 - اللغة الانجليزية : ممتازة حسن متوسط ضعيف

المحور الثاني :

كيف علمت بوجود مناصب شاغرة ،

13. كيف علمت بوجود منصب شاغر ؟ تقديم طلب مسبقا عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل احد الأقارب أو الأصدقاء

14. معايير الانتقاء؟

- على اساس الشهادة و الاختبار
- على اساس جهوي (المنطقة الجغرافية)
- على أساس الانتماء ألاثني (العرش)
- اخرى

اذكر.....

15. هل خضعت للاختبارات قبل توظيفك نعم لا

- ما نوعها ؟

- اختبار كتابي

- اختبارات سيكو-تقني

- اختبارات أداءية

- اخرى

16- ما تقييمك للاختبارات؟ موضوعية شكلية

17- هل اشتغلت في مؤسسة اخرى قبل توظيفك في مديرية الصيانة ؟ نعم لا

-اذا كانت الاجابة (نعم) هل لاحظت فرقا في طريقة التوظيف؟.....

18- هل استقبلت بطريقة حسنة عند توظيفك ؟ نعم لا

-في حالة الاجابة ب" نعم " كيف كان ذلك - جلسة تعارف بالزملاء

التعرف على مصلحة عمل - التعرف على المصالح الاخر - توجيه من

قبل المشرف على مهامك اخرى اذكرها.....

- في حالة الاجابة ب" لا" كيف تم استقبالك

.....

19- هل تلقيت صعوبات عند التحاقك بالمنصب الجديد ؟ نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب" نعم " ما نوعها ؟

20- هل هناك افضلية لمن لهم شبكة من العلاقات الاجتماعية و المعارف في التوظيف ؟

نعم لا

21- في كلتا الحالتين علل اجابتك.....

22- هل إجراءات عملية توظيف الافراد الجدد تتم وفق ؟ مبدأ الشفافية و النزاهة

الغموض والضبابية المساواة لازدواجية و اللامساواة

23- في كل الحالات علل اجابتك.....

هل يحرص المسؤولون على انتقاء الاكفاء؟ نعم لا

24- في كلتا الحالتين علل اجابتك.....

25- هل تعتبر نفسك منسجما مع الوظيفة التي تؤديها ؟ نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب" لا "

- ان قدرتك و كفاءتك المهنية تفوق الوظيفة التي تؤديها .

- ان اختصاصك لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي تؤديها .

- اخرى حدد.....

- 26- هل تتمنى ان يلتحق ابناؤك بمؤسسة ؟ نعم لا
- 27- هل تلاحظ عدم وجود تناسب بين بعض الوظائف و القائمين عليها نعم لا
- اذا كانت الاجابة ب " نعم " كيف يؤثر ذلك على فعالية التسيير ؟
- يزيد من الوقت الضائع
- يؤثر على كمية الانتاج
- يؤثر على معنويات جماعة العمل
- كل تلك الاعتبارات
- 28- هل انت راض عن سياسة التوظيف المتبعة ؟ نعم لا
- كلتا الحالتين علل

المحور الثالث :

- 30 هل ترى ان القائمين على المؤسسة بمثابة القدوة الحسنة ؟ نعم لا
- 31 . كيف يتصرف رئيسك في حالة وقع خطأ ؟ التوجيه التوبيخ لا يهتم
- في حالة الاجابة ب " التوجيه " هل هذه التوجيهات ؟ مفيدة غير واضحة
- غير مفيدة
- 32 . هل يعتمد القائمون على المؤسسة على اراء العاملين فيما يخص الاحتياجات التكوينية ؟ نعم لا
- 33 هل استفدت من دورات تكوينية نعم لا
- في حالة الاجابة ب " نعم " املا الجدول التالي :

مدة التكوين	نوع التكوين	مكان التكوين	العرض من التكوين

36. هل الكل يستفيد من دورات تكوينية ؟ نعم لا

في حالة الاجابة " لا لماذا "
.....

37. على أي اساس تتم عملية الاختيار للتكوين ؟

- اقتراح من رئيسك المباشر

- الاقدمية المهنية

- العلاقات الشخصية

اخرى حدد.....

38. هل اكسبتك دورات التكوينية قيم و قواعد سلوكية جديدة (الانضباط، الجدية في العمل)

لا

نعم

39. هل ساهمت في تجديد معارفك ومهاراتك؟ نعم لا

40. هل غيرت هذه الدورات التكوينية اتجاهاتك المهنية السابقة ؟ نعم لا

40.1 في حالة الاجابة ب " نعم " هل هذا التغيير شمل : - الجانب المعرفي فحسب

تبني سياسة المؤسسة وثقافتها

لا فائدة منه

ناقص

شامل ؟

شامل ؟

شامل ؟

شامل ؟

شامل ؟

شامل ؟

شامل ؟

- في كل الحالات علل

لا

لا

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

لا

لا

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

التكيف مع تقنيات العمل

التكيف مع ثقافة المؤسسة

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

التكيف مع المنصب

اخرى حدد.....

لا

لا

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

في كلتا الحالتين علل اجابتك؟.....

لا

لا

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

46. بماذا دعمتك عملية التكوين بمؤسستك؟.....

المحور الرابع :

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

لا في حالة الاجابة ب "لا" كيف يؤثر عليك

لا

لا

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

نعم

في حالة الاجابة بنعم على أي اساس يتم التميز الكفاءة على اساس لانتماء

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

القبطي (العروشية)

49. هل هناك مساواة في الحصول على فرص للترقية بين العمال المؤهلين لذلك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" كم مرة استندت من الترقية؟.....

50. كيف ترى تقييم رئيسك المباشر للجهد الذي تبذله ؟ تقييم عادل تقييم مبهم تقييم ظالم

51. في رأيك تقلد المناصب و الترقيات في المؤسسة يكون حسب ؟ الكفاءة الاقدمية المصالح الشخصية حسب الانتماء القبلي (العروشية)

- في كل الحالات علل اجابتك

52. هل سبق وان حصلت على علاوات ومكافاة؟ نعم لا

- اذا كانت الإجابة بنعم هل كانت عادلة غير عادلة

53. هل تقوم المؤسسة بتكريم العمال المتقنين من خلال (اقامة حفلات، رسائل شكر وعرفان)؟

نعم لا

54. هل تحترم القوانين و اللوائح التنظيمية (مواقيت العمل ،انجاز المهام) ؟ نعم لا

55. كيف ينظر الرئيس للعمال ؟ كوسيلة تستخدم في العمل كعمال لكم حقوق وعليكم واجبات كشريك مسؤول في نجاح المؤسسة

اخرى حددها

56. هل انت راضي نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في المؤسسة ؟ نعم لا

اخرى حدد

57. -ماذا يمثل لك العمل في المؤسسة ؟ يمثل مصدر فخر و اعتزاز

يمثل مكان عمل فحسب مقابل اجر فقط يمثل عائلتي الثانية