



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة (EN.I.CA.B)

رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:
أ.د. خنشور جمال

إعداد الطالبة:
خيرالدين جمعة

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أ.د. غوفي عبد الحميد
جامعة بسكرة	مقرراً	أ.د. خنشور جمال
جامعة عنابة	عضواً	أ.د. ماضي بلقاسم
جامعة باتنة	عضواً	أ.د. عايشي كمال
جامعة باتنة	عضواً	أ.د. عمر الشريف
جامعة بسكرة	عضواً	د. حجازي اسماعيل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الذي علمني أن الحياة جهاد و العلم سلاح:

أدعو الله تعالى أن يجعل هذا العمل صدقة جارية

تحتسب في ميزان حسنات والدي

رحمة الله.

الباحثة

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر كله لله تعالى ، أحمدته على نعمه علي و لطفه بي، أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.
فلقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ ، أتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور " خنشور جمال " الذي لم يبخل علي بذرائعه و إرشاداته و توجيهاته التي سهلت علي سبل إنجاز هذا البحث.

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.
الشكر إلى التي قدمت لي يد المساعدة في إنجاز هذا البحث صديقتي الدكتورة " أقطي جوهرة ".

أشكر زميلي الأستاذ " رياض عيشوش " على المراجع القيمة التي أفادني بها.
أشكر زميلي الأستاذ " عز الدين بوطي " على دعمه و مسانده.
أشكر أصدقائي من كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية: منال عمرانبي ، هدى درنوني، عبد الحليم بوعيشة على المساعدة لإتمام هذه الدراسة.
أشكر الأستاذة عليا صفية التي أشرفني على التدقيق اللغوي للأطروحة، و الشكر موصول للأستاذة جغام ليلي.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية كابل ببسكرة على مساعدتهم لي ، أخص بالذكر السيد عبد الله عليمي، السيد السعيد شيتير.
الشكر لكل الأصدقاء و الزملاء.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل، طبقت عليها أداة الإستبيان، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها:

- إن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3.246 ، و احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254
- إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3.819 ، و احتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.033 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي اقترحت على أساس النتائج المتحصل عليها.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، التغيير الثقافي، أداء الموارد البشرية.

Abstract :

This study aimed to determine the role of the organizational culture in improving the human resources' performance at the ENICAB Company, The study population consisted to all human resources at every administrative levels. Through the random sample of 229 employees the researcher gathers the primary data by using the questionnaire tool. After analysis, the study found a number of results, including:

- The level of organizational culture at the ENICAB was mean, by a mean coefficient equal 3.246, in term of organizational values which ranked first with a mean 3.254.
- The human resources' performance level at the ENICAB was high, by a mean coefficient equal 3.819, in term of work quality which ranked first with a mean 4.033.
- There is a significant effect of the organizational culture on human resources' performance at the ENICAB .

The explanations and recommendations are also proposed.

Key words: organizational culture, cultural change, human resources' performance.

فهرس المحتويات

	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-س	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة المؤسسة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.....
03	المطلب الأول: تعريف، أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة.....
13	المطلب الثاني: أبعاد ثقافة المؤسسة.....
16	المطلب الثالث: أنواع ثقافة المؤسسة.....
23	المبحث الثاني: مصادر، مداحل و مستويات ثقافة المؤسسة.....
23	المطلب الأول: مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة.....
27	المطلب الثاني: مداحل دراسة ثقافة المؤسسة.....
30	المطلب الثالث: مستويات ثقافة المؤسسة.....
32	المطلب الرابع: بعض المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة.....
40	المبحث الثالث: تكوين و تغيير ثقافة المؤسسة
40	المطلب الأول: بناء ثقافة المؤسسة و استراتيجيات تكوينها.....
51	المطلب الثاني: عوامل و مراحل تغيير ثقافة المؤسسة.....
54	المطلب الثالث: مداحل و آليات تغيير ثقافة المؤسسة.....
60	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.....
69	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....
75	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
100	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية
100	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية.....

105	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.....
110	المطلب الثالث: شروط مقاييس أداء الموارد البشرية.....
112	المطلب الرابع : معدلات أداء الموارد البشرية.....
114	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.....
114	المطلب الأول: تعريف و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.....
118	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
126	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.....
130	المطلب الرابع: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية.....
132	المطلب الخامس: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.....
135	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دور مكونات ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية

137	تمهيد.....
138	المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
138	المطلب الأول: ماهية القيم التنظيمية.....
143	المطلب الثاني: اتساق القيم و الصراع القيمي.....
146	المطلب الثالث: أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية.....
153	المبحث الثاني: دور توجيه قواعد سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.....
153	المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي.....
159	المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.....
165	المطلب الثالث: قواعد السلوك في المؤسسة.....
166	المطلب الرابع: تفعيل سلوك العاملين كأساس لتحسين أداء الموارد البشرية.....
171	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية

بمؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل.

173	تمهيد.....
174	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
174	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
181	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.....
184	المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة.....
194	المبحث الثاني : تعريف بمؤسسة EN.I.CA.B.....
194	المطلب الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة.....

196المطلب الثاني: نشاط المؤسسة ، مراحل إنتاجها و أهدافها.....
197المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
199المطلب الرابع:خوصصة المؤسسة.....
201المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.....
201المطلب الأول: تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.....
215المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
228المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
236خلاصة الفصل.....
238الخاتمة.....
241قائمة المراجع.....
251الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية.	01
49	استراتيجيات التطبيع الإجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المديرون لتكوين ثقافة المؤسسة.	02
50	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة.	03
67	الفروق الجوهرية بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.	04
74	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.	05
87	نموذج طلب توظيف.	06
126	الفروقات الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو.	07
174	عدد عمال مؤسسة EN.I.C.A.B .	08
176	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	09
177	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.	10
178	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.	11
179	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.	12
180	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.	13
183	أبعاد الإستبيان.	14
184	مقياس ليكرت الخماسي	15
184	ثبات أداة الدراسة.	16
185	معامل الارتباط بين كل فقرات لبعد الأول و البعد الذي ينتمي إليه.	17
186	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي ينتمي إليه.	18
187	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي ينتمي إليه.	19
187	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي ينتمي إليه.	20
187	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي ينتمي إليه.	21
188	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي ينتمي إليه.	22
189	نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .	23
201	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد القيم التنظيمية.	24

205	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد قواعد السلوك.	25
209	الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات محور ثقافة المؤسسة.	26
209	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد كمية العمل.	27
210	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد جودة العمل.	28
212	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد المهارات البشرية.	29
213	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد المواظبة في العمل.	30
214	الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات محور أداء الموارد البشرية.	31
216	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.	32
217	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.	33
218	معامل الارتباط بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد أداء الموارد البشرية.	34
220	معامل الارتباط بين ثقافة المؤسسة و أبعادها.	35
220	معامل الارتباط بين أداء الموارد البشرية و أبعاده.	36
221	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	37
222	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	38
223	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	39
224	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	40
224	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	41
225	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.	42
226	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.	43
227	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة.	44
228	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
10	أهمية الثقافة التنظيمية.	02
12	الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية.	03
18	الثقافات الأربع لـ Handy.	04
21	أنواع ثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين.	05
23	قوة و مرونة ثقافة المؤسسة.	06
27	مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة.	07
31	مستويات الثقافة حسب شاين .	08
33	التفاعل التبادلي بين أخلاقيات كل من المجتمع والمؤسسة والفرد.	09
34	مصادر الأخلاق التنظيمية.	10
36	دور القيم التنظيمية في تفعيل المكونات الجوهرية للمؤسسة.	11
38	هرم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.	12
42	الوعي بعملية تكوين الثقافة.	13
44	فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة.	14
45	تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.	15
47	مراحل عملية التطبيع الإجتماعي في المؤسسة.	16
52	تأثير القائد في تغيير الثقافة التنظيمية.	17
65	تسيير الموارد البشرية.	18
70	العلاقة الجدلية لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية.	19
76	نموذج توصيف وظيفي.	20
77	أنواع معلومات التحليل الوظيفي	21
81	نظام مبسط لتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.	22
84	تصميم توضحي لعرض والطلب من العمالة.	23

89	خريطة تدفق عمليات الإختيار.	24
90	منظومة الإستقطاب والإختيار.	25
103	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية .	26
106	محددات أداء الموارد البشرية.	27
109	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية .	28
112	وصف معدلات أداء الموارد البشرية.	29
124	دورة ديمنج للتحسين المستمر.	30
125	سلسلة مقاييس نظام إدارة الجودة الإيزو9000:2000.	31
155	البناء التنظيمي والسايكولوجي للفرد	32
167	دور السلوك التنظيمي في المؤسسة	33
168	المستوى التحليلي لأبعاد السلوك التنظيمي	34
169	نموذج نظرية تعزيز السلوك	35
176	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	36
177	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.	37
179	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.	38
180	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.	39
181	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.	40
190	منحنى يوضح خضوع متغير القيم التنظيمية للتوزيع الطبيعي .	41
190	منحنى يوضح خضوع متغير قواعد السلوك للتوزيع الطبيعي .	42
191	منحنى يوضح خضوع متغير ثقافة المؤسسة للتوزيع الطبيعي .	43
191	منحنى يوضح خضوع متغير كمية العمل للتوزيع الطبيعي .	44
192	منحنى يوضح خضوع متغير جودة العمل للتوزيع الطبيعي .	45
192	منحنى يوضح خضوع متغير المهارات البشرية للتوزيع الطبيعي .	46
193	منحنى يوضح خضوع متغير المواظبة في العمل للتوزيع الطبيعي .	47
193	منحنى يوضح خضوع متغير أداء الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي .	48

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
252	أداة الدراسة - الإستبيان -	01
257	قائمة المحكمون للإستبيان	02
258	شهادة الإيزو 2000:9001	03
259	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA.B).	04

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد محيط المؤسسة الاقتصادية تغيرات سريعة وتحولات متعددة فرضت على المؤسسة البحث عن التحسين المستمر في كل المجالات، والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء مواردها البشرية من خلال عدة مداخل ، من أبرزها المدخل الثقافي.

فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهازا للتمييز بين البشر، والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقيادتها، وجميع مواردها البشرية. فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات أعضاء المؤسسة ،من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد ومتعاملين.

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد،الإبداع،المشاركة في اتخاذ القرارات،المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج ، تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة . فثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس القطاع، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين هذه المؤسسات: أسلوب القيادة،القيم و المعتقدات ، عمليات ممارسة السلطة، أنماط الإتصال و نظم العمل و الإجراءات، و لما كانت المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ، باعتبارها موردا إستراتيجية متميزة يساهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها.

فالمؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف. إذ يتوقف الأداء على مستوى فاعلية هذا العنصر، لكونه من العوامل الأساسية لتألق ونجاح المؤسسة، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بذكاء ، وزيادة الإنتاج بأقل المواد والتكاليف. لذا فإن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعدادها ومسؤوليات تدريبها،كفاءتها ومؤهلاتها العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجام هذه الموارد البشرية مع ثقافة تلك

المؤسسات، فهذه الأخيرة - ثقافة المؤسسة- تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، و عند إلتحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يفتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

■ إشكالية الدراسة:

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة، سلوك القيادة، سلوك العاملين، كونها - ثقافة المؤسسة- إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما تفاعلا وانسجاما، تنوعا وتكاملا. فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين بأسلوب تسيير ثقافة المؤسسة وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة ومواردها البشرية، والذي يقودنا ضمنا إلى إبراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الإستمرار والحيوية والتجدد.

تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفاعلية للنجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره وتفعيله إلى خلق قيمة للمؤسسة، والإرتقاء بأدائها وتموقعها في السوق، وهو بمثابة طاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها.

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة كما يلي:

- هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

2- ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

3- ما مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

▪ فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

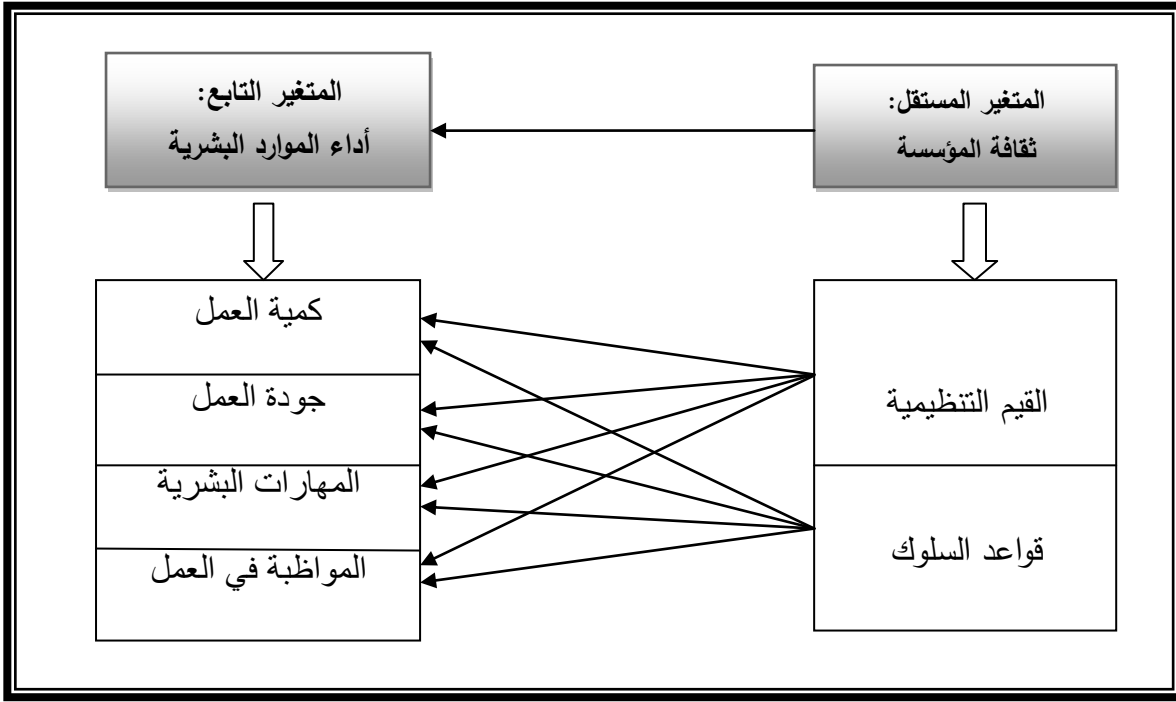
ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₆: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₇: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- H₈: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

▪ نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة ببعديها (القيم التنظيمية وقواعد السلوك)، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية بأبعاده (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل)، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

متغيرات النموذج:

أولاً: المتغير المستقل: ثقافة المؤسسة.

❖ **ثقافة المؤسسة:** تعرف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها".

و تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

✓ **القيم التنظيمية:** يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنها " مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، مثل قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة الإلتزام و احترام الوقت".

✓ **قواعد السلوك :** يمكن تعريف قواعد السلوك على أنها " معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب من العاملين داخل المؤسسة".

ثانيا: المتغير التابع: أداء الموارد البشرية.

❖ أداء الموارد البشرية : يعرف أداء الموارد البشرية على أنه " كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".

و تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ كمية العمل: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.
- ✓ جودة العمل: و تشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم العمل، و التحرر من الأخطاء.
- ✓ المهارات البشرية: و تشمل المهارات المهنية ،الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- ✓ المواظبة في العمل: و يدخل فيها التفاني والجدية في العمل ،القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها، مدى الحاجة للإشراف.

▪ أهداف الدراسة:

- تقوم أهداف الدراسة بدور المعايير التي يتم الحكم بها على جدية البحث وذلك من خلال مقارنة الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها مع النتائج التي توصل إليها في النهاية.
- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية.
 - تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية.
 - إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
 - معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
 - التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، وتقديم توصيات بهذا الصدد.

■ أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها، و منه تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل مؤسسة (EN.I.CA.B)، وماله من دور جوهري في البحث عن نقاط القوة أو نقاط الضعف داخل المؤسسة، وذلك من خلال معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة مثل: القيم التنظيمية كقيمة جماعية العمل، وقيمة المشاركة في إتخاذ القرار، قيمة الإبداع، وقيمة الإلتزام واحترام الوقت، إضافة إلى معرفة قواعد السلوك المتبعة داخل المؤسسة والتي تسعى إلى ترسيخ هذه السلوكيات لدى الموارد البشرية واكسابهم السلوك التنظيمي الخاص بها.

- ضرورة تحديد أبعاد أداء الموارد البشرية (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل) بمؤسسة (EN.I.CA.B) باعتبار أن المورد البشري هو الميزة التي تمكن المؤسسات من المنافسة والاستمرار.

- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- معرفة إمكانية وجود دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- إستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع بالمؤسسة، و هذا من الناحية العملية.

■ مبررات إختيار موضوع الدراسة:

لقد تم اختيار الموضوع انطلاقا من الأسباب التالية:

- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي.
- ميول الباحثة الشخصي لموضوع ثقافة المؤسسة باعتبارها أحد الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد المديرين عند استخدام مميزاتها من تحقيق أهداف المؤسسة.

- اهمال المؤسسات المتواجدة في الجزائر سواء كانت وطنية أو أجنبية دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة، وأخذة بعين الاعتبار في تحليل أسباب التفوق أو الانهيار داخل المؤسسات الإقتصادية.

- خصوصية بعض المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة وما انجر عنها من مشاكل اقتصادية وتنظيمية كالإضرابات و تسريح العمال نتيجة عدم دراسة أثر عملية التغيير التنظيمي وخاصة منه الثقافي .

■ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين: ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، حيث تمت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (EN.I.CA.B).

وتمت الدراسة الميدانية خلال عام 2014 نظرا لمحاولة استرجاع أكبر عدد من الإستبيان المعد لأغراض البحث.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) بجميع مستوياتهم الوظيفية. حيث ركزت الدراسة على الإستبيان بالدرجة الأولى كأداة للدراسة الميدانية.

■ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدمت الباحثة المنهج **الإفتراضي الإستنباطي**، وذلك بدءا بجمع البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة، ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة واختبار صحتها بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة ، و بعدها يتم تأكيد أو نفي تلك الفرضيات ووصولاً للنتائج الدراسية.

■ أساليب جمع البيانات: استخدمت الباحثة الأساليب التالية:

1- الأسلوب المكتبي: تم من خلال الإطلاع على أدبيات ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية، من خلال الكتب والمقالات والأطروحات التي تناولت الموضوع وذلك من أجل تكوين منظور علمي لموضوع الدراسة.

2- الأسلوب الميداني: تم جمع البيانات الميدانية من خلال الإستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ، وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة للمقابلة من أجل المساعدة في عملية تفسير النتائج.

فلقد اعتمدت الباحثة على أداة الإستبيان بصفة أساسية، لذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ، و قدر حجمها ب (229) عامل.

■ الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجراؤها في مجال موضوع الدراسة، كما يلي:

أولاً: الدراسة العربية:

1- دراسة (عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة- 2007)¹:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، يرى الباحث أن إختلاف العلماء في إعطاء تعريف محدد للثقافة التنظيمية وباعتبار القيم التنظيمية هي العامل المشترك في جميع التعاريف، لذلك تبنى الباحث نموذج القيم التنظيمية للعالمين فرانسيس وودكوك باختيار مجموعة من القيم ضمن خصائص الثقافة التنظيمية وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة).

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المؤسسات السعودية، وقد تم ترتيبها بناء على قيمه المتوسط المرجح للإدارة من حيث درجة تواجدها في المؤسسات السعودية وهي: الدفاع، الكفاية، القوة، التنافس، فرق العمل، الإقتصاد، الفعالية، القانون والنظام، العدل، استغلال الفرص، المكافأة، الصفوة).

- أن أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع جداً مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

2- دراسة (أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية، 2003)²:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وبتطبيقها

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

² أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري - دراسة تحليلية- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية- المجلد 6، العدد 1،

على عينة عشوائية مكونة من 400 موظفا من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، تبين ما يلي:

- تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط، قيم النمط الحر) والتطوير الإداري (إعادة الهيكلة، تبسيط الإجراءات، تفويض الصلاحيات، تطوير التشريعات والأنظمة، تنمية القوى البشرية، وصف وتصنيف الوظائف، التكنولوجيا) بنسب متوسطة ومتفاوتة.
- وجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

3- دراسة (شاكر جار الله الخشابي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الإجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، 2010) ¹:

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير أنواع الثقافة التنظيمية في تحمل الشركات الأردنية للمسؤولية الإجتماعية، حيث أجرت الدراسة على عينة مكونة من 258 مديرا تم اختيارهم بشكل عشوائي من 30 شركة، كما تم استخدام معامل الإنحدار المتعدد للكشف عن مدى تأثير أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة الغرض، ثقافة السوق، ثقافة التدرج) في أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري)، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود تأثير دال إحصائيا لثقافة القبيلة والسوق والتدرج في البعد الإقتصادي لمسؤولية الشركات الإجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا بالنسبة لثقافة الغرض.
- وجود تأثير دال إحصائيا لثقافة الغرض والسوق والتدرج في البعد القانوني لمسؤولية الشركات الإجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا بالنسبة لثقافة القبيلة.
- وجود تأثير دال إحصائيا لثقافة القبيلة والغرض والتدرج في البعد الأخلاقي لمسؤولية الشركات الإجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا بالنسبة لثقافة السوق.
- وجود تأثير دال إحصائيا لثقافة القبيلة والغرض والسوق في البعد الخيري لمسؤولية الشركات الإجتماعية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا بالنسبة لثقافة التدرج.

4- دراسة (حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، 2006) ²:

¹ شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الإجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية- الأداء- العدد 121، الأردن، 2010.

² حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد3، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. وقام الباحثان بتطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على (550) مبحوثاً هم عينة الدراسة، لقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي: الثقة، الثقافة التآزرية/الإجتماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصاص المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية. أما بناء المعرفة فهو يمثل في تبادل الموارد البشرية، المعلومات والأفكار، تبادل الخدمات، تقديم المساعدة، تكوين فرق العمل، خلصت الدراسة إلى:

- أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة.
- إن كل بعد من أبعاد الثقافة يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة.
- مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد.

5- دراسة (مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، 2012)¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 381 فرد، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية) (4.06). وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3.81).

حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوكاً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.

6- دراسة (فهد يوسف الدويكة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، 2007)²:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في

¹ مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2، 2012.

² فهد يوسف الدويكة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2007.

سوق الكويت للأوراق المالية، تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ 211 شخص، حيث تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) كأساس لموضوع البحث، ثم استرداد 178 استجابة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

7- دراسة (منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، 2009)¹:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، بلغ حجم العينة 142 مفردة. كانت أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي: (ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الإستجابة، ثقافة الرقابة)، وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها - وبفارق بسيط- تأتي ثقافة الإستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة.

- إن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط.

وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات وإعطائها اهتماما عاليا، وعمل برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

8- دراسة (عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2009)²:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وتحقيقا لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء، الأولى خاصة لمديري الإدارات بالمؤسسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية في

¹ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

² عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009.

المؤسسة، أما الإستمارة الثانية فقد هدفت إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية.

ونظرا لمحدودية مجتمع البحث (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) قام الباحث بتحديد مجتمع بحثه على سبيل الحصر الشامل للعاملين في الإدارات الثلاث في المؤسسة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، حيث بلغ مجتمع البحث (226)، وقد بلغ معدل الإستجابة من العينة الحصرية (65 %) أي 147 فرد وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في العلاقات الإنسانية، عمل الفريق، الإبتكار والتجديد، التوجه بالنتائج، التكيف مع البيئة، المسؤولية الإجتماعية، الصورة الذهنية، الرقابة، الإلتزام، القيادة، التعامل مع الطالب). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة الخاصة بكل بعد.
- هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في المؤسسة.
- وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة.
- هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

9- دراسة (رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، 2011)¹:

تهدف الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك، حيث وزع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وكانت نسبة الإسترجاع (100 %) والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفرع وأيضاً رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات.

- ولقد تبنى الباحث الأبعاد التالية، أولاً فيما يخص الثقافة التنظيمية (مستوى إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا)، أما أبعاد إدارة المعرفة فكانت (توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة.
- أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

- الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة.

10- دراسة (جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، 2007)¹:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، ولقد وزعت 416 استبانة على العاملين في الإدارتين، وتضمنت الدراسة ثلاث محاور، الأول خاص بمكونات الثقافة التنظيمية في الإدارتين، والثاني يتمحور حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين والمحور الثالث يتعلق بأهم الصعوبات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والإحترام المتبادل.
- إن العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.
- إلتزام العاملين بأسلوب "بحث في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي.
- عدم وجود نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

11-study (Lok Peter, Grawford John , The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment, 2004)² :

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء في هونج كونج و أستراليا، و قد بلغ حجم هذه العينة 317 مديرا (219 من هونج كونج ، و 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الإتصالات و البنوك، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين- أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

² Lock Peter, Grawford John , The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment, the journal of management development, vol 23,N°4, 2004².

- تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا و إيجابا على الرضا الوظيفي ، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.
- تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العاملين على العمل، و من ثم ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية.
- للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديمغرافية، و متغيرات القيادة و الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي و الإقبال على العمل.

12- Study (Durrani Bilal , Obaid Ullah , Sabeeh Ullah, Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in pakistan, 2011)¹ :

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في البكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في البكستان ، حيث تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من خمس عناصر ، وهي: فرق العمل، الحوافز، تشجيع التحدي، الشفافية، الحضور. فقد تم توزيع الاستبيان على 50 قائداً - بمعدل 10 قادة من كل شركة- أي تمت الدراسة على 5 شركات ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- إن عامل التحفيز كان الأعلى من بين العناصر الخمسة السابقة الذكر بنسبة بلغت 90% ، إذ أشار القادة إلى أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين.
- كما أظهرت النتائج أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية و الحضور.
- إضافة إلى ذلك نجد 85% من القادة يشجعون التحدي و كذلك التميز في العمل و فرق العمل.
- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة و أداء العاملين.

13-Study (Parker Rachel, Bradly Lisa, Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, 2000)² :

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من ست مؤسسات".

¹ Durrani Bilal , Obaid Ullah , Sabeeh Ullah, Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in pakistan, journal of contemporary research in business,v.2, N° 9,2011.

² Parker Rachel, Bradly Lisa, Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations, the international journal of management,vol 13, N°2,2000.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على ثقافة مؤسسات القطاع العام و مدى تقبل تلك المؤسسات للتغيير التنظيمي الرامي إلى انتهاج مفاهيم إدارية جديدة كالتركيز على الكفاءة و الفعالية و الإهتمام بالنتائج بدل التوجه البيروقراطي السائد في تلك المؤسسات، و تمت الدراسة في ست مؤسسات استرالية تعمل في مجال الخدمات العامة و البنى التحتية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 530 مدير تنفيذي ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات هي ثقافة النظم و الأدوار.
- المؤسسات مازالت تتبنى النهج البيروقراطي و لم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الحديثة.

14- Study (Lund Daulatram B , Organizational culture and job satisfaction, 2003)¹ :

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، و قد بلغ حجم هذه العينة 1800 موظف، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- جاءت أنواع الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية على التوالي: ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار.

- جاءت مستويات الرضا الوظيفي متفاوتة حسب نوع الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافتى التعاطف الإنساني و الإنجاز، و علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتى النظم و القوة.

■ هيكل الدراسة:

وفقا لموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، كما يلي:

- ✓ **جاء الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري لثقافة المؤسسة ويتضمن ماهية ثقافة المؤسسة، مصادر، مداخل ومستويات ثقافة المؤسسة، تكوين وتغيير ثقافة المؤسسة.
- ✓ **والفصل الثاني** جاء بعنوان الإطار النظري لأداء الموارد البشرية، ويتضمن ماهية إدارة الموارد البشرية، مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

¹ Lund Daulatram B , Organizational culture and job satisfaction, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N°3, 2003.

- ✓ أما **الفصل الثالث** يحمل عنوان دور مكونات ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يتضمن: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، ودور توجيه قواعد سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ و في **الأخير الفصل الرابع**: جاء بعنوان دراسة ميدانية لدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ، حيث تضمن: منهجية الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لثقافة المؤسسة

تمهيد:

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا. فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة ومواردها البشرية والذي يقود ضمنا إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الإستمرارية والحيوية والتجدد.

فثقافة المؤسسة هي إحدى القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، وإدارتها، ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها. تلعب ثقافة المؤسسة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء و الحفاظ على هوية الجماعة و بقائها، و هي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط الآتية:

- المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.
- المبحث الثاني: مصادر، مداخل و مستويات ثقافة المؤسسة.
- المبحث الثالث: تكوين و تغيير ثقافة المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى. إن هذا الاختلاف بين ثقافات المؤسسات حثَّ منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصور واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية.

المطلب الأول: تعريف، أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة.

قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجدر بنا أولاً تعريف معنى كلمة ثقافة (la culture).

1- تعريف الثقافة:

الثقافة: مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في الأخرى.

1.1 الثقافة لغة:

إن جذور كلمة ثقافة هو: ثقف، و لهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية¹:

• الأول: ثقف في القاموس: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه. و بهذا المعنى جاء قوله تعالى ﴿فِيمَا تَثَقَّفْتُهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرَّدْ بِهِمْ مَّنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ﴾².

و قال عز و جل ﴿وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ ۗ وَلَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّىٰ يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ ۗ فَإِنْ قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ ۗ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ ۗ﴾³.

وقال سبحانه و تعالى ﴿مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقِفُوا أَخَذُوا وَقُتِلُوا تَقِيلاً﴾⁴.

• الثاني: ثقف، يتثقف، ثقفا و ثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، و منه:

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص 13، 14.

² الآية 57، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

³ الآية 191، سورة البقرة، القرآن الكريم.

⁴ الآية 61، سورة الأحزاب، القرآن الكريم.

تقف الكلام: أي حذقه و فهمه بسرعة، و ثقف الولد: هذبه و علمه، و ثقفه تنقيفا: سواه، و ثاقفه فنثقه: غالبه فغلبه في الحذق.

- وورد مصطلح ثقافة في لسان العرب(ثقف) بمعنى: جدد وسوى، و رجل ثقف: أي رجل حاذق، و ثقف الرمح: قومه سواه.

- أما في اللغة الإنجليزية كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، و أصل هذه الكلمة هو Cult و تعني عبادة و دين، و من مشتقاتها Cultivation و تعني التعهد و التهذيب و الرعاية، و Cultural و معناها ثقافي أو حضاري.

1.2 الثقافة إصطلاحا:

من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف Taylor إذ يعتبرها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"¹.

فالثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الإحتفالات، الأخلاق وأوضاع و ممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي -الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين، بل طريقة إدراكه لذلك الشيء².

و تعرف الثقافة على أنها " ثمرة كل نشاط انساني محلي نابع عن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك "³.

يمكن تعريف الثقافة بأنها " مجموعة القيم المادية وروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات إرتباط وثيق بتطور النظم الإقتصادية والإجتماعية". فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراد، بحيث تتكون مجموعة من المعايير

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص

² Anne maydan nicotera, Marcia J. clinkscales, Felicia R. walker, understanding organizations through culture and structure- relational and other lessons from the african-american organization-lawrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey london , 2003,p2.

³ عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 198.

الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد و يعتبر التمسك بها أمرا ملزما وبديهيًا. كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس و لتقييم سلوك و تصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات اخرى. و يمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة و متباينة بين مجتمعات مختلفة، و ما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر¹.

2- تعريف ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

لقد تنوعت تسميات ثقافة المؤسسة، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ثقافة الشركة، ثقافة المنظمة أو المؤسسة، و في بحثنا هذا سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المؤسسة و الثقافة التنظيمية كمترادفتين.

فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

● عرّف شاين (Shein) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النمط من الإفتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها²، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل³، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي و التكامل الداخلي⁴." من خلال التعريف السابق فشاين ينظر للجوانب التالية⁵:

- الثقافة كأعراف وقيم ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد.

¹ عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد8، الجزائر، 2008، ص 76.

² George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, **Organizational culture and performance : proposing and testing a model**, organization science, INFORMS, vol 4, n°2, 1993, p 211.

³ Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2004, P 17.

⁴ Jennifer A. Howard. Grenville , **Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer-** glensanda house , U.S.A, 2007, p 7.

⁵ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص21، 22.

- احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.
- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها، وهي:
 - 1- البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها.
 - 2- التكامل الداخلي الذي يمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.
- تبين الثقافة عملية التكيف الإجتماعي للأعضاء الجدد.
- الثقافة هي دالة لتاريخ المؤسسة قيادة وإدارةً وعمليات، ونتائج، ومراحلاً وعلاقات.
- تناول مدحت أبو النصر ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة، كما أن المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة"¹.
- تكلم محمد قاسم القريوتي عن ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"². فتقافة المؤسسة أصبحت نسقا مألوفاً للرموز و الدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه³.
- عرف Harrison ثقافة المؤسسة بأنها " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، و سلوك المرؤوسين داخل المؤسسة"⁴.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية – الإتجاهات المعاصرة – مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 412.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص 286 .

³ Mats Alvesson , **understanding organizational culture**, SAGE Publications, london, 2002, p3.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 238.

• عرف مصطفى محمود أبو بكر ثقافة المؤسسة " بأنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها"¹.

• حدد Martin ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المؤسسة، وهي²:

1- منظور التكامل، الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة امتلاكهم الوعي العام الشامل عن المؤسسة، بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.

2- منظور الاختلاف، الذي يشخص ويركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.

3- منظور التجزئة، الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المؤسسة.

• أشار Torrington et al ضمن منظر إدارة الموارد البشرية، إلى أن ثقافة المؤسسة " تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمؤسسة، إذ يحصل الإهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجمعية في المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها فضلا عن الإهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة، خاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات"³.

• تناول Jay B.Barney ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من القيم و المعتقدات و الرموز التي تؤدي بها الأعمال⁴، و التي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين و المنافسين و إنما هي كذلك تحدد و تبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف"⁵.

• كما عرفها أسامة الفراج بأنها " عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين،

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 78.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 22، 23.

³ المرجع السابق، ص 24.

⁴ Joseph wallace , James Hunt, Christopher richard, **The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values**, MCB university press, the international journal of public-sector management, vol 12, n° 7, 1999, p 549.

⁵ Jay B.Barney, **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?**, the academy of management review, vol 11, n° 3, jul 1986, p 657.

وأسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين تجاههم و دافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية¹.

من خلال ما سبق ، يمكننا تقديم التعريف الإجرائي التالي لثقافة المؤسسة ،بأنها" مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها".

3- أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة:

سننطلق إلى أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة، كمايلي:

1.3 أهمية ثقافة المؤسسة:

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي و من ثم التأثير في عملية إتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج إلى التحدي، و تملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، و كذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فتثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية و الإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

و تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. و يمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها.

إن ما يميز الإهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية،

¹ أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 166.

إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، و بالمقابل فإن التقاسم القوي و الواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها¹.

كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات و ذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، و ارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية و ارتباط عام بها².

يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع و ظائف، وهي³:

- تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات و القيم، و إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة و فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و ينسق السلوك في العمل.

إذن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية و كالعائلة أو المدرسة.

و يمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية⁴:

¹ دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة- دراسة ميدانية بولاية سطيف- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد11، الجزائر، 2001، ص ص 240،241.

² أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني-دراسة تحليلية- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية- المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص16.

³ ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر- دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص190.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

- بناء إحساس بالتاريخ **History** : فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز و كذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

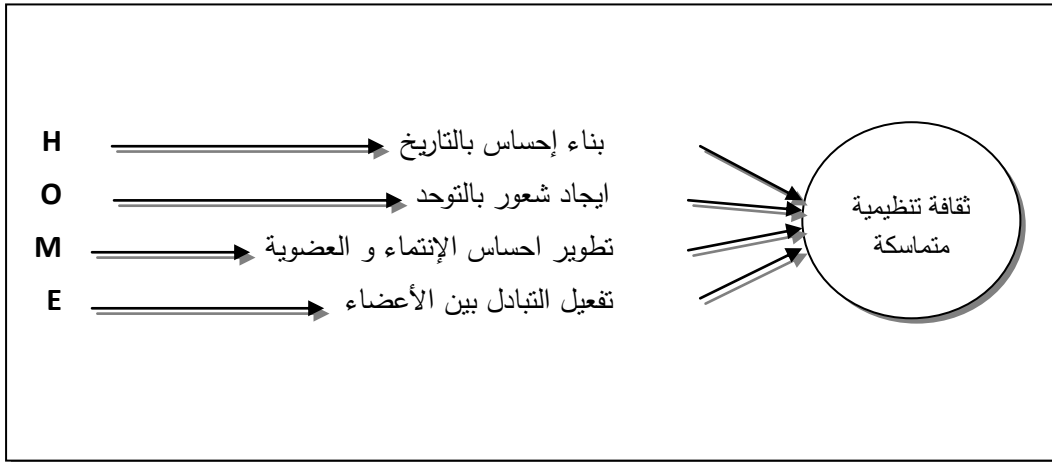
- ايجاد شعور بالتوحد **Oneness** : حيث توجه الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة.

- تطوير احساس العضوية و الإلتناء **Membership** : تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا ، توضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange** : و يأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

و يمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية- منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

و إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة **HOME** باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

2.3 خصائص ثقافة المؤسسة:

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة لأخرى وداخل المؤسسة نفسها، ومن أهم تلك الخصائص مايلي¹:

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

• الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

• الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).

• الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

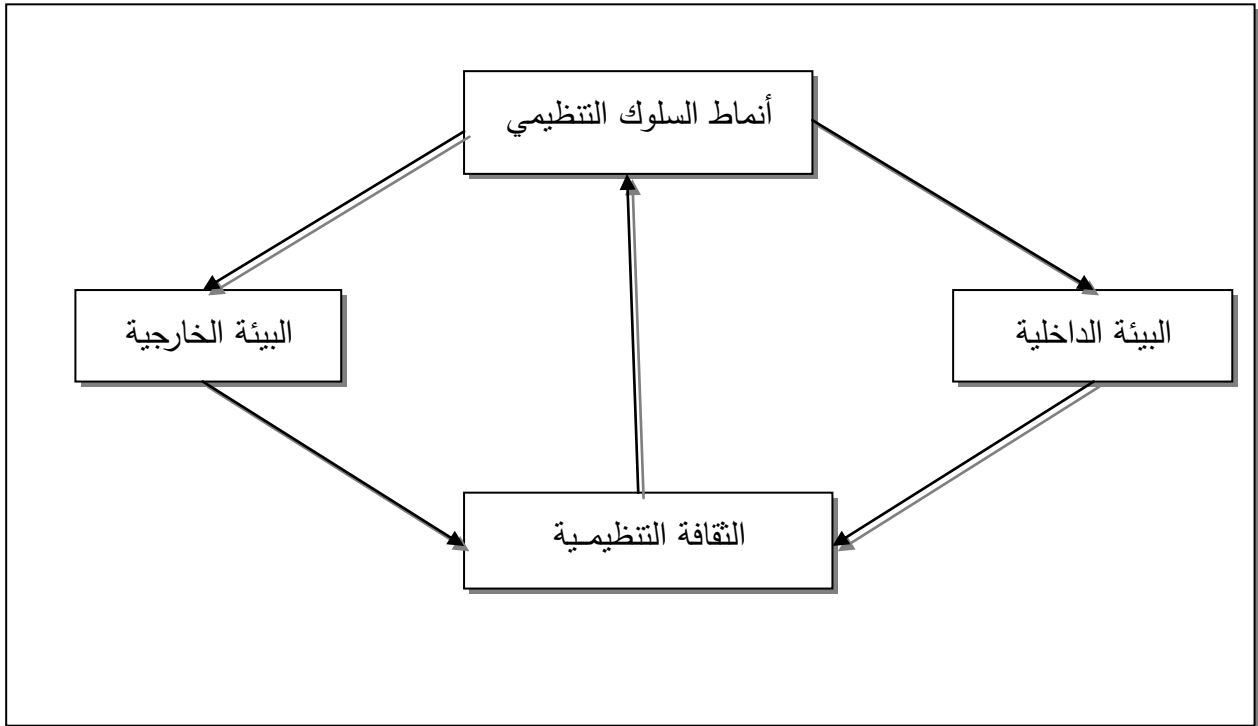
- **الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في وقت واحد²:** تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثرها بالنظم الاجتماعية و الفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 79

² صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا -قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 52.

القيم و الإتجاهات و الإفتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية و العمليات المؤداة و سلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، و من ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها ، و تتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة، و الشكل الموالي يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية:

شكل رقم (03): الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية.



المصدر: صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا -قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 53.

* هناك من ينظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية سماتها داخل المؤسسة كما يلي¹:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف، والتوقع من العاملين أن يشاركوا المؤسسة في القيم المتبناة مثل: تحقيق جودة عالية، قلة الغيابات و الكفاءة العالية¹.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 286، 287

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة، المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على معيار الأداء أو على معايير الأقدمية.
- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

المطلب الثاني: أبعاد ثقافة المؤسسة

من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة "ما" مع بقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بين المؤسسات.

1- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Ouchi: قام الباحث «Ouchi» سنة 1981 بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع اطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات آنذاك، وتشمل²:

1.1 الإلتزام تجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما في نمط (Z) [الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلائم مع القيم الثقافية الأمريكية] فهي توظف لفترة طويلة المدى.

¹ حسين حريم و رشاد ساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد2، الأردن، 2006، ص 230.

² منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرهما في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 الأردن، 2009، ص 142.

2.1 تقييم العاملين: بطئ ونوعي في المؤسسات اليابانية، وهو كذلك في نموذج (Z) لكنه سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

3.1 المسار الوظيفي: ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية، وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية، ووسطاً - معتدلاً- في نموذج (Z).

4.1 الرقابة: ضمنية وغير رسمية في المؤسسات اليابانية، وهي كذلك في نموذج (Z) وواضحة ورسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

5.1 صناعة القرار: جماعية وتوافقية في النمط الياباني ونموذج (Z)، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.

6.1 المسؤولية: جماعية في النمط الياباني، وفردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج (Z).

7.1 الإهتمام بالأفراد: اهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي نموذج (Z)، واهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

2- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق هوفستد Hofstede¹:

لقد قام Hofstede وزملاؤه سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية ودينامركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1.2 التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة:

ويفسر هذا البعد الفروق بين الإهتمام بالوسائل، وكيفية عمل الأشياء، وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والإهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على متابعة الأهداف والغاية الواضحة ووجوب تحقيقها.

¹ عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل، أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 20 العدد 3 ، الأردن 2004، ص ص90،89.

2.2 بعد العاملين مقابل الوظيفة: ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف، إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

3.2 بعد المؤسسة مقابل المهنة: ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمؤسساتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، وتركز الأولى على تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها.

وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة، وتعاون أفراد المؤسسة، كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الإعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة.

4.2 بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الإتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الإتصال المغلقة، وتتصف الممارسات المبنية على الإتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل وتعدد قنوات الإتصال وسهولتها، وفترات التهيئة القصيرة في العمل، في حين تتصف الممارسات المبنية على الإتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي. كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

5.2 بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:

ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكليف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها.

6.2 البعد السلوكي المعياري مقابل البراغماتي:

وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المؤسسة أولاً، أي عمل ما تعتقده المؤسسة بأنه صحيح، بينما تصنع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

المطلب الثالث: أنواع ثقافة المؤسسة.

لثقافة المؤسسة عدة أنواع، من أهمها:

1- أنواع ثقافة المؤسسة حسب Handy: قسم Handy ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع، وهي¹:

1.1 ثقافة النفوذ (القوة): لقد وصف Handy ثقافة النفوذ على أنها تشبه نسيج العنكبوت، وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا من الخبراء. وهذا يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت.

وتتمثل النقطة الهامة الجديرة بالذكر - بسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد - في أن الإستراتيجيين والأعضاء الأساسيين بالأسرة يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، إذ من الصعب بالنسبة للآخرين - من خارج شبكة العائلة - التأثير في الأحداث.

إن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بادراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة.

2.1 ثقافة الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه "المعبد اليوناني"، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة.

إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات، والقواعد والنظم.

إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشارا، كما أن السلطة به لا تبنى على المبادرة الفردية ولكنها تملئ عن طريق الوصف الوظيفي.

ويأخذ التنسيق شكل القيد الضيق لرئيس العاملين، وهذا يعتبر التنسيق الوحيد المطلوب والذي يزود به النظام لتحقيق التكامل الضروري.

¹ إصدارات بميك، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص ص

وقد ذكر Handy أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه.

وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً صحيحاً أو شرعياً، أما القوة الشخصية فمرفوضة، وتعتمد فعالية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات، فمثلاً عملية البيع يتولاها المكلف بالبيع و عملية شراء المواد يتولاها المكلف بالشراء، و فيما يخص عملية الإعلان فمدخولها والإنفاق عليها تكون من طرف الفرد المكلف بالمحاسبة¹.

ويوضح Handy بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالإستقرار وليس التغير الدائم. إن وظائف الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير.

3.1 ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير - هذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية - كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية.

وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المؤسسات. وقد تم تمثيل الثقافة هنا جيداً على أنها تشبه "الشبكة" فهناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف، والتخصصات. وتعتبر الصلة وثيقة، والإتصال والتكامل بمثابة الوسائل والأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغيرات بسرعة.

ويبنى التأثير في ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون الثقافة أكثر انسجاماً مع النتائج. إن خطورة هذه الثقافة تنشأ عندما يكون هناك قيد على الموارد مما يؤدي إلى تحويلها إلى التركيز على "النفوذ" أو "الدور".

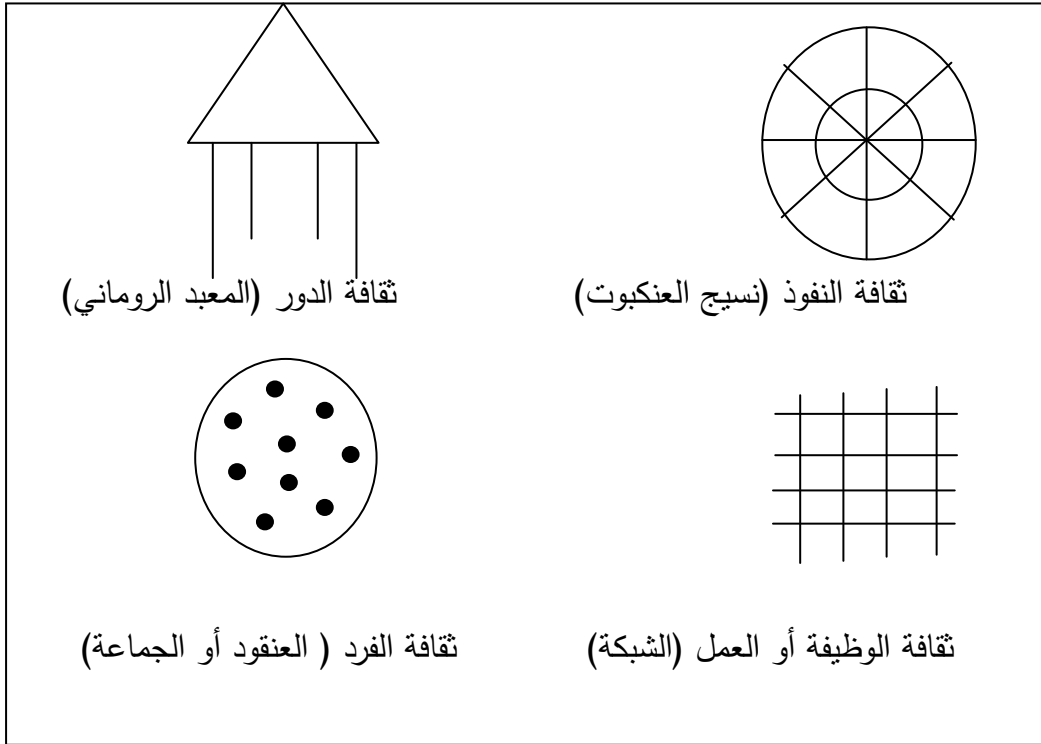
4.1 ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي، مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد و المؤسسة²، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. و يلاحظ أن المؤسسات التي تتبع

¹ Diana C.Pheysey, **Organizational cultures- types and transformations-** Taylor and francis e-library, London , 2003,p 16.

² O.Manetje , N.Martins, **The relationship between organisational culture and organisational commitment**, university of south africa, southern African business review, vol 13,n° 1,2009, p 90.

هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية "لإنجاز الأشياء" ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء. والشكل الموالي يوضح الثقافات الأربع لـ Handy:

شكل رقم (04): الثقافات الأربع لـ Handy.



المصدر: إصدارات بميك، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 107.

2- أنواع ثقافة المؤسسة حسب أمل مصطفى عصفور: قسمتها إلى ثقافة المؤسسة الإيجابية وثقافة المؤسسة السلبية.

1.2 الثقافة الإيجابية (القوية): وهي التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا الإتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

2.2 الثقافة السلبية (الضعيفة): وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة

مواجهتها¹. وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تميزها سمات الثقافة السلبية:

جدول رقم (01): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية.

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الفرد.	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الإلتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 66-68 .

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص، 65-68.

3- أنواع الثقافة المؤسسة حسب كوين ومكارثي 1988 Quinn & Mc garthey:

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تتميزها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الإجتماعية لبناء اجتماعي وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي، لذا فان ثقافة المؤسسة تنقسم إلى¹:

1.3 ثقافة مهنية: تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاما منطقية، وتحديد الإتجاه، وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية أو تأثيرات أخرى.

2.3 ثقافة تطويرية: تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو، كما في الجامعات ومراكز التطوير.

3.3 ثقافة إجتماعية: تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات، وتتمثل في المناقشة، والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الإجتماعي والروح المعنوية، والعمل بروح الفريق.

4.3 ثقافة هرمية: تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، وحسابات، وتقييم، ووسائل الإستمرار والبقاء وتتمثل بالإستقرار والرقابة والتنسيق.

4- أنواع الثقافة المؤسسة حسب كوين وكامرون Quinn & Cameron:

تنقسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع، و هي²:

1.4 ثقافة القبيلة: فهي تظهر بشكل كبير في المؤسسات العائلية، وثقافة القبيلة تركز داخليا على تطوير الموارد البشرية، و إلتزام العاملين، و الروح المعنوية، و الروابط بين أعضاء المؤسسة، و الولاء التنظيمي، و التقاليد، و التماسك بين الأفراد.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات - معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص

103، 102.

² Kim S.Cameron,Roberte E.Quinn, **Diagnosing and changing organizational culture-** based on the competing values framework, jossey-bass business & management series, united states of America, 2006, pp 37- 45.

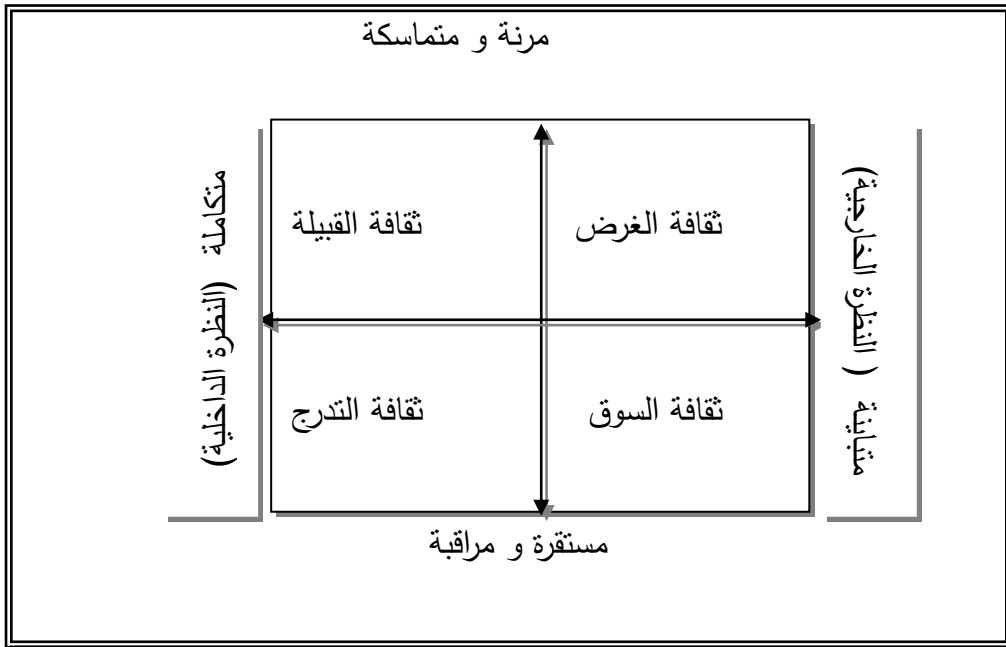
2.4 ثقافة الغرض: و تركز على الإبتكار و النمو، و تطوير الموارد الجديدة، و الإتحاد بين الأفراد داخل المؤسسة، و ذلك عن طريق منح المزيد من حرية العمل ، التكيف، المرونة، الإبداع، المخاطرة و توقع المستقبل.

3.4 ثقافة السوق: موجهة نحو المحيط الخارجي، تتميز بالرقابة الداخلية المتمثلة في القواعد، خصوصية العمل، المركزية في اتخاذ القرار، كما تتسم باتحاد الأفراد داخل المؤسسة و ذلك عن طريق الإجتهد لتحقيق الميزة التنافسية للتفوق على الآخرين.

فثقافة السوق أولاً تشتغل من خلال آليات السوق مثل التبادل النقدي، الربحية، و من الأهداف الأساسية للمؤسسة تأمين قاعدة متينة من الزبائن و تحقيق الربح.

4.4 ثقافة التدرج: أغلب الأحيان، توجد ثقافة التدرج في المؤسسات التي تؤكد على الإستقرار و التنبؤ، الكفاءة، كما أنها تعتمد على القواعد و السياسات الرسمية لأن المحيط مستقر نسبياً، و المهام و الوظائف متكاملة و متناسقة.

المؤسسات التي تتسم ثقافتها بالتدرج تميل إلى الإعتماد على الخطوط الواضحة من سلطة اتخاذ القرارات، تنسيق القواعد و العمليات، الرقابة، آليات المسؤولية مقيمة كمفاتيح النجاح. و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين. شكل رقم (05): أنواع ثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين.



المصدر: Kim S.Cameron,Roberte E.Quinn **Diagnosing and changing organizational culture**- based on business & management series, united states of America, the competing values framework, jossey-bass 2006 , p35.

5- أنواع ثقافة المؤسسة حسب ولاش (Wallach) : قسمها إلى ثلاث أقسام، و هي¹:

1.5 ثقافة بيروقراطية: و هي تتسم بالسلطة و المسؤولية، و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

2.5 ثقافة إبداعية: تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالإنجاز و المخاطرة، و في حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، و يكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة كونها خلاقة و متحدية. نجد في مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسسي هو ثابت من ثوابت المؤسسة، ففي سنة 2006، شدد ميشال دوفيرفيل-Michel de Virville- مدير الموارد البشرية لـ Renault على فكرة أن المؤسسة و مسيرتها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم و توجهاتها، كما أقر المسيرين: Carlos Ghosn و Raymond Lévy, Louis Schweitzer مدى أهمية ثقافة المؤسسة و تطورها.

و مع التغيرات السريعة للمحيط، أصبح الإبداع ضرورة حتمية فعلى المؤسسات الراغبة في الاستمرار و التفوق توجيه ثقافتها نحو الإبداع. حيث أن المؤسسات الناجحة اليوم تتميز بثقافة قوية و قابلة للتكيف و التطور لأن في عمق تفكير مسيرتها يوجد.....الإبداع².

و الشكل الموالي يبين قوة و مرونة الثقافة المبدعة في المؤسسة .

¹ أكرم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية- مؤنة للبحوث و الدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003، ص 197.

² Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique**-efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008 , p p 191-193.

شكل رقم (06): قوة و مرونة ثقافة المؤسسة.



المصدر:

Olivier Devillard, Dominique Rey **Culture d'entreprise : un actif stratégique**-efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008 , p 193.

3.5 ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق و ذات توجهات نحو العلاقات و التعاون و الحرية الفردية و المبادئ الإنسانية و العمل الجماعي.

المبحث الثاني: مصادر، مداخل و مستويات ثقافة المؤسسة.

نتناول في هذا المبحث مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة، مداخل دراستها ومستوياتها.

المطلب الأول: مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة.

يرى Shein أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها. ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين. وتتمثل مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة في كل من الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس،...الخ، وسوف نلقي الضوء على أهم هذه المصادر والمكونات¹.

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 169 - 172.

1- الأساطير:

هي تلك الحكايات الأسطورية و التي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، مثل: الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، فلأساطير وجهين أحدهما ايجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القداماء. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

2- القصص والحكايات:

لكل مؤسسة قصص ترويها خاصة بها، وهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة وأسلوبها وقيمها الأساسية، وكذلك الأنباء الصغيرة التي يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومي.

فالمؤسسة بالنسبة للموظف الجديد تشبه ثقافة أجنبية، إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم ويتجنب الأخطاء الفادحة. وحين يسافر المرء إلى بلد أجنبي، فمن المفيد له أن تكون لديه خريطة تبين له كيف ينتقل من مكان لآخر. ولكن تجنب الأخطاء الإجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهما حقيقيا يتطلبان خريطة من نوع مختلف، خريطة اجتماعية¹، وقصص المؤسسة هي طريقة هامة في رسم خريطة هذه المنطقة الإجتماعية.

إن وجود القصص في المؤسسات ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعا. وتستخدم القصص والحكايات غالبا في المؤسسة لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري أو مؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهت تطورها،... الخ.

3- الطقوس والإحتفالات والمناسبات:

تتمثل الطقوس والإحتفالات بالعيد السعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل واستقبال بعضهم بعضا في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في استقبال مدير جديد أو توديع موظفين أحيلوا إلى التقاعد.

¹ جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص 232،

وتتمثل هذه الطقوس والإحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، حفلات الرحلات، التخرج أو النشاطات الإجتماعية مثل: جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم، أو زيارة الموظفين المرضى في المستشفيات وتقديم الهدايا لهم ونحو ذلك.

4- الطرائف والنكت والألعاب:

تستخدم الطرائف والألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الإتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.

5- البطولات والأبطال والرموز الإجتماعية:

ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الإجتماعية في القصص والحكايات والأساطير، وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين، خلال تاريخهم الطويل مثل: قصص الصحابة والتابعين والمشاهير في الفتوحات والبطولات والآداب والفلسفة أو الطب أو الإدارة في الماضي والحاضر. وتتخذ هذه البطولات قدوة ومثالا يحتذى به في المؤسسات الحديثة.

6- العادات والتقاليد والأعراف:

فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع¹.

7- القيم والأخلاق التنظيمية: القيم هي توقعات سلوكية إيجابية وتفضلات أقرها جزء كبير من المجتمع مثل: الصدق، الأمانة، العدالة،... الخ.

كما يمكن تعريفها على أنها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سئ وما هو مهم أو غير مهم"²، فهي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ، وتتصف

¹ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 358 .

² ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 17.

بالثبات النسبي¹. ومن بين القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

أما الأخلاق التنظيمية فهي عبارة عن " مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق"².

كما توجد الأخلاق المهنية و هي "معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الإلتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع وخدمات ذات قيمة، ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة"³.

8- قواعد السلوك: قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح⁴.

9- لغة المؤسسة: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتقاهم بينهم)، كذلك الإختصارات

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 80.

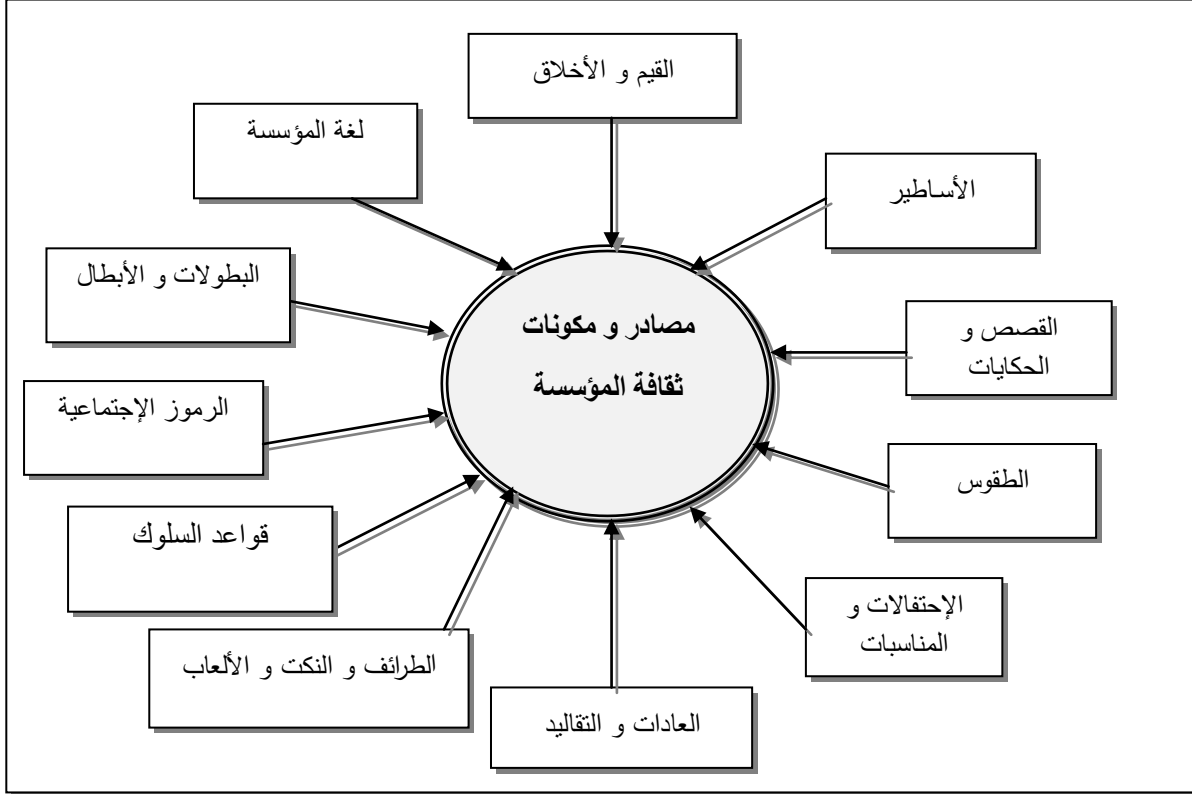
² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة- مدخل التصميم- دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 60.

³ مرجع سابق، ص 414.

⁴ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 72.

والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين¹. والشكل الموالي يوضح مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة:

شكل رقم (07): مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: مداخل دراسة ثقافة المؤسسة.

لقد تعددت مداخل دراسة ثقافة المؤسسة، فمن أهم تلك المداخل²:

1- مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب توماس (Thomas) 1988:

1.1 المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 80.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 62.

الإستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.

2.1 المدخل النفسي: يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الإهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذ نرى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية و... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهذيبه وصفقه وهو غاية الثقافة.

3.1 المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الإستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها. ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

2- مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب بيرس وروبينس (Pearce & Robbins) 1990:

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشئ من التفصيل والتوضيح، مراعيًا بذلك التقسيم المنطق عند تقييم المدارس الإدارية، وهي:

1.2 المدخل الكلاسيكي (التقليدي): يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإداري الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950م. وهو ما أشار إليه بارنارد (Barnard) 1938، وما أشار إليه باكيرس (Bakkers) في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع [هوفستيد Hofstede 1986]، كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة [هارسون (Harrison) 1978]، كما يمكن أن نتحسس الثقافة ونذكرها عبر مظاهرها المختلفة كالدين، الطقوس، المعتقدات [أهيوجا (Ahuja) 1993].

2.2 المدخل الإنساني: السلوكي:

تجلت مظاهر الثقافة بالإهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر ماسلو (Maslow) 1943 حاجة تحقيق الذات. وتعرض لها داركر (Druker; 1954) في تصنيف أهداف المؤسسة، وأشار إليها ماكجر يجور (Mc Grygor; 1958) ضمنا في نظرية (Y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند بليك وموتون (Blak & Mouton; 1964).

3.2 المدخل المنظومي:

تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي. بارني (Barney,1986)، رونين (Ronen,1986)، تومبسون وستريكاند (Thompson & strickand ;1993)

وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع ويتلاشى من التراث، وان ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا.

4.2 المدخل المعرفي:

قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي (Handy,1988) إذ شَخَّص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، وان للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز إدراكية وهي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني.

5.2 المدخل الموقفي: تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد و كثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال والإستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة، واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى.

ونظرا لما تحمله عقول الرموز والمديرين والمحليين الإستراتيجيين من تفكير متنام ومدروس عن عوامل الموقفية متمثلا ذلك بالقيم والمعتقدات والإتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: مستويات ثقافة المؤسسة.

تقسم ثقافة المؤسسة إلى عدة مستويات، من أهمها:

1- مستويات ثقافة المؤسسة حسب مصطفى محمود أبو بكر:

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة¹.

1.1 ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويستحسن أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل إكتساب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2.1 ثقافة الصناعة أو النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة "ما" تعتنقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

ويتضح ذلك بالنظر للنمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3.1 ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون للمؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل

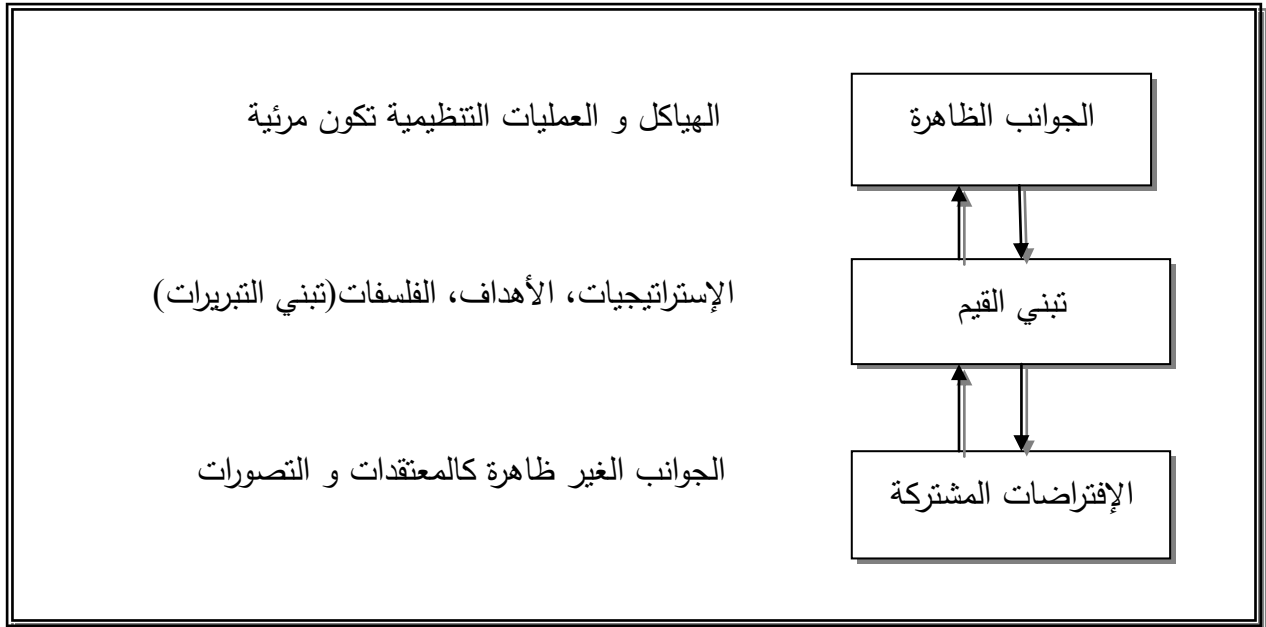
¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 94، 95.

إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

2- مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين Shein:

تقسم ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي¹:

شكل رقم (08): مستويات الثقافة حسب شاين .



المصدر: Shein Edgar H, **the corporate culture : survival guide**, new and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, united states of america, 2009, p 21.

نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي.

¹ Shein Edgar H, **the corporate culture : survival guide**, new and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, united states of america, 2009, pp 21-26.

1.2 المستوى الأول: إن المظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، و التي تتضمن عناصر مثل: الهندسة المعمارية، ديكور ، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية¹، ...إلخ.

2.2 المستوى الثاني: إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل، مثلاً: يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي و لكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون اشراك العاملين .

3.2 المستوى الثالث: الإفتراضات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم و المعتقدات و الطبيعة البشرية للعاملين²، مثل المؤسسين و القادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح، مثلاً إذا كان مؤسس المؤسسة مسؤول عن تطوير المنتج، فعليه أن يتوجه إلى السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية و توفر خدمة جيدة، و بالتالي يحق له اختيار مؤسسة(المورد) تتمتع بدرجة عالية من الإنضباط.

المطلب الرابع: بعض المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة.

توجد بعض المفاهيم التنظيمية تتشابه مع مفهوم ثقافة المؤسسة من أهمها:

1- الأخلاق لتتظيمية:

تعرف الأخلاق في اللغة بأنها الطبع والسجية والمروءة ، وإنها صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق بصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها³.

تعرف الأخلاق في الإصطلاح كما يلي:

الأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خاطئ⁴.

¹ Bernard Lim, **Examining the organizational culture and organizational performance link**, MCB university press limited, leadership and organization development journal, vol 16, n° 5, 1995, p 16.

² Mary Jo Hatch, **The dynamics of organizational culture**, the academy of management review, vol 18, n° 4, 1993, p 659.

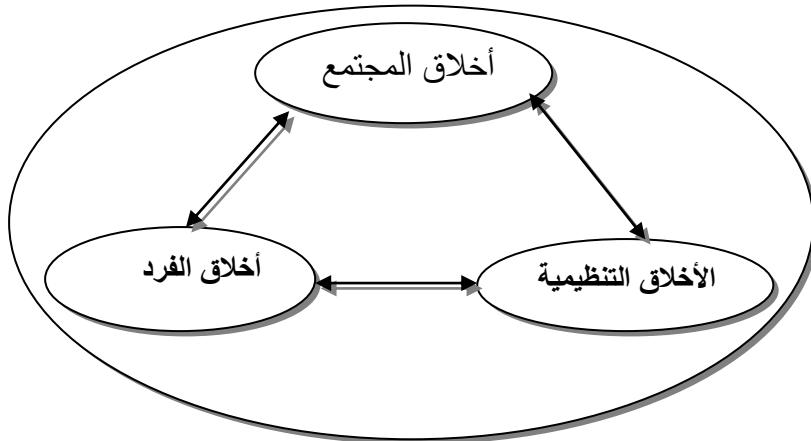
³ هدى على جواد الشمري، سعدون محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل، الأردن، 2006، ص 17 .

⁴ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 16.

أما الأخلاقيات التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق¹.

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا للأخلاقيات التنظيمية أوالمؤسسية، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون، بل أيضا لأن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة معها. لذلك لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بالإعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها، والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم (09): التفاعل التبادلي بين أخلاقيات كل من المجتمع والمؤسسة والفرد.



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الإتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 418.

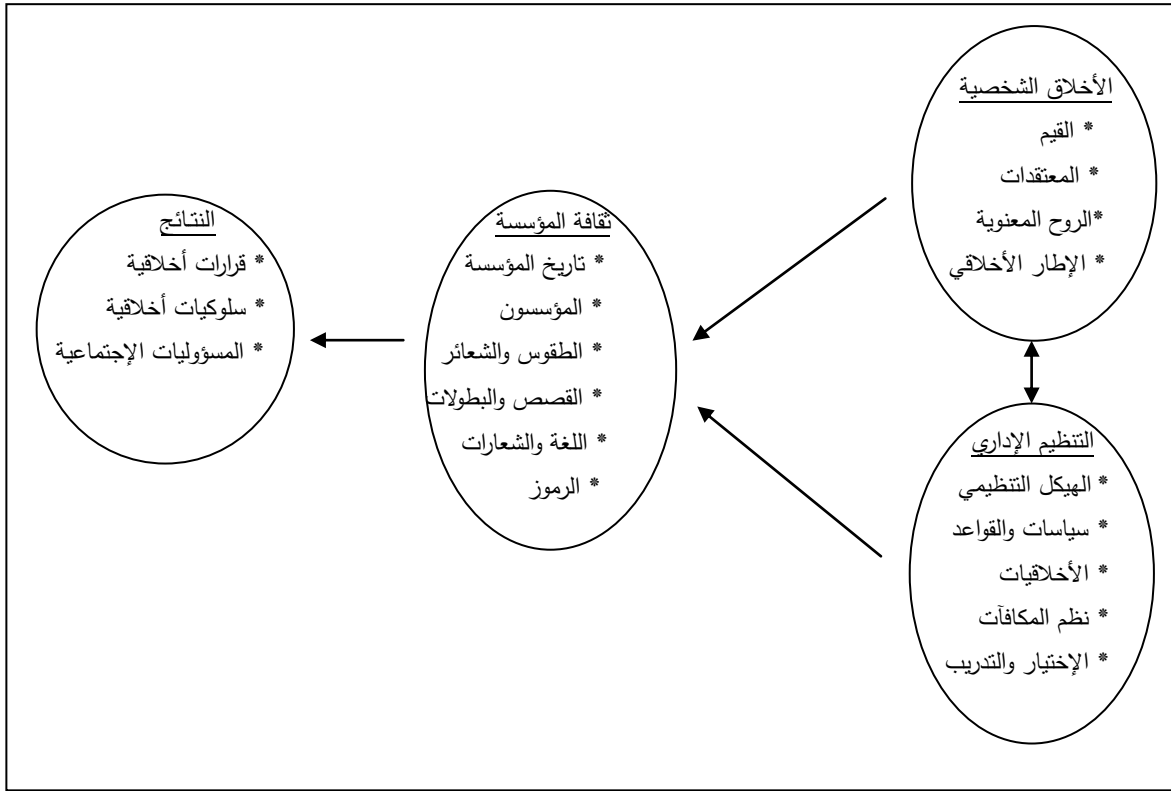
مصادر الأخلاقيات التنظيمية في المؤسسة:

توجد ثلاث مصادر تشترك في نشأة الأخلاق التنظيمية في المؤسسة، ويمكن توضيحها في الشكل

التالي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص60.

شكل رقم (10): مصادر الأخلاق التنظيمية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 90.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مصادر الأخلاق التنظيمية تتمثل في: التنظيم الإداري، الأخلاقيات الشخصية، ثقافة المؤسسة¹.

1.1 التنظيم الإداري: يؤثر التنظيم الإداري في الثقافة والأخلاقيات التنظيمية، فكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم، والهيكل التنظيمي الرسمي، والسياسات والقواعد، ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية.

2.1 الأخلاقيات الشخصية: لا شك أن لكل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المؤسسة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 89، 91.

3.1 الثقافة التنظيمية: تتشكل ثقافة المؤسسة من الطقوس والشعائر، والقصص والبطولات واللغة والرموز وكذلك ثقافة المؤسسين وتاريخ المؤسسة، وثقافة وأخلاقيات الأفراد في المؤسسة.

2- القيم التنظيمية: وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وهذه القيم هي النواة لثقافة المؤسسة. هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل. وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسوده دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية باعتبار المؤسسة امتداد للمجتمع¹.

● **قيم العاملين (القيم الشخصية):** يتم اكتساب القيم الشخصية عن طريق التنشئة الاجتماعية إذ يشترك عدد من العوامل الرئيسية في تكوينها مثل: الدين، الأسرة، الثقافة، التعليم والمجتمع، أي أن القيم الشخصية للأفراد تؤثر وتتأثر بثقافة المؤسسات التي يعملون بها، كما أن ثقافة هذه المؤسسات تستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه وقيمه وعاداته، إذ يكتسب الفرد القيم والمعايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته، مثل: الوالدين، المعلمين، القادة في العمل، والمقربين من الزملاء².

إن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة، والتي يمكن للعاملين تغييرها لتنطق مع القيم التنظيمية، لكن على الرغم من ذلك لا يمكن أن نخفل أن عدم اتفاق قيم ومعتقدات العاملين الشخصية مع قيم المؤسسة التي يعملون بها لا يدفع العاملين للتميز والإنجاز والإبتكار.

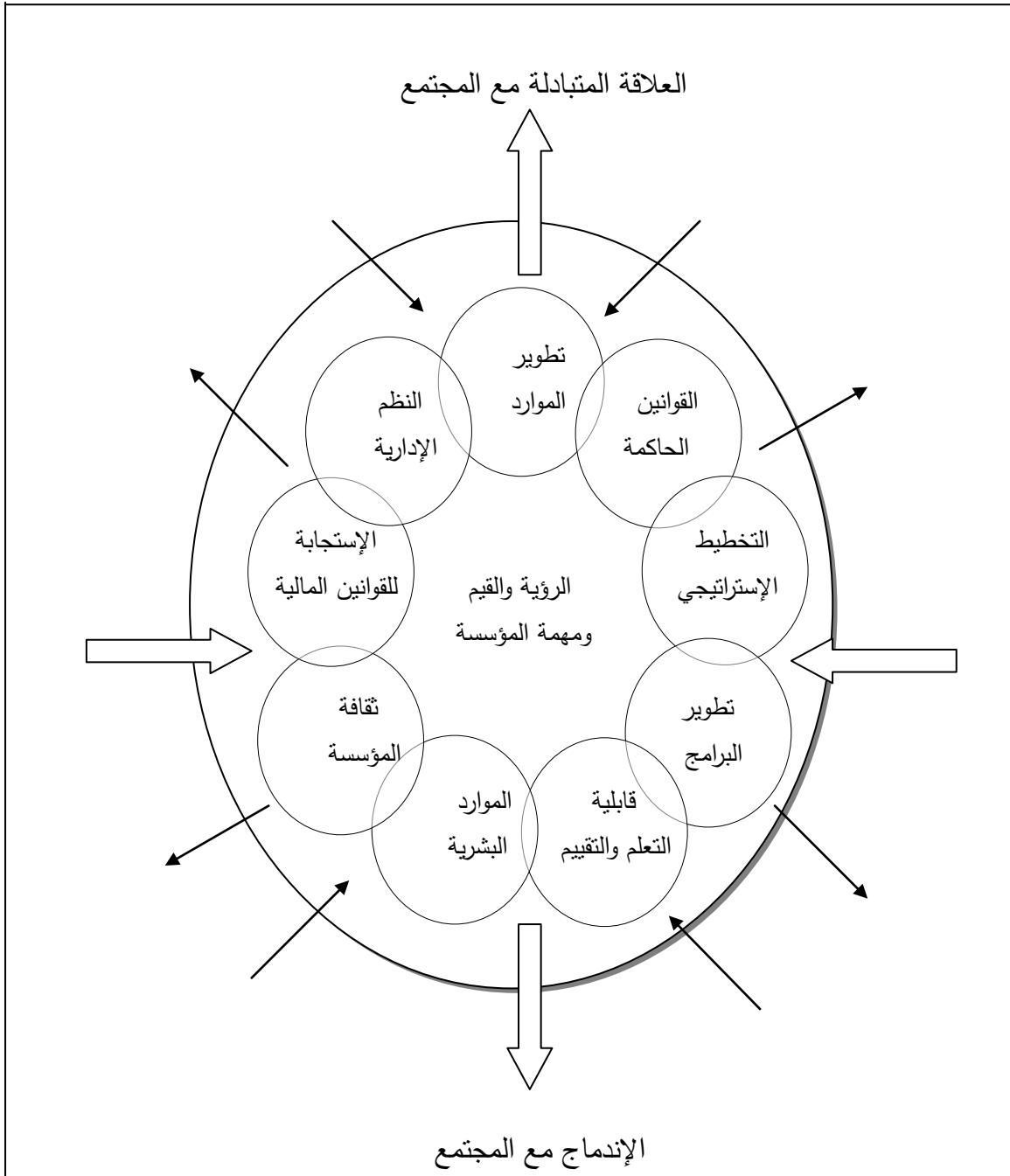
يوضح الشكل الموالي دور القيم التنظيمية في تفعيل المكونات الجوهرية للمؤسسة والعلاقات المتبادلة بين المكونات الأساسية للمؤسسة ومدى التفاهم وتوافقهم حول نواة المؤسسة، وهي قيمها ورؤيتها ورسالتها، وفي نفس ينعكس هذا التوافق على ايجابية أو سلبية التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية³.

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 99.

² عامر عوض، مرجع سابق، 75.

³ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 103.

شكل رقم (11): دور القيم التنظيمية في تفعيل المكونات الجوهرية للمؤسسة.



المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص104.

3- المسؤولية الاجتماعية:

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها «التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التنمية ويخدم التجارة في آن واحد»¹. كما يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها «العملية التي تهدف إلى مقابلة بل وحتى تجاوز توقعات المجتمع القانونية والأخلاقية والتجارية وما هو شائع ومطلوب من المؤسسات»² هناك وجهتي نظر تجاه ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، أحدهما نظرة ضيقة، والأخرى واسعة، وهما³:

• **المدخل الضيق:** تتصرف المؤسسة بمسؤولية اجتماعية طالما أنها ملتزمة بقواعد القانون وقواعد العمل في بيئتها الخاصة، وتتصرف دون ذلك كما تشاء.

• **المدخل الواسع:** في حالة عدم وجود قانون أو أعراف منظمة للموقف الذي تواجهه المؤسسة يكون عليها تحقيق أعلى منفعة وأقل ضرر لكافة الأطراف وتطبيق مبادئ أخلاقية خاصة وهي تلتزم بذلك نتيجة اقتناعها بأن الممارسات الأخلاقية هي من متطلبات البقاء والنمو.

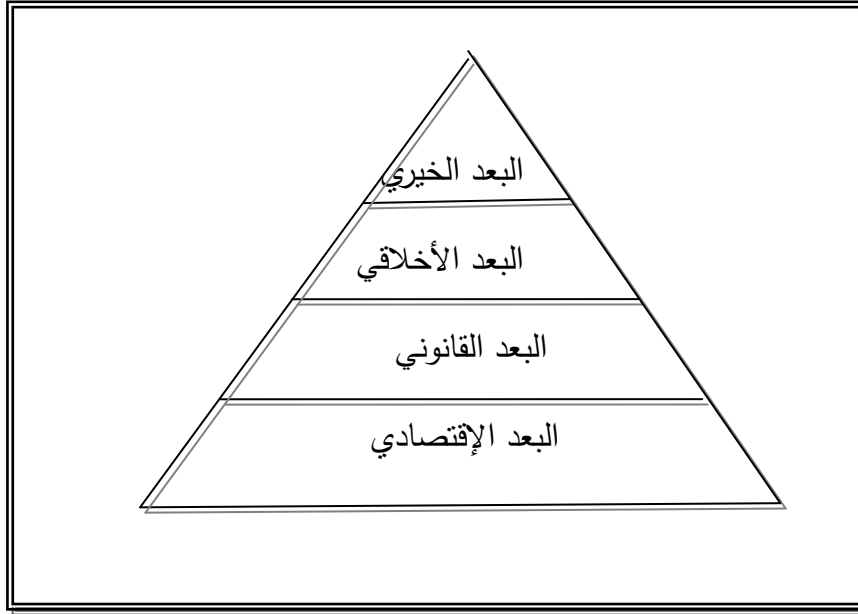
والشكل الموالي يمثل نموذج مخطط متدرج لمسؤوليات الشركة والذي يتحرك ابتداء من المسؤولية الإقتصادية باتجاه المسؤولية القانونية مروراً بالمسؤولية الأخلاقية والتي تعبر عن التوجه الاجتماعي وانتهاء بمسؤوليات المؤسسة الخيرية.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 162 .

² شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية- الأداء- العدد 121، الأردن، 2010، ص 17 .

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 93 .

شكل رقم (12): هرم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.



المصدر: شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الإجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية- الأداء- العدد 121، الأردن، 2010، ص 20.

وتعتبر المسؤولية الإقتصادية والقانونية في هذا النموذج من المطالب الأساسية للمجتمع والتي يجب تليبيتها من قبل المؤسسات، في حين تمثل المسؤولية الأخلاقية والخيرية توقعات ورغبات المجتمع والتي يجب أن تتبناها المؤسسات. ويعكس الوضع المتسلسل لهذه المسؤوليات طبيعة ترابط بعضها ببعض الآخر، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤولية الأنشطة الخيرية قبل تحملها المسؤولية الإقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمع. كما يجب التنويه الى تعدد الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، لذا فهي تختلف في نظرتها لأهمية المسؤوليات حيث يهتم المساهمون بالمسؤولية الإقتصادية، في حين يعطي العملاء أهمية أكبر للمسؤولية الأخلاقية، أما العاملون فيركزون على المسؤولية القانونية، فيما يهتم المجتمع المحلي بالمسؤولية الخيرية¹.

¹ شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، مرجع سابق، ص 21 .

4- الهوية التنظيمية:

يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفتهم أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها، فالعمل في المؤسسة يشكل مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها. والفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تتسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالهوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعرف الهوية التنظيمية بأنها " الشخصية المميزة للمؤسسة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المؤسسة بالخارج".

وفي هذا المجال يذكر Scott and Lane أن هوية الفرد ترتبط ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه. يمكن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المؤسسة على السؤال الذي يطرح نفسه " من نحن كمؤسسة ¹ ؟

5- المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكهم، و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي.

فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين و يؤدي إلى الإحباط أو التحفيز، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات العاملين. و يلاحظ من ذلك استبعاد خصائص البيئة الخارجية عن مضمون المناخ التنظيمي، أما ثقافة المؤسسة فلها جذور في المجتمع، فهي توجه أفراد المؤسسة إلى سلوكيات معينة سابقة في ذلك المناخ و هي أشمل و أوسع نطاقاً، فالمناخ التنظيمي يبحث في البيئة الداخلية للمؤسسة، بينما تبحث ثقافة المؤسسة في البيئة الداخلية و الخارجية. و كذلك يشتمل المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي و التطبيق، و الإجراءات، و بيئة العمل، و يبحث على العلاقة بين النظم التنظيمية و اتجاهات العاملين.

و في هذا الصدد يفرق هوفستد بين مفهومي ثقافة المؤسسة و المناخ التنظيمي، على اعتبار أن المفهوم الأول يرتبط بالمؤسسة بينما يرتبط الثاني بالأفراد، و إنه يمكن النظر إلى الثاني على أساس أنه

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 26 العدد الثاني، سوريا، 2010، ص ص 128، 129.

جزء من الأول ، و أن الثاني يستخدم لوصف الواقع التنظيمي على المدى القصير ، بينما يستخدم الأول على المدى البعيد¹.

6- الحضارة التنظيمية:

تعرف الحضرة التنظيمية على أنها " مجموعة القيم المشتركة الموجه لسلوك المؤسسات في مجتمع ما ، مقارنة بالمؤسسات العاملة في المجتمعات الاخرى".
 أي أن مصطلح الحضارة التنظيمية أعم و أشمل من مصطلح ثقافة المؤسسة التي تعد أحد متغيراتها، فثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملين في مؤسسة ما ، لتمييزها عن غيرها من المؤسسات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. و بهذا تعد ثقافة المؤسسة حضارة تنظيمية فرعية حين تتميز بها مؤسسة ما داخل المجتمع. و عندها يمكن القول أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها دون غيرها . مثلما لكل مجتمع من المجتمعات حضارة تميز مؤسساته دون غيرها من المجتمعات.

و هكذا تصبح الحضارة التنظيمية شاملة لكل التراث الموروث و المجرى في المجتمع الكبير بما في ذلك ديانته ، لغته ، فنونه ، آدابه ، تقاليده ، طرق عيشه و تفاعله مع الكون و الحياة².

المبحث الثالث: تكوين و تغيير ثقافة المؤسسة.

يشكل معرفة ثقافة المؤسسة و معرفة عواملها، و محدداتها، و متغيراتها موردا جوهريا لعملية بناء ثقافة المؤسسة و استراتيجيات تكوينها. كما تتصف ثقافة المؤسسة بالتغير والديناميكية حيث تتطور ثقافة المؤسسة وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فعملية إدارة ثقافة المؤسسة ليست سهلة، حيث أنها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكلها ثقافة المؤسسة، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات وتغييرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم.

المطلب الأول: بناء ثقافة المؤسسة و استراتيجيات تكوينها .

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل و تصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة القيم و معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد و هياكل و نظم، و يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع، ص 24.

التكوين الثقافي للمؤسسة و مكوناتها الاخرى و هو ما يقود إلى عمليات التغيير و تحسين الأداء و من ثم احراز النجاح و التفوق.

1- بناء ثقافة المؤسسة:

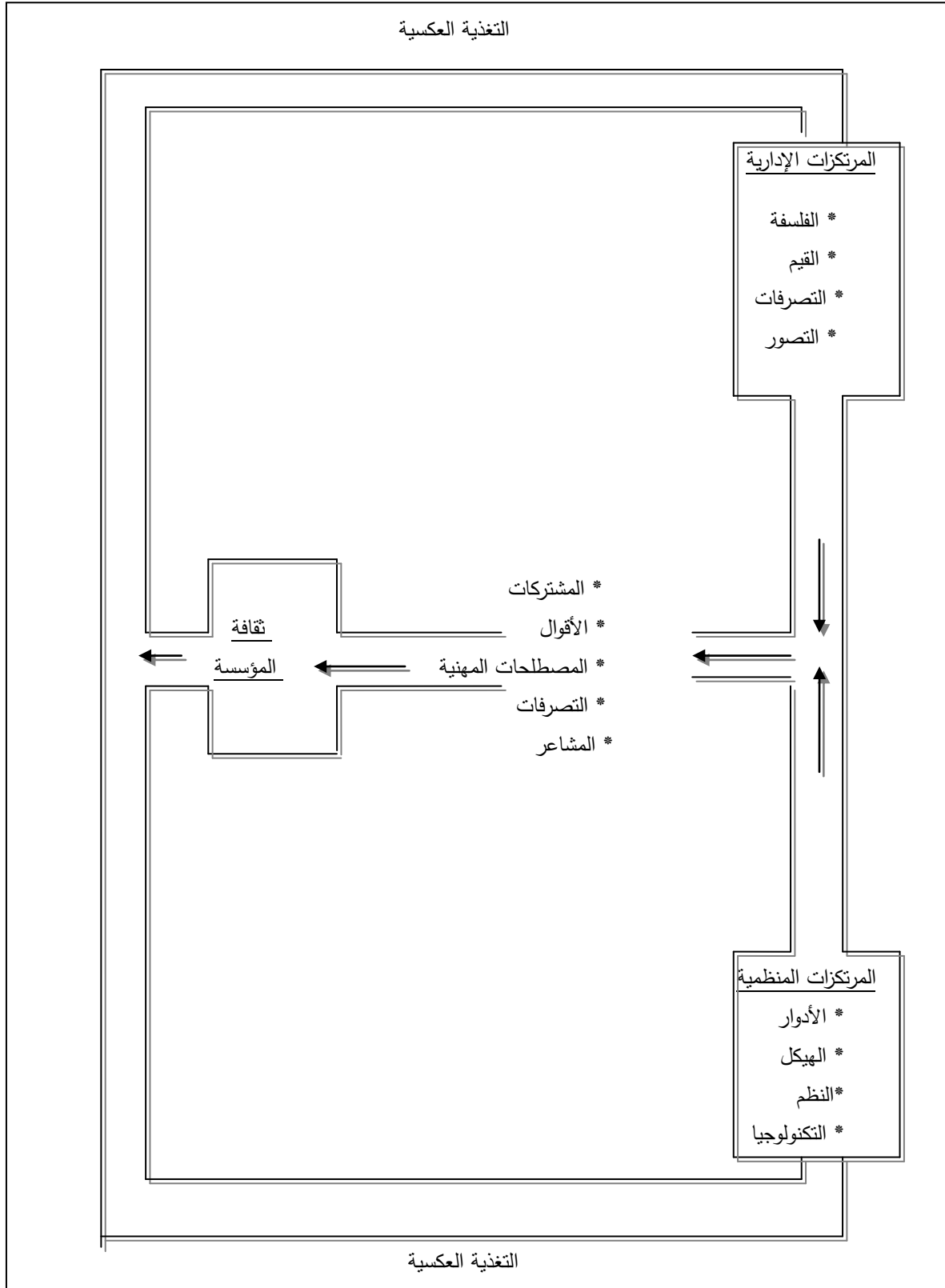
تتطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، و الترابط و التكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة و ما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية و المستقبلية. و يمكن فهم آلية نشوئها و أساس بنائها على النحو الآتي¹:

1.1 الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة:

توجد مرتكزات و عي بتكوين ثقافة المؤسسة إدارية مثل (فلسفة، قيم، تصرفات، تصور) و اخرى متعلقة بالتنظيم - منظمة - مثل (الأدوار، الهيكل، النظم و التكنولوجيا). إن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية و المنظمة ينتج المشتركات في الأقوال، المصطلحات المهنية، التصرفات و المشاعر، و من ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات و القواسم. لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد و التحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل، يجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة و مرتكزات و نتاج ذلك الوعي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 106، 110.

شكل رقم (13) : الوعي بعملية تكوين الثقافة.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 107.

2.1 فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة:

تنشأ ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم و يشترك الأعضاء بالمعرفة و الإفتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

1.2.1 قضايا التكيف الخارجي و البقاء: التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة و عندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، و حدد شاين هذه القضايا كمايلي:

* رسالة المؤسسة و استراتيجياتها ، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة و اختيار استراتيجيات لتحقيقها.

* أهداف المؤسسة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة.

* الوسائل (الهيكل و نظم المكافأة).

* قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

2.2.1 قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة و تحافظ على فاعليتها، و حدد شاين هذه القضايا بالآتي:

* اللغة و المفاهيم، بما فيها تحديد طرق الإتصال و تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.

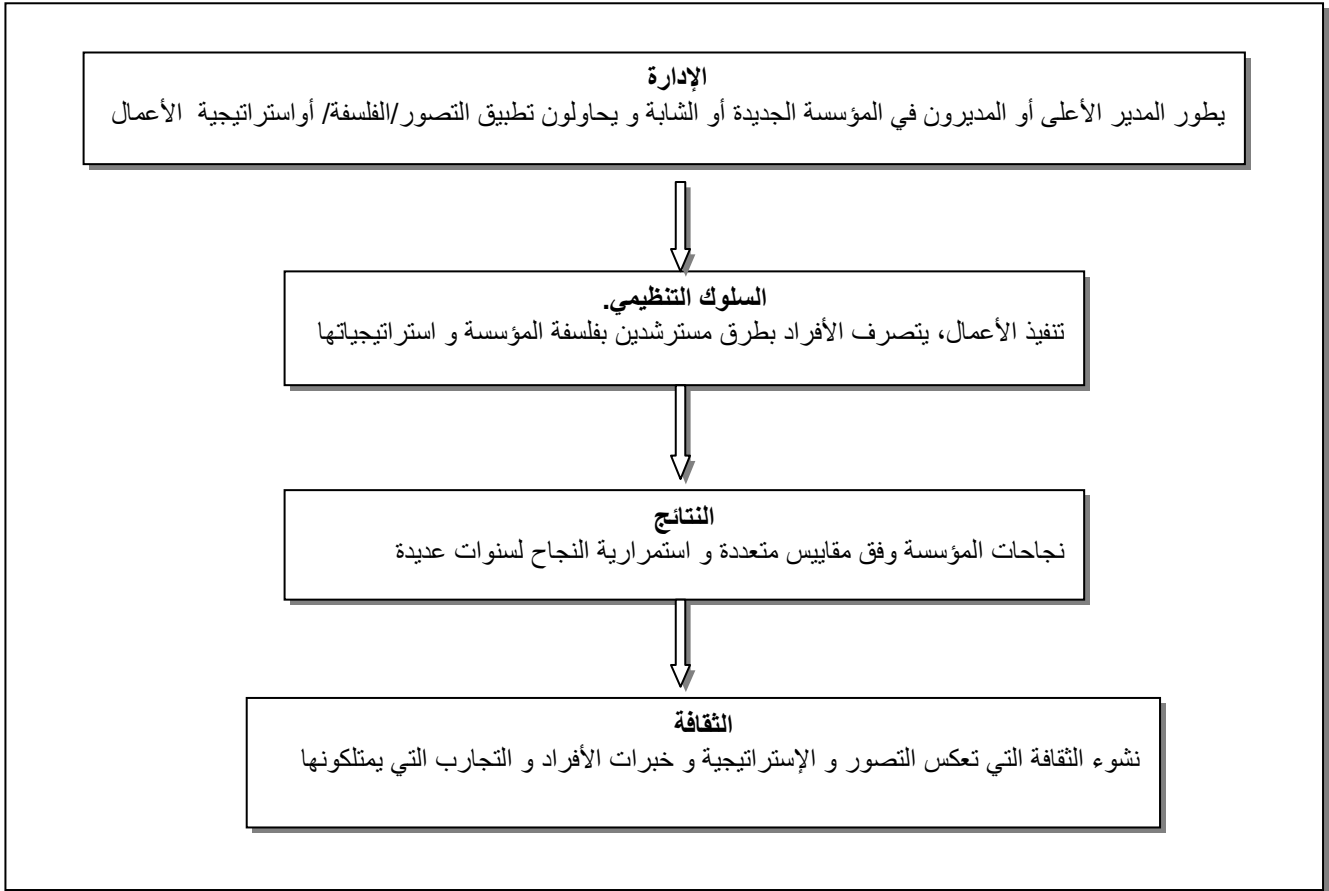
* حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.

* القوة و المكانة، و ما يتصل بها من قواعد محددة لإكتسابها، و المحافظة عليها و فقدانها.

* المكافآت و العقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة و عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المؤسسة الإستجابة لها بإقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة، و النموذج الموالي يتضمن فكرة نشوء ثقافة المؤسسة.

شكل رقم (14) : فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة.

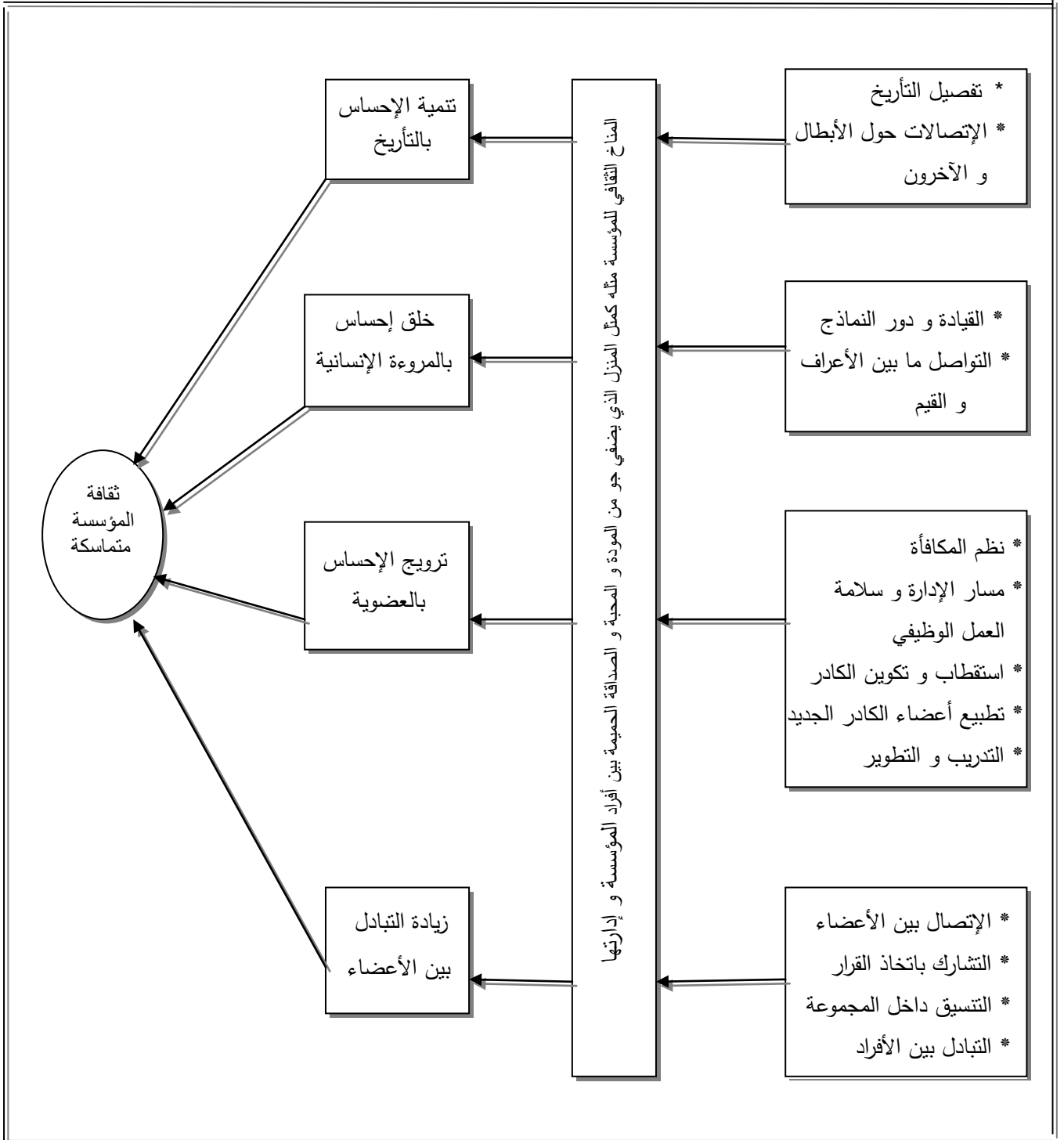


المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 109.

3.1 تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة:

تحاول إدارة المؤسسة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك إذ يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، و يعتمد إنتاج ثقافة مؤسسة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق و الإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، و تداخل معطيات الثقافة من عوامل و مصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة و قوية، و هو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يجسد فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.

شكل رقم (15) : تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 110.

2- استراتيجيات تكوينها:

من أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة مايلي¹:

1.2 استراتيجيات التطبيع الإجتماعي:

يعرف التطبيع الإجتماعي على أنه " عملية التكيف التي يتجلى دورها في إحداث تقارب ما بين معتقدات و قيم و أعراف العاملين الجدد و ما تمتلكه المؤسسة ، بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام و الأدوار المناطة بهم و يتكيفوا مع ثقافة المؤسسة . و تسعى المؤسسة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف و القدرات و المهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمؤسسة و العمل في إطاره"².

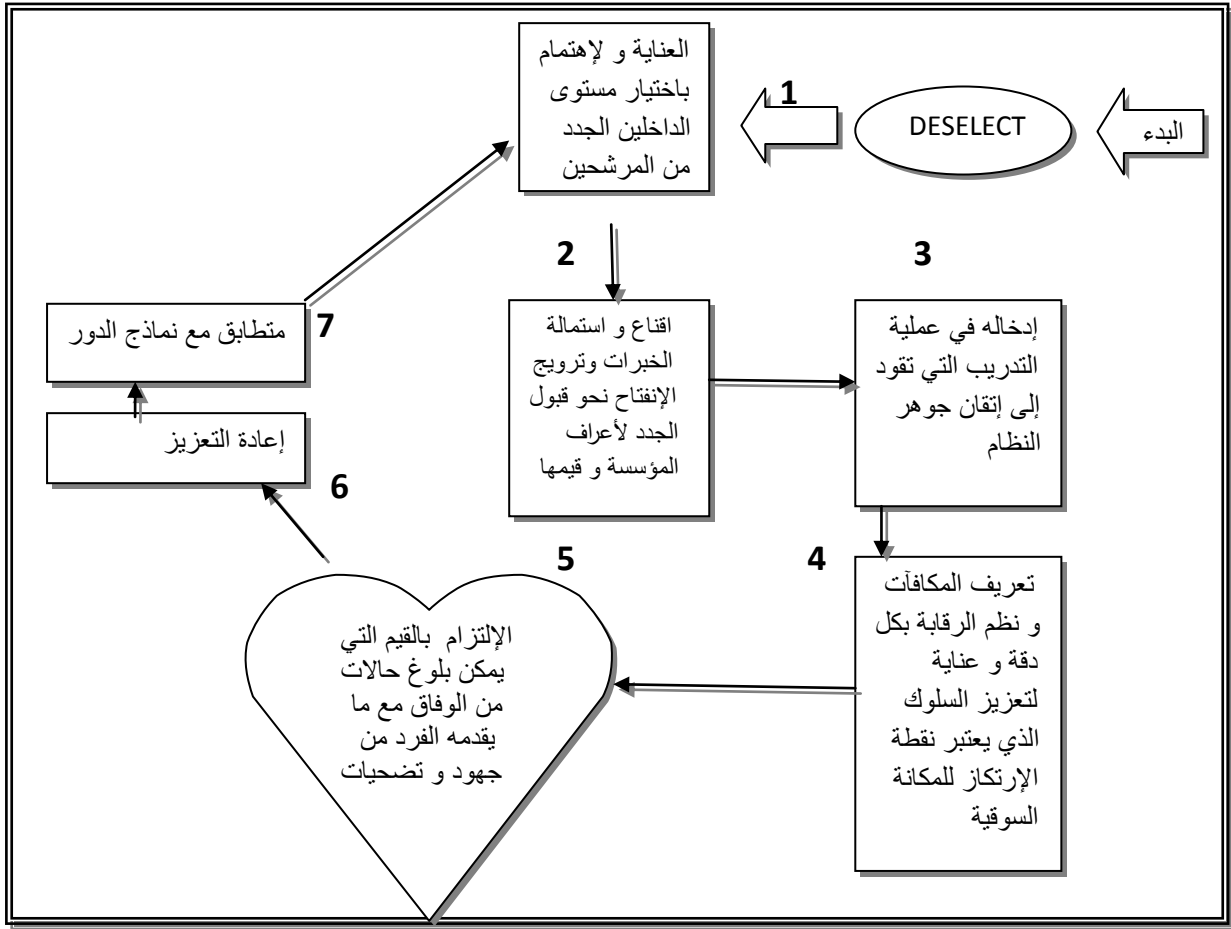
1.1.2 مراحل عملية التطبيع الإجتماعي:

ميز Pascale سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الإجتماعي في المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص111،113.

² نفس المرجع، ص 131.

شكل رقم (16) : مراحل عملية التطبيع الإجتماعي في المؤسسة.



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 134.

* الإختيار:

تحاول عملية التطبيع الإجتماعي ذات المراحل السبعة تحقيق ما يلي:

- إيجاد تلاؤم بين الفرد و ثقافة المؤسسة.
- تعليم الجدد المعارف ذات الصلة المباشرة بوظائفهم.
- خلق الإستعداد لقبول قيم العمل و أعرافه.
- تشجيع الجدد للإفتتاح على التجارب الناجحة في عمل الأفراد، و على مستوى الدوائر و المؤسسة.
- استخدام نظام التدوير للحصول على معرفة شاملة عن المؤسسة.

- التأكيد على الدقة و احترام الوقت و الثقة و الصدق كتقاليد يتسم بها النظام.
- تعزيز الخبرات الوظيفية و المهارات العلمية فيها.
- استمرارية الاستفادة من منظومة المعلومات الإلكترونية لإكسابه معارف و قدرات جديدة.
- استخدام منظومتي المكافأة و الرقابة بصورة متوازنة لتكوين السلوك الإيجابي بالعمل.
- خلق حالة الإعتراز و الإلتزام و الولاء لقيم العمل و مبادئه.
- تطوير الجوانب الروحية عن المؤسسة و العمل.
- إبراز جوانب الفلكلور، و القصص الناجحة بالمؤسسة.
- تعريف الرموز و الأبطال الذين صنعوا النجاح المميز للمؤسسة.
- المكافأة و الإعتراف بالأفراد ذوي الإنجاز النموذجي لمهامهم.
- بناء صورة مثالية و رمزية عن العمل في المؤسسة.
- سيادة فلسفة الشراكة، و الإدارة عن المكشوف و الشفافية عند قيادة المؤسسة.

و هكذا نستطيع القول أن عملية التطبيع الإجتماعي تحتاج إلى برنامج شامل متكامل للتعامل مع الجدد و مع التغيير الثقافي، و تحتاج كذلك إلى وعي بطبيعة مراحل و آليات التحول من مرحلة لأخرى، و اعتماد أسلوب تراكم المعرفة، و الخبرة و النتائج مع مراعاة قدر من المرونة في البناء الثقافي للأعضاء الجدد و لحين أن يتحقق التعايش و التآلف و التآزر بين الأعضاء الجدد و العاملين في المؤسسة.

و هو ما يلزم إدارة المؤسسة اختيار حزمة ملائمة من الإستراتيجيات، و التكتيكات و الأساليب المتعددة المتنوعة و العمل على إعطاء جرعات ثقافية للأعضاء الجدد و ضمن جدولة زمنية و توقيتات تخدم أطراف عملية التطبيع الإجتماعي و السعي لتجنب الآثار السلبية و ما يؤول عليها من انعكاسات على الأعضاء الجدد و المؤسسة.

2.1.2 إستراتيجيات عملية التطبيع الإجتماعي:

يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الإجتماعي لغرض تدريب العاملين و تزويدهم بالمعرفة الثقافية و مماغتها مع تجاربهم و خبراتهم المتجددة المتجددة .

أكد (Van Maanen,1978) على إمكانية المديرين الإختيار من سبعة أنواع لإستراتيجيات التطبيق الإجتماعي، و كما يبينه الجدول التالي.

جدول رقم (02) : استراتيجيات التطبيق الإجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين ثقافة المؤسسة.

الإستراتيجية	التعريف و الوصف	مثال
* الجمعي * الفردي	* وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة. * عمليات الإستقطاب فردية و عزله عن الأفراد الآخرين.	* توجه طالب سنة أولى. * التدريب على العمل الوظيفي.
* رسمي * غير رسمي	* فصل و فرز الأعضاء الجدد عن العاملين الآخرين بالمؤسسة. * معالجة و التعامل مع الأعضاء الجدد بنفس الطريقة المتبعة مع الأعضاء الآخرين.	* التدريب العسكري الأساسي. * نقل العاملين.
* خطوات متعاقبة * خطوات غير متعاقبة	* يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجذرة و المحددة لإنجاز الدور المطلوب. * إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية و احدة.	* تدريب طبي خاص. * الترقية.
* مباراة * منافسة مسابقة	* فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة. * تجنب الحد المميز بين المجاميع المستقطبة.	* برنامج الرصد الأكاديمي. * قانون المدرسة.
* ثابت * متغير	* تزويد الأعضاء بالمعرفة الكاملة للمستقطب ضمن الوقت المطلوب لإتمام الرسالة. * عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيق الإجتماعي.	* برنامج تدريب ستة أسابيع. * برنامج الدكتوراه.
* مسلسل غير متفرغ * فاصل	* تزويد أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد. * لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.	* برنامج تلميد الصناعة. * أول ماسك لوظيفة جديدة محددة.
* الإستثمار * التجريد	* الإستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد. * البحث عن الممنوعات- المحرمات- و يتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب.	* توجه المقدمة الجديدة. * التدريب للكهنة.

المصدر: عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 111، 112.

2.2 استراتيجيات لدمج الإختلاف في ثقافة المؤسسة:

تتطور هذه الإستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، و التنوع في أبعادها و خصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها.

تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malekazedech & Nahavandi,1990) في الجدول التالي:

جدول رقم (03): استراتيجيات لدمج الإختلاف في ثقافة المؤسسة.

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
* التمثل للإندماج Deculturation*	* تحتضن المؤسسة لثقافة مكتسبة من مؤسسة اخرى. *إكتساب المؤسسة للثقافة مع غياب إرادتها في إكتسابها.	* تكتسب من طرف المؤسسة التي تتميز بالثقافة الضعيفة. * .اكتساب مؤسسة لثقافة ما مع عدم تلاؤمها مع قيم العاملين بالمؤسسة.
* التكامل * التفريق- الفصل-	* ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة. * دمج المؤسسات للتمايزات الباقية مع حد أدنى لتبادل الثقافة.	* وجود ثقافات يمكن تحسينها * المؤسسات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.

المصدر: عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 113.

المطلب الثاني: عوامل ومراحل تغيير ثقافة المؤسسة.

إن ثقافة المؤسسة تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين، وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها. ومن الأفضل أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية-الداخلية والخارجية- من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "إحداثيات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها"¹.

أما التغيير الثقافي فهو "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير في المؤسسة، أي تطوير المواقف و المعتقدات و القيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة و استراتيجياتها و مناخها و تكنولوجياتها، و الهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي و أسلوب الإدارة و أسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها"².

1- العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسة:

من الوسائل التي تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة، مايلي³:

1.1 الإدارة: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية أمر مهم، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

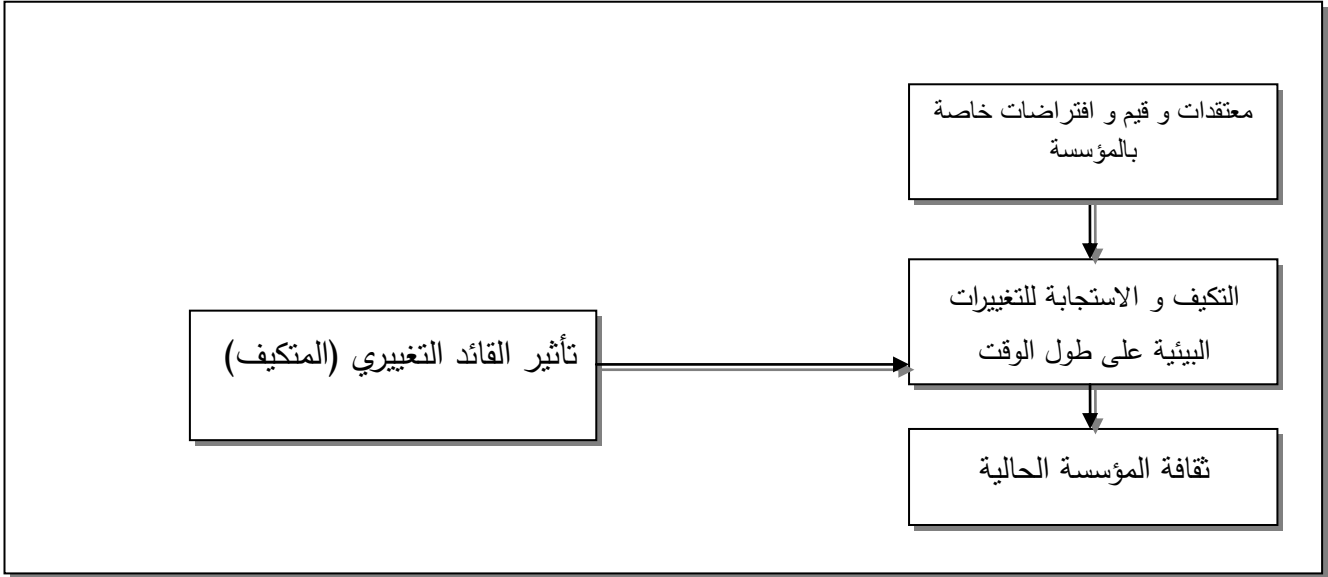
إن تغيير الثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد و مواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، و أن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث تغيير، عندئذ نجد أن أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة، و الشكل التالي يوضح تأثير القائد (الإدارة العليا) في تعديل أو تغيير الثقافة التنظيمية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر- الوظائف، الإدارة، المهارات، الصفات- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 297.

² دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص 139.

³ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 362، 363 .

شكل رقم (17) : تأثير القائد في تغيير الثقافة التنظيمية.



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 94.

2.1 مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

يجب على المؤسسة أن تشجع العاملين على التطور، ليس فقط بتحسين مستواهم الدراسي و خبرتهم بل يجب عليهم أن يتعلموا من التجارب التي واجهتها المؤسسة، و الأخطاء التي ارتكبوها، و الأخطار التي تعرضت لها مؤسستهم¹.

3.1 المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4.1 العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

¹ Marc. J. Schabracq, **Changing organizational culture-** the change agent's guide book, John Wiley and Sons. Ltd, England,2007, p 10.

إضافة إلى ما سبق، فإن هناك عوامل أخرى تساهم في تغيير الثقافة، على النحو الآتي¹:

- فهم الثقافة القديمة؛ حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار مؤسسة حتى يعرفون وضعها الحالي (أين تقف الآن).
- تشجيع التغيير عند العاملين؛ تعزيز الأفراد لتغيير ثقافة قديمة وتطوير أفكار جديدة.
- إتباع الوحدات الخارجية؛ تشخيص وحدات الإتصال الخارجية في المؤسسة واستخدامها كنموذج للتغيير.
- لا تفرض التغيير الثقافي؛ دع العاملين يتمكنون من الإرتباط بنتائج هم يمتلكونها وتحسين ثقافة يندمجون معها.
- قود مع تصور؛ يزود التصور بمبادئ ترشد للتغيير والتي ينبغي أن يجهز العاملين بها.
- حجم التغيير؛ إذا اتخذت المؤسسة تغييرا ثقافيا واسعا وشاملا، فهذا قد يتطلب وقتا كبيرا (3-5 سنوات) نظرا لأهميته.
- العيش مع ثقافة جديدة؛ قيم الإدارة العليا، وسلوكياتها، وأفعالها، تتحدث بصوت مسموع بدلا من الكلمات.

2- مراحل تغيير ثقافة المؤسسة :

هناك مجموعة من المراحل و الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية، أهمها:

* يعتبر تغيير كل من سلوكيات و اتجاهات و قيم و افتراضات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية و الشخصية وأهداف و مصالح المؤسسة، إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء و النمو في بيئة شديدة التغيير.

* ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية و السلوكيات السائدة و دراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي و معالجة السلبي أو التخلص منه.

¹ نعمة عباس الحقاقي، مرجع سابق، ص 119.

* ضرورة الإهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المؤسسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، و أن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا ، من خلال احترامهم و تقديرهم و تحفيزهم.

* تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة.

* العمل على التخلص من الإعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل السلوكيات و تطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

* تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المؤسسة.

* الإستفادة من خبرات الباحثين و الخبراء من خلال إقامة ندوات و ملتقيات بقصد التعرف على تجارب و خبرات المؤسسات الرائدة.

* إرساء نظام إتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال و حركة الأفكار و الممارسات من و إلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المؤسسة.

* وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم و يعزز الرغبة في الإنجاز و التميز.

* إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم لأداء المؤسسة، حوافز و التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الإنضباط و الإلتزام و المسؤولية و تنمية الشعور بالإنتماء و الولاء و روح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع و الابتكار و إبداء الرأي.

* ضرورة الإهتمام بالأكفاء و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم.

* اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المطلب الثالث: مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة.

سننترق في هذا المطلب إلى مداخل وآليات تغيير ثقافة المؤسسة كما يلي:

1- مداخل تغيير ثقافة المؤسسة:

يمكن للإدارة استخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين من أجل تغيير ثقافة المؤسسة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 96، 97.

1.1 مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة: تقوم الإدارة العليا، وفق هذا المدخل، بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي ترغب في نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم. والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة، فمثلاً قد ترغب قيادة مؤسسة في نشر قيمة جديدة نحو الإهتمام بالعملاء الأساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هو أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة. وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.

2.1 مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وتأخذ توصياتهم واقتراحاتهم و وضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

2- آليات تغيير ثقافة المؤسسة.

أوضح Shein أن المؤسسة تستطيع وضع آليات أولية وآليات ثانوية لتغيير الثقافة، وتشمل تلك الآليات على الآتي¹:

1.2 آليات أولية: وهي:

- قضايا أو أمور يكون القادة فيها أكثر انتباهاً واهتماماً، مثلاً تأكيد المدير العام على رقابة الإنفاق أو التأكيد على أهمية خدمة الزبون. ينقل هذا التصور للعاملين لتكون رسالة قوية تتمحور حول أهمية هذا النوع من النشاط.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 122، 125.

• طريقة القائد في التعامل مع الأزمات والحوادث الحرجة، يؤثر ذلك نوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة، فمثلا وجود نقص حاد بالمواد في مصنع صناعي، يملى ذلك على القائد الإستجابة للأزمة والتفكير بحلها ومنع تأثيراتها السلبية على سمعة المؤسسة.

• نمذجة الأدوار، وتعليمها وتدريب القادة، يحدث نمذجة الدور عندما ينسخ العاملون سلوكهم من مديرهم ويتكاملون بسلوكهم ضمن نمط سلوكي يخدم المؤسسة، أما بصدد مراعاة التعليم والتدريب فهو يتصل بدقة العمل وأحكامه وفق إرشادات وتهيئة مناخ عمل دائم وذا قيمة في الترويج والإلتزام عن العاملين، ويحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري والقيادة الثقافية لضمان فاعلية التغيير الثقافي.

• المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت، والذي ينطوي على ربط الأداء مع المكافآت، حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء والتأكيد على ولاء العاملين للعمل بالمؤسسة.

• المعيار المستخدم في اختيار العاملين وترقياتهم وإنهاء الإستخدام، والتي تتطلب الإهتمام بخصائص العاملين وتشخيص سلوكيات العامل الأكثر ملائمة الداعمة للتقدم بمسار العمل الوظيفي، وكذلك تجنب وتقليل أسلوب الفجائية في التعامل مع العاملين، والسعي لتعميق وعي العاملين المستقبين وجعل اتجاهاتهم ملائمة مع ثقافة المؤسسة.

2.2 آليات ثانوية: تتضمن الآليات أدناه:

• الهياكل والنظم والإجراءات في المؤسسة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير المؤسسة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية. إن التغيير في هذه العناصر يتطلب تغييرا في اتجاهات العاملين وسلوكهم في العمل وهو ما يدعو إلى تكوين ثقافة مؤسسة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها.

• الجوانب الفنية التطبيقية، وواجهات المباني والفضاءات المادية، وهي ما تعكس البيئة المادية لنقل الخيالات المؤثرة، ويتعلق كذلك بالترتيب الداخلي، والأثاث وتوزيع المعدات، حيث تعكس البيئة المادية الظاهرة للثقافة.

• القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد العاملين، والتي تحتوي على مزيج من الحقائق والروايات حول أفعال الأبطال في الماضي التي قد تساهم بطريقة هامة تضمن نجاح المؤسسة أو تخدمها في التعامل مع الكوارث والأزمات.

• القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة، والتي تشمل على قائمة رسالة المؤسسة التي تفصح بوضوح عن توجه المؤسسة المنسجم مع قيم عمالها التي تجمع بين الواقع والمثل.

و هناك آليات اخرى تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي و التي نلخص معظمها في¹:

3.2 التعليم و التكوين:

تسعى جل المؤسسات اليوم إلى الرفع من فعاليتها، و ذلك من خلال زيادة كفاءة و مهارة أفرادها و جعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام و انجاز مهامهم و متطلبات عملهم بنجاح، و لا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل، و يظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة و هو ما يقتضيه تطبيق و استعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية و احترام أفكار الغير...إلخ.

4.2 اللغة و الإتصال:

يتضح أيضا أهمية الإتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث و تطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ و الجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير و تسهيل تنقل المعلومات و سرعة اكتشاف المشاكل و العوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الإتصال الجيد و القوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع. فعندما تصل مبادرات التغيير إلى العاملين عن طريق عملية الإتصال تتكون لدى هؤلاء العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل العامل عن ماهي أسباب التغيير؟ و ماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ و إذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف، فهل سيتمكن من ذلك؟ و غيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى العاملون داخل المؤسسة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، و من هنا تبرز أهمية الإتصال كموجه و متغير لسلوكيات و قيم العاملين من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم و الصور أو الإحتفالات و غيرها من الوسائل الأخرى.

أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المؤسسة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المؤسسة سيتم تحديد المصطلحات و الكلمات الدالة و التي يستعملها جميع العاملين الذين

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإجهزة القياس و المراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الأول، بسكرة، 2007، صص 62-64.

يعملون في هذا المجال، كما أنه لإحداث أي تغيير في المؤسسة يصطحبه بالضرورة إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، و منه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المؤسسة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير و يطور الثقافة التنظيمية.

5.2 الرؤية و التوقع المعياري:

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المؤسسات التي يتميز مدراؤها و قادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، و بالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة و يسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة وذلك بهدف مواجهة تلك التهديدات و تقادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المؤسسة، و مثال على ذلك تأكيد قائد المؤسسة للعمال على أن المؤسسة ستشهد منافسة حادة في الأسعار و لذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات و الرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات العاملين و قيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية، و بالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء و القادة للتغيير الثقافي داخل المؤسسة.

6.2 الموضة و النماذج:

يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين و خلق رغبة أو دافعية لدى العاملين لتطبيق بعض التعديلات و التغييرات بداخل المؤسسة و من ثمة جعل العاملين يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المؤسسات الرائدة و المبدعة، إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة و المخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة مثل شركة Toyota التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد Just à temps و مؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking ، و غيرها من الموضات. كما يمكن للموضة أن تنتشر من طرف أساتذة و مستشارين و كمثال على ذلك J.champy/ Michael Hammer اللذان كانا وراء فكرة إعادة الهندسة Reengineering سنة 1993 حيث تعتبر موضة -في مرحلة ما- إذ تسعى المؤسسات لتطبيقها.

أما النماذج Les modèles فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المؤسسة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم و عادات و تقليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المؤسسة

يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الإقتداء هنا جد مهم، و بالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المؤسسة لأن العاملين لن يفتتعو و يقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمناه سابقاً، تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فهي عبارة على مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم ، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

تكتسب ثقافة المؤسسة أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء العام، حيث يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات و ذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، و ارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظاً على القيم المؤسسية.

فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كالعائلة ، إذ يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات لتكوين ثقافة تنظيمية ناجحة مثل إستراتيجية التطبيع الإجتماعي و إستراتيجية دمج الإختلاف في ثقافة المؤسسة .

إن ثقافة المؤسسة تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين، وبالتالي ستواجهه - المؤسسة - صعوبة في تغييرها. ومن الأفضل أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد:

تواجه المؤسسات المختلفة في الدول الصناعية و النامية على حد السواء تحديات داخلية و خارجية متعددة ، فعلى المستوى الداخلي مثلا ثمة تغيرات في تكوين الموارد البشرية بها، و مؤهلاتها و تطلعاتها و طموحاتها و مشكلاتها و تقييم أداءها .
تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة إذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى ، المادية و التقنية و المعلوماتية و تفعيلها إيجابا أو سلبا، لذا أصبح اهتمام المؤسسة الأول هو تحسين أداء الموارد البشرية.

و من هذا الطرح نتناول في هذا الفصل مايلي :

- المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية .
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

يتوقف نجاح أي مؤسسة على ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف والتطوير المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، فالموارد البشرية تعتبر حجر الزاوية لأي مؤسسة، وهم إذا احسن الإهتمام بهم صناع النجاح والتطوير المستمر.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل في الوقت الحالي الخاصية التي تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو التنافس، وذلك من خلال تحسين أدائها¹.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إن الإستمرارية والنجاح في ظل بيئة عمل غير مستقرة تتوقف على سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وكذا المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة، فالعنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة في داخل المؤسسات الحديثة.

عندما نتكلم عن إدارة الموارد البشرية يجب توضيح المفاهيم التالية أولاً²:

- إدارة الموارد البشرية: وهي مجموع الأنشطة التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- وظيفة الموارد البشرية: وهي المكلفة بتسيير الأفراد والعلاقات الإجتماعية، ووضع سياسة الموارد البشرية بطريقة تلائم الترتيب الإداري، فهي- وظيفة الموارد البشرية- تعمل على الإنسجام الجيد بين الأعمال داخل المؤسسة و الأفراد³، وذلك بتكليف الموارد البشرية للمؤسسة حسب إمكانياتهم⁴.

- مديرية الموارد البشرية: هي مجموعة من الأفراد التي تعمل في مصلحة إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بتنسيق الوظائف داخل المؤسسة.

¹ Lise Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, Michel Arcand, **Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets**, Revue internationale sur le travail et la société, vol 3.N°1, février 2005,p108.

² Nadège Gunia, **La fonction ressources humaines face aux transformation organisationnelles des entreprises- impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I-sciences sociales, Ecole doctorale des sciences de l'entreprise, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE-UMR CNRS N° 5066), France, 2002, p63.

³ Jean-pierre Citeau , **Gestion des ressources humaines- principes généraux et cas pratiques**, éditions Dalloz, paris, 2000, p32.

⁴ Jean-Marc Le Gall ,**Que sais-je?La Gestion des ressources humaines**, presses universitaires de frances, paris,2002, p15.

* يعرف سامح عبد المطلب عامر إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"¹.

ومن التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية يمكن توضيح ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة ممارسات إدارية ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري.
- تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في ظروف بيئية داخلية وخارجية متغيرة يعتبر تحديا لها.
- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متميزة في تحقيق الأهداف التنظيمية من تخطيط الموارد البشرية، وتعيين، وتدريب، وتحفيز، وتقييم أداء وتحسين بيئة العمل.
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء المؤسسة في الوقت نفسه.

ومن ذلك نؤكد أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نظام لإدارة العنصر البشري باعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساهمة المؤسسة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل. ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

* وضح Bernard Galamboud مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها " مجموع التطبيقات المتعلقة باستخدام المورد البشري داخل المؤسسة"².

* حدد زاهد محمد ديري تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز القوى العاملة والعمل على إندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"³.

* تحدث صلاح الدين محمد عبد الباقي بأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة على "إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويضم ذلك العمليات التالية من تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التفويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"⁴.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص ص 15، 16.

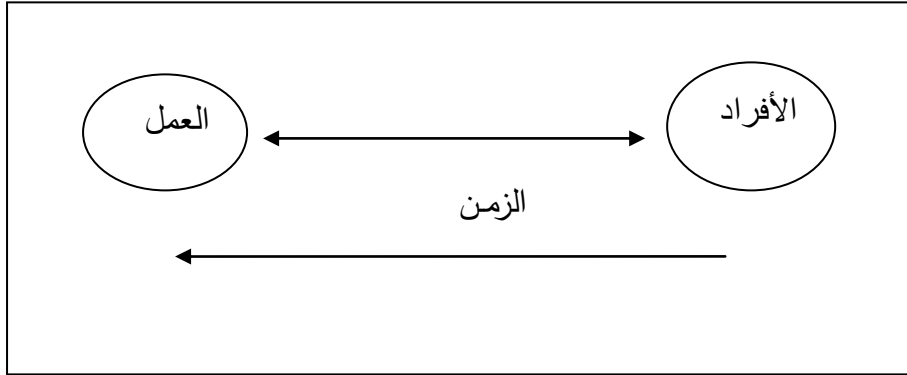
² Bernard Galamboud , **Si la GRH était de la gestion**, éditions liaisons, Paris, 2002, p15.

³ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 17، 18.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 16، 17.

* يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مستويات، و هي: الأفراد ، العمل ، الزمن. والشكل الموالي يبين ذلك¹:

شكل رقم (18) : إدارة الموارد البشرية.



المصدر:

Mourice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne Françoise Bender, **Fonctions RH – politiques , métiers et outils des ressources humaines**, Pearson education, France, 2009, p7.

فإدارة الموارد البشرية يعبر عن الترابط الكبير بين ثلاث مستويات (أفراد، عمل، زمن) ، فهناك تناسب بين الأفراد و العمل و لكن خلال زمن معين، فإدارة المواد البشرية لا تهدف لتطوير المؤسسات على حساب الأفراد العاملين لديها ، فعليهم أن يتمتعوا بفعالية نموذجية تهدف إلى خدمة المؤسسة ، و أن ينظر للعاملين على أنهم مرجع ضروري و مهم للعمل، فأحيانا يجب التخلي على الأهداف قصيرة الأجل من أجل الأخذ بالحسبان الأهداف طويلة الأجل و النظر لمستقبل المؤسسة، كما يجب مراعاة الظروف و المواقف خلال تاريخ حياة المؤسسة من أجل فهم وضعية المؤسسة و عدم ترك الأمور مبهمة بواسطة قوة الواقع، بل يجب الاستفادة من الأخطاء.

فإدارة الموارد البشرية تحقق التوازن بين العاملين و العمل، إذ يجب على العاملين انجاز عملهم بكفاءة و فعالية، في نفس الوقت يجب أن تكون الأعمال المطلوبة معقولة التحقيق حسب القدرة البشرية للعاملين.

- الفرق بين القوى العاملة والموارد البشرية:

القوى العاملة تتمثل في تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سنا معينة، ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر، أو متعطلين يبحثون عن عمل وهذا يعني ما يلي²:

¹ Mourice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne Françoise Bender, **Fonctions RH – politiques , métiers et outils des ressources humaines**, Pearson education, France, 2009, p12.

² عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص ص، 44، 45.

- 1- إن القوى العاملة تمثل جزءا معيناً من الموارد البشرية في بلد ما، ويتمثل هذا الجزء فيما يدعى نسبة مشاركة القوى العاملة بالنسبة للسكان، وهذه النسبة قد تختلف من دولة لأخرى نتيجة لعوامل إقتصادية وإجتماعية مختلفة.
- 2- يستثنى هذا التعريف فئات القوات المسلحة التي تدخل في مفهوم الموارد البشرية، باعتبار أن هذه الفئات لديها القدرة والإستعداد والرغبة في العمل، لكنها تؤدي دوراً روحياً وطنياً. في حين تعد فئة الأجانب الذين تستقطبهم الدولة إستكمالاً للعناصر البشرية المتاحة لها، لوقت محدد أو لزمان غير محدد عنصراً أساسياً من القوى العاملة.
- 3- يعتبر الفرد جزءاً من القوى العاملة إذا بلغ سناً معينة وغالباً ما يحدد القانون في بلد ما الحد الأدنى والأعلى لعمر الفرد لكي يعتبر عضواً من ضمن القوى العاملة في ذلك البلد، ويحدد قانون العمل الجزائري الحد الأدنى للعامل بـ 16 سنة بصفة عامة ويستثنى منها الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تنظم وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- * ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً الذي حل تدريجياً محل اصطلاح الأفراد، نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة 1990 م هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات¹. والجدول الموالي يوضح الفروق الجوهرية بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 18-23.

جدول رقم (04): الفروق الجوهرية بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها.	تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل والذي يضع خططا واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية.
وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين وترقية واختيار كما أنها ذات طابع إقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة.	وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر عمقا وإتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ككل وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف والمتغيرات البيئية.
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمؤسسة	إرتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والإلتزام للعمل.
تعتمد الوظيفة على الإستجابة لحاجة المؤسسة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقا لإحتياجات كل إدارة أو قسم.	تركز على إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وتضع خططا طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات المتوقعة في أنشطتها.
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية ووفق قواعد تضعها المؤسسة ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والمكافآت والترقيات والجزاءات.	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المؤسسة فالرقابة وفقا لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل نتيجة ولاءه وإنتمائه للمؤسسة.
الهيكل التنظيمية وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.	الهيكل والأنظمة تتميز بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين كما أنها قائمة على أساس إنخفاض الثقة بينهم.	العلاقة تبادلية وقائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تحسين وتطوير أنظمة العمل لصالح المؤسسة.

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص23.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

كان للتحول الكبير في إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أنه يعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي¹:

1.2 تشابك المهام الإدارية: أدى ظهور المنافسة الأجنبية و التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي... إلخ إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية . فالعنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه يمكن من خلاله المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية².

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 25.

2.2 **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة إنتمت الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعدد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها، لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.

3.2 **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** دائماً يتوقع الأفراد من مؤسساتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الطفل، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية، ... وغيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.

لذا على مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة جداً والأسرية بحيث لا تغطي تلك الحاجات الشخصية على حاجات المؤسسة، في الوقت ذاته لا يؤثر تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

4.2 **شدة المنافسة:** فتحريز التجارة وفلسفة التخصص والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل. تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.

5.2 **التدخل الحكومي:** القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المؤسسات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات الصناعية وغيرها. والمؤسسة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.

6.2 **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** كان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في: الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها، لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال وأنشطتها الأخرى.

7.2 **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، وحوافز، وترقية وتدريب وتقييم أداء والإحالة. وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

8.2 **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** فزيادة قيمة الإستثمارات الموجهة للعنصر البشري وأيضاً التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، يؤدي كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض التكلفة... إلخ.

9.2 الإتجاهات العالمية المعاصرة: فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الإتجاهات:

- إدارة التغيير ومدى إستيعاب الأفراد لها.
- القدرة التنافسية السوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمؤسسة المعاصرة.

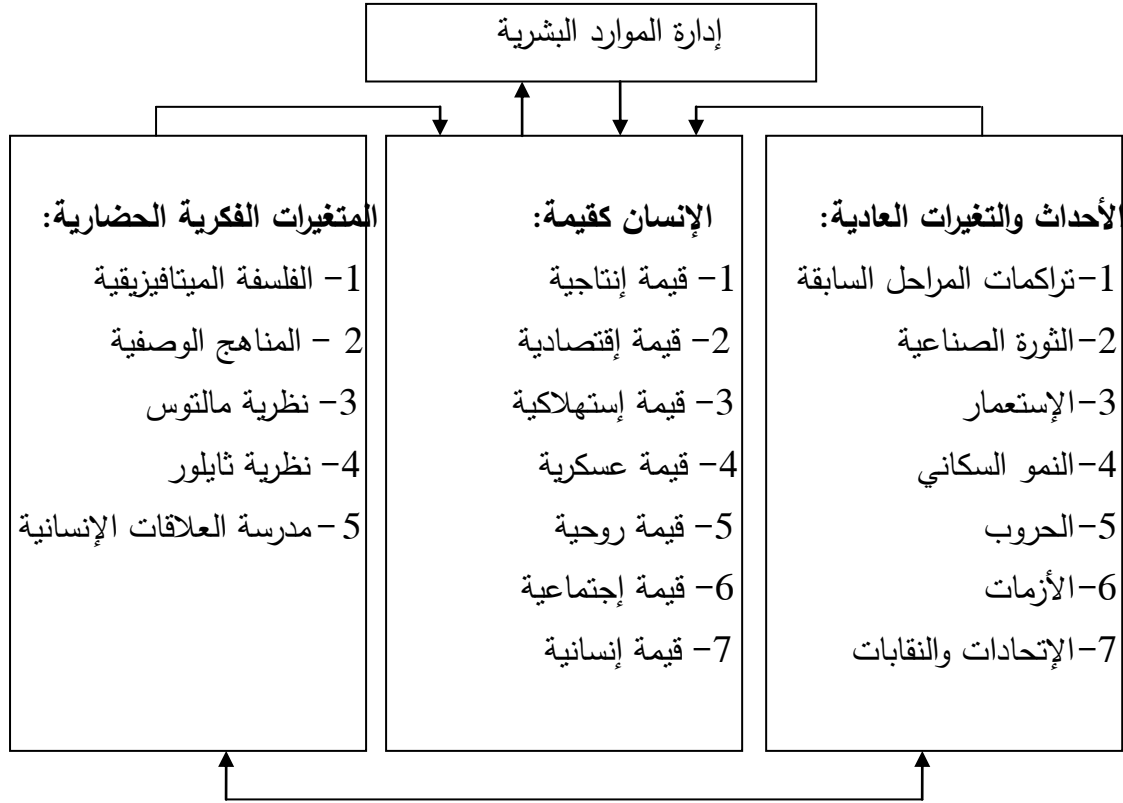
المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد ذهب الكثيرون إلى تحديد تاريخ إدارة الموارد البشرية وربطوا هذا التاريخ بالثورة الصناعية والبعض الآخر إلى ما قبل الثورة الصناعية عندما كانت الأنظمة الموجودة آنذاك هي: نظام الرق والعبودية، فنظام المصنع والثورة الصناعية ثم جاء دور الإدارة العلمية، ومن خلال دراسة كل هذه المتغيرات نرى أنها تتناول تطور علم الإدارة بشكل عام وليس إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث إن إدارة الموارد البشرية كانت جزءا من علم الإدارة، ومن هنا فإن التطور الذي مر به علم الإدارة هو نفسه ينطبق على إدارة الموارد البشرية، وإذا أردنا أن نأخذ بداية تطور إدارة الموارد البشرية كتخصص مستقل فإن بداية هذا القرن كان بداية الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ويرجع هذا الإهتمام في مختلف المؤسسات وعلى إختلاف طبيعتها وحجمها من كون العنصر البشري هو الأداة المحركة، وهو الموجه لبقية عناصر الإنتاج الأخرى، وبذلك فإن هذه الأداة يتطلب أن تكون على مستوى ملائم ليتسنى لها تحقيق أفضل تنسيق بين العناصر والإمكانيات المتاحة.

ومن هنا فإننا سنتناول تطور إدارة الموارد البشرية من خلال النموذج التالي¹:

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص 18- 23.

شكل رقم (19): العلاقة الجدلية لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية.



المصدر: زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 19.

يتضح لنا من خلال الشكل أن جوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان كقيمة لكل مل يحمله من قيم، فهو كقيمة إنتاجية يستطيع العمل والإنتاج وتحقيق ثمرات إنتاجية، وكذلك فإن الإنسان يعد قيمة إقتصادية محددة فهو ذو تأثير إقتصادي يؤثر في الإقتصاد القومي، وكذلك فهو المستهلك الوحيد لما ينتج، حيث إن الإنسان بقيمته الإنتاجية ينتج ما يستهلك نفس الإنسان بقيمته الإستهلاكية، وكذلك فهو قيمة عسكرية وروحية و إجتماعية وإنسانية، هذا الإنسان بكل هذه القيم هو جوهر إدارة الموارد البشرية، وقد مر الإنسان بعدد من الأحداث والمتغيرات المادية التي أثرت عليه تأثيرا كبيرا وبالتالي إنعكست على تطور العلم الذي يهتم بهذا الإنسان وبرز العديد من التطورات والفلسفات التي تحدد طبيعة كل مرحلة من المراحل التي مر بها الإنسان وأثرت على طبيعة إدارته. وكذلك فإن حصيلة التفاعل الديناميكي بين الفلسفات والنظريات العلمية من جهة وبين الأحداث والمتغيرات المادية من جهة أخرى، إنعكس على التفاعل بين هذه المتغيرات والإنسان كقيمة، فعلى صعيد الأحداث والمتغيرات المادية فإن الإنسان تأثر بما حملته إليه تراكمات المراحل السابقة التي مر بها تطور الإنسان عبر العصور، والتي تمثلت بما يلي:

1. النظام المشاعي أو المرحلة المشاعية:

وقد تميزت هذه المرحلة بضعف الإنسان كفرد وشيوع التعاون البسيط ضمن المشاعية التي تضمن توفر الحد الأدنى من مستلزمات العيش.

2. نظام الرق والعبودية:

وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام للعمالة وكانت السلطة الأساسية تكمن بيد الإقطاعي وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها، ومن هنا بدأت فكرة تقسيم العمل وظهور الطبقات التي مثلت في السيد والعبد.

3. نظام الصناعة المنزلية:

تميزت هذه المرحلة بظهور فئة تمتلك الخبرة والمهارة تعمل لتفي بالمتطلبات الجديدة وبدء العمل مقابل أجر محدد الذي يسمح للعامل والعائلة بالحياة.

4. نظام الإقطاع والطوائف:

تميزت هذه المرحلة بوجود نظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن، حيث تجسد الأول بوجود طبقتين: ملاك الأرض والفنان أي الذي يفلح الأرض ويعمل بها، وتميزت الثانية أي الطوائف بوجود مجموعة تعمل تحت إشراف المتدربين، وقد ساعد هذا النظام على بروز وإتساع التجارة.

هذه الأنظمة تجسد التراكمات للمراحل السابقة لتطور الإنسان حيث إن كل مرحلة من المراحل كانت لها إنعكاساتها إيجابيا وسلبيا على تطور العنصر البشري وطبعه بطابع خاص بتلك المرحلة.

5. مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الإكتشافات و الإختراعات و ظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة¹، كما أدت هذه المرحلة إلى إتساع حركة التبادل التجاري وظهور فئة جديدة من التجار التي تتولى شراء المواد الأولية من أسواق بعيدة وتصدير المنتجات إلى أسواق بعيدة كذلك، وبذلك انفصلت مهمة الإنتاج عن التسويق، وكذلك فإن ما أحدثته الثورة الصناعية من تطور ودخول إستخدام الآلة أدى إلى إستخدام طبقات واسعة في العمل الإنتاجي والتسويقي وغيرها شملت النساء والأطفال، وبدأت عملية تشكيل الجماعات كشكل جديد بطرح ليعبر عن مصالح الجماعة والمطالبة بحقوقها والتي سميت بالنقابات.

كل هذه الأحداث والمتغيرات المادية التي تشكل إمتدادا تاريخيا لتطور الإنسان- الفرد- كان لها إنعكاس كبير على الإنسان بكل ما يحمله من قيم، وبالتالي كان الناتج هو بروز الفلسفات والنظريات العلمية التي تمثل هي الأخرى الوجه العلمي لتطور الإنسان بقيمه المختلفة، والتي تعبر كل واحدة منها - كما ورد في الشكل السابق- على مرحلة تاريخية من مراحل تطور الإنسان الذي يعتبر جوهر إدارة الموارد البشرية وبالتالي تطور إدارة الموارد البشرية.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 47.

6. الإدارة في القرن العشرين:

لقد شهد هذا القرن جملة أحداث ومتغيرات مادية أثرت تأثيراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه الأحداث ما يلي:

1.6 الإدارة العلمية:

لقد كانت الإدارة العلمية مفتاحاً أساسياً ركزت إهتمامها على الفرد واعتبرته الموضوع الأساسي، وبدأت الاعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة ودور العنصر البشري في زيادة كفاءة وفعالية المشروعات الصناعية من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل وكان من أبرز رواد هذه الحركة المهندس الشاب فريدريك تايلور، حيث ركز على التعاون بين الإدارة و العاملين، فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل - دراسة العمل - و تحديد أفضل الوسائل للأداء و الإختيار و تعيين الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم ، ووضع الأجور المكافئة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و زيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح¹. فقد كان هدف تايلور جعل العامل يعمل مثل الآلة من خلال إزالة كل الحركات الزائدة وتحديد أسلوب العمل المناسب، و قد استطاع تايلور أن يطور في ظروف الإنتاج الصناعي واضعاً بذلك قواعد التنظيم العلمي للعمل².

2.6 حركة العلاقات الإنسانية: بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب و النتائج التي توصل إليها ألتون مايو Elton Mayo و زملائه و هي المسماة بتجارب هوثورن Hawthorne حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل و كفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة ، و ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم و تلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة³.

3.6 الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية خلال المرحلة:

لقد مر العالم خلال هذا القرن بجملة من الأحداث أثرت في الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للعديد من البلدان حيث ألزمت هذه الأحوال إتباع سياسات تجاه القوى العاملة وإستخدامها في المشروعات الصناعية، ثم سرعان ما تتغير بالإتجاه المعاكس في عملية الإستخدام، وقد خلقت هذه الحالة وضعا غير مستقر بالنسبة للقوى العاملة وبذلك بدأت عملية البحث عن أساليب تخلق حالة الإستقرار لهذه القوى، ومن هنا بدأ الإهتمام بالبحث على علم ترسي بموجبه أسس هذه العلاقة والذي تطور من بعد إلى تخصص إدارة الموارد البشرية.

¹ سمالي يحضبة ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - مدخل الجودة و المعرفة- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية- تخصص تسيير - كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 71.

² نجم عبود نجم ، دراسة العمل و الهندسة البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 25.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 7.

4.6 الحريان العالميتان الأولى والثانية:

لقد شهد العالم الحربين العالميتين الأولى (1914) والثانية (1939)، وكان لكل من الحربين آثارها وإنعكاساتها على القوى العاملة، حيث فرضت حالة الحرب إغلاق العديد من المشاريع الصناعية أو تغيير نوع المنتج بالإتجاه الذي يحقق الهدف المركزي للدولة (تحول الصناعات المدنية إلى صناعة عسكرية)، ولقد لعب العنصر البشري دورا حاسما في مجال سياق هذه العملية وبذلك فإن هذه الحالات قد دفعت إلى إيجاد العديد من المؤسسات الرسمية والتي تأخذ على عاتقها عملية حصر وتدرج القوى العاملة في مختلف البلدان.

إن مجمل الأحداث والمتغيرات المادية التي مدت بها الإدارة في القرن العشرين قد أدت إلى التفكير بشكل علمي في إيجاد وسائل عملية تكفل عملية تحديد العلاقات الإنسانية ضمن المؤسسة الواحدة، وكذلك تؤدي إلى تنظيم العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، والأخذ بها بالإتجاه الذي يؤدي للوصول إلى الأهداف بأفضل وأعلى كفاءة، وهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية تحديد حجم القوى العاملة المتوفرة في كل مجتمع وإبتكار الوسائل الأساسية التي تؤدي إلى تحديدها، ومن ثم توزيعها على مجمل العملية الإقتصادية ومشاريعها المختلفة نزولا إلى مستوى المشروع الواحد، ثم تطويرها بالإتجاه الذي يؤدي إلى زيادة إمكانياتها وإستمرار تدريبها وفقا لبرنامج التدريب المرسوم والمتوافق مع الهدف المحدد.

تمثلت أنشطة وجهود الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية مثل: تعيين الأفراد، وسجلات العاملين، وصرف المستحقات المالية، ثم التدريب والنقل والترقية والإحالة، بالإضافة إلى بعض الخدمات الصحية والتأمينية، ثم أصبح هناك تزايد في الإهتمام بالعاملين فتحول المسمى من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين إلى مسمى إدارة الأفراد والعلاقات العامة الإنسانية، ومع التطور أصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية.

ويتضح ذلك من خلال العرض التاريخي التالي والذي يوضح تطور الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (05): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

تطور الأحداث	الزمن
ظهور أول نظام لتحديد الأجر.	1799م
ظهور أول محاولات تحقيق رفاية الأفراد وتحسين ظروف العمل المادية.	1800م
ظهور متخصصين لحل مشكلات العمل مثل مشكلات الأجر والأمان والصحة.	1810م
الإعتراف بقواعد ونظم العمل الصحية من سن العمل للأطفال -واجبات العاملين- خدمات الإسكان الصحة والتعليم والترفيه.	1820م
تقييم العاملين وترتيبهم حسب مستوى مهارتهم.	1835م
تجميع أنشطة إدارة الأفراد في قسم واحد لأول مرة.	1880م
ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور".	1900م
ظهور هنري جانت، وتقديمه لنظم حفز العاملين لرفع الإنتاجية.	1901م
أول نظام لرفع التعويضات للعاملين.	1911م
ظهور الأقسام الحديثة للإدارة.	1912م
ظهور علم النفس الصناعي - ومقاييس المهارة.	1913م
أول منهج لتدريس إدارة الأفراد بالجامعات وأول برنامج لتدريب المديرين.	1915م
إستخدام الإختبارات الجماعية.	1917م
ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لتجارب الهاوثورن.	1922م
قدم علم الإجتماع أول نظرية للسلوك، وظهر مدخل السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد.	1940م
أول برنامج للتدريب داخل مجال الصناعة.	1942م
الإعتراف بإدارة الأفراد كمهنة.	1946م
إعتراف مجموعة من الباحثين بأهمية العنصر البشري في صنع وإتخاذ القرار.	1955م
التركيز على تطبيقات العلوم الإجتماعية والعلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم العامة.	1957م
تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد نتيجة للإعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة.	في الستينات
ظهور التأثير المتزايد للعنصر البشري في منظمات الأعمال والتركيز على مسؤولية المدير التنفيذي.	في السبعينات
تعاظم وتنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتأكيد النظرة إليه كأعلى وأثمن الموارد المتاحة ومن ثم تغيير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية.	في الثمانينات
إتسع نطاق إهتمامات إدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي كافة.	في نهاية القرن العشرين

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص ص 16، 17.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لما كان علم إدارة الموارد البشرية يختلف عن بقية العلوم الأخرى إذ أنه علم قائم بحد ذاته ، فإن ذلك يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأخرى تختلف، ويمكن القول بأنها تقوم بالوظائف التالية:

1- وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف :

إن تحليل وتصميم الوظائف، هما متداخلان إلى حد كبير، على الرغم من أنه قد تم التعامل معهما إلى حد قريب على أنهما مجالان مختلفان، ففي حين تتركز جهود تحليل الوظائف على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الإختيار والتدريب وتقييم الأداء وتصميم أنظمة المكافأة، فإن تصميم الوظائف يركز من ناحية أخرى على إعادة تصميم الوظائف الحالية لجعلها أكثر كفاءة أو أكثر جاذبية لدى العاملين.

1.1 تحليل الوظائف:

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه «عملية جمع، دراسة، تحليل، وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها، والطرق المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها»¹.

ويتضمن الناتج المباشر لعملية تحليل الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تتطوي عليها. وعلى الرغم من أن عملية تحليل الوظائف لا تخلو من آثار التحيز والحكم الشخصي، إلا أن تحويلها إلى شكل مكتوب يجعلها أكثر موضوعية، حيث تعكس بياناتها أدلة واقعية.

1.1.1 معلومات التحليل الوظيفي: توجد العديد من الطرق أو الأساليب لتحليل الوظيفة ليس من بينها طريقة مثلى، فكل واحدة منها تمد الإدارة بنوعيات مختلفة من المعلومات، وعليه فإن الطريقة المستخدمة سوف تتوقف على نوعية المعلومات النهائية المطلوبة، ويوجد نوعان من المعلومات المفيدة التي يمكن الحصول عليها من تحليل الوظائف وهما: وصف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة.

* مواصفات الوظيفة: هي قائمة بمهام والواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة، وهي تصرفات قابلة للملاحظة. على سبيل المثال: تتطلب الوظيفة الكتابية من شاغل الوظيفة عمليات نسخ أو طباعة أو إعداد تقارير وهو ما يمكن ملاحظته على مدار اليوم وفي كلمات أخرى. فإن وصف الوظيفة يمثل عبارات مكتوبة عما يفعله شاغل الوظيفة، وكيف يقوم بالعمل، وفي ظل أي ظروف، ولماذا يتم القيام به؟ ويشتمل الشكل العام لبطاقة وصف الوظيفة على: مسمى الوظيفة، الواجبات التي تم أدائها، السمات المميزة للوظيفة، الظروف البيئية الخاصة، سلطات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 105.

كما تفيد مواصفات الوظيفة في إرشاد العاملين الجدد على وجه التحديد عما هو متوقع منهم، بالإضافة إلى المساعدة في الحكم عما إذا كان الأداء الفعلي يرقى إلى المستويات المطلوبة أم لا. * مواصفات شاغل الوظيفة: وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لها في كلمات أخرى، هي قائمة بالمعارف، المهارات، القدرات، والسمات الأخرى التي يجب أن يمتلكها فرد ما لأداء الوظيفة على النحو المرغوب. إن الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات التي تشملها بطاقة شاغل الوظيفة أكثر احتمالاً لتحقيق الأداء الناجح للوظيفة بالمقارنة بأولئك الذين يفتقدون إلى كل أو بعض هذه المؤهلات، وإنطلاقاً من ذلك، يمكن النظر إلى بطاقة شاغل الوظيفة على أنها أداة هامة في عملية الاختيار، حيث توجه أنظار القائمين بالاختيار إلى قائمة المؤهلات الضرورية في المتقدم لشغل الوظيفة ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيته من عدمه ويعرض الشكل الموالي نموذجاً مبسطاً لتوصيف عضو هيئة تدريس بالجامعة.

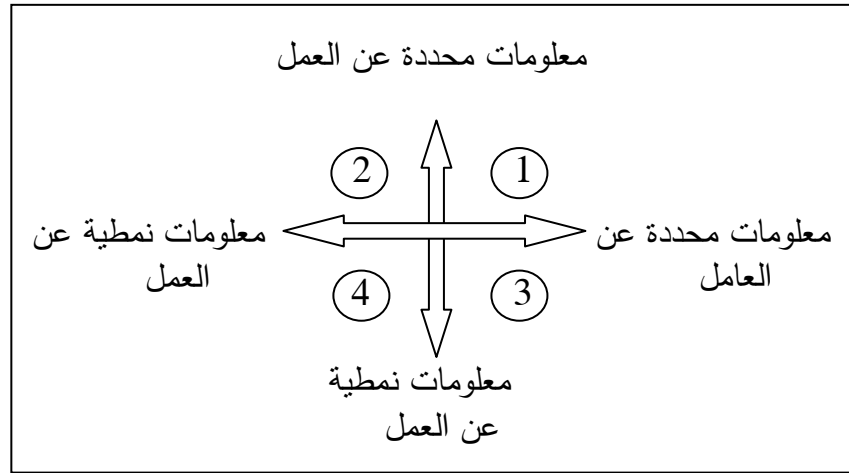
شكل رقم (20): نموذج توصيف وظيفي.

<p>• وصف الوظيفة</p> <p>المسمى الوظيفي:</p> <p>الرمز الوظيفي:</p> <p>الشعبة: بالنسبة للقسم:</p> <p>الإشراف:</p> <p>الظروف البيئية:</p> <p>الوصف العام للوظيفة: الأدوار والأنشطة</p> <p>.....</p> <p>الواجبات والمسؤوليات:</p> <p>واجبات أخرى:</p>
<p>• مواصفات شاغل الوظيفة:</p> <p>- شروط شغل الوظيفة</p> <p>- الحصول على مؤهل محدد في الشخص</p> <p>- ميزة في استخدام وسائل العمل</p> <p>- المهارات</p> <p>- القدرات.</p>

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 110.

معلومات عامة، هي التي تتيح للمدير المقارنة بين الوظائف غير المتشابهة. هذه المعلومات تعتبر مفيدة في تصميم أنظمة عادلة للمكافأة في تصميم خطط المسار الوظيفي ويوضح الشكل الموالي الأنواع الأربعة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها من تحليل الوظيفة.

شكل رقم (21): أنواع معلومات التحليل الوظيفي.



- المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 111.
- معلومات محددة عن العامل: مثل، المعرفة والمهارات والقدرات المرتبطة بشكل خاص بالوظيفة موضع التحليل. وقد تكون هذه المعلومات ذات طبيعة فنية متخصصة يجب أن يمتلكها الفرد، كما قد تكون مهارة خاصة في تشغيل آلة معينة. مثل هذه المعلومات قد تكون مفيدة في إعداد إختيارات القدرات الفنية للمتقدمين لشغل الوظائف.
 - معلومات محددة عن العمل: المعلومات عن المهام المحددة التي تؤدي في الوظيفة، وكون هذه المعلومات تفصيلية للغاية، وقد تأخذ هذه المعلومات شكل عبارات وصفية للمهام التي تنطوي عليها الوظيفة بالإشارة إلى الأدوات، الآلات، الإجراءات،... إلخ. وتعد هذه المعلومات مفيدة للغاية في عمليات الإختبار وتقييم الأداء، التدريب، وإعادة تصميم الوظيفة.
 - معلومات نمطية عن العامل: ويسمح ذلك بإمكانية المقارنة بين الوظائف التي تكون غير متشابهة. فالكثير من القدرات العامة مثل اللياقة البدنية، أو القدرة الذهنية، هي أمثلة لهذه النوعية من المعلومات، والتي تعد مفيدة للغاية للقيام بالعديد من أنشطة وممارسات الموارد البشرية مثل: تخطيط القوى العاملة، تخطيط المسار الوظيفي.
 - معلومات نمطية عن العمل: حيث يتم توفير معلومات عامة بطريقة تسمح بالمقارنة مع الوظائف غير المتشابهة، وتشمل هذه النوعية من المعلومات العبارات التي تصف المهام العامة مثل (توجيه الآخرين) أو (العمل مع العملاء) أو (التعاون مع الزملاء)... إلخ، وتفيد هذه المعلومات العامة في تخطيط القوى العاملة وأنظمة المكافأة.

2.1 تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، والمهام المطلوبة للقيام به. أما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في الوظيفة الحالية. ويحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي من خلال تدفق العمل.

1.2.1 مداخل تصميم الوظائف:

تشير الدراسات إلى أنه توجد أربعة مداخل بديلة والتي يمكن إستخدام أي منها في تصميم الوظائف. ويمكن تحديد معالم كل الوظائف وفقا لمتطلبات كل مدخل، ومن ثم تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة بكل منها، وما هي المنفعة التي تعود عليها عند تفصيل إحداها على الآخر.

* المدخل التحفيزي: يستمد المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف جذوره من أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، ويركز هذا المدخل على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي والتحفيزي، ويرى أن المتغيرات الإتجاهية مثل: الرضا الوظيفي، والحفز الداخلي والمشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفية بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل: المواظبة والأداء، تمثل أهم مخرجات تصميم الوظيفة.

ويسعى أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف عن طريق توسيع نطاق الوظيفة، وبناء الوظائف حول أنظمة إجتماعية فنية، ومن أمثلة المدخل التحفيزي: نظريات ذات العاملين (لهيرزبرج) والتي تزعم بأن الفرد يمكن تحفيزه بدرجة أكبر عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة مثل جاذبية محتواها وتطلبها مهارات مرتفعة وحرية التصرف وذلك مقارنة بالسمات والخصائص والمهارات للوظائف الأخرى في التنظيم، والتي قد تشمل الإشراف وظروف العمل، وإمتلاك العاملين القدرات الضرورية لأداء العمل، وأنهم أخيرا تتوافر لديهم الحاجة للنمو والتقدم الوظيفي.

أما إذا إفتقد العاملون لهذه الخصائص، فإن الآثار والنتائج الإيجابية للحفز سوف لا تتحقق مهما كانت درجة جاذبية خصائص أو سمات الوظيفة.

إن تصميم الوظائف في ضوء المدخل التحفيزي يستهدف زيادة جاذبية الوظائف ومن ثم المكون التحفيزي بها ولا شك أن جانبا كبيرا من البحوث في مجال توسيع الوظائف والإدارة لفرق العمل تستمد جذورها من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف. وبينما أوضحت نتائج العديد من هذه الدراسات أن هذه الممارسات قد تساعد في إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي وجودة العمل، إلا أنها تتفق على تأثيراتها في مجال كمية الإنتاج.

* المدخل الآلي الميكانيكي: يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية الصناعية ويرتكز الإهتمام في المدخل الآلي على تحديد أفضل طريقة لهيكله العمل، والتي تعظم الكفاءة الإنتاجية. ويتطلب تحقيق ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل

لدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد سهولة لأداء مهامه. ويركز هذا المدخل في تصميم الوظائف حول ثلاثة جوانب أساسية هي: تخصيص المهمة، تبسيط المهارة، التكرارية.

وتعتبر مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكانيكي. وفقا لهذا المدخل، يمكن تعظيم الإنتاجية من خلال استخدام مدخل علمي لعملية تصميم الوظائف، فلقد حاولت مدرسة الإدارة العلمية في البداية معرفة أفضل الطرق لأداء العمل، وهو ما استلزم إجراء دراسات الحركة والزمن لتحديد أفضل الحركات وأكثرها كفاءة. ويعد أفضل الطرق لأداء العمل، يتم إختيار العمال وفقا لقدراتهم على الأداء وتدريبهم بعد ذلك على الطريقة المثلى، وعلى أن يتم حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.

* المدخل البيولوجي: يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيكا الحيوية والتي تشمل علوم دراسة حركة الجسم، وفسولوجية العمل، وتهتم هذه العلوم مجتمعة بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية وبيئة العمل وفقا للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان. ومن ثم فإنه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل الإجهاد العضلي، الألم والإرهاق، والشكاوي الصحية.

وقد تم استخدام المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسمانيا، بحيث أن الوظائف التي تتطلب جهدا أقل تسمح باستخدام المرأة لها، علاوة على ذلك فإن العديد من محاولات استخدام المدخل البيولوجي إستهدفت إعادة تصميم الآلة أو التكنولوجيا مثل لوحة المفاتيح في الحاسب أو الكراسي أو المكاتب التي تستخدم لأغراض خاصة، بما يزيد من ملاءمتها وبالتالي إنتاجية العمل.

* المدخل الإدراكي/ الحركي: ترجع أصول هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى مدرسة السلوك الإنساني. وبينما يركز المدخل البيولوجي على القدرات الحسية فإن المدخل الإدراكي/ الحركي يركز على القدرات والقيود الذهنية لأفراد، مثل هذا المدخل يحاول عموما تحسين الإعتمادية، الأمان، وإستجابات العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة نقل من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة.

2- وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل. فعملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الموارد البشرية اللازمة للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية، وتحقيق رضاء الموظفين من ناحية أخرى"¹.

¹ محمد السيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2013، ص 71.

و هناك من يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " عملية التقدير و البتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد إحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب و المكان المناسب، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها"¹.

1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في ²:

1.1.2 إستعابه الكامل لأهداف الخطة القومية الشاملة: إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب دراسة واقع المجتمع وتحديد الإختبارات المستقبلية من الموارد البشرية وما يمكن أن يستوعبه كل قطاع من القطاعات المختلفة، وبذلك فإن أهمية التخطيط تكمن في تحديد الموازنة بين العرض والطلب للموارد البشرية بما يضمن تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية للخطة القومية الشاملة.

2.1.2 الإهتمام بالأفراد: يختلف تخطيط الموارد البشرية عن تخطيط عناصر الإنتاج الأخرى (عمل- رأس المال- آلات) ويرجع هذا الإختلاف إلى أن تخطيط الموارد البشرية يرتبط بالفرد الذي له صفات مميزة وقادرة على صنع الحياة وتطويرها وخلق أبعاد جديدة لها، كما أن الفرد لا يحزن ويمكن أن يطور ويكتسب المزيد من الخبرات من خلال حسن الإعداد، كل هذا يتطلب الإهتمام بهذا العنصر وذلك لإمتلاكه القدرة على المساهمة بطاقات إضافية في تحقيق أهداف معينة وتخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق الهدف.

3.2.1 تحسين العملية الإنتاجية: يؤدي القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية إلى رفع مستوى المؤسسات و تحسين عملياتها و زيادة إنتاجياتها و عوائدها المادية³.

4.2.1 التغير التكنولوجي المتلاحق: إن التغير التكنولوجي يؤدي بإستمرار إلى تغيير طبيعة الوظائف المختلفة وهو ما يعني بالتبعية تغيير الإشتراطات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف لكي تتفق مع المتطلبات الجديدة، وإذا كان التقادم يطلق أساسا على الآلات التي تصبح غير صالحة للعمل في المنشأة للتطورات التكنولوجية الحديثة فإن اللفظ أصبح أيضا على الخبرات والمهارات الإدارية والفنية التي لا تتفق مع متطلبات التطور التكنولوجي والعلمي في نظم العمل ووسائله.

5.2.1 البطالة: إن موضوع البطالة أصبح من الموضوعات التي تلقى إهتماما خاصا سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو لما له من آثار إجتماعية وإقتصادية وسياسية، وفي ضوء ذلك أصبح الإهتمام موجها نحو خلق فرص عمل جديدة لأبنائها وكيفية إعداد سياسة سليمة للتوجيه المهني تكفل توجيه عدد أكبر من الأفراد نحو المهن والوظائف التي يحتاجها الإقتصاد القومي، وهذا يتم

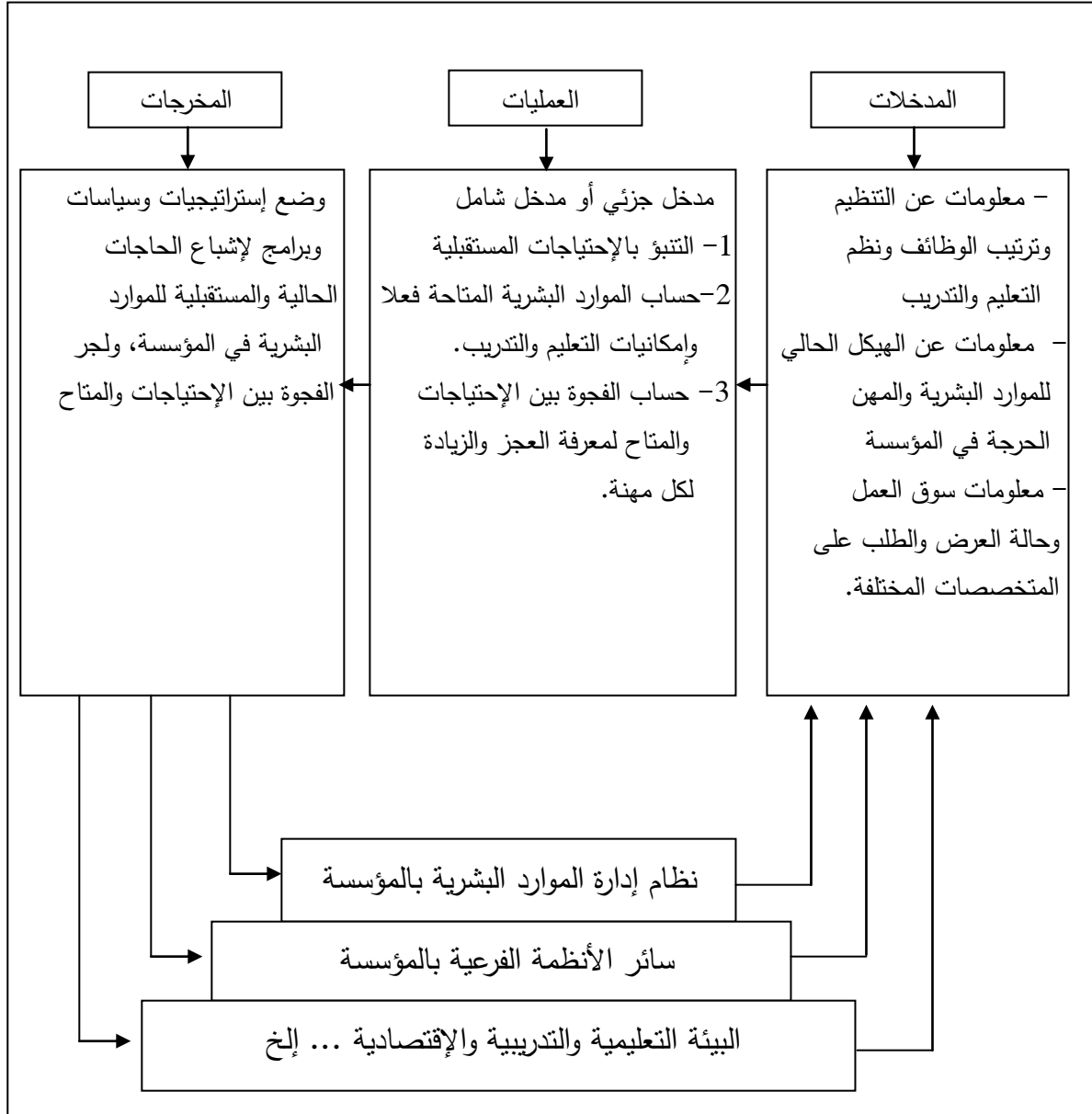
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2012، ص41.

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 77، 80.

³ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 50.

عن طريق تخطيط سياسة التعليم والتدريب وربطها بإحتياجات القطاعات الإقتصادية المختلفة، أي تتطلب تخطيط الموارد البشرية ورسم السياسة السليمة لها.

شكل رقم (22) : نظام مبسط لتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: محمد السيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2013، ص 75.

3.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

فيما يلي بعض المراحل المهمة لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة¹.

¹ محمد السيد حمزاوي، مرجع سابق، ص ص 77، 79.

* المرحلة الأولى: تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة، في المهن الحرجة مثلاً، وذلك بتحليل طبيعة عمل المؤسسة ونظم الأداء فيها، وكذلك التعرف على التقسيمات الإدارية والوظائف بها، وذلك بتحليل الوظائف وتصميم مكوناتها (المهام - المسؤوليات - السلطات). هذا بالإضافة إلى التخطيط والتحليل النظمي. كذلك ضرورة وجود توصيف للوظائف وذلك بوصف المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة المطلوبة، وتحديد مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

* المرحلة الثانية: تخطيط أعداد الموارد البشرية اللازمة لكل نوعية من الوظائف المطلوبة، وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية:

(أ) القيام بتحليل المطلوب من الموارد البشرية حسب عبء العمل المطلوب أدائه: وهو ما يتم بتقديرات حجم العمالة المطلوبة من جانب المسؤولين في المؤسسة (تقديرات حكومية للرؤساء والمشرفين والمديرين)، أو بوضع معايير للأداء، يحددها نوع التقنية المستخدمة. أو بتحليل العلاقة بين حجم الأداء أو حجم الخدمات المطلوبة من المستفيدين خلال فترة زمنية سابقة لإستخلاص نموذج أو معادلة يمكن إستخدامها للتعرف على الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. ويستخدم هنا عدد من الأساليب الرياضية كطريقة المربعات الصغرى وطريقة الإنحدار البسيط.

(ب) تحليل أثر التغيرات في التقنيات المستخدمة في العمل: وهذه التغيرات قد تتطلب موظفين أو فنيين ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المؤسسة. وقد تفرض هذه التغيرات على إدارة الموارد البشرية القيام بمجهودات إستقطاب وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لهذه التقنيات الجديدة.

وقد يؤدي ذلك إلى تقليل حجم الموارد البشرية غير الماهرة في بعض الوظائف التي تستخدم في عملها التقنيات التقليدية. كما قد يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة (مثل أعمال الصيانة لهذه التقنيات الحديثة، وكذلك أعمال تخطيط ومراقبة العمليات). ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة في فترة زمنية قادمة لا بد وأن يعتمد على تحليل لمستوى التقنية المستخدم خلال تلك الفترة.

(ج) تحليل إحتياجات الإحلال: ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري لها التخطيط لتحديد من يمكن أن يحل محلهم. ويجري التقدير بدراسة كل عنصر من عناصر الترك المؤقت (الغياب، الإجازات، الإعاقات، المرض) وعناصر الترك الدائم (الإقالة أو الفصل، الإستقالة، الترقية، النقل، العجز أو الإصابة الكلية أو الدائمة، الوفاة، التقاعد).

* المرحلة الثالثة: التنبؤ بالمتاح داخل المؤسسة من كل نوعية من الوظائف، وهنا نتحدث عن عرض العمل الداخلي، ولعل المعادلة التالية توضح ذلك: (المتاح داخل المؤسسة = عدد الأفراد في فترة الخطة + المعنيين خلال الفترة - إحتياجات الإحلال المؤقت أو الدائم).

* المرحلة الرابعة: التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المؤسسة) في كل نوعية من المهن المطلوبة، وهنا على المخططيين في هذا المجال معرفة الآتي:

أ- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).

ب- درجة المنافسة بين المؤسسات على هذه المهن (الطلب الكلي).

ج- مرونة عرض العمل (مدى إستجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور).

هذا مع وجود بعض المؤشرات الأخرى للعمالة: (الهجرة الداخلية والخارجية طاقم مؤسسات التعليم والتأهيل).

* المرحلة الخامسة: تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز)، ويتضمن هذا التحديد:

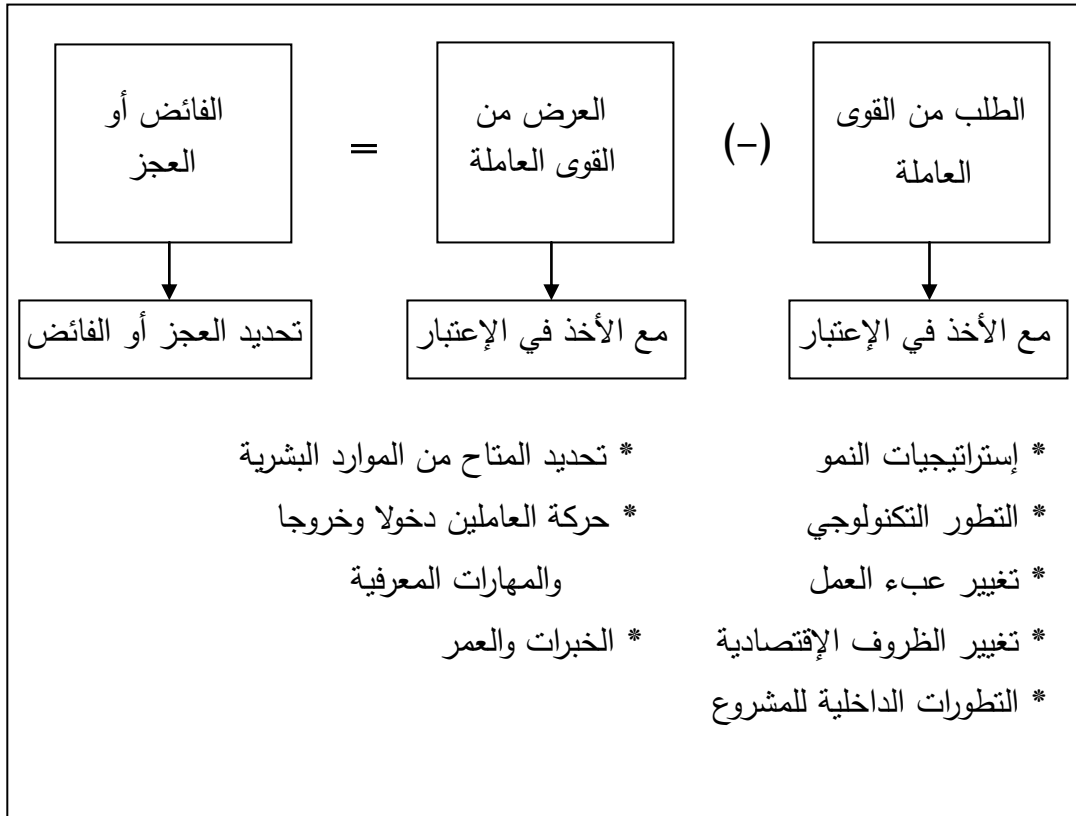
- الفائض أو العجز النوعي في المهن المطلوبة (وذلك عندما تكون الخبرات ومؤهلات وقدرات الفائض من العاملين أعلى أو أقل من المطلوب).

- الفائض أو العجز الكمي في المهن المطلوبة (عندما تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة).

ويتم ذلك بمقارنة العمالة المطلوبة مع العمالة المتاحة داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يبين تصميم توضيحي الطلب وعرض القوى العاملة:

شكل رقم (23): تصميم توضحي للعرض والطلب من العمالة.



المصدر: علي لطفي، محمد عبد الفتاح العشموي، حسين مصطفى هلاي، إيمان صالح حسن عبد الفتاح، صابر حسن الغنام، محمود أحمد الحسيني، غريب جبر جبر غنام، محمد الأفلي، تكنولوجيا الموارد البشرية- إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 40.

* المرحلة السادسة: كيفية مواجهة الفائض أو العجز، وهنا نكون أمام حالتين:

- في حالة الفائض: إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة يتم تدريب وتأهيل العاملين الموجودين داخل المؤسسة للقيام بأعمال أخرى. أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة يتم الإستغناء عن العاملين مثلا بترك عوامل التسرب تأخذ مجراها الإستقالة والتقاعد مع عدم الإحلال لمن يترك المؤسسة:
- في حالة العجز: فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، تقوم المؤسسة بتنشيط الإستقطاب، وتتساهل في معايير الإختبار، كما قد تلجأ إلى رفع مستوى الأجور والفوائد للموظفين، بالإضافة إلى تكثيف التدريب، وإستخدام أساليب رفع الإنتاجية، وتكبير وتنويع الأعمال وتكثيف إستخدام التقنيات الحديثة التي تحتاج لعدد أقل من الموظفين والعاملين.

3- وظيفة الإستقطاب والاختيار:

إن الهدف من تخطيط الموارد البشرية، هو تحديد إحتياجات المؤسسة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الإحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في إتخاذ إجراءات توفير هذه الإحتياجات، بإفتراض أن هناك طلبا على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي، وتعكس هذه الإجراءات ممارسة نشاطي الإستقطاب والاختيار.

1.3 عملية الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه "عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكي يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، إذن فهو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المؤسسة البحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم"¹.

ويقصد بالإستقطاب "عملية إستكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.ومن منظور آخر، فإن الإستقطاب هو نشاط يعمل على إتقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة، ومن يبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن إستقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.
- إحتتمالات قبول الأفراد الملائمين لشغل الوظيفة.

ويتمثل الغرض العام من الإستقطاب التنظيمي في ضمان أنه عندما تخلو وظيفة ما، فإن التنظيم سوف يكون قادرا على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الإنضمام لقوة العمل بالمؤسسة.

وعملية الإستقطاب بحد ذاتها ليست سهلة تتطوي على مجرد الإعلان في إحدى الصحف ثم تلقي الإستجابة، ولكنها تحتاج إلى نوع من الإبداع والخبرة².

1.1.3 أهداف عملية الإستقطاب:

تتوقف فعالية عملية الإستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. فالهدف ليس ببساطة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد وإنما هو جذب أفراد يتمتعون بمؤهلات كافية لشغل تلك الوظائف، فمهمة جهود الإستقطاب الفعالة هي³:

¹ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 81.

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 93.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 120، 121.

- الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها على التقدم بينما تحجب الأفراد غير المؤهلين عن الإستجابة لذلك الإعلان، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المتقدمين من المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، كلما زادت فرصة المؤسسة في العثور على أنسب الأفراد لشغل تلك الوظائف.
- التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، حيث أن هناك فارقاً جوهرياً بين عملية الإستقطاب وعملية الإختيار وتحتاج كل منهما إلى مهارات خاصة. وعليه فإن محاولة القيام بالجانبين في وقت واحد قد يترتب عليه عدم النجاح في كليهما.
- توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها إذا توافرت لديهم معلومات أكثر عنها.
- إن أحد الأسباب القوية لإستقالة الأفراد من الوظائف بعد شغلها هو أنها لا ترقى إلى توقعاتهم وطموحاتهم وآمالهم ومساوهم الوظيفي المرغوب.

2.3 عملية الإختيار الوظيفي¹:

بعد أن يتم الإستقطاب على أكمل وجه والذي من المفروض أن يتيح للمؤسسة عدداً كافياً من المؤهلين، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً. الإختيار هو سلسلة من الخطوات أو الإجراءات والأدوات المحددة والمستخدمة لتقويم المتقدمين لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة، فالإختيار عملية تبدأ عندما يتقدم الراغبون في الوظائف بطلبات الإلتحاق وتنتهي بقرار التوظيف.

1.2.3 إجراءات الإختيار: تمر عملية الإختيار بخطوات تساعد كل منها على تصفية جزء من الذين تقدموا لشغل الوظائف الشاغرة، بحيث يتبقى الأفضل بعد كل خطوة ويتم في النهاية إختيار أفضل المتقدمين للتعيين، وهذه الخطوات قد تكون:

* إستقبال طالبي العمل: بعد إستقطاب الباحثين عن الوظائف الشاغرة، يرد إلى المؤسسة عدد من طالبي العمل، الذين يتم إستقبالهم بغرض إعطائهم معلومات عن المؤسسة والعمل الذي يتقدمون إليه وشروط ومواعيد التوظيف حتى يتخذوا قراراً أو عدم الإستمرار في الإجراءات. وهي للأسف مرحلة لا تهتم بها كثيراً إدارات الموارد البشرية رغم أنها تساعد على التصفية الأولية لغير الجادين، مما يوفر على المؤسسة تكاليف باقى المراحل بالنسبة لهم.

* المقابلة المبدئية: وتهدف هذه المرحلة إلى إستبعاد من لا تتوفر فيه الشروط اللازمة للتعيين قبل البدء في إجراءات المقابلات والإختبارات الأخرى اللازمة وتقدم لباقي المتقدمين طلبات التوظيف.

* مراجعة طلب التوظف: طلب التوظف أداة مبدئية لضمان الحصول على المعلومات اللازمة عن طالب الوظيفة ، و الجدول الموالي عبارة عن نموذج لطلب التوظيف:

¹ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص ص 85- 88.

جدول رقم (06): نموذج طلب توظيف.

طلب توظيف			
		اسم الوظيفة	
		مكان التعيين	
		الرئيس الإداري	
تاريخ نهايته في حالة التوظيف لمدة معينة		تاريخ بداية النشاط	
منصب جديد، مع الحوافز		التعيين من أجل منصب موجود	
مال متحصل من مانح مختص (إعطاء التفاصيل)		مال إجمالي	
		بالتفصيل	
		المنصب يتضمن العمل مع الأطفال؟	
		اقترح مكان مناسب أو التبليغ عن عرض العمل.	
التاريخ	الإمضاء	الإسم	الطلب من طرف
التاريخ	الإمضاء	الإسم	مصادق عليه من طرف

المصدر:

Christine Williamson, Gary Coloin, Amy Mc Donald, **Gestion des ressources humaines**, Tearfund, France, 2008, p39.

بعد معرفة المعلومات الضرورية عن المترشح ، فعلى الإدارة المعنية مراجعة مدى ملاءمة مؤهلاته وخبراته للمواصفات المطلوبة من شاغل الوظيفة ونجاح وفاعلية استخدام طلبات التوظيف وغيرها من المستندات التي تؤكد البيانات الشخصية اللازمة لأغراض الإختبار والتعيين. وتتوقف فعالية هذه المرحلة على شرطين هما:

- أن تكون بنود الطلب قادرة على تشخيص قدرة المتقدم للعمل على النجاح فيه.
 - أن تكون المعلومات التي يدلي بها طالب الوظيفة دقيقة وصحيحة ومؤيدة بالوثائق المرفقة.
- * الإختبارات: وهي تتنوع بين إختبارات شفوية أو تحريرية، فنية أو كتابية. والغرض منها قياس إستعداد طالب الوظيفة للوفاء بحاجات الوظيفة والقيام بأعبائها ومسؤولياتها.
- * المقابلة الشخصية: من نجاح في الإختبارات أو إجتاز حدا أدنى يمكنه أن يتقدم لمقابلة شخصية تكشف جوانب في شخصيته لا يمكنه للإختبار أن يكشفها كأسلوبه في التعامل ومهارات الإتصال وقدرته على مواجهة الضغوط. والمقابلة قد تكون موجهة أو غير موجهة فردية أو جماعية.

* الإختبار المبدئي بواسطة إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بالتأكد من خلو المتقدم للعمل من أي موانع نظامية قد تمنع من تسلم العمل ومنها ضرورة إستيفاء شروط الجنسية والمنشأ في بعض الوظائف. وإجراء الفحص الطبي للتأكد من لياقة المتقدم الصحية ومناسبة لظروف الوظيفة. كما يجب على مسؤولي الموارد البشرية أن يتسموا بالفهم الجيد للمهنة أو الوظيفة، و لإستراتيجية المؤسسة، و للشهادات المرغوبة في المنصب المطلوب¹.

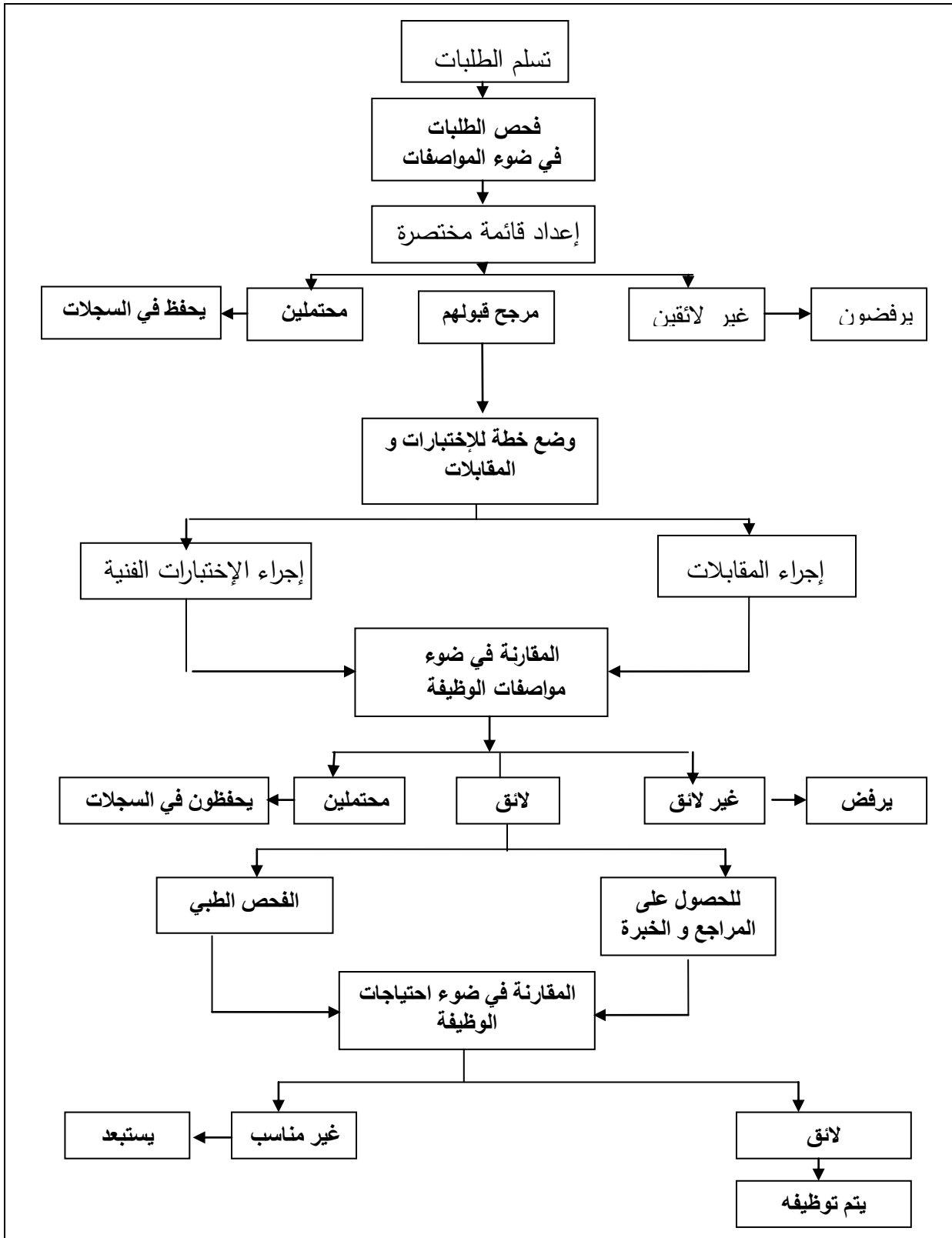
* اللياقة الأخلاقية: تجمع جميع أنظمة الموارد البشرية في العالم، وتؤكد على ضرورة تمتع المرشح للوظيفة العامة بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة وعدم إرتكابه لجرائم مخلة بالشرف.

* إستكمال مسوغات التعيين وإصدار القرار الرسمي: بعد ذلك يتم إجراء إستيفاء منه مثل: شهادات الميلاد والمؤهلات وغيرها من الأوراق حتى يصدر قرار تعيينه.

وفيما يلي شكلين الأول يوضح خريطة تدفق عمليات الإختيار، والثاني يبين منظومة الإستقطاب والإختيار في إحدى المؤسسات.

¹ Yves Réale, Bruno Dufour, **Le DRH strètege – le nouveau mix strètegique des ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 2006, p 216.

شكل رقم (24): خريطة تدفق عمليات الإختيار.



المصدر: محمد السيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، الرياض،

2013، ص 90.

شكل رقم (25): منظومة الإستقطاب والإختيار.



المصدر: محمد السيد حمزاوي،الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، الرياض،

2013، ص 91.

4- وظيفة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المؤسسة، أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، إما عموديا عبر المستويات التنظيمية بالترقية، أو أفقيا بالنقل الوظيفي الأفقي¹.

أما تطوير المسار الوظيفي فيعني من وجهة نظر الفرد تخطيط المسار الوظيفي، وتنفيذ الخطط المتعلقة به، من خلال الطرق المختلفة للتعليم والتدريب، وكذلك من خلال الخبرات والممارسات المهنية التي يكتسبها أثناء قيامه بالعمل.

أما من وجهة نظر التنظيم: فهو عبارة عن عملية متعلقة بتوجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتحريكهم والعمل على تمثيلهم من خلال تقييم الأداء، وأنشطة التدريب المخططة، والمهام الوظيفية المحددة².

وعملية تخطيط المسار الوظيفي تعتبر عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الإطارات العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة (خاصة فئة حملة المؤهلات العليا)، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة إلى التقاعد³.

1.4 أهمية تخطيط المسار الوظيفي⁴:

هناك أسباب عديدة تشجع على القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه الأسباب، مايلي:
1.1.4 تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة: فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والأداء المتميز. وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ساعد على تحقيق الهدفين معا.

2.1.4 تخفيف القيود على حركة الموارد البشرية: فإن عدم وجود جهود التخطيط وتنمية المسار الوظيفي، تعني فرض قيود على حركة الموارد البشرية الواعدة في المؤسسة، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تحبط طموحات من هو صالح لها، وتقلل من فرص تنمية الصف الثاني، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد، وتشجعهم على بذل الجهد وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

3.1.4 التقليل من تقادم الموارد البشرية: فإن عدم الإهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الإستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهارتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب)، يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الإستفادة منها من مهارات وقدرات.

¹ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 93.

² نفس المرجع، ص 94.

³ نفس المرجع، ص 94.

⁴ نفس المرجع، ص ص 94-96.

4.1.4 تقليل تكلفة الموارد البشرية: إن المزايا السابقة، تجعل العائد أكبر مما ينفق على أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كبيراً، لكن تحسين أداء العاملين ورضائهم تفوق بمراحل هذا الإنفاق.

5.1.4 ضمان توفير الكفاءات اللازمة مستقبلاً: إن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل إحتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية حول الأهداف التنظيمية سوف تزيد من إحتتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الإحتياجات المتغيرة من متطلبات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة في المستقبل.

6.1.4 تحسين قدرة المؤسسات في جذب والحفاظ على الموارد البشرية المتميزة: الموارد البشرية المؤهلة المتميزة بمثابة عملة نادرة وبالتالي فهناك منافسة شديدة بين المؤسسات للحصول على هذه النوعية من الموارد، وهؤلاء يفضلون الإلتحاق بالمؤسسات التي تظهر إهتماماً بتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم المهني.

7.1.4 تشجيع تنوع الثقافات: كنتيجة لسيطرة ظاهرة العولمة والشركات عابرة القارات والمشروعات المشتركة حول العالم، أصبحت قاعدة الموارد البشرية مزيجاً متنوعاً الجنسي واللون والقيم، وأصبح طموح الفرد عالمياً بعد أن كان محلياً، ولعل تواجد الفرص المهنية الممتدة نتيجة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يجعل من تنوع هذه الثقافات أمراً مرغوباً.

8.1.4 تحسين سمعة المؤسسة: المؤسسات التي تعتني بالمستقبل الوظيفي للعاملين بها تجعل منهم مندوبين للترويج عنها في كل المجتمعات والأماكن مما يؤدي لتحسين صورتها لدى المتعاملين معها والمجتمع المحلي.

9.1.4 تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة: وهذا يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم في الحصول على مستويات وظيفية أفضل، والسعي للتقدم في المسار المهني.

2.4 أبعاد عملية تطوير المسار الوظيفي:

تتنوي عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين هما تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي¹:

تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن العملية الشخصية لتخطيط حياة العمل التي يقوم بها الفرد، وتتضمن العديد من الأنشطة مثل تقييم قدرات وإهتمامات الفرد، والبحث عن فرص التوظيف، والبحث عن الفرص التي تحقق طموحات الفرد داخل التنظيم وخارجه، ووضع الخطط المختلفة لتحقيق هذه الطموحات وتنفيذها.

أما إدارة المسار الوظيفي (وتقوم بها المؤسسة)، فهي تتعلق بالخطط والأنشطة التي تضعها المؤسسة للتوفيق بين الخطط الشخصية للأفراد وبين إحتياجات المؤسسة في المستقبل من الأفراد الواعدين. فتحدد

¹ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص ص 100 - 104.

المسارات الوظيفية داخل المؤسسة وتضع البرامج التي تعمل على تكامل الأهداف المشتركة بين الفرد والتنظيم.

1.2.4 تخطيط المسار الوظيفي: تمر عملية تخطيط المسار الوظيفي بخمس خطوات رئيسية على النحو التالي:

* تقييم الذات: ويقوم الفرد بتحديد نقاط ضعفه وقوته، خاصة فيما يتعلق بالقدرات الفنية، وإتقان مهارات وتقنيات الإتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وخصائص الوظيفة التي تهتمه كدرجة الإستقلالية والأمان الوظيفي والمكافآت وغيرها.

* تحديد الفرص الوظيفية: وذلك من خلال دراسة الظروف الإقتصادية والخصائص الديموغرافية للسكان والمستوى السائد والتقنيات الشائعة في المهنة التي ينتمي إليها، وإتجاهات التوظيف المستقبلية، ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المهنية.

* وضع الأهداف: بعد الخطوتين السابقتين، يمكن للفرد تحديد أهداف مساره الوظيفي، ويتطلب ذلك ضرورة وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

* إعداد الخطط: وتشمل الخطوات التي يسلكها الفرد وصولاً إلى الأهداف المرجوة، حيث يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكنه إكتسابها أثناء العمل في الأجل القصير، والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك، بخطط لمشروعات التطوير الذاتي الأطول والأكبر كالحصول على دراسات وشهادات مهنية أو أكاديمية حسب متطلبات المسار الوظيفي.

* تنفيذ الخطط: يجب أن تشجع الإدارة العليا المديرين في كل المستويات الإدارية بمساعدة مرؤوسيه في تطوير مهاراتهم الوظيفية، ومن هنا يمكن تنفيذ الخطط، ومن إجراءاتها التنقلات الوظيفية المؤقتة، وشغل مكان المدير أثناء إجازاته،... إلخ.

2.2.4 إدارة المسار الوظيفي: العناصر الرئيسية ببرنامج إدارة المسار الوظيفي الفعال هي:

* التكامل مع خطط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي، حيث ينطوي تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا، والإحتياجات المتوقعة في المستقبل، وتحليل الفجوة بين الإحتياجات والمعروض من الموارد البشرية. وفي المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم وتمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية.

* تصميم المسارات الوظيفية: حيث يتم جمع التصنيفات عن كل وظائف المؤسسة، وتشكيل لجنة من المديرين الذين يمثلون الأقسام والإدارات المختلفة لتصميم المسارات الوظيفية، ويجب أن تتضمن كل وظيفة أعلى في نفس المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة من قبل في وظيفة السابقة، ولذلك يحتاج الفرد عندما ينقل لوظيفة أعلى إكتساب المهارات الجديدة فقط.

* نشر المعلومات عن المسار الوظيفي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات بإعداد كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمؤسسة لجميع الأفراد الواعدين والطموحين.

* نشر المعلومات عن الوظائف العليا الشاغرة: يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية في لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية، وخاصة الوظائف العليا، كما يجب أن يتضمن الإعلان موجزا عن واجبات الوظيفة، وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمي.

* تقييم أداء العاملين: وهو ما يساهم في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسارات الوظيفية، إلا أنه قد يعد قاصرا لو كان يعبر عن وجهة نظر فرد واحد هو الرئيس. وتعد طريقة مراكز التقييم من أفضل الطرق للحصول على تقييم أكثر عمقا وموضوعية لأداء الأفراد. إلا أنها تعتبر مكلفة نسبيًا، ولهذا يقتصر استخدامها على إختيار الأفراد في المناصب القيادية.

* تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي: ويمكن الحصول عليها بثلاث طرق، وهي:

- المدير أو المشرف: وذلك أثناء المقابلة مع المرؤوسين لمناقشة تقرير الأداء حيث يمكن تناول وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفي كالتدريب وتحمل مسؤوليات جديدة.

- إدارة الموارد البشرية: حيث تتوفر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، كما يمكن مساعدة الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعريفهم بالأساليب الممكنة أو المتاحة للتدريب والتطوير.

- الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي: حيث يمر المشاركون بسلسلة مخططة من التدريبات لتساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي، وقد تقدم هذه الإستشارات فردية أو جماعية.

- دور الخبرة العملية في التطوير (إكتساب الفرد لخبرات جديدة): وهي أكثر الطرق فاعلية، وتشمل مجموعات من الأساليب المخططة التي تساعد على التعلم وإكتساب المعرفة والمهارات الملائمة مثل: التعيينات المؤقتة، وحضور اللجان، والنقل الجانبي المؤقت وذلك لتعليم مهارات معينة.

- دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية: بعض المؤسسات لا تولي إهتمامات لتدريب المديرين ليطوروا مهارات العاملين معهم، بينما في المقابل نجد بعض المديرين يسعون لتنمية مرؤوسيهم، لكنهم قد يفضلون عدم ترقية بعض هؤلاء المرؤوسين لوظائف أفضل نظرا لحاجتهم إليهم، ومن هنا فيجب على الإدارة العليا أن تضع السياسات المختلفة في هذا الشأن، وتوفر المناخ الذي يعمل على تنمية وتقدم العاملين.

- التعليم والتدريب: فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع البرامج التدريبية لإكساب الموظفين المهارات مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

5- وظيفة تدريب الموارد البشرية:

أفضل طريقة لصفق مهارات العاملين هي القيام بإعدادهم وتدريبهم على أعمال معينة وتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تجعلهم جديرين بهذه الأعمال وإكسابهم المعارف والمعلومات التي تتقصم من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وزيادة إنتاجيتهم.

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين للحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل¹.

إن التدريب هو عملية إكساب فرد ما المعارف و المهارات و الإتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة².

فالتدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والإتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالباً بزيادة وإستمرارية التعليم، وبمعنى آخر هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان سواء مجرد عامل بسيط أو متخصص أو فني أو إداري...، على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد بالمؤسسة التي يعمل بها. إنه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين³.

1.5 أهمية التدريب: تظهر أهمية التدريب من خلال ثلاث جوانب أساسية، وهي:

1.1.5 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفقاً للمبادئ الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساهم في خلق الإتجاهات الداخلية والخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانيتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في إثراء وتحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها، كما يساعدها على تحقيق احتياجات القوى البشرية المستقبلية⁴.

¹ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 223.

² رضا السيد، الإحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2007، ص 17.

³ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص ص 66، 67.

⁴ تأليف R.N.Misra، ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 129.

- يساهم في بناء قاعدة للإتصالات والإستشارات الداخلية¹.

- يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة².

2.1.5 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد التدريب الفرد في إكتساب المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية و صحيحة³.

- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء⁴.

- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم.

3.1.5 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.

- يمتن العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

- يساعد على الفهم، الترابط، والتعاون.

- إدراك الفرد لنفسه بالنسبة لكل من الأهداف والمهارات.

- محاولة قبول النقد الذاتي وقبول نقد الغير⁵.

2.5 أساليب التدريب:

للتدريب مجموعة من الأساليب والأهداف يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهذا من أجل أن تؤدي دورها في تحقيق فعالية التدريب بما يخدم الأهداف التي يوضع لأجلها البرنامج التدريبي، حيث يلعب الأسلوب التدريبي دورا هاما في نجاح البرامج التدريبية أو فشلها، وهناك العديد من الأساليب التدريبية التي تناسب كل منها غرض معين، ومن أهمها:

1.2.5 المحاضرة: وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه الفرد (المحاضرة أو المدرب)

لمجموعة ما (المتدربين) وقد يتبع هذا الحديث نقاشا وقد لا يتبعه.

إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أو المدرب، وإنما على عدد أفراد الفصل،

ينبغي أن لا يتجاوز 10 أفراد لكي يصبح الإتصال أكثر فعالية وسهولة.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 109.

² كارن لانز، ترجمة فؤاد هلال، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 69.

³ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص 52.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 109.

⁵ فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية - الذكاء السلوكي- مؤسسة شباب الجامعة، دون سنة نشر، ص 242.

2.2.5 المؤتمرات: هو إجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكل الأعضاء. وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب، رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، كما تفيد في إستعراض التجارب والخبرات المختلفة الأعضاء.

3.2.5 النقاش التدريبي الجماعي: إن النقاش له قيمة كبيرة خلال التدريب، فالنسبة للمدرب يعطي معلومات عن إهتمامات المتدربين ومعارفهم القائمة ومشاكلهم. ويستهدف هذا الأسلوب في إكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة وإستخلاص نتائج محددة بشأنها¹.

4.2.5 العصف الذهني: ظهر أسلوب العصف الذهني لتعزيز حل المشكلات إبتكاريا عن طريق العمل الجماعي بصفة خاصة. إن ميزة العمل في جماعات تتمثل في أن أفكار الأعضاء قد تنتج إتجاهات فكرية جديدة لدى عضو آخر، ومن ثم فإنه من المحتمل أن يكون الجهد الجماعي أكثر إنتاجية من جهات كل الأعضاء بصفتهم أفراد منفصلين².

5.2.5 دوران العمل: يؤدي الشخص بشكل متعاقب أعمالا متنوعة مما يسمح له بأن يوسع مداركه ومعارفه وينمي قدراته، و هذا ما يؤدي إلى الأثر التحفيزي الإيجابي الناتج عن تبديل العمل، وعدم الشعور بالملل المرافق للإستمرار في عمل واحد لا يتغير، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب تحقيق المرونة في وحدة العمل³.

6.2.5 أسلوب الحالات: يتناول هذا الأسلوب وصفا مكتوبا بالحالة تستدعي إتخاذ القرار، ويطلب من المشاركين قراءة الحالة، ودراستها بتشخيص المشكلة وتحليلها وتقديم الإقتراحات بشأنها، لذا من المفيد أن يطرح المتدرب حالات عاشها وعانيتها بنفسه خلال عمله⁴.

7.2.5 المباريات الإدارية: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد أعضاء كل منهما ما بين خمسة إلى سبعة أفراد، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الإختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهداف وسياسات تسترشد بها إتخاذ القرارات.

8.2.5 التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراء الأداء، والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية، أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو إستخدام آلات وأجهزة ميكانيكية⁵.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 198.

² مالكولم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص ص 94، 95.

³ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 122، 123.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 343، 344.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 199، 198.

9.2.5 التدريب التطبيقي: ويتمثل هذا النوع في قيام المدرب بشرح أو وصف مكونات، أو إجراء أدوات أو آلات أو معدات تستخدمها المؤسسة، ويتطلب هذا الأمر الإستعانة بأمثلة محددة أو تجارب معينة على مثل هذه الأدوات أو تلك الآلات أو المعدات بالإضافة إلى ذلك يتعين على المدرب أن يعطي للمتدربين فرصة لإجراء التدريبات العملية والتجارب التطبيقية لتحقيق الغرض من هذا النوع من التدريب.

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر إتباعا في المؤسسات الصناعية وهو تطبيق لكل ما إستفاد منه العامل نظريا في عمله بإستخدام الآلات والمعدات، ومن مزايا هذا الأسلوب¹:

- يمكن العمال من التحكم أكثر في إستعمال الآلات والمعدات وتجنب الوقوع في الحوادث.
- إكتساب العمال خبرة ميدانية أثناء فترة تدريبهم تساعدهم أكثر في تحسين أسلوب آدائهم.
- التعرف وبشكل دقيق على كل خبايا وتقنيات الآلات المستعملة.

3.5 مراحل إعداد برامج التدريب:

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمؤسسة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج؟ بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق على جميع المؤسسات. يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل²:

1.3.5 المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمؤسسة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة تفي بإحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانات المنشأ، ويمكن إستخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التدريبية: مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الإتصالات في التنظيم، إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، إنخفاض معدلات الأداء الفعلية.

2.3.5 المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن الإحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، وتحديد الإحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة، فتقدير الإحتياجات عبارة عن مشروع منظم داخل المؤسسة من أجل ترقية مهارات العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة في السنة³، ويمكن بلورة الإحتياجات كالآتي:

* إحتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 199.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 229 - 232.

³ Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines – pilotage social et performances**, Dunod, paris, 2005, p92.

- * إحتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- * إحتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيههم.

3.3.5 المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- * تحديد موضوعات التدريب، تحديد أساليب التدريب.
- * تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- * إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.
- 4.3.5 المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المراحل:
- * إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- * تجهيز وإعداد مكان العمل.
- * متابعة المدربين والمتدربين.

5.3.5 المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك:

- * عدم الإتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- * تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- * عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

6 - وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهامه، وبالنسبة لإمكانات نموه وتقدمه"¹. وسوف نتطرق لعملية تقييم أداء العاملين بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

7- وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية.

أما الدافع فهي الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه².

¹ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 148.

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 298.

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه¹.

1.7 أهداف وفوائد نظام الحوافز:

من أهداف وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة للأفراد والمؤسسات، مايلي²:

- * زيادة نواتج العمل في شكل جودة الخدمات أو الأداء كما وكيفا.
- * تخفيض الفاقد في إستثمار جهود الموارد البشرية بالمؤسسة.
- * إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص حاجات التقدير والإحترام.
- * السماح للعاملين بزيادة دخولهم مع زيادة مجهودهم، عن المعدلات الموضوعه، مما يؤدي إلى التشجيع على بذل المزيد من الجهد.
- * شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والإنتماء.
- * المساهمة في إستنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود، وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- * تحسين صورة المؤسسة أمام العاملين والمجتمع بصفة عامة.

2.7 أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات لنظم الحوافز، من أهمها ما يلي³:

1.2.7 التصنيف الأول: وفيه يتم تصنيف الحوافز إلى مادية (مباشرة وغير مباشرة) وحوافز معنوية.

- الحوافز المادية المباشرة: مثل العلاوات الدورية وحوافز الإنتاج ومكافآت ساعات العمل الإضافية ومكافآت عن إقتراحات العاملين النافعة.
- الحوافز المادية غير المباشرة: مثل التغذية والإسكان والإنتقالات والتنظيف والتعليم والحج والعمرة والرياضة والخدمات الطبية والمساعدات في بعض الحالات.
- الحوافز المعنوية: مثل حوافز متعلقة بالعمل (عمل مناسب، تصميم العمل المحفز)، حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف، ظروف العمل المادية من تدفئة وتهوية وإضاءة، العلاقات مع الزملاء، المشاركة مع الإدارة).

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 299.

² محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 140.

³ محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص ص 142، 143.

2.2.7 التصنيف الثاني: ويضم نوعين، حوافز إيجابية، وحوافز سلبية:

- حوافز إيجابية: وهي تصرف العاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، وقد تكون حوافز معنوية أو مادية.

- حوافز سلبية: هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والإلتزام¹.

3.2.7 التصنيف الثالث: حيث يمكن أن تكون الحوافز فردية أو جماعية:

- حوافز فردية: وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مادية، إيجابية أو سلبية.

- حوافز جماعية: وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مادية إيجابية أو سلبية، مثل مكافآت لفريق العمل، أو للجنة أو قسم أو إدارة لقيامهم بعمل مشترك مميز، أو إشتراك في الأرباح أو مكافآت في الأعياد والمناسبات.

3.7 مراحل تصميم الحوافز:

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات، يمكن توضيحها كما يلي²:

1.3.7 المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام:

لابد أن يتم بداية تحديد هدف عام لنظام الحوافز، سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم أرباح أو زيادة الأداء أم تخفيض التكاليف أم التشجيع على أفكار جديدة أم تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2.3.7 المرحلة الثانية: تقييم الأداء وتحديد الطرق التي ستستخدم، والتفكير في الطرق المبتكرة غير المستعملة (التقييم الذاتي): ويعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة أهمها أنه يعتبر أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة.

3.3.7 المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز ويقصد به ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول لكي ينفق على هذا النظام على أن تغطي البنود التالية (قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج مثل الكتيبات والملصقات الدعائية والمرسلات والحفلات)، كما يجب التفريق بين الميزانية الثابتة (مثل أن يحدد مبلغ مقطوع من خلال خبرة السنوات السابقة)، والميزانية المرنة (حيث لا تكون محددة سلفاً وإنما تكون نسبة من العائد مثلاً أو تحقيق الهدف من نظام الحوافز وهكذا).

4.3.7 المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام: ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة لتسجيل الأداء، وحساباته، وتصميم نماذجه، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات هي:

* تحديد الأدوار لكل رئيس لملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المميز.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 299.

² محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 143-145.

- * الإجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز ، نوع الحوافز لكل نوع من الأداء.
- * توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرية، ربع سنوية، أم تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة.
- * النماذج المختلفة (سجلات القياس، وتسجيل الأداء الفعلي، وإقتراح صرف وتقديم حوافز معينة).

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية.

نتكلم في هذا المبحث عن تعريف أداء الموارد البشرية، محدداته، معدلاته، و شروط مقاييس أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية.

لقد تعددت تسميات أداء الموارد البشرية ، فهناك من يطلق عليه أداء العاملين ،أداء الأفراد ، الأداء الوظيفي ، الأداء المهني ، و في بحثنا هذا سنأخذ مصطلح أداء الموارد البشرية و أداء العاملين كمرادفتين.

1- تعريف الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

قبل تناول تعريف أداء الموارد البشرية، يجدر بنا أولاً التطرق لتعريف الأداء الاقتصادي للمؤسسة. لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من يعرفه على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " ¹. ومنهم من يرى أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو " إنشاء القيمة لزيائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة و الوقت و الجهد " ². يعرف الأداء كذلك على أنه " هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، يمكن أن يفهم هذا التحقيق بطريقة مباشرة - النتائج - أو بمفهوم الطريقة أو العملية التي تؤدي إلى النتائج - العمل -" ³. و يرى البعض إنه يمكن التعبير عن الأداء " بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ، و بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى " ⁴، و بعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة ، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف و تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة ، و تعرف كذلك بأنها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ⁵.

¹ A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA, **Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, 1995, p271.

² Philippe lorino , **Méthodes et pratique de la performance – le pilotage par les processus et les Compétances**, les éditions d'organisation, paris, 2001, p11 .

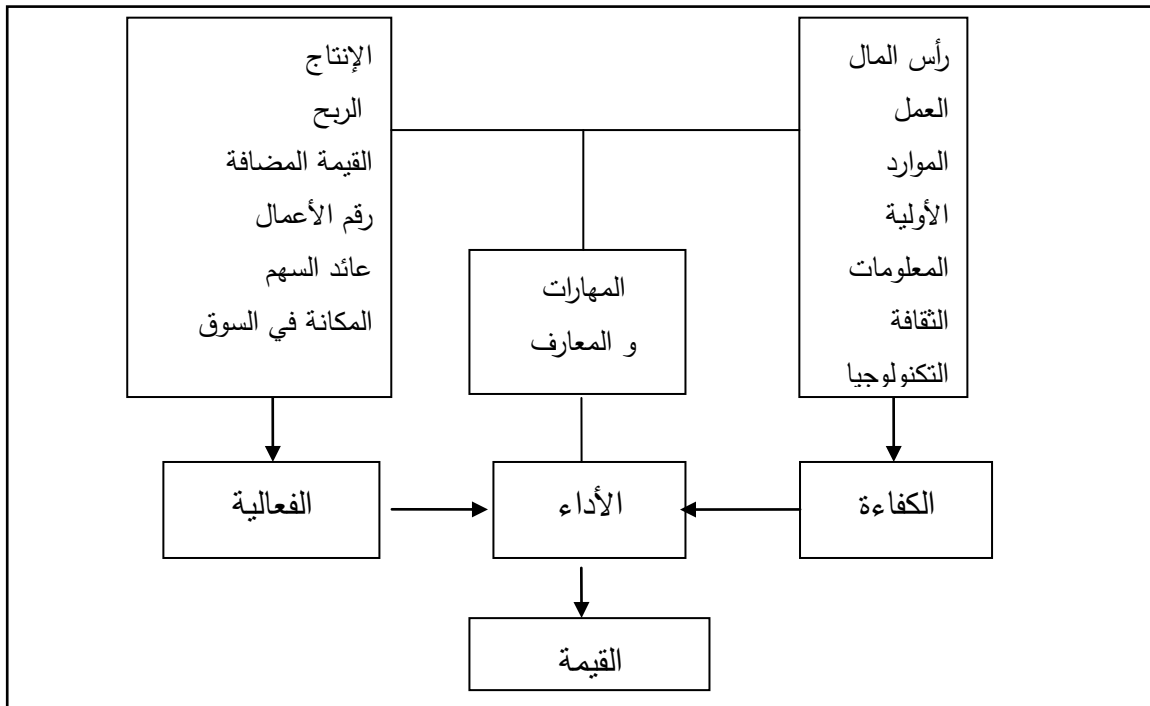
³ Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996,p 20.

⁴ عبد الملوك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007، ص 70.

⁵ سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، دار الجامعية ، مصر ، 2004، ص 201.

في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة ، و تقاس بالعلاقة بين الإنتاج و عوامله أو بين الإنتاج و الموارد المستخدمة فيه . ويرتبط الأداء بالكفاءة و الفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان ، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها مستوى من الموارد يفوق مثيلاتها ، فعلى المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية ، و يمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي :

شكل رقم (26): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية .



المصدر: عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007، ص 71.

2- تعريف أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية .

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹ .

و يمكن اعتبار أداء الموارد البشرية " سلوك ، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله ، و باعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي و /أو الذهني المبذول "¹.

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 209.

و يرى **ANDREWD** بأن أداء الموارد البشرية هو " تفاعل لسلوك العامل أو الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته "2.

من التعاريف السابقة نلاحظ ، أن أداء الموارد البشرية يعرف على أنه سلوك .

أما هاينز فيعرف أداء الموارد البشرية على أنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال "3.

كذلك أداء الموارد البشرية " عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين "4. أداء الموارد البشرية " هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين... الخ"5.

و يرى مروان النسور أداء الموارد البشرية على أنه" ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل و ما يضيفونه، و نوعية علاقاتهم بالآخرين و انطباطهم و التزامهم بالأنظمة و التعليمات"6.

حسب هذه التعاريف ، فان أداء الموارد البشرية هو نتاج أو حصيلة جهد يبذله الفرد .

و هناك فريق ثالث ، يعرف أداء الموارد البشرية على أنه انجاز عمل ، كمايلي : أداء الموارد البشرية " عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك "7.

و يعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "8.

ويمكن تعريفه على أنه " نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح

و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة "9.

ويعرف أداء الموارد البشرية على أنه" تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، بغية تحديد

مستوى و نوعية أدائه "1.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - مصر ، 2004، بدون دار نشر ، ص 317.

² ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004، ص 2 .

³ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 2.

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 2 .

⁵ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004، ص 123.

⁶ مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد2، 2012، ص192.

⁷ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص ص 2، 3.

⁸ نفس المرجع السابق ، ص 2 .

⁹ نفس المرجع السابق ، ص 3 .

وهناك من يرى أن أداء الموارد البشرية يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . ويتضح مما سبق تعدد تعريفات أداء الموارد البشرية ، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه انجاز عمل، وهنا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال .

ويشير **توماس جيلبرت (THOMAS GILBER)** إلى مصطلح أداء الموارد البشرية²، حيث يقول بأنه الخلط بين السلوك وبين الإنجاز، ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها " ، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج " ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز "إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا " وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكننا إعطاء التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية على أنه "كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.

نظرا لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديدها ومدى التفاعل بينها، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم **بورتروزميلة لولر** نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف ، الخصائص الشخصية أو القدرات، و إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية)³.

ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور⁴، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة :

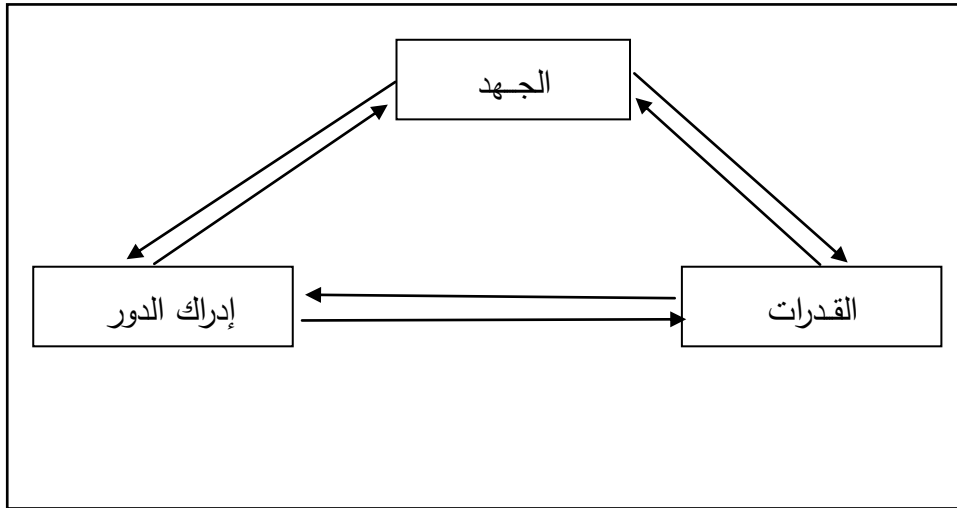
¹ علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 130 .

² عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** - الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص ص 25 ، 26 .

³ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 10.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

الشكل رقم (27) : محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على رواية حسن.

1- الجهد:

يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء ، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته¹.

ف نجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة ماثرتهم في الأداء و كثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر ، و هذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.

و يعود هذا التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس و الرغبة في أداء مهامهم ، و هذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل ، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله ، و التي تنعكس في كثافة الجهد المبذول للاستمرار في العمل².

و يمكن تعريف الدافعية على أنها " حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه ، فهي قوة أساسية مثيرة للسلوك و موجهة له "³.

2- القدرات :

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة¹ ، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء .

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص210.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 89.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية -، دار المجدية العامة ، الجزائر، 2004، ص 64.

تنقسم القدرة إلى نوعين : القدرات المكتسبة - التعلم - و القدرات الفطرية - موروثه - والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية و أخرى غير عقلية . ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد ،مثل القدرة على فهم الكلمات و المعنى الذي تحتويه و السرعة في إجراء العمليات الحسابية و تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة ، أما القدرات غير العقلية ، فتشمل مثلا حدة البصر و السمع (قدرات الحواس) و ذلك بتمييز بين المسافات والألوان ، وكذلك التميز بين المثيرات الصوتية المختلفة و القدرات الحركية من اللياقة و الكفاءة الجسمية ، والتي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف و حفظ التوازن ، و التنسيق بين حركات الجسم وغيرها ، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة و الخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه ،و تؤثر على تنمية قدراته الفطرية و تطويعها و تكتسب هذه القدرات على طريق التعلم و التدريب ² .

3- إدراك الدور:

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

إن الفرد العامل أثناء أدائه لمهنة يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات مشرفة، وردود أفعال من زملائه و ما يتلقاه من أجر و حوافز و عوائد تنظيمية و غيرها من المصادر الأخرى ، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة و بطبيعة و خصائص المعلومات من جهة أخرى ،ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه ، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته وجدارته ويعتبرها دليل الموضوعية الإدارية ، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة .

1.3 مراحل الإدراك:

يمكن تقسيمه إلى أربعة مراحل:

1.1.3 التعرض لمثيرات :

حيث يتعرض العامل لمواجهة التوجيهات والتعليمات من طرف رئيسه في أمر من الأمور أو دخوله ميدان الإنتاج و مواجهة معداته .

2.1.3 استقبال و تسجيل المعلومات :

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص210.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 95.

تمثل هذه المرحلة الدور الأساسي الذي تمثله قدرات الفرد الحسية و العصبية لتحديد ما يتم استقباله من المعلومات و تسجيله ، فمثلا قدرات السمع و البصر تساعد على تحديد ما سيتم تلقيه و رصده من المعلومات التي ينقلها الرئيس للعمال على شكل حركات أو كلام.

3.1.3 التفسير :

وتعتبر هذه المرحلة أساس العملية الإدراكية و جوهرها ، حيث يتم فيها انتقال و تصفية المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي ، و يتحدد معناها بناء على المدركات السابقة فمثلا حركة الرئيس وكلامه و نبرة صوته ، يتم التركيز على بعضها و تفسيرها و إعطائها معنى انطلاقا من الخبرات السابقة للفرد على رئيسه .

4.1.3 الاستجابات السلوكية :

و هي آخر مرحلة في العملية الإدراكية فعلى أساس تفسيرات العامل و فهمه لما أدركه تتحدد ردود أفعاله سواء كانت ظاهرة أو مستترة¹.

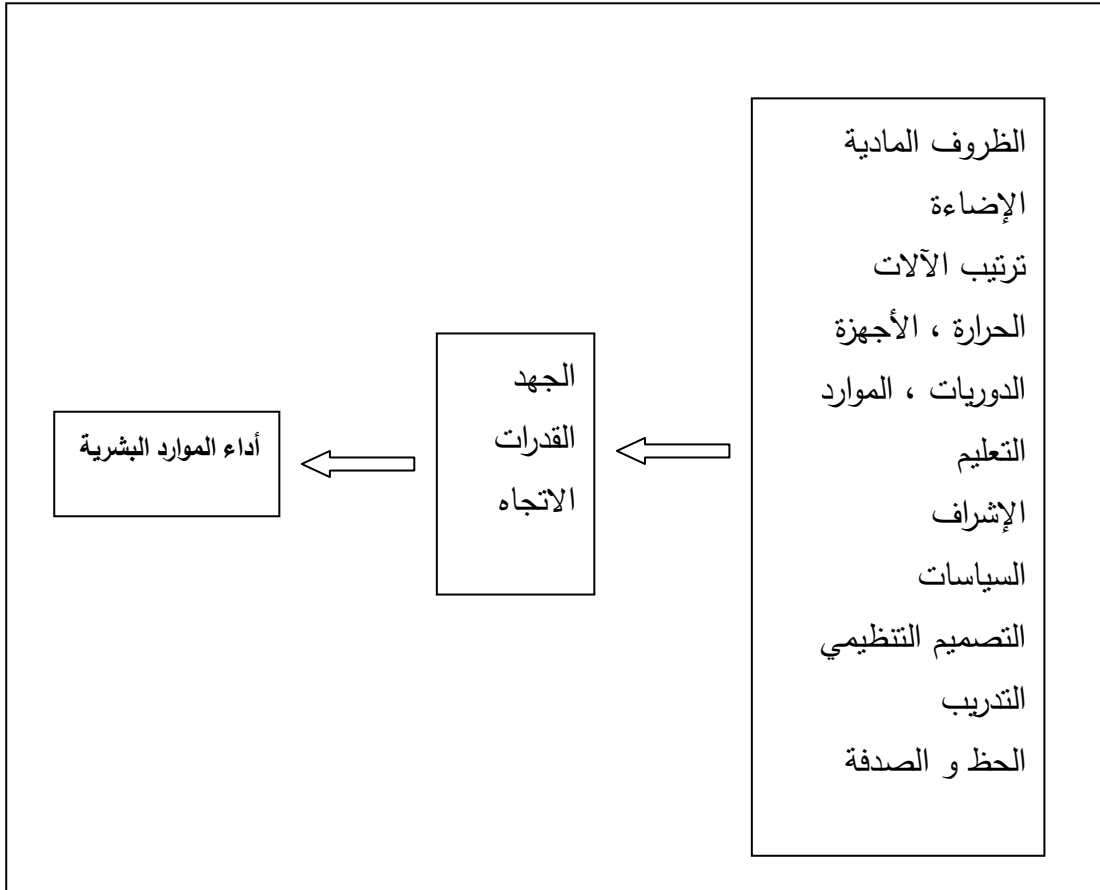
و نظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة و الباحثين و المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فإنهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، و أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب الآتية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.
- إن عوامل البيئة لها أثر إيجابي أو سلبي كعوائق للأداء البشري ، مثل عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات ، و نمط الإشراف ، الحرارة ، الإضاءة ، الضوضاء ... الخ .

و الشكل الموالي يبين أهم العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية :

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 72، 72.

شكل رقم (28): العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية .



المصدر : راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 212.

و لتحقيق مستوى مرض من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح .

و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجد كبير و يفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، ولفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل ، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى¹.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

المطلب الثالث: شروط مقاييس أداء الموارد البشرية.

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات أداء الموارد البشرية ،و بمجرد أن تتوصل المؤسسة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها ، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء ، إذ يعرف قياس الأداء " بأنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب و البعد من مقياس كل منها " ¹.

و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في مقاييس الأداء ، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط ، وهي ²:

1- التوافق الإستراتيجي:

يقصد به " المدى الذي يستطيع فيه نظام تسيير الأداء استنباط أو تمييز الأداء البشري الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المؤسسة " ، على سبيل المثال ، إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء ، فإن نظام تسيير الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام العاملين و الموظفين بخدمة العملاء .

و يؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة تسيير الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي .

ومع استخدام المؤسسة للعديد من أنظمة تسيير الأداء في مجالات التوجه الإستراتيجي، إلا أن تغيير إستراتيجية المؤسسة، يجب أن تبرز الحاجة إلى تغيير أنماط تصرفات و سلوكيات العاملين كذلك.

2- الصلاحية:

ويقصد بها " المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة " و يشار إلى ذلك عادة بـ: " صلاحية المحتوى " و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا ، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء البشري الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة ، و من ناحية أخرى ، يجب على المؤسسات الأخرى استخدام بعض مقاييس الأداء ، مثل تقييمات المشرفين و التي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة و مقياس أداء الموارد البشرية ، و يعتبر المقياس معيبا أو ضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء ، أما المقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها ، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان ، حيث أن التغلب التام عليه ممكن من الناحية العملية ، و من أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل -، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 226.

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين -، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 409، 414.

المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة ، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة و التي تشمل : عدد العملاء الحاليين والمرتبين ، كثافة المنافسة، مستويات الدخل ، الظروف الاقتصادية ،...الخ.

3- الإعتامية :

و تتعلق " بمدى اتساق مقياس الأداء " ، و من أهم أشكال الإعتامية تلك الخاصة بإعتامية المقيمين ، و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء البشري ، و تتحقق الإعتامية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد ، و بالنسبة لبعض المقاييس فإن الإعتامية الداخلية ، و التي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة . بصفة عامة ، إذا لم تتحقق للمقياس الإعتامية فإنه لن تتحقق له الصلاحية على سبيل المثال ، إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء الموظف ، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في المرتب أو الترقية أو التدريب ...الخ . فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب ترقيته، بينما قد يرى الآخر أنه لا يستحق علاوة على الراتب.

و بوجه عام ، توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المقاييس الوصفية مثل أداء المشرفين حول الأداء البشري لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الإعتامية .

4- القبول :

و يتعلق هنا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس و اقتناعهم به ، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية و لكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المسيرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها . كذلك، فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس ، و في كلتا الحالتين، فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد و ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق .

و النقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من، المسيرين و العاملين عند تطوير مقاييس الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها و التعاون في استخدامها.

5- التحديد :

و يقصد به المدى الذي يوفر فيه المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات . و يتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية و التنموية لتسيير الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما

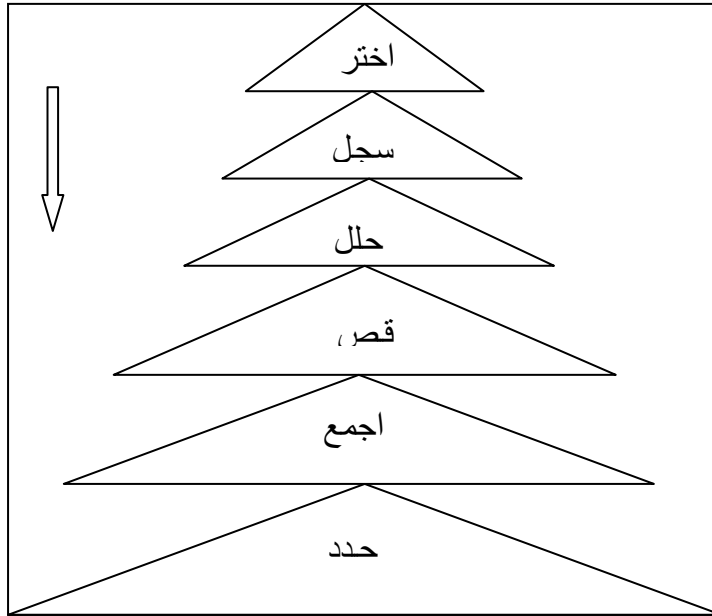
الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في تسيير عمله فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

المطلب الرابع: معدلات أداء الموارد البشرية.

يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء الوصول إلى حكم سليم مدى كفايته¹.

و يمثل الشكل أدناه الخطوات التي علينا إتباعها لوضع معدلات الأداء.

شكل رقم (29): وصف معدلات أداء الموارد البشرية.



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص 189.

و يمكن تلخيص كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي²:

1- الإختيار :

و نعني به اختيار الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

¹ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص05.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص 190، 191.

2- التسجيل :

ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط ، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصره ، وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكنة أو كليهما معا .

3- التحليل الإنتقادي :

و هو اختبار البيانات المسجلة ، للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركات الأكثر فاعلية و عزل العناصر غير الإنتاجية .

4-القياس: و هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- جمع الوقت النمطي :

و يتم ذلك وفق الخطوات التالية :

-احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولاً، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات.

- احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر .

- و أخيراً تضاف مسموحات الوقت الاعتيادي لنصل بالوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل .

6- التحديد:

ويتم تحديد سلسلة النشاطات تحديداً دقيقاً، و تحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعينة.

إن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المؤسسة .

و مع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة و أهداف معينة تتمثل فيما يلي¹ :

- وضع مواصفات محددة للعمليات و أوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي و الحكم على مدى جودته.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل : السرعة ، الدقة ، الاقتصاد و الكفاءة .
- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين .
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 8.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الإنحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

ترجع جذور عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية و إلى جهود فريدريك تايلور و هنري فايول و جلبرت و غيرهم من الأوائل المعنيين بدراسة الوقت و الحركة و الجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين ، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية و المادية على عملية التقييم ، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و من ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم و تدخل فيه اعتبارات و متغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة و الإنتاج .
كما توسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير و التدريب و الترقيات و جعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹ .
وقد خصصنا هذا المبحث لتعريف و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية ، خطواته ، طرقه ، المسؤول عنه و في الأخير نتناول مشكلات تقييم الأداء .

المطلب الأول: تعريف و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمي تارة بتقييم الأداء ، كما سمي بقياس الكفاءة² ، و آخرون سموه تقارير الكفاءة³ .
سوف نتناول تعريف و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي:

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية يمكننا إعطاء تعريف تقييم الأداء الكلي و هو عبارة عن " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء " ⁴ .
أما تقييم أداء الموارد البشرية يعني " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا " ⁵ .

¹ عامر خضير لكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 188.

² مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 188.

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 284.

⁴ زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 - كيف تقيم أداء الشركات و العاملين-، دار قباء ، القاهرة ، 2001 ، ص 15.

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 22.

إن وظيفة تقييم الأداء ما هي إلا عبارة عن سياسات و إجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية و ذلك بالكشف عن القدرات و الطاقات الشخصية للعاملين ، إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة و الضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف و تطوير و تنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية¹.

ويمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته " ².

كذلك ينظر إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها " محاولة لتحليل كل ما يتعلق بالعاملين من متغيرات و صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة³ ، و العمل على مواجهة الأولى و الثانية ، وذلك كضمانة أساسية لفعالية المؤسسة في الحاضر ، و لضمان تطوير و استمرارها في المستقبل "

وهناك من يرى تقييم أداء الموارد البشرية هو " عملية منظمة و شاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة⁴ مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية "

وانطلاقاً من التعريف الأخير يمكننا القول⁵:

- أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و شاملة لا تقتصر على فترة زمنية معينة، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة بعينها ولكنها تشمل جميع العاملين في المؤسسة، فضلاً على أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانباً واحداً.

- أن هناك نوعين من الأعمال يخضعان للتقييم هما:

- أعمال يمكن تقييمها: من حيث الكم والحجم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته و التأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة ، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة .

¹ محمد الصرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 350.

² فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 147.

³ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 138.

⁴ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 123.

⁵ سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة - ، مركز الدراسات و

الاستشارات الإدارة العامة " PARC " ، القاهرة ، 2007 ، ص 98.

• أعمال يصعب تقييمها: و هي الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط و البحوث و التنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات، في هذه المجالات حيث يصعب في مثل هذه الأعمال في معظم الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها، دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

هناك تعريف آخر، يرى تقييم أداء الموارد البشرية هو " الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن الضعف المساهمات ، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها " ، إذ عرف فيشر و رفاقة تقييم الأداء " على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة " ¹.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم أداء الموارد البشرية هو " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي" ². كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى ³ ، كما يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية " ⁴ .

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية ، عملية إدارية مخططة تحتاج إلى دراسة و تخطيط و تعميم على تحديد و قياس الأداء في فترة زمنية محددة ، كما تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء و تطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف بكفاءة و فعالية ، وتسعى هذه العملية إلى التعرف على نواحي القوة و الضعف في جوانب التنظيم و ذلك لأغراض تقييمها وتصميمها من جديد فهي بمثابة دليل يمكن الاسترشاد به في عمليات تحسين الأداء البشري .

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا أيضا تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه تلك العملية المنتظمة التي تعتمد على نتائج قياس أداء الموارد البشرية في فترة زمنية محددة ودورية ، من أجل معرفة نقاط القوة وتدعيمها و الوقوف عند نقاط الضعف ومعالجتها ، وذلك من أجل التحسين المستمر للأداء الموارد البشرية في المؤسسة .

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 360.

² عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص 295.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 360.

⁴ Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, éditions d'organisation, Paris ,2eme édition, 2002,P 87.

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

- يعتبر موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري و أن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المؤسسة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل و تتضح أهمية التقييم من خلال مايلي¹:
- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
 - تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد و فاعلية المؤسسة .
 - تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
 - مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة .
 - رفع معنويات العاملين حيث يخلق جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.
 - كما يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية ، النقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب².
 - يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير الأداء يتم معرفة الإحتياجات التدريبية للأفراد.
 - استمرار الرقابة والإشراف، إن تقييم الأداء البشري وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع إنجازات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والإحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والنقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرار الرقابة والإشراف.
 - يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها و تنمية مهارتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية والإرتقاء في المركز الوظيفي والحصول على المكافآت وتعويضات مجزية.
 - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد في تخفيض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل .

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص 227 ، 228.

² سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي ، مرجع سابق ، ص ص 99،100.

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء.
- تقييم الأداء البشري يوفر معلومات تمكن من تطوير و تحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم¹.

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

تتعدد طرق تقييم أداء الموارد البشرية وتتنوع تبعاً للمؤسسات التي يعمل فيها الأفراد والوظائف التي يشغلونها، ونعرض فيما يلي طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

1- طرق المقارنة :

تعتمد الطرق المقارنة في تقييم الأداء على عدة أساليب تستند إلى تكاليف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد، وفقاً لهذا الأداء توجد على الأقل ثلاث أساليب يمكن استخدامها في ظل المدخل المقارن وهي: الترتيب والمقارنة المزدوجة والتوزيع الإجباري.

1.1 أسلوب الترتيب:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أوالتاوبي، فيختار الرئيس أفضل عامل لديه ويعطيه رقم (01) ويختار أضعف عامل لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع العمال، ثم يقوم بترتيب جميع العمال لديه بالمقارنة بأفضل عامل وأضعف عامل ، فيعطي للأفضل التالي للأول المستوى رقم (02)، والأقل ضعفاً من الأخير يعطي الرقم ما قبل الأخير ... وهكذا ، حتى يتم ترتيب باقي العمال لديه ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي و على أساس الأداء الشامل².

2.1 أسلوب المقارنة المزدوجة:

يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف أو عامل بزملائه من المجموعة بشكل متفرد، أي واحد تلو الآخر ثم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد ذلك الانتهاء من المقارنة الثنائية ، يحسب عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه ، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، هذا وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية³:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n : تمثل عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم.

¹ عمر وصفي عقيل ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1996 ، ص 193.

² سمير محمد عبد الوهاب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 109.

³ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 416.

3.1 أسلوب التوزيع الإجباري:

يستند هذا الأسلوب كذلك إلى منطق الترتيب ، ولكن في هذه الحالة وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط ونقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون 20% منهم في مرتبة (ضعيف)، و 60% في مرتبة (متوسط)، و 20% في مرتبة (جيد)، أويوزعهم على خمس نقاط على المنحنى 10% ضعيف، 20% متوسط ، 40% جيد ، 20% جيد جدا ، 10% ممتاز¹.

2- طريقة الخصائص / السمات :

يركز مدخل السمات على مدى امتلاك الأفراد لسمات أوخصائص معينة يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في العمل، وفي كثير من الأعمال ، وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعا ، تنقسم طريقة السمات إلى مقياس الترتيب التصوري والمقياس المختلط ، وفيما يلي عرض مختصر لهذين الأسلوبين² :

1.2 مقياس الترتيب التصوري:

يعتبر أشهر المقاييس التي تستند إلى السمات في عملية إدارة الأداء.

وفقا لهذا الأسلوب، يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة أو العمل على مقياس النقاط، ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم ، ويعتبر الترتيب التصوري سهل التصميم، إلا أنه قد يحتاج إلى بذل بعض الجهد لتشخيص السمات التي يرى المقيم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في العمل وفي بعض الحالات، قد يتضمن بعض العبارات العامة التي تصف أداء العمل مثل جودة العمل، مقدار الجهد المبذول .. الخ .

2.2 المقياس المختلط :

تم تنمية هذه النوعية من المقاييس للتغلب على بعض مشكلات مقياس الترتيب التصوري، وللتوصل إلى المقياس المختلط فإن القائم بالتقييم يجب أن يحدد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالعمل، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء، هذه العبارات يتم مزجها مع العبارات من الأبعاد الأخرى على المقياس الفعلي حتى يمكن الوصول إلى تقييم نهائي .

¹ أحمد أبو سعود، الاتجاهات الحديثة لقياس تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 61، 62.

² جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص ص 418- 423.

3- طريقة السلوك :

يسعى هذا المدخل لإدارة الأداء إلى تحديد أنماط السلوك التي يجب على العامل إظهارها حتى تتحقق الفاعلية في أداء العمل .

وبصفة عامة توجد خمسة أساليب تستند إلى طريقة السلوك في إدارة الأداء،نعرضها باختصار على النحو التالي :

1.3 طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية) :

تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال مهمة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أوضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة.

يتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أوالعامل،فهذه الطريقة تتطلب أن يكون الرئيس قريبا من العامل ويشرف عليه عن قرب.

هذه الطريقة تزود بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم وتحفز الرئيس على تقييم مرؤوسيه خلال فترة محدد لكي لا تتراكم الأحداث ويصعب عليه التقييم بدقة ¹.

2.3 مقاييس الترتيب السلوكي:

يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الجوهرية،حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أوأمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك - مثل الأحداث الحرجة - بدلا من السمات الشخصية.

ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي، فإنه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الأحداث الجوهرية التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل، هذه الأحداث يتم تصنيفها إلى أبعاد للأداء، وتعتبر تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجا لسلوكيا يتم استرشاد المقيم وتتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل، وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد،وصولاً إلى التقييم النهائي للعامل .

3.3 مقاييس الملاحظة السلوكية:

يستخدم هذا المقياس تصميمًا مختلفًا عن مقياس الترتيب السلوكي،حيث يقوم المقيم، تبعا لمقياس الملاحظة السلوكية، بتسجيل السلوك الذي يلاحظه بالفعل،و يتحدد التقدير النهائي للعامل على أساس المرات التي يتكرر فيها السلوك مع فعاليته أوعدم فعاليته².

¹ جاري ديسلر ، مرجع سابق، ص 330.

² أندور دي سيزلاتي ، مارك جي. وولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد،مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة ، السعودية،1991،ص399.

إذ تعتبر مقاييس الملاحظة السلوكية نسخة معدلة من مقاييس الترتيب السلوكي والتي تستند إلى فلسفة الأحداث الحرجة، إلا أنها تختلف عنها في جانبين رئيسين :

1.3.3: بدلا من صياغة أعداد كبيرة من العبارات التي تعكس الأداء الفعال وغير الفعال، فإن مقاييس الملاحظة تستخدم العديد منها لتحديد كافة أنواع السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال .

2.3.3: فيمكن في أنه من تقييم أنماط السلوك فإن مقياس الملاحظة السلوكية يتطلب من المقيم تحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم، بعد ذلك يتم تجميع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء .

4.3 تعديل السلوك التنظيمي :

يتضمن هذا الأسلوب إدارة سلوك العاملين من خلال نظام رسمي للمعلومات المرتردة والتقارير السلوكي- ويستند هذا النظام لوجهة النظر السلوكية في الحوافز - والتي تقتر من أن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد في ضوء السلوك السابق الدعم ايجابيا، ويتكون هذا الأسلوب من أربعة مكونات رئيسة هي :

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة .
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار العامل لهذه الأنماط السلوكية .
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوبة وكيفية ممارستها .
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.

5.3 مراكز التقييم :

أعدت مراكز التقييم أساسا كوسيلة لتحديد العاملين في المؤسسة الذين تتوافر لديهم إمكانية الترقية إلى المستويات الأعلى في المؤسسة¹.

فمن خلال نظام مراكز التقييم قد تعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل... الخ، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أوقدراتهم الإدارية المختلفة .

4- طريقة النتائج :

يرتكز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمات الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المستتدة إليهم².

¹ اندرو دي سيزلاتي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 402.

² حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 384 .

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:

يقوم الرئيس مباشرة بالاجتماع بالمرؤوسين لوضع الأهداف (أو النتائج المطلوبة من الرئيس) والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها . عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل¹. يوجد نوعان من تقييم الأداء بالنتائج وهما: الإدارة بالأهداف ونظام قياس وتقييم الإنتاجية.

1.4 طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج². في هذه الطريقة يتم الاتفاق مع كل عامل أو موظف في المؤسسة على ما سيحققونه بالضبط خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة، وذلك على حسب قدراتهم و ظروفهم الخاصة، فمثلا قد يتعاقد موظف ما في سنة على إنجاز كمية مضاعفة من العمل لأن ظروفه الخاصة تسمح له بذلك في تلك السنة، ثم يقرر في السنة اللاحقة أن يكون حجم عمله والتزامه أقل.

2.4 نظام قياس و تقييم الإنتاجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في تحفيز العاملين على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، إنه وسيلة لقياس وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل، يتكون نظام قياس وتقييم الإنتاجية من أربعة خطوات، وهي³:

- يقوم الأفراد بتحديد المنتجات، أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها مع ملاحظة أن هذه المنتجات قد تكون غير ملموسة.
- تحديد مؤشرات الإنتاجية، والمؤشرات هي مقاييس لجودة الإنتاج مثل نسبة المردودات أو شكاوي العملاء في حالة الخدمات .
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات ومستوى التقييم المصاحب للكمية .
- تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين والمجموعات، بمستوى الأداء المحقق وفقا لكل مؤشر من المؤشرات.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 388 .

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 301.

³ جمال الدين محمد مرسى ، مرجع سابق ، ص ص 437، 438.

5- طريقة الجودة الشاملة :

لم تأخذ الأنظمة التقليدية منظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء ، ويبدو ذلك نتيجة لمايلي¹:

- تعتمد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النواحي الكمية، بينما تتجاهل اعتبارات الجودة
- يتحمل العامل المسؤولية عن النتائج الإيجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.

- لا تشارك المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد الحالية للنجاح وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

- لا يتم ربط المكافآت بنتائج الأعمال في أغلب الأحيان .

1.5 تعريف الجودة الشاملة :

إن الفكرة الأولى للجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الفكرة كان في اليابان على إعتبار أن هاته الأخيرة كانت الأرضية المناسبة لتطبيق هذا النظام².
يكمن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين ويتكلفة أقل"³.

أما الجودة الشاملة فتعرف على أنها " درجة تطابق المواصفات المتوافرة في المنتج مع توقعات العميل حولها"⁴.

تمثل الجودة الشاملة التكيف المستمر للمنتجات أوالخدمات لتوقعات الزبائن وتطورها بواسطة التحكم في كل وظائف المؤسسة،وتتميز الجودة الشاملة ببعدين هما :

- البعد الاقتصادي من حيث تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة .
- البعد الاجتماعي من ناحيتين سواء من حيث تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة أو من حيث إرضاء الزبون⁵.

تهدف الجودة الشاملة للتقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور معالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر (kaizen)، ويعتبر ديمنج هو صاحب دورة التحسين المستمر والمسماة باسمه "Deming Cycle" والمبينة في الشكل التالي :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 439.

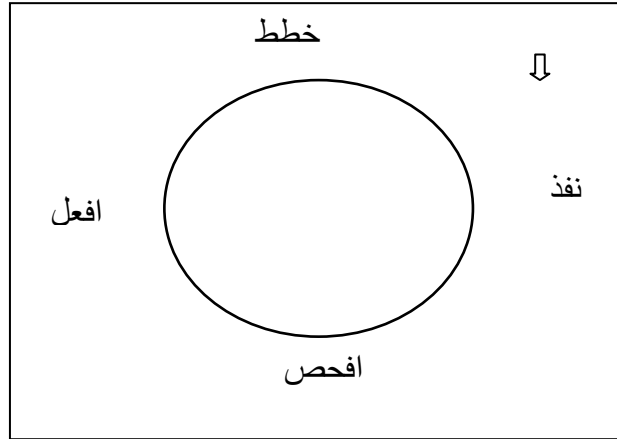
² Danniell Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production**, édition organization, paris,1998, p 28.

³ Jean Brillman, **Les meilleures pratiques du management**, édition organization, paris,2001,p 217.

⁴ طارق طه ، السلوك التنظيمي- بيئة العولمة و الانترنت - دار الكتب ،مصر ، 2006 ،ص 150 .

⁵ علي رحال ،إلهام يحيواوي ، الجودة و السوق ، مجلة آفاق ، العدد الخامس ، مارس 2001 ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،، 2001 ، ص ص 42

شكل رقم (30): دورة ديمنج للتحسين المستمر .



المصدر: Jean-Marie gogue , **Management de la qualité**, economica ,Paris,1997,p 41.

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات دورة ديمنج للتحسين المستمر تتضمن أربعة خطوات¹:

- خطط: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقييم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

- افعل: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

- افحص: قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

- نفذ: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

• إن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن نظام الإيزو، إذ يعرف هذا الأخير بأنه " عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987. تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع - أولاً تتوافق- حاجات و توقعات الزبائن"². ويضم معيار الإيزو 2000:9000 المعايير التالية³:

- إيزو 2000:9000، أساسيات و مصطلحات في نظم الجودة.

- إيزو 2000:9001، متطلبات نظم إدارة الجودة.

- إيزو 2000:9004، المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

و الشكل الموالي يوضح سلسلة مقاييس الإيزو 2000:9000 كمايلي⁴:

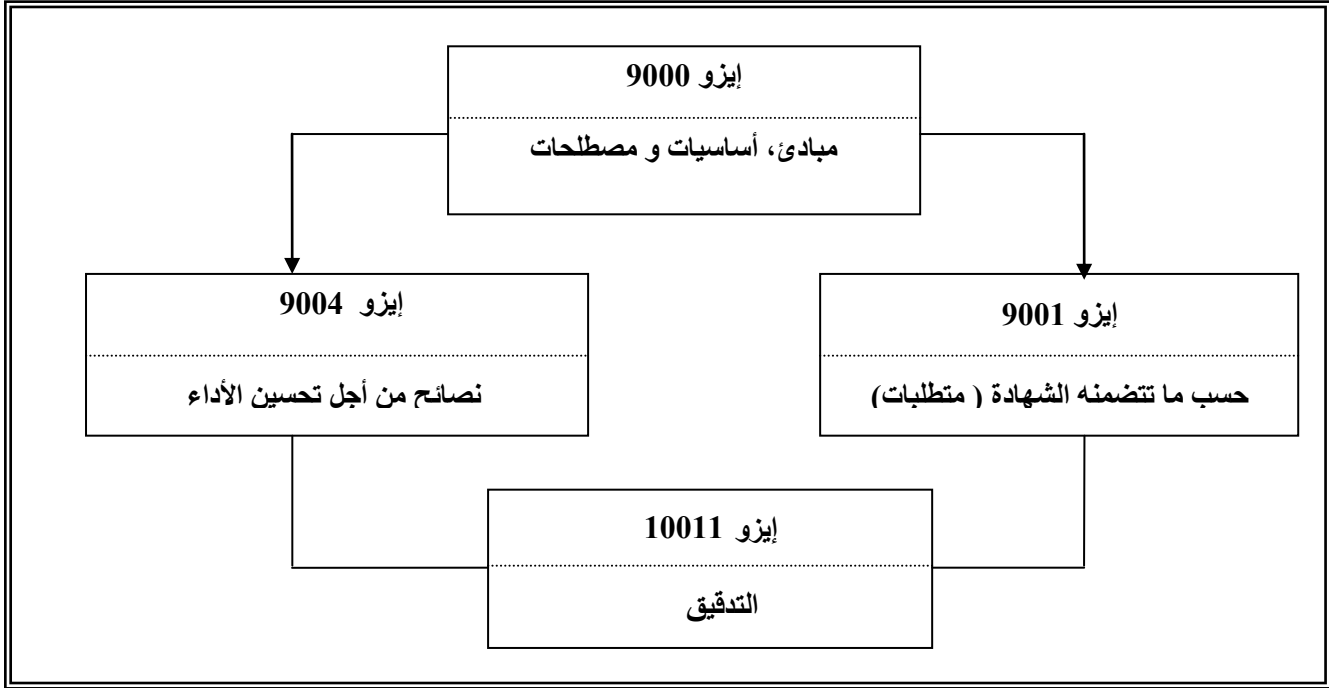
¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 183.

² <http://ar.wikipedia.org> : [10 :36] 07/03/2010 .

³ Bernard froman, **Du manuel qualité au manuel de management- l' outil stratégique**-AFNOR,paris,2007,p 27.

⁴ Guy Laudoyer, **La certification Iso 9000 – un moteur pour la qualité** , édition organization, paris,2000, p 42.

شكل رقم (31): سلسلة مقاييس نظام إدارة الجودة الإيزو 9000:2000.



المصدر : Guy Laudoyer, **La certification Iso 9000 – un moteur pour la qualité** , édition : organization, paris,2000, p 42.

و يكمن وجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، كما هو موضح في الجدول التالي¹:

¹ مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 259.

جدول رقم (07): الفروقات الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو.

نظام لإدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو	جوانب الاختلاف
يأخذ الإهتمام الكافي	لا يأخذ الإهتمام الكافي	1- الإهتمام بالعمل
تعطى الأهمية اللازمة	لا تعطى الأهمية اللازمة	2- جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3- مبادئ التحسين المستمر
تعطى الإهتمام اللازم	لا تعطى الإهتمام اللازم	4- مبادئ المشاركة و العمل الجماعي و التعاون والقيادة الفعالة.
معايير دولية تتصف بالخصوصية و تختلف من مؤسسة لأخرى	معايير دولية و متفق عليها و ذات طابع عالمي	5- المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته و رغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6- التعامل مع العميل
المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة لإلغاء التغييرات التي تناسبها	المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات و متطلبات الشهادة	7- الإستقلالية
تناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب المؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	8- نوعية المؤسسات

المصدر: مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 259.

إن الإيزو ليس نظام لإدارة الجودة الشاملة وإنما هو نظام لتوكيد الجودة، ولكن تطبيق الإيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة.

إن الإختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك قصورا معينا في نظام الإيزو، فالمؤسسات التي لديها برامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج للحصول على شهادة المطابقة، والمؤسسات التي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات، كالآتي :

1- تحديد معايير الأداء.

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية، إذ يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم"¹ وكذلك يمكن تعريفها " بأنها المستوى أو الدرجة المطلوب توفيرها في الفرد الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما كان وفق ما نريده أم لا "²، و يمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع³:

1-1 معايير نواتج الأداء:

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين كمية وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

2-1 معايير سلوك الأداء :

وذلك بمعرفة الخصائص والمواصفات المطلوبة في الشخص القائم بالعمل مثل: الانتباه، دافعية عالية، الإلتزام الانفعالي، الأمانة... الخ لاشك أنها ستعكس إيجابا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد⁴.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير عند تقييم الأداء، وهي كالآتي⁵:

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدد قليل منها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان و أكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية معايير الصفات الشخصية لأنها لا تصف الأداء بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء .

ويمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكتفي بتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

و في بحثنا هذا تم الإعتماد على عناصر أداء الموارد البشرية كمعايير لقياسه كما يلي¹:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 29 .

² عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 409.

³ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 126،

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 410.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 293-295.

- ✓ كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- ✓ جودة العمل: وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم العمل، والتحرر من الأخطاء.
- ✓ المهارات البشرية: و تشمل المهارات المهنية و المعرفة الفنية ، الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- ✓ المواظبة في العمل: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل ،القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها، مدى الحاجة للإشراف.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء فعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم².

3- قياس الأداء:

إن تحسين أداء الموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث تهتم هذه المؤسسات بمتابعة ومراقبته بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء عمالها، كون عملية قياس أداء الموارد البشرية من عناصر العملية التسييرية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط، الرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس أداء الموارد البشرية مجالين :

1-3 المجال الأول: يتعلق بقياس مدى أداء الموارد البشرية و قيام العاملين بواجباتهم و نشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها .

2-3 المجال الثاني : يتناول مدى استعداد و رغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما يقوم به، لذلك يمكن تعريف قياس أداء الموارد البشرية بأنه "عملية قياس الانجاز لعامل ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجال عمله".

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، مرجع سابق، ص 11.

² يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 238.

وتستهدف عملية قياس أداء الموارد البشرية العمال وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه¹. و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي، ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة².

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي و لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية³.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي ،حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف⁴.

6- الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

1.6 قصير المدى: و هو مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

2.6 طويل المدى: من التصحيح ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ،عمان ،2002،ص ص 213 ،214.

² يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 238.

³ جاري ديسلر ،إدارة الموارد البشرية ، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ، ترجمة أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، 2003، ص 323.

⁴ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 239.

السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول ، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل ¹.

المطلب الرابع : مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية .

يعتبر عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم الأداء البشري من أهمها :

1- تقييم الرئيس لمروؤسيه :

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا و يقوم على فرضية بأن المشرف يعتبر الأعراف و الأقرار على وضع تقييم فعلي و واقعي لمروؤسيه نظرا لاحتكاكه المباشر و اليومي معهم²، و باعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى .

إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الإعتقاد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز و التسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمروؤسيه و يقترح البعض عناصر معينة تلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي :

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها

- أن نطبق المعايير بشكل منظم على الأداء البشري .

- ينبغي جمع معلومات حول الأداء و تحليلها قبل عملية التقدير و القياس .

- أن يتم كشف نتائج القياس بين الرئيس و المرؤوس وجها لوجه .

وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية، قد تشكل لجان في المؤسسة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم العامل، و الحكمة من ذلك توسيع قاعدة التقييم، و إشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي و يتم استخراج متوسط الأداء للعامل³.

2- تقييم عن طريق الزملاء:

يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري.

و قد أدخل تعديل على هذا الأسلوب، بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق الرئيس المباشر و أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية، قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب، وإمكانية ترقيته، أو ما شابه ذلك، فإن رئيسه المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا الرئيس للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه و لتقييم أدائه⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 239.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 167.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 230.

⁴ عيد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 300.

يكون هذا الشكل من التقييم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف، فهناك أكثر من رأي في عملية التقييم¹.

3- التقييم الذاتي:

أي عن طريق الأفراد أنفسهم، حيث يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف و تجربته على التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه، و اقتراح سبل تحسين أدائه و المعايير لذلك².

و هذا الاتجاه يعطي فرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي³.

يعتبر التقييم الذاتي أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية، كما انه ينمي المقدرة لدى الأفراد في الإعتماد على النفس، و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي و زيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له، و تنمية ملكة التقدير و الحكم لديهم. و مما يؤخذ على هذا التقييم أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم و ذلك لأن دافع الأناية، يدفع الفرد ليغالي في تقدير انجازاته أمام الإدارة و رئيسه المباشر⁴.

4- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم :

هو من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء، إذ أن المرؤوسين على صلة تامة مع المشرفين- الرؤساء - ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم ومسؤولياتهم والعملية التسييرية (تخطيط، تنظيم ، دفع ، رقابة) والتي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤوليتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، و بإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء المدراء يتجدد في حال وفرت لهم المؤسسات الإستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم، يعتبر هذا المصدر أداة تطوير و لا ينصح باستخدام كأداة تقييمية، في حال تفاوتت الأحكام التي يطلقها المرؤوسين عند تقييمهم لرؤسائهم⁵، ولكن الإعتماد الكلي على المعلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، بسبب احتمال و جود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية⁶.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص 224.

² يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 231.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 301.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 217.

⁵ حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 391، 392.

⁶ سمير محمد عبد الوهاب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 231.

5- التقييم من خارج المؤسسة :

تلجأ المؤسسات إلى طلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة ، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد و المال و الوقت ، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الإعتماد على المشرفين و الانقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم أو قد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات و موظفي المؤسسة ، ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة¹.

المطلب الخامس : مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية .

في أغلب المؤسسات ، تصاحب عملية تقييم الأداء مشاكل معقدة و تواجهها صعوبات جمة ، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة ، ذلك لأن تقويم البشر وتقدير جهودهم و مقارنة مستوياتهم و تحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم و مميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعا للعديد من الإجهادات والاحتمالات ، وندرج هنا أهم تلك الصعوبات و المشكلات :

1- عدم موضوعية الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم :

أو عدم دقتهم و عدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية و قد ينجم ذلك عن التحيز الذي يبذونه تجاه البعض فيبالغون في التقييم من يحبونهم أو يقتربون إليهم و يجحفون حق الآخرين ممن لا يحبونهم وهذه الظاهرة شائعة و يشكو منها الرؤساء و المرؤوسين معا في أغلب المجتمعات النامية ، و قد يكون الميل نحو البعض أو ضدهم شعوريا و معلنا أو يكون لا شعوريا و لا يتحكم به الأفراد أنفسهم².

2- تأثير الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. هناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى عطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

يمكن التقليل من تأثير إلى أقل حد ممكن إذ قام المشرف بالحكم على مرؤوسيه على أساس عامل واحد قبل الاستمرار في العملية و تناول العامل التالي .

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 231.

² عامر خيضر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 209، 210 .

و باستخدام هذه الطريقة يمكن الأخذ في الإعتبار كل الأفراد نسبيا فيما يتعلق بمقدار معين أو كل واحد بالنسبة لصفة واحدة¹.

3- التحيزات الشخصية :

و هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، و قد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين ، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم².

و يحدث التحيز الشخصي في حالة عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء أو في حالة صعوبة تطوير هذه المعايير³.

4- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:

في حالة الميل إلى اللين، نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية أما الميل إلى التشدد، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم⁴.

و التساؤل هنا: لماذا يلجأ المقيمون إلى تضخيم أو تخفيض تقييم الأداء؟

و لعل من أهم الأسباب للتضخيم، مايلي :

- تمكين العامل من الحصول على علاوة الجدارة.
- تقدير المقيم للظروف الشخصية التي قد يمر بها العامل، حيث يعطف عليه في هذه الحالة.
- رغبة المقيم في تجنب فضح نفسه أو إدارته أو وحدته أمام الإدارات الأخرى.
- تجنب كتابة تقرير بكشف ضعف أداء العامل.
- تجنب الدخول في اصطدامات و مشاكل مع العمال.
- التأثير بأداء معين يكون العامل قد أداه بطريقة صحيحة و إن كان إجمالي أدائه ضعيف.
- أما عن أسباب تخفيض الأداء فهي :
- إجبار العامل على تحسين أدائه .
- رغبة المقيم في أن يؤكد للمتمردين من هو المشرف أو المسؤول في الإدارة أو القسم.
- إرسال رسالة للعمال بأنه من الأفضل له ترك العمل.
- أن يكون هناك دليل مكتوب يتخذ سندا لفصل العامل .

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 453.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 196.

³ سمير محمد عبد الوهاب و آخرون ، مرجع سابق، ص 121.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 120.

5- الميل نحو الوسط في التقييم:

يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف أو المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ، و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، و يحدث هذا بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم، أو إن المقيم غير مدرك لأداء بعض العاملين ، أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة¹. أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم ، و في مثل هذه الحالات ، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل².

6- عدم وضوح معايير تقييم الأداء :

يعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم مشاكل تقييم الأداء ، فعلى سبيل المثال المقيمون أو المشرفون سوف تختلف تفسيراتهم لصفات مثل جودة العمل أو الإبتكارية ، و القدرة على تحمل المسؤولية .

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ، ص 341.

² جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 120.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمناه سابقاً، إن إدارة الموارد البشرية تعبر على استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويضم ذلك العمليات التالية: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، في حين يعبر أداء الموارد البشرية على كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ويمكن تقييمه - أداء الموارد البشرية - من خلال تحديد معايير الأداء ومن ثم قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، وقد تصاحب هذه العملية عدة مشاكل، أهمها: التحيزات الشخصية، الميل اللين أو التشدد في التقييم، الميل نحو الوسط في التقييم، عدم وضوح معايير التقييم .

الفصل الثالث:

دور مكونات ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد :

تلعب ثقافة المؤسسة دورا جوهريا في تنمية و تطوير المؤسسات ، إذ تترك بمكوناتها المعنوية و السلوكية و المادية بصمتها على المؤسسة و تكسيها سمة خاصة تميزها على غيرها. تعتبر ثقافة المؤسسة عن القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج إلى التحدي، و تملي هذه القيم الأساسية حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، وكذلك الإقتراب من ذلك في الحالات الغير الاعتيادية، كما يمكن اعتبارها - ثقافة المؤسسة- أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، فثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. في هذا الفصل نتكلم عن دور كل من القيم التنظيمية كأحد المكونات المعنوية للثقافة التنظيمية، و قواعد السلوك كأحد المكونات السلوكية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: دور توجيه قواعد سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول : دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة لإرتباطها بحياة العاملين الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، فالقيم تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد و تصرفاته ، و هي - القيم- ما يعتبره الفرد مهما في حياته، و يسعى دائما إلى أن يكون سلوكه متسقا مع ما يؤمن به من قيم.

المطلب الأول : ماهية القيم التنظيمية .

1- تعريف القيم (values):

إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية و وزن كبير للشيء في اللغة العربية، و عندما نقول إن شخصا يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة.

1.1 القيم لغة¹:

تشتق كلمة القيمة في اللغة العربية من القيام، و هو نقيض الجلوس، و القيام بمعنى آخر العزم، و منه قوله تعالى : " و أنه لما قام عبد الله يدعوه"². أي لماعزم، كما جاء القيام بمعنى المحافظة و الإصلاح، و منه قوله تعالى: " الرجال قوامون على النساء"³. و أما القوام : فهو العدل و حسن الطول و حسن الإستقامة. كما تدل كلمة القيمة على: الثمن الذي يقاوم المتاع، أي الذي يقوم مقامه، و جمعها قيم، و يقال ماله قيمة إذا لم يدم على شيء.

2.1 القيم إصطلاحا:

و مع مرور الأيام شاع إستعمال كلمة قيمة، فأصبحت تدل على معان أخرى متعددة، فيرى علماء اللغة مثلا أن للكلمات قيمة نحوية تحدد معناها و دورها في الجملة، و أن قيمة الألفاظ تكمن في الإستعمال الصحيح لها. كما يستعمل علماء الرياضيات كلمة القيمة للدلالة على العدد الذي يقيس كمية معينة...إلخ.

و منه يتضح أن مفهوم القيمة من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض و الخلط في استخدامها، و هذا نتيجة لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، و لهذا اختلف الباحثون في إعطاء تعريف محدد لها.

- يعرف روكيتش Rokeach القيم على أنها " تمثل المعيار الذي يوجه و يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضيع، و المواقف، ...إلخ"⁴.

¹ عامر عوض، مرجع سابق، ص 79.

² الآية 19، سورة الجن.

³ الآية 34، سورة النساء.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 80.

- عرف زاهد محمد الديري القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض، الصواب و الخطأ، و تتصف بالثبات النسبي"¹.
- كما يمكن تعريفها على أنها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سئ وما هو مهم أو غير مهم"².

2- تصنيف القيم:

يقر كثير ممن تعرضوا لدراسة القيم من الباحثين أن من العسير تصنيفها تصنيفا شاملا يتفق عليه الجميع، فيما يلي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم، وهي³:

1.2 حسب المحتوى: فقد صنفها سبرنجر Sparanger إلى ستة أنواع، وهي:

- قيم نظرية، وتعبّر عن اهتمام الفرد الزائد وميله لإكتشاف الحقائق والمعارف من أجل تحقيقها.
 - قيم اقتصادية، وتعبّر عن الاهتمامات العملية ذات الفائدة والنفعة والثروة والعمل.
 - قيم جمالية، والتي تعبّر عن اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من حيث الشكل والإنسجام.
 - قيم سياسية، وتهتم بالسلطة والقوة والسيطرة والعمل السياسي.
 - قيم اجتماعية، وتعبّر عن اهتمام الفرد بحب الناس والتضحية من أجلهم.
 - قيم دينية، وهي تعبّر عن اهتمام الفرد بالمسائل الدينية وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة.
- ### 2.2 حسب وظائفها: كالقيم الاقتصادية، والسياسية، والدينية، ... بمعنى ربط كل قيمة بنظام اجتماعي معين.

3.2 حسب شدتها: وهي:

- قيم إلزامية، تكون ملزمة للجميع، و من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية.
- قيم مفضلة، يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها.
- قيم مثالية، وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة، كدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.

4.2 حسب تاريخها: وتقسّم إلى:

- قيم تقليدية، وتوجد لدى الأفراد والشخصيات التقليدية.
- قيم عصرية، وتوجد لدى الأفراد والشخصيات العصرية.

5.2 حسب المعتقد: فقد حاول Rokeach تصنيفها إلى:

- قيم الوسيلة، والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد كالقيم الأخلاقية .
- قيم الغائية، وهي الأهداف التي تصنعها الجماعات، والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية والاجتماعية.

¹ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 125.

² ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 17.

³ عبد الله علة مجلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص ص 40 - 48.

6.2 حسب ديمومتها: وتنقسم إلى:

- قيم عابرة، والتي تزول بسرعة، مثل الموضات، ويقبل عليها المراهقون بالدرجة الأولى، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم المادية.
- القيم الدائمة، التي تدوم زمنا طويلا، وتمتد جذورها في أعماق التاريخ، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم الروحية.

3- تعريف القيم التنظيمية وأنواعها:

تعتبر القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية من أهم القيم، فهي تختلف في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيما دينية أو سياسية أو فكرية أو غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم.

1.3 تعريف القيم التنظيمية:

* عرف انز (Enz) القيم التنظيمية "بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

* تعرف أمل مصطفى عصفور القيم التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية"².

و منه يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنها " مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، مثل : قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة الالتزام و احترام الوقت.

2.3 أنواع القيم التنظيمية:

- لقد صنف فرانسيس ديف ومايك وودكوك القيم التنظيمية إلى أربع مجموعات- أربعة قضايا جوهرية - وكل مجموعة تتضمن ثلاث قيم- ثلاث قضايا فرعية- أي أنه يوجد إثنا عشر قيمة تنظيمية وفق تقسم Dave Francis و Mike Wood cock، إذا أرادت المؤسسة أن تكون ناجحة ، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي³:

1.2.3 إدارة الإدارة:

¹ عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص 46.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 99.

³ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص 39- 44.

أي يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم:

1.1.2.3 قيمة القوة (النفوذ):

تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي التي يمكنها من تقرير مهمة المؤسسة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات. إن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة. لذا فهي تتبنى هذه القيمة (المديرون يجب أن يديروا).

2.1.2.3 قيمة الصفة:

إن واجب الإدارة معقد ومهم، لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً حاسماً فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضرراً. سواء ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات، لذا فإن المؤسسات الناجحة تدرك أهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم لذا فهي تتبنى هذه القيمة، (الخبيرة دائماً في القمة).

3.1.2.3 قيمة المكافأة:

إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المؤسسة يعتبر أمراً مهماً. لذا فإن المديرين من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. إن المؤسسة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة (الأداء ملك).

2.2.3 إدارة المهمة:

أي يجب أن يؤدي العمل باتقان، حيث يجب التركيز على الأهداف الواضحة، والعمل كفاءة، وتنقسم قيم المهمة إلى:

1.2.2.3 قيم الفعالية:

التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطرداً. فإذا لم توجه الجهود توجهها حسناً، فإن إدارة أخرى نبهة في مكان ما سوف تجد السبل التي تستطيع بها أن تستولى على حصتك في السوق، إن المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (أعمل الأشياء الصحيحة).

2.2.2.3 قيم الكفاءة:

لقد قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفوة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية الكل. إن المؤسسات الناجحة

باستمرار تبني الإعتزاز والفخر على أساس أداء العمل. لذا فهي تتبنى هذه القيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)

3.2.2.3 قيم الاقتصاد:

إن انفاق النفود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المؤسسة يكلف مبلغا. لذا فإن المؤسسة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (لاشئ مجانا).

3.2.3 إدارة العلاقات:

يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء، والمهارة في الأداء والأمانة. غير أن الموظفين سوف يقدمون ولاءهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لأن تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم، وأن يتقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة، وقيم إدارة العلاقات هي:

1.3.2.3 قيمة العدل :

واحدة من أعظم عبارات المديح التي تقال للأستاذ الجيد هو أنه «صارم لكنه عادل»، إن الإدارات بتصرفاتها تؤثر في حياة الأفراد سواء أكان ذلك في العمل أو خارجه، ذلك أن ما يفعله المديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين لذا فإن استخدام هذه القوة -أي قوة تأثير الإدارة- بشئ من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (من يهتم يكسب).

2.3.2.3 قيمة العدل الجماعي: فرق العمل:

الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة بحق تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (العمل معا بانسجام).

3.3.2.3 قيمة القانون والنظام :

كل جماعة تطور إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها. هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، لذا فإن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (العدل لا بد أن يسود).

4.2.3 إدارة البيئة:

تتواجد في كل مؤسسة بيئة (هذه البيئة أحيانا مضطربة وغالبا غير ودية -عدائية) ومعقدة. ومن أجل أن تستمر المؤسسة وينجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها. وعليه فقيم إدارة البيئة هي:

1.4.2.3 قيم الدفاع: إن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (اعرف عدوك).

2.4.2.3 قيمة التنافس:

إن قدرة المؤسسة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء. لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (البقاء للأصلح).

3.4.2.3 قيمة استغلال الفرص :

على الرغم من وجود أفضل الخطط فإنه من المحتم أن هناك فرصا وتهديدات سوف تحدث. إن الفرص يجب أن يتم انتهاؤها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر، لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص المتاحة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (من يجرؤ يكسب).
المطلب الثاني: اتساق القيم والصراع القيمي.

نتناول في هذا المطلب اتساق القيم و الصراع القيمي، كمايلي:

1- تعريف اتساق القيم والصراع القيمي:

1.1 تعريف اتساق القيم¹:

يعرف اتساق القيم بين الفرد والجماعة بأنه، "الحالة التي يعبر فيها الأفراد عن رضاهم بالاتصال بالعمل مع أفراد آخرين مشابهين لهم في القيم".

ويستدل على هذا الاتساق القيمي بعدة مؤشرات مثل استخدام الفرد لكلمة "نحن" بدلا من "أنا" في حديثه، كما يتضح من مواقفه في حالة تعرض الجماعة لتهديدات.

إن تماسك جماعة العمل من المقومات الهامة والأساسية التي تعطي للجماعة وجودا، وكيانا يفوق وجود وكيان أفرادها، فكلما كان هناك اتساق بين قيم الفرد وقيم الجماعة في الإتجاه الذي يخدم المؤسسة، كلما تدعمت جهود الفرد بتأييد الجماعة والتزامها، فيزداد الشعور بالواجب لدى العاملين، ومن ثم يتحسن أدائهم.

¹ مراد نعومي، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006، ص 233.

2.1 تعريف الصراع القيمي (صراع القيم):

عرف (Weller) صراع القيم بأنه "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الإجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية"¹. والصراع القيمي في المؤسسة يتمثل في تناقض أو تضاد قيم العامل مع قيم الجماعة أو القيم التنظيمية مما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

2- آثار اتساق القيم والصراع القيمي²:

فقد توصلت الدراسات التي أجريت في البيئة الغربية في معظمها إلى أنه كلما اتسقت القيم الفردية مع القيم الجماعية لخدمة المؤسسة. كلما ساعد ذلك على زوال مظاهر الصراع ومن ثم ترتفع معدلات أداء الموارد البشرية ودرجة الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة، ولعل هذه النتيجة ليست جديدة ما دامت التجارب الأولى التي قام بها ألتون مايو (Elton Mayo) وزملائه قد أثبتت منذ عدة سنوات، أثر اتساق قيم الفرد وجماعة العمل على زوال علامات التعب، تناقص الغيابات، الإحساس بالمسؤولية، الإهتمام بالعلاقات أكثر من الإهتمام بالجوانب المادية (كالأجر)، إرتفاع مستوى التعاون، زيادة النشاط الإجتماعي، تحقق رضا وأداء عالٍ للعاملين.

ومنه من أهم الآثار الناتجة عن اتساق القيم والصراع القيمي ما يلي³:

1.2 آثار اتساق (توافق) القيم:

إن تمسك الفرد بجماعة عمله مرهون بنظرته للقيم التي توليها الجماعة أهمية كبيرة، فإذا أدرك العامل أن أهدافه الشخصية ستتحقق من قبل فريق العمل، فإنه سيلتزم ببذل مجهودات أعلى من المعتاد وستحسن نوعية عمله حتى يتوافق مع أولويات المؤسسة، ويتسق مع الجماعة. أما نتائج الإلتزام فهي متعددة: عمل نوعي وأداء عال ونجاح للمؤسسة وإدراك الأفراد لنجاحهم الشخصي.

لكن إن اتساق قيم جماعة قليلة من العاملين وإلتزامهم بخدمة المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ففعلا هذه الجماعة التي تتسق قيمها مع قيم المؤسسة هي جماعة نوعية حققت "الكيف" بالنسبة للمؤسسة لكن هذا لا يغني عن ضرورة تحقيق "الكم"، أي أن الحد الأدنى من مثل هؤلاء الأفراد مهم حتى يحقق التوازن بين الكم والكيف.

¹ عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص 55.

² مراد نعومي، مرجع سابق، ص ص 233-235.

³ مراد نعومي، مرجع سابق، ص ص 242-244.

فمن سبل نجاح أي مؤسسة إذن، هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة إلتزام هؤلاء العاملين، لا بد من وجود اتفاق بين أهدافها وبين القيم الشخصية لغالبية هؤلاء العاملين.

وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسة قد تواجه خطرين، خطر وجود عدد كبير من العمال الذين لا يؤمنون بقيمتها، وخطر عدم وجود العدد الكافي أو الحد الأدنى من الذين تتسق قيمهم مع قيمها. من خلال ما سبق ذكره يمكننا توضيح مجموعة من آثار اتساق القيم بالنسبة للعاملين، وهي:

- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الرضاء والأداء.
- أداء العامل لسلوكيات وأدوار تتعدى ما هو مسجل ضمن الواجبات والأدوار التي كان يجب عليه القيام بها، وهذا دون أن ينتظر عليها مقابل، هذا يؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج نتيجة لتحسن أداء المؤسسة¹.

- ازدياد التعاون بين الجماعات.
- تحقيق التكامل والإنسجام بين أهداف ومعايير كل من الفرد والجماعة والمؤسسة.
- ازدياد وفعالية جماعة العمل والمؤسسات.
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات.
- زوال مظاهر الصراع بين الأفراد والجماعات.

2.2 آثار الصراع القيمي:

لما تتعارض القيم يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة، ويبدل كل جهده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الآخر، وهذا أحد العوامل التي تضعف المؤسسة، لأن تباين القيم الشخصية للفرد مع القيم التنظيمية يشكل أحد أهم أسباب النزاع فيها²، ومنه يرى بعض الباحثين أن اختلاف القيم داخل التنظيم يؤدي إلى مظاهر سيئة تتدرج حسب درجة التناقض وفق المراحل التالية:

- * **صعوبة التكيف:** عدم القدرة على تحمل الضغوط الناتجة عن تناقض القيم، فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أخطر.
- * **فشل التكيف:** وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في ثلاثة صور هي، سوء العلاقات الإنسانية، وانخفاض الرضا الوظيفي والإجهاد الذهني والبدني.

¹ Hira Aftab, Tayyaba Rana , Aamir Sarwar, **An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: evidence from the banking sector**, Internationel journal of business and commerce, vol. 2, n° 4: dec 2012, p 5.

² جوزيف جي -جبرا، أو -بي- دوفيدي، ترجمة مشيب بن عايض القحطاني، مراجعة وحيد بن أحمد الهندي، **الثقافة الإدارية في سياق عالمي**، معهد الإدارة العامة- مركز البحوث، السعودية، 2011، ص 47.

* **المواجهة:** وهي تعبير عن صعوبة العمل في التنظيم قد تظهر في احدى الآليات الدفاعية المتمثلة في الإنسحاب والصراع والتخريب.

المطلب الثالث: أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية:

القيم والمعتقدات التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء واحترام الآخرين، أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الإهتمام بقيمة الإبداع، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

وفيما يأتي سوف نتطرق لبعض القيم التي تحسن من أداء الموارد البشرية:

1- جماعية العمل:

إن الإهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة الإقتصادية لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي- سياسي، أي تجمع عددا من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأشخاص فيها وتؤثر في كل من أداء الموارد البشرية ونتيجة نشاط المؤسسة ككل².

ويطلق لفظ جماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه.

ويمكن تقسيم جماعات العمل إلى أنواع، أهمها³:

* **المجموعات الوظيفية (الجماعات الرسمية):** يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت اشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا.

* **فرق العمل:** تتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعاً محدداً.

* **مجموعات الصداقة:** تنشأ نتيجة الإحتكاك بين العاملين.

* **لجان العمل:** إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت.

¹ مروان محمد النصور، مرجع سابق، ص 191.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 90.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 91، 92.

* **الجماعات الغير الرسمية:** قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح يضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها، وتتشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل.

1.1 محددات الأداء بين جماعات العمل:

إن الاهتمام ينصب هنا ليس على سلوك جماعات العمل بعينها بل على السلوك والأداء الناتج عن تفاعل مجموعتين أو أكثر من المجموعات التي يتكون منها التنظيم مثل هاتين المجموعتين من الممكن أن تكون داخل إدارة ما من إدارات المؤسسة مثل قسمي البيع وبحوث السوق لإدارة التسويق أو تكون إدارتان منفصلتان تماما مثل إدارة التسويق، ومن الممكن حصر محددات الأداء بين جماعات العمل في الآتي¹:

1.1.1 درجة اعتماد جماعات العمل على بعضها البعض: وهي درجة الإعتماد بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل، فإن الباحثين تعودوا على التمييز بين ثلاث أشكال رئيسية هي:

أ- **الاعتماد الضعيف أو المنعدم:**

حيث تعمل كل مجموعة عمل بمعزل عن الأخرى على الرغم من أنها تساهم في نجاح المشروع ككل كما هو الحال عندما يتم تنظيم المشروع على أساس مراكز الربحية.

ب- **الاعتماد الترتيبي أو المتوالي:**

حيث تكون مخرجات الأداء لمجموعة عمل ما مدخلات لمجموعة أخرى كما هو الحال مع مخرجات قسم الإنتاج الذي يعد مدخلات لقسم المخازن أو الشحن.

ج- **الاعتماد التبادلي:**

حيث تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة الأخرى كما هو الحال في العلاقة بين إدارتي الإنتاج والتسويق، حيث تعد مخرجات إدارة الإنتاج مدخلات لإدارة التسويق (المنتجات تامة الصنع) ومخرجات إدارة التسويق مدخلات إدارة الإنتاج (على سبيل المثال شكاوي العملاء من جودة المنتجات).

2.1.1 درجة الاختلاف بين جماعات العمل في درجة التأكد من نتائج الأداء:

يمكن القول بأنها تتأثر بعاملين أساسيين: أولهما وضوح أهداف الأداء الخاصة بكل مجموعة، فأهداف الأداء في وظيفة الإنتاج تعد أكثر وضوحا من أهداف الأداء الخاصة بوظيفة البحث والتطوير، وثانيها مدى تأثير العوامل البيئية على أداء مجموعة العمل حيث من الملاحظ أن إدارة الإنتاج تتعامل فقط مع الإدارات الأخرى داخل المشروع وبالتالي تتأثر فقط بعوامل البيئة الداخلية، بينما تتعامل إدارة التسويق مع كل من عوامل البيئة الداخلية (إدارة الأخرى داخل المؤسسة) وعوامل البيئة الخارجية مثل العملاء والمنافسين وشركات النقل).

¹ زاهد محمد الدريدي، مرجع سابق، ص ص 215-217.

3.1.1 مدى الإختلاف بين جماعات العمل في الأهداف والوقت اللازم للحصول على معلومات عن نتائج الأداء، حيث أن أهداف إدارة الإنتاج مثلا تدور حول حجم الإنتاج أو تكاليف المادة الخام المستخدمة بينما أهداف إدارة البحوث والتطوير تدور حول الإستفادة من الفرص المتاحة لتطوير الأداء، بينما نجد أن الوقت اللازم للحصول على معلومات عن نتائج الأداء يعد قصير نسبيا بالنسبة لوظيفتي الإنتاج والتسويق نجده طويلا نسبيا في حالة وظيفة البحوث والتطوير.

وهكذا فإن هذه ثلاث عوامل مجتمعة تحدد الصعوبة التي من المحتمل أن يواجهها المدير في إدارة الأداء بين جماعات العمل أو بلغة أخرى أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة.

2.1 أثر الجماعة في إنتاجية الفرد¹:

لقد لوحظ أن الإنتاج اليدوي يحتاج إلى قدر كبير من التركيز والدقة، وأن هذا الإنتاج يزداد إذا مارسه الفرد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل.

كما لوحظ أيضا أن سرعة الإنتاج وزيادة كميته تزداد نتيجة لرؤية الزملاء الذين يقومون بأوجه نشاط مماثل أو سماع أصواتهم، وترجع هذه الزيادة إلى عوامل الإثارة أكثر من إرجاعها إلى عامل المنافسة، ويمكن أن نطلق على عملية ازدياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الأفراد الآخرين كلمة التسيير الإجتماعي.

وإذا كان التسيير الإجتماعي يعني زيادة في سرعة العمل، أو كمية النشاط، إلا أنه يضمن عادة تحسين مستوى الأداء كذلك، وقد أثبت التجارب أن الأعمال التي تتطلب دقة كبيرة تتم بصورة أفضل عندما يقوم بها الفرد بمفرده وبمعزل عن غيره وكذلك الحال بالنسبة للأعمال التي تتطلب تفكير أو تركيزا خاصا.

هناك عملية مضادة للتسيير الإجتماعي نطلق عليها الكبح الإجتماعي وهي تتمثل في هبوط مستوى أداء الفرد نتيجة لوجوده في الجماعات فالفرد كثير ما يعجز عن التفكير الهادئ إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد، وغالب ما نجد الكثيرين من الأفراد لا يستطيعون التفكير الجيد والمنظم إذا وقفوا بين جماعة من الناس للإلقاء خطبة فيهم، ويختلف مدى تأثير الفرد بالكبح الإجتماعي باختلاف درجة الحساسية الإنفعالية للفرد وبمدى قابلية على الإيحاء والتأثر.

و آثار الجماعة على الإنتاجية ومستوياتها ينعكس عندما يشرع الفرد بالإبطاء في العمل إذا كان معدل إنتاجه أعلى وأسرع من المستوى العام لإنتاج الجماعة، وعلى العكس فإن الفرد الذي ينخفض إنتاجه على المستوى العام يعمل بشكل وبأخر على رفع مستوى إنتاجه حتى يصل إلى مستوى إنتاج

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 203، 204.

الجماعة، فالجماعة تساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه¹.

2- المشاركة في إتخاذ القرار:

مع تغيير وتطوير أشكال الهياكل التنظيمية من هياكل هرمية إلى هياكل أفقية وتغيير الأداء من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي وفتح العمل، أصبح من الضروري تغيير فكرة فردية اتخاذ القرار، واعتماد القرار على المعلومات أكثر من اعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، كما أن اتخاذ القرار يحتاج لتقييم البيئة الخارجية والداخلية لتحديد البدائل المتاحة واختيار أنسب هذه البدائل من حيث قدرته على تحقيق الأهداف.

ومع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المديرين لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين، واشترك المرؤوسين في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم، إنما تؤدي المشاركة وتفويض اتخاذ القرار إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين الإبتكارية².

تأتي عملية إتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الإهتمامات لأي مؤسسة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية إتخاذ القرار، ويمكن للمديرين من إستخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى إلتزامهم بهذه القرارات³. فالمشاركة في إتخاذ القرار هي أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، ويمكن أن ينشأ الموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار⁴.

1.2 أنواع المشاركة في إتخاذ القرار: لقد قسم Dickson المشاركة إلى نوعين وهما⁵:

أ- المشاركة المباشرة: وهي التي تتمثل في المناقشات والإجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع أعضاء مجلس الإدارة أو المرؤوسين من أجل إبداء وجهة نظرهم وإشراكهم في صناعة القرارات التي تصدر عن الإدارة.

¹ عامر عوض، مرجع سابق، ص 111.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 143.

³ صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 310.

⁴ كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995، ص ص 218، 219.

⁵ ربيب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية- المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11، جامعة وهران، 2013، ص 91.

ب- المشاركة غير المباشرة: وهي التي لا تتيح إشراك جميع المرؤوسين في صناعة القرار.

2.2 مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات: للمشاركة في إتخاذ القرار مزايا كثيرة، أهمها¹:

- إن إشترك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صناعة القرار، تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطهم.
- إن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.

- المشاركة الجماعية تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين الإدارة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

- إن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤوسين في التنظيم.

- إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

3- تشجيع الإبداع:

هناك العديد من المفاهيم التي تترادف مفهوم الإبداع كالإختراع، ومع أن المفهومين مترابطان إلا أنهما مختلفان، فالإختراع يعني إدخال شئ جديد في العالم لم يسبق المخترع شخص آخر إليه سواء من خلال الإنتاج المادي أو غير المادي، وفي بعض الأحيان يعتبر استخدام التكنولوجيا المتطورة من قبل المنظمات إبداعا على الرغم من أن الإختراع هو الأساس، ولكن يمكن أن يكون الإختراع هو جزء من عملية الإبداع.

وفي بعض الأحيان يوجد خلط بين الإبداع والتفوق، فالتفوق هو قدرة ومهارة الفرد في أداء ما إبتدعه الآخرون، وقد يصل التفوق أحيانا إلى درجة الإبداع².

1.3 تعريف الإبداع:

عرف الإبداع على أنه "العملية التي تحتوي على خلق أفكار جديدة وتطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للإقتصاد وزيادة للعمالة"³.

كما عرف بأنه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شرط أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"⁴.

¹ كنعان نواف، مرجع سابق، ص ص 226-229.

² زاهد محمد دريدي، مرجع سابق، ص ص 297-298.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 5.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 303.

2.3 الإبداع كقيمة تنظيمية:

تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تنمية القيم التنظيمية كونها تخدم العملية الإبداعية للعاملين التي تتيح بؤادر إبداعية، لأن مصدر الإبداع العامل نفسه سواء كان الإبداع فردياً أم جماعياً، والعامل عندما يأتي للمؤسسة لا يأتي من العدم، وإنما يأتي وهو يحمل قيماً وأفكاراً وثقافة معينة، والمؤسسة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة التنظيمية والأهداف التنظيمية والسياسات والقوانين. وحتى يتمكن العامل من الإبداع لا بد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان، والموارد المادية، وظروف معنوية مثل الثقة، والصدق، والعدالة، والتعاون.

وبما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة بطريقة متجددة تستفيد فيها المؤسسة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة، حتى إن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع لدى العاملين والمؤسسات مهما تباينت أشكالها وأنواعها¹.

3.3 مستويات الإبداع:

هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع في المؤسسة وهي (الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة)، وهذه المستويات الثلاثة ضرورية وهامة، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي كالتالي²:

1.3.3 الإبداع على مستوى الفرد:

إن الركيزة الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري الذي تملكه وإذا كان مؤهلاً وخبيراً و ذا إمكانية عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المؤسسة ويمكن أن نفرق بين فردين في المؤسسات: الفرد المبدع (الشخصية المبدعة)، الفرد العادي (الشخصية غير المبدعة) وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة، وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة وهي: حب المعرفة والتعلم، الذكاء والحكمة، الشخصية المقدّامة وتحمل روح المخاطرة والإستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء معهم.

2.3.3 الإبداع على مستوى الجماعة:

هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المؤسسة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، ... الخ.

¹ إبراهيم أحمد، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "تحو متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، 2009، ص 24.

² زاهد محمد دريدي، مرجع سابق، ص 300-302.

إن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض والتكامل والإنسجام بين أهداف الجماعة.

3.3.3 الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع.

4- الإلتزام واحترام قيمة الوقت:

1.4 تعريف الإلتزام:

يعرف الإلتزام بأنه " حالة نفسية مسيطرة وقادرة على التأثير بل تحديد سلوك الفرد تجاه مواضيع معينة"¹.

أما الإلتزام التنظيمي يعرف على أنه " اقتناع الفرد و قبوله التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها و بقيمها، و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها"².

كما يمكن تعريفه على أنه " درجة إيمان الفرد و تقبله أهداف المؤسسة و رغبته في البقاء بها"³.

كما عرفه بروس (Bruce) بأنه: "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي"⁴:

- التطابق: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الإتهامك أو الإندغام النفسي في أنشطة الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

¹ Meyer JP, Herscovitch L, **Commitment in the workplace**- Toward a general model, Human Resource Management Review, vol.11,2001, P 299.

² محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناح الخدمة في الإلتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173.

³ Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margona Setiawan, Solimun, **The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance- study at municipal waterworks of jayapura, Papua Indonesia**- I nternational journal of business and management invention, vol 1 Issue 1/ December, 2012, p 70.

⁴ Buchanan Bruce, **Buiding Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations**-, Administrative Science Quierterly, Vol 19, N° 4, 1974, pp533,534.

2.4 تعريف الوقت:

من الصعوبة تقديم تعريف دقيق محدد للوقت، ولكن بصفة عامة يمكن القول أن الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل¹.

يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله، إن مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير وإستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصا منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية، وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع.

المبحث الثاني: دور توجيه قواعد سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.

إن الفرد العامل من أكثر الموارد المستثمرة في المؤسسات تعقيدا، إذ أن الموارد المادية والمالية والمعلوماتية يمكن لها أن تتوفر وأن يسيطر على ترشيدها و استخدامها وفقا لمشئئة مؤسسة معينة ، أما الموارد البشرية فإنها العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه دائما ويمكن مراقبته وتوجيهه فقط، إذ أشار الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم بقلوله: ﴿فذكر إنما أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر﴾، ولذا فإن الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات لا يمكن السيطرة عليها وإنما مراقبتها وتوجيهها ولذلك فإنها -الأنماط السلوكية- تتباين وفقا لمقتضيات الأطر التنظيمية والبناءات الثقافية السائدة في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية سلوك التنظيمي.

إن مختلف المفكرون والإختصاصيون والباحثون أشاروا للعديد من المفاهيم التي تقترن بأنماط السلوك التنظيمي في المؤسسة وقد تباينت شكليا في تحديد ذلك المفهوم إلا أنه لا يوجد إختلاف يذكر في المضمون الذي تستهدفه هذه المفاهيم.

1- تعريف السلوك التنظيمي:

حدد استيفن روبنز مفهوم السلوك التنظيمي بأنه "الدراسة المنظمة للإتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المؤسسة"².

حيث أن هذا المفهوم ينطوي على حقيقة مفادها بأن المؤسسة عبارة عن وحدة إقتصادية وإجتماعية تسعى لتحقيق أهدافها وبالتالي هناك أنماط سلوكية تؤثر بشكل أو بآخر على سبل تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية. فالسلوك التنظيمي يتعلق بالأنماط السلوكية للأفراد والجماعات في المؤسسة.

¹ رعد حسن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الضياء، دمشق، 2000، ص 19.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

هناك من يعرف السلوك التنظيمي على أنه "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المؤسسات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد والجماعة، والعمليات التنظيمية"¹.

2- أهداف وأهمية السلوك التنظيمي: إن الأهداف الرئيسية للسلوك التنظيمي هي² :

1.2 التوضيح: إن التأكد من معرفة سلوك الأفراد والجماعات وتحديد الأنماط السلوكية من قبلهم إزاء مختلف الظواهر الجارية في إطار المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، فإن ذلك من شأنه أن يساعد بصورة واعية على التنبؤ بما سينطوي عليه سلوكهم مستقبلاً، وهذا يساعد المؤسسة بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

2.2 التنبؤ: إن التنبؤ يعني ما ينطوي عليه المستقبل، وهذا من شأنه أن يحدد النتائج المتحققة إزاء الأفعال أو الأحداث الجارية في مؤسسة ما، إذ أن معرفة سلوك الأفراد والجماعات إزاء التغيير مثلاً وردود أفعالهم إتجاهه يساعد المؤسسة من التنبؤ بدقة وأكثر فاعلية إزاء ما ينبغي القيام به ولذلك يعتبر التنبؤ الدقيق حصيلة أساسية يمكن أن تتحقق من خلال معرفة وتوضيح الأبعاد أو الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات في المؤسسة، وهذا من شأنه يساهم بفاعلية في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

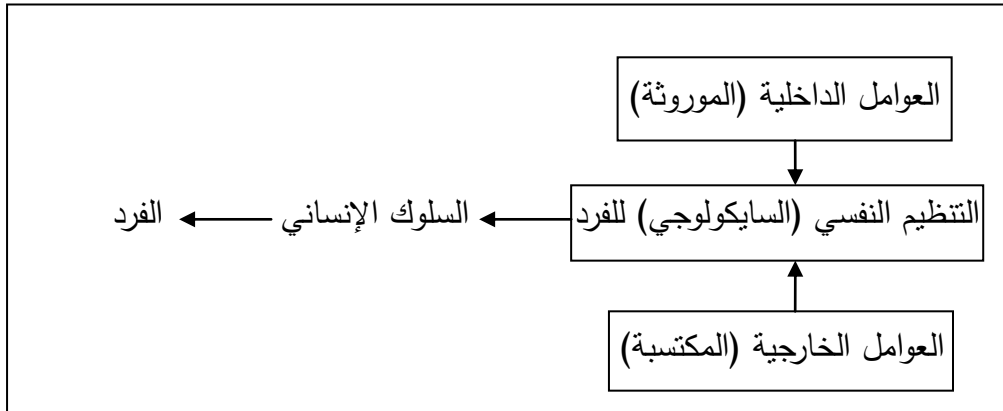
3.2 السيطرة: إن معرفة الأنماط والاتجاهات السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك على السيطرة على السلوك العام للعاملين في داخل المؤسسة، ولذا فإن المعرفة المسبقة لمواقف واتجاهات الأفراد والجماعات السلوكية تجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق أبعاد الرقابة والسيطرة على العاملين لديها ومن ثم ينعكس أثر ذلك على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي تكمن وراء معرفة وتحديد الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات بحيث أن ذلك يمكن تلك المؤسسة من استثمار القدرات والقابليات الفردية والجماعية بصورة فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية والخدمية على حد سواء، فالسلوك عبارة عن الإستجابات الحركية للفرد إزاء المواقف المختلفة ويمثل السلوك مزيجاً متداخلاً من النشاطات الملموسة كالإستيقاظ من النوم والأكل والعمل والدراسة وغيرها وأنشطة أخرى غير ملموسة كالتفكير والتأمل والإدراك والمشاعر وغيرها من النشاطات غير الملموسة والسلوك الإنساني عادة ما يتأثر بالنتائج الأساسية للبناء السايكولوجي للفرد والشكل الموالي يبين ذلك بوضوح.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجماعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 93.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 22، 23.

شكل رقم (32): البناء التنظيمي والسايكولوجي للفرد



المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 24.

إذ أن البناء السيكولوجي (النفسي) للفرد يعد بمثابة تفاعل بين متغيرين هما:

أ- **العوامل الداخلية (الموروثة):** إذ تتمثل بالعوامل الوراثية والتي يكتسبها الفرد وراثيا من خلال سلالاته ويمكن أن يشار لحقيقة أثر هذا العامل من خلال قول الرسول محمد (ص) «إياكم وخضراء الدمن، قيل يارسول الله وما خضراء الدمن، فقال (ص): المرأة الجميلة في منبت السوء»، وقوله أيضا «تخيروا لنطفكم فإن العرق دساس»، ولقد أثبتت الحقائق العلمية في إطار البناء السايكولوجي بأن الإنسان يتأثر بانتمائه الأسري وراثيا.

ب- **العوامل الخارجية (المكتسبة):** إذ أن هذه العوامل تلعب البيئة الإجتماعية والسياسية وغيرها من المتغيرات دورا أساسيا في التأثير في سلوكيات الفرد وبناءه، إذ تلعب الأسرة والمدرسة والمجتمع وغيرها من المؤسسات السائدة دورا تأثيريا كبيرا في حياة الفرد.

ولذا فإن تفاعل هذين المتغيرين (الداخلي والخارجي) يؤثران في بناء التنظيم النفسي للفرد، ثم يشكلان بتفاعلهما عاملا حاسما في توجيه السلوك الفردي أو الجماعي إزاء المواقف المختلفة ثم يصار في ضوء تأثيرهما اتخاذ القرار إزاء المواقف المختلفة.

3- خصائص السلوك التنظيمي:

إن السلوك الذي يؤتته الفرد أو يقوم به، يتميز بأنه ذو مصادر تأثيرات داخلية وأخرى خارجية، وكتصرف إنساني أو بشري، فأى سلوك يتمتع بالخصائص الملتصقة بالإنسان ككائن عاقل ومفكر.¹

1.3 حيث يتأثر العامل في حركاته وسلوكه بأسباب مؤثرة في توازنه، في لحظة زمنية معينة، في ظروفه البيولوجية والسيكولوجية، ضمن المحيط الذي يعيش فيه. والأسباب المؤدية إلى اضطراب توازنه، كنظام معقد، قد تكون داخلية أو خارجية الأولى ناتجة عن شعور بنقص، أو حاجة إلى القيام بتصرف معين لإعادة التوازن الداخلي، مثلا الأكل لإعادة توازن الشبع، أو الراحة للقضاء على التعب. أما الثانية فتظهر مع تغير في الظروف الخارجية ولزمن معين، مثلا توفر فرصة للترفيه في المؤسسة، أو حاجة العامل إلى مساندة زملائه في العمل في حركة إحتجاجية.

2.3 بالإضافة إلى وجود سبب، فهناك توجد حالة داخلية للفرد، نفسية أو جسمية مثيرة لسلوكه وتوجهه وهي الدافع، وسلوك الإنسان يوجه من أجل تحقيق هدف معين وبشكل واع، وهذا الهدف قد يكون محددًا بشكل مسبق وبعد تفكير محدد، أو يتحدد الهدف بعد الوصول إليه أو قبل ذلك يكون غامضًا أو غير واضح تماما لديه.

3.3 كما أن أي سلوك أو نشاط إنساني يتغير في صورته تجاه نفس السبب، بتغير الظروف، والمواقف والأهداف. فالسلوك يتعدد حسب المحيط الذي يوجد فيه الإنسان، والزمن، أو السن و الإمكانيات النفسية والجسدية التي يتوفر عليها، وكذلك درجة تأثير طاقاته النفسية والعقلية في توجيه حركاته، ومواجهة الأسباب والدوافع، أين تلعب خصائص شخصيته دورا محددًا لرد فعله، إذ قد يجوع شخصان بنفس الدرجة لكن تختلف درجة المقاومة بينهما، وبالتالي ميزة السلوك، والهدف، لدى كل منهما على حدى.

4.3 إذا كان هناك اختلاف في السلوك بين الأفراد فرادى نتيجة لتدخل خصائص شخصيتهم، فإنه يمكن أن تحصل نفس الإستجابة من أفراد مختلفين، ومن أسباب ومواقف مختلفة، وبشكل آخر يمكن أن تحصل سلوكيات أو استجابات مختلفة لنفس الموقف، أو السبب المؤثر على عدد من الأفراد منفصلين. هذا في حالة السلوك الفردي، أما في حالة وجود الأفراد جماعة أو جماعات، فإن سلوكياتهم سوف تتخذ اتجاهات أخرى، يتأثر سلوك كل منهم ويؤثر في سلوك الآخرين، وتتعلق درجة تأثير كل فرد في الآخرين على عدة عوامل، منها قوة مركزه داخل المجموعة ونفوذه فيها، وقوة شخصيته فيها، ونوع العلاقة الإجتماعية الموجودة بينه وبين أفراد المجموعة.

5.3 إلا أن هذا التأثير بين المجموعة والفرد يتأثر أيضا بخصائص المجموعة كأفراد، وبالضغوط التي يمكن أن تحدثها محصلة تلك الخصائص ضمن المجموعة على الفرد، ولمدى قدرة هذا الأخير على

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص 59-61.

مواجهتها، أو الإستغناء عنها بالإضمام إلى مجموعة أخرى، وإلى مدى اقتناعه أو انصياعه لتأثيراتها إن لم يكن له حلا آخر. كما أن اتجاه السلوك الجماعي ضمن المجموعة التي تنتقل إليها مسؤولية حركتها، ولا يشعر الفرد فيها بفرديته، لأنه يلحق أي تصرف له فيها إليها كمجموعة، وتسهل فيها عملية التأثير المتبادل بين الأفراد، والاستجابة التلقائية لاقتراحات بعضهم البعض، خاصة القيادة في السلوك الذي لا يكون عادة إلا مؤقتا رغم ما يتميز به من عنف مثل الإضراب والاحتجاجات الجماعية العنيفة.

4- مقومات السلوك وأنماطه:

نظرا لما يتسم به السلوك الإنساني من دور فعال في تحقيق أهداف الفرد و الجماعة والمؤسسة على حد سواء، سيما وأن السلوك يمثل مزيجا من الأنشطة الذاتية التي يمارسها الفرد في حياته ولذا يمكن أن يتسم السلوك الإنساني بمجموعة من الصفات هي:¹

- **هادف:** أي أنه يسعى لتحقيق هدف معين كالحاجة للطعام أو التفكير أو اتخاذ القرار وغيرها.
- **حدوثه لسبب معين:** أي أن السلوك لا يحصل من فراغ وإنما هو سبب يظهر لحصول سبب معين.
- **متنوع:** أي أن السلوك يمكن أن يظهر بأنماط مختلفة ومتعددة وفقا لطبيعة المواقف التي يمر بها الفرد في حياته اليومية.

- **مرن:** أي أن السلوك يتسم بالمرونة النسبية التي ترتبط بالمواقف المختلفة التي يمر بها الفرد ولذا فإن هذه المرونة تختلف عادة من فرد لآخر وفقا لطبيعة الشخصية التي تحدد معالم نمطه الذاتي والبيئة المحيطة به. وهنا لا يوجد مقياس في التعامل مع المرونة التي تتسم بها سلوكية الفرد في المؤسسة لذا يتضح من خلال ذلك بأن السلوك الفردي يختلف من شخص إلى آخر وتتباين عادة الأنماط السلوكية للأفراد منهم حاد المزاج عصبي التصرف ومنهم من يتسم بالتوازن والتسامح، وهكذا تختلف الأنماط السلوكية وفقا للعديد من المتغيرات، وهي:

1.4 يؤثر طبيعة الجنس في السلوك الإنساني عادة فالسلوك الذكري يتسم بالشجاعة والجرأة والتحدي والإنفعالية، أما الجنس الأنثوي فيتسم بالهدوء والحذر والتأني في المواقف المختلفة.

2.4 **السن:** يؤثر العمر عادة في نمط سلوك الإنسانى فالأفراد في عمر الشباب غالبا ما يأخذ سلوكهم نمط العصبية والإنفعالية والتحدي، أما لدى كبار السن فغالبا ما يتسم النمط السلوكي لديهم بالهدوء والإتزان والعقلانية إزاء المواقف المختلفة.

3.4 **الشخصية:** إن شخصية الفرد ومقوماتها تتباين بين الأفراد وعند إتخاذ القرارات السلوكية المختلفة فالمتسامح يختلف عن الفرد الحاقد والشجاع يختلف عن الجبان والصادق يختلف عن الكاذب وهكذا،

¹ خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 27-29.

نلاحظ أن الأنماط السلوكية التي يتخذها الأفراد تختلف تبعاً لشخصية الفرد وتعامله مع المواقف المختلفة التي يمر بها أثناء حياته اليومية.

4.4 البيئة الداخلية (الخاصة): وتتضمن البيئة الخاصة التي يعيش أو ينشأ بها الفرد داخل العائلة (الأسرة) فسلوك الأب داخل الأسرة يختلف عن سلوك الأبناء وسلوك الفرد الأعزب يختلف عن سلوك المتزوج وهكذا نلاحظ بأن طبيعة النمط السلوكي الذي يتخذه الفرد يتأثر بطبيعة الواقع الذي يعيش به ويشكل أثراً فعالاً في أنماط سلوكه الذاتية.

5.4 البيئة الخارجية (العامة): وتتمثل البيئة الخارجية بمجمل المتغيرات السائدة في المجتمع كالمدرسة والجامعة والعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها، إذ أن الآثار التي تتركها العوامل الخارجية (البيئة) دوراً مؤثراً في السلوك الذاتي للفرد.

5- أشكال السلوك الإجتماعي التفاعلي:

يتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك من خلال التأثير المتبادل بين الطرفين، فسلوك الفرد يتكون أو يتغير وفقاً لتأثير سلوك الطرف الآخر، هذه التأثيرات المتبادلة قد تكون وفقاً لمجموعة القواعد والآداب وكذلك المنظومة الأخلاقية أو الميول، إضافة إلى تأثير المستوى العلمي والثقافي في المجتمع وعادة ما تأخذ هذه التفاعلات والتأثيرات أشكالاً عدة منها:¹

1.5 التعاون: ويظهر ذلك من خلال أنماط السلوك الإيجابي والذي يندفع الفرد للقيام به رغبة في التعاون للوصول إلى الأهداف العامة والخاصة، وذلك نتيجة لتقدير الفرد وتوقعاته بأن هذا النمط من السلوك سوف يعود عليه بفائدة كبيرة.

2.5 المنافسة: وتحدث بين الأفراد داخل التنظيم، في محاولة للحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد من خلال محاولة التعرف والتنبؤ بسلوك الآخرين، والمنافسة هي ظاهرة إجتماعية تنطوي على محاولة الأفراد في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفرص والمراكز وكذلك الأشياء المحددة وعادة ما تكون مقبولة عندما تكون ضمن الأنظمة والقوانين والقواعد والعادات المتعارف عليها داخل التنظيم وداخل المجتمع.

3.5 الصراع: وفي هذه الحالة عندما تشتد حالة المنافسة من خلال تقدير الأفراد للآخرين بأنه من الصعب الحصول على توافق وموائمة بين مصالحهم ومصالح الآخرين، تتطور المنافسة إلى حالة أخرى أكثر ذراوة واشتداداً ويترتب عليها إلحاق الهزيمة والأذى للطرف الآخر.

4.5 المهاونة: وهي إتباع أنماط سلوكية أقل حدة عندما يتوصل الأفراد إلى قناعة بأنه من الصعب الحصول على ما يرغبون به نتيجة لعدم ملائمة الظروف والأوقات، هنا يلجأ الأفراد إلى حالة المهاونة

¹ خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 231، 232.

المؤقتة وتحقيق الأمور إلى أقصى درجة من الإستقرار وتخفيف أسباب الصراع خوفا من خسارة الموقف كاملا.

5.5 التقليد: تظهر هذه الحالة على شكل سلوك يصدر عن الفرد في المواقف الإجتماعية، وهذه الظاهرة تعني أن يقوم الفرد بتقليد أو محاكاة الأفراد الآخرين في سلوكهم وألفاظهم وأفكارهم وإقتراحاتهم، وقد يكون التقليد تلقائيا أو معتمدا.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

يحاول الإنسان منذ الأزل أن يقدم تفسيراً للتظاهر السلوكية للسلوك الإنساني إلا أن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين¹.

1- النموذج الميكافيللي:

تعتمد نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع أو أية وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب ميكافيللي كتابه "الأمير والمحاورات" في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم احدى المدن الإيطالية، وفي هذا الكتاب وصف ميكافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء. وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو "الغاية تبرر الوسيلة" وهذا يعني أن أية وسيلة تصرف حتى لو كانت غير أخلاقية هي مشروعة ويمكن الإعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكافيللي للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة بجانب استخدام القهر والعقاب والردع، كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين، ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع، وهذه الأفكار موجودة جزئيا لدى بعض المديرين، أو بعض المؤسسات على الأخص السياسي منها، ويمكن القول أن الإعتماد على هذا الأسلوب لا يؤت ثماره في الأجل الطويل، ولكن يمكن أن ينجح على المدى القصير فقط.

2- النظرية الكلاسيكية:

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية من اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليون، وأنه لهذه الأسباب فالعاملين غير قادرين على أداء مهامهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في

¹ زاهد محمد الديري، مرجع سابق، ص ص 31-40.

السلوك داخل المؤسسات، وسنعرض فيما يلي كل من نموذج الإدارة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي.

1.2 نموذج الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية (ومن أمثلتهم فريدريك تايلور والزوجان فرانك و ليليان جلبرت) أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبأوا به، ويسطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز مادية وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها.

وتبلورت هذه التجارب والمحاولات وكتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وهذه المبادئ هي:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين. ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك جلبرت و ليليان جلبرت فيما يسمى «بدراسات الحركة والوقت» وهي تلك الدراسات التي تقوم ببعث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجهم أو اختصاره، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات. ففتح الزوج مكتباً للإستشارات الإدارية وحصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس وكان عنوان رسالتها "علم النفس الإداري" وذلك سنة 1915.

وباختصار، يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وضرورة الإهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز النقدية.

2.2 نموذج العملية الإدارية:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المؤسسات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية. فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حد لأداء العمل مع الحوافز المادية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مدير لشركة مناجم في فرنسا يدعى "هنري فايول" الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الإضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه. وفيما يلي نذكر الأربعة عشر مبدأ:

- **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه.
- **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- **وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- **وحدة الهدف:** وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المؤسسة في ترتيب متقدم.
- **عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمؤسسة.
- **المركزية:** أن التعامل مع الأفراد يمثل نوعاً من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- **التسلسل الرئاسي:** لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصالات.
- **النظام:** على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.

- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.
- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والإبتكار لضمان تطوير المشروع.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

3.2 النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم إنفعاليين في أدائهم للعمل. مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وإن الإعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة.

- يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الإتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الإتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية:
- أ- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - ب- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
 - ج- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
 - د- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
 - هـ- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
 - و- نظام اختبار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المؤسسات الى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المؤسسات، ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء. كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادرة بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المؤسسة. لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور وهذه العيوب هي:

- تضخيم الأعباء الروتينية.
- عدم اعتناء العاملين بمصالح المؤسسات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- الإجراءات والقواعد تؤدي إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده، ثم إلى تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.
- الإعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والنمو الشخصي.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

على النقيض من النظرية الكلاسيكية، فقد افترضت العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقة الإنسانية، ومن أهم رواد هذه النظرية "آلتون مايو" الذي تبنى العلاقات الإجتماعية في مواقع العمل و رفع الروح المعنوية للعامل باعتبارها أهداف مهمة للأفراد من أجل رفع مستوى معدل الإنتاج¹.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الإجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الإجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به، ويؤدي إلى الملل.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الإجتماعية وبزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية، على إعتبار أن الفرد هو جزء من الجماعة التي تنتمي إليها.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.
- ولقد تأثرت كثير من سياسات المؤسسات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الإقتراحات، والرحلات والحفلات الإجتماعية، وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في إستخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الافساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثيرا واضحا وفعالا على إنتاجية العاملين.

4- نظرية العلوم السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول تعطي تفسيرات واقعية، مع الإعترافات بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك

¹ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human resource management**, pearson edution limited, England, 2008, p 12.

الإدارة، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة "كريس إرجيريس، ودجلاس ماكجريجور و رنيسيس ليكرت و إبراهيم مازلو، وفرديريك هرزيح".

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وعلى العموم يبدأ الإنسان بمحاولة إشباع احتياجاته المادية الأولية، ثم الحاجة للأمان، ثم الحاجات الإجتماعية، ثم الحاجة للتقدير ثم الحاجة لتحقيق الذات، وقيام المؤسسة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومساعدًا على النجاح.

- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تؤدي هذا الشعور بالإنضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولون عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالإنضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمؤسسات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، إنطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

- إن اعتراف المؤسسات بالمبادئ الخمسة السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية: تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل مما يسمح بحريات للأفراد لإبراز طاقاتهم وابداعهم الشخصي، ونظم الإشراف المرنة التي تسمح في آن واحد بكل من شعور الناس بانضباطهم الذاتي وأيضًا بتطبيق نظام محكم للرقابة، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات.

وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمؤسسات لم تغطها النظرية، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

المطلب الثالث: قواعد السلوك في المؤسسة:

نتطرق في هذا المطلب لتعريف قواعد السلوك، أنواعها، عناصرها.

1- تعريف قواعد السلوك:

قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح¹.

و منه يمكننا تعريف قواعد السلوك بأنها "معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب من العاملين داخل المؤسسة".

ونحن نجد في المؤسسات قواعد سلوك معينة يختص فيها باحترام الآخرين، ففي المؤسسات التي تكون أكثر توجهها نحو السلطة والقوة نجد أن احترام مراكز القوة والرؤساء يمثل سلوكاً أساسياً له قواعد معينة، بينما في المؤسسات الموجهة بالناحية الفنية نجد أن ذوي الخبرة والمعرفة يحصلون على قدر كبير من الإحترام في أسلوب التعامل معهم .

2- أنواع قواعد السلوك:

ويمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين²:

1.2 قواعد إرشادية: تحدد السلوك المرغوب مثل إتقان العمل، الإهتمام بالمظهر، إحترام الآخرين، وغيرها من أنماط السلوك المرغوبة.

2.2 قواعد تحذيرية: تحدد السلوك غير المرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، الرشوة، وغيرها من أنماط السلوك المرفوضة.

وتقوم قواعد السلوك بعدة وظائف منها خفض درجة عدم التأكد لدى الجماعة لوجود قواعد محددة للسلوك تمكنهم من توقع سلوك الزملاء وتقوم قواعد السلوك بالتحكم في تصرفات العاملين وتوجه نحو أهداف المؤسسة، وتدعم الروابط بين العاملين، وتساعد الجماعة على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بين العاملين³.

¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص72.

² نفس المرجع، ص72.

³ عبد الكريم إبراهيم الثويني، مرجع سابق، ص 72.

وتتكون قواعد السلوك من خلال ما يحدده القادة والأفراد ذوي النفوذ داخل المؤسسة.

3- عناصر قواعد السلوك:

غالباً ما ترتبط قواعد السلوك بأربعة عناصر أساسية تدور حولها هذه القواعد هي¹:

- الولاء : حيث تسعى كل مؤسسة لتكوين قواعد سلوك تدعم الولاء لدى الأفراد.
- الملابس: حيث يتم من خلال قواعد السلوك تحديد نوعية وشكل الملابس المقبولة التي يرتديها الأفراد العاملين.

- الأداء : حيث يتم تحديد مستويات الأداء المقبولة من الجماعة.

- المكافآت: حيث يتم تحديد الأسس التي يتم أساسها توزيع المكافآت.

وقد يظهر الفرد استقلالاً عن قواعد السلوك في المؤسسة بناء على أكثر من عنصر منها:

أ- مستوى انتماء الفرد للمؤسسة أو جماعة العمل، فكلما قل انتماء الفرد كلما زاد استقلاله عن قواعد السلوك في المؤسسة.

ب- طبيعة القاعدة السلوكية، فكلما زادت قوة الفرد ومركزه كلما كان يميل إلى إظهار تميزه في شكل عدم خضوعه للقواعد التي يخضع لها الجميع.

ج- مركز وقوة الفرد في المؤسسة، فكلما زادت قوة الفرد ومركزه كلما كان يميل إلى إظهار تميزه في شكل عدم خضوعه للقواعد التي يخضع لها الجميع.

المطلب الرابع: تفعيل سلوك العاملين كأساس لتحسين أداء الموارد البشرية:

مما لا شك فيه أن الأهمية التي يتمحور حولها السلوك التنظيمي بمختلف مدارسه واتجاهاته إنما يركز على ضرورة الإستقرار المؤسسي لطبيعة الأنماط السلوكية التي يمارسها الفرد والجماعة في ميدان عمله، إذ أن تلك الأهمية تنبع أساساً من أن معرفة النمط السلوكي للفرد أو الجماعة يعزز دور المؤسسة في السعي نحو تحقيق سبل الرضى عن العمل من أجل تحقيق الولاء والانتماء المؤسسي للفرد والجماعة وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف لتطوير وتحسين الإنتاجية المرتبطة بالسلع أو الخدمات التي توفرها المؤسسة وبمستوى جودة عالية.

1- فهم سلوك العاملين يساعد في وظيفة تسيير الموارد البشرية:

إن فهم السلوك التنظيمي للفرد أو الجماعة من شأنه أن يساهم بتحقيق الأبعاد التالية:²

1.1 الإختيار السليم للأفراد العاملين في المؤسسة وتوفير الوظائف أو الأنشطة التي تتلائم مع قابليتهم وقدراتهم الوظيفية.

¹ نفس المرجع، ص 73.

² خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 25-27.

2.1 إن الاختيار الرشيد للأفراد العاملين من شأنه أن يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ينعكس أثره بوضوح في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية في الأداء.

3.1 يساهم التنبؤ بسلوك الموارد البشرية في المؤسسة في تحديد الأطر العامة للمواقف المرتقبة، وهذا يؤدي إلى وضوح الرؤيا في الآفاق التخطيطية للمؤسسة ويقص من أثر الحدس أو التخمين في الخطط المستهدفة.

4.1 يساهم ذلك في تحقيق مستوى عالي من الرقابة والسيطرة على الموارد البشرية مما يؤدي بدوره لتحقيق المؤسسة الحفاظ على مواردها البشرية وتطويرها في المجالات المختلفة.

5.1 إن دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية في المؤسسة من شأنه أن يساعد في بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب والتنمية والتطوير للموارد البشرية في المؤسسة.

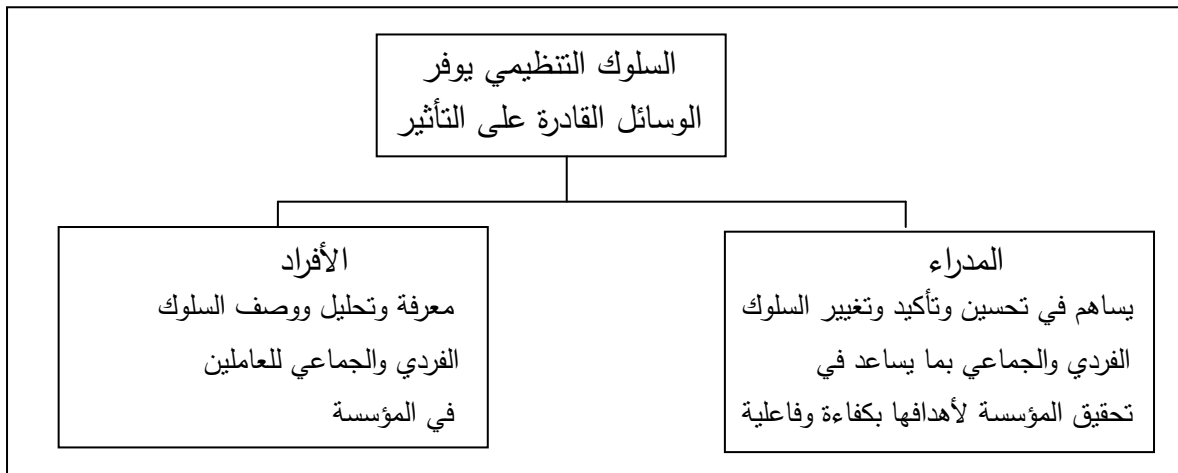
6.1 تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الإتصال الفعال بين الأفراد والجماعات وخلق علاقات إنسانية قادرة على إطلاق قدرات الآخرين في مجالات العمل والأنشطة المختلفة.

7.1 تعزيز دور التفاعل الإجتماعي بين العاملين، مما يساهم في بلورة روح الولاء والانتماء وخلق قواعد ثقافية تساهم في تطوير أداء المؤسسة.

ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي يلعبه فهم السلوك التنظيمي للفرد أو الجماعة في تحقيق المؤسسة بمختلف أبعادها لأهدافها وفاعليه أداء مواردها البشرية.

والشكل الموالي يشير إلى دور السلوك التنظيمي في تحقيق الأبعاد التي تستهدفها المؤسسة في التطوير والتغيير والتحسين المستمر لأداء العاملين لديها من خلال ما يلعبه ذلك السلوك التنظيمي من دور فعال في هذا المجال.

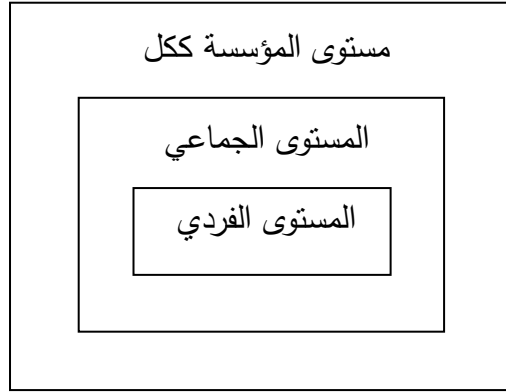
شكل رقم (33): دور السلوك التنظيمي في المؤسسة.



المصدر: خضير كاظم حمود لفريجات ، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

ولذا فإن المستوى المرتبط بدراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يأخذ ثلاثة أبعاد مهمة يوضحها الشكل الموالي.

شكل رقم (34): المستوى التحليلي لأبعاد السلوك التنظيمي



المصدر: خضير كاظم حمود لفريجات ، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 27.

ولذلك يمكن القول بأن المتغيرات أو المحاور الثلاث تعتبر متغيرات مترابطة ومتداخلة ومتلازمة في إطار مختلف العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات على مختلف أنواعها وأبعادها وأحجامها التنظيمية.

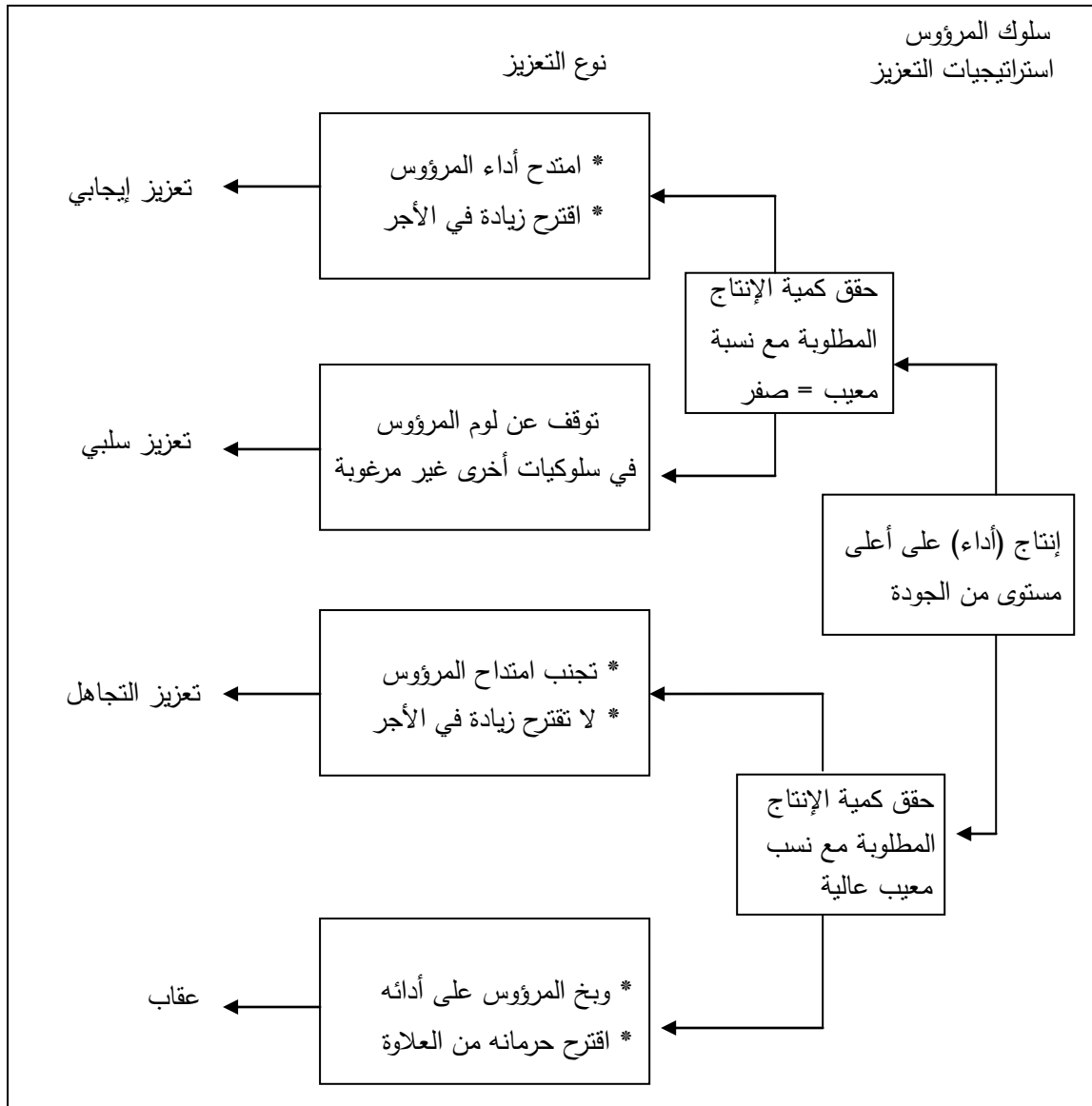
2- تعزيز السلوك كأساس لتحفيز العاملين:

إن نظرية تعزيز السلوك يمكن إستخدامها في مجال تحفيز المرؤوسين، تقوم- النظرية- على أساسين هما¹ :

- * مفهوم التعلم، والذي يمكن تعريفه بأنه "تغير شبه دائم في السلوك نتيجة للخبرة أو التكرار.
- * قانون التأثير، والذي بمقتضاه يمكن القول بأن "أي سلوك تترتب عليه نتائج سارة أو إيجابية سوف يكون هناك احتمال قوي لتكراره أو إعادته"، و "أن أي سلوك تترتب عليه نتائج غير سارة أو سلبية (عقاب) سوف يكون هناك احتمال قوي لعدم تكراره أو إعادته".

¹ زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص ص 157-159.

شكل رقم (35): نموذج نظرية تعزيز السلوك



المصدر: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 158.
- مبادئ نظرية تعزيز السلوك:

من النموذج السابق يمكن ملاحظة أربعة مبادئ أساسية لنظرية تعزيز السلوك، كالاتي:

أ- مبدأ التعزيز الإيجابي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج ايجابية أو مرغوبة، وبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقا مفيدا خلال أحد الاجتماعات.

- ب- مبدأ التعزيز السلبي، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك من طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوبة فيها، وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل إلى العمل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.
- ج- مبدأ العقاب، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كليا عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوة المناسبة أو الترقية.
- د- مبدأ الإخماد أو التجاهل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيف تكرار السلوك غير المرغوب فيه و عدم حدوثه كليا عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بالإمتناع عن تقديم حافز إيجابي، وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه على أمل أن ينتهي مع الزمن. وأبسط مثال على ذلك الإمتناع عن إمتداح المرؤوس أو عدم تزكيته للترقية عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن ثقافة المؤسسة تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، فقد تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما ساهمت في تشكيل قيم تدفع الموارد البشرية للعمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية روح الإبداع و كذلك الإلتزام و العمل الجاد ، كما أن لثقافة المؤسسة دور في خلق قواعد سلوكية معينة تحدد للعاملين بالمؤسسة ما هو السلوك المناسب أو غير المناسب ، فقواعد السلوك تدعم الروابط بين العاملين، وتساعد الجماعة على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بينهم و تعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما قد ينتج عن ثقافة المؤسسة فشل المؤسسات إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام و فعاليته.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B) .

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث ، و تكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بدور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث إذ وقع الاختيار على مؤسسة (EN.I.CA.B) نظرا لقدم نشأتها، و منه امتلاكها لرصيد ثقافي معتبر، إضافة إلى أنها تعتبر من أهم المؤسسات الإقتصادية الرائدة في المجال الإقتصادي . و من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل و من ثم الوصول للنتائج و تفسيرها .
من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث مجتمع و عينة الدراسة، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة - الإستبيان - و طريقة إعدادها، و ثبات و صدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، إضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

تتناول في هذا المطلب مجتمع و عينة الدراسة .

1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه " جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"¹.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث بلغ عدد عمال المؤسسة في نوفمبر 2014 : 762 عامل موزعين على ثلاث مستويات وظيفية، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08): عدد عمال مؤسسة EN.I.CA.B .

المستويات الوظيفية	عدد العمال	النسبة %
إطارات	116	15.22
أعوان تحكم	104	13.65
أعوان التنفيذ	542	71.13
المجموع	762	100

المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة هم أعوان التنفيذ بنسبة (71.13%) وهذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة، إضافة إلى أعوان التحكم (13.65%) ، أما الإطارات (15.22%) فهم المسؤولون عن الجانب التسييري للمؤسسة .

1 أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية - المفاهيم و الأدوات- دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 221.

2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"¹.

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30 % ، فالعينة العشوائية يتم اختيار وحداتها بالطريقة العشوائية، وهي غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث و عاكسة للحقائق و المعطيات، و تعطي فرصة متساوية لجميع الوحدات لكي تكون ضمن العينة المطلوب دراستها².

• تحديد حجم العينة = $(30 \times 762) \div 100 = 228.6$ و منة حجم العينة يكون 229 عامل.

تم توزيع 229 استبيان على الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، و استرجعت الباحثة 172 استبيان بنسبة استرجاع 75.01% ، تم حذف 7 استبيانات لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتحليل . وبذلك بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 165 استبانة. حيث تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS أي Statistical Package For Social Science، و تمت الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- ◀ معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة- الإستبيان.
- ◀ معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ◀ حساب معامل الالتواء و معامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .
- ◀ حساب التكرارات و النسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية و التشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية و الإنحراف المعياري من مقاييس التشتت و ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- ◀ اختبار Anova لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة.
- ◀ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض و درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة و بعضها البعض.
- ◀ الإنحدار (R^2) : من أجل معرفة مقدار ما يفسره المغيرالمستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

¹ نفس المرجع، ص 222.

² عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع- الإشكاليات، التقنيات، المقاربات- دار الطليعة، بيروت، 2007، ص 57.

3- خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.

1.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

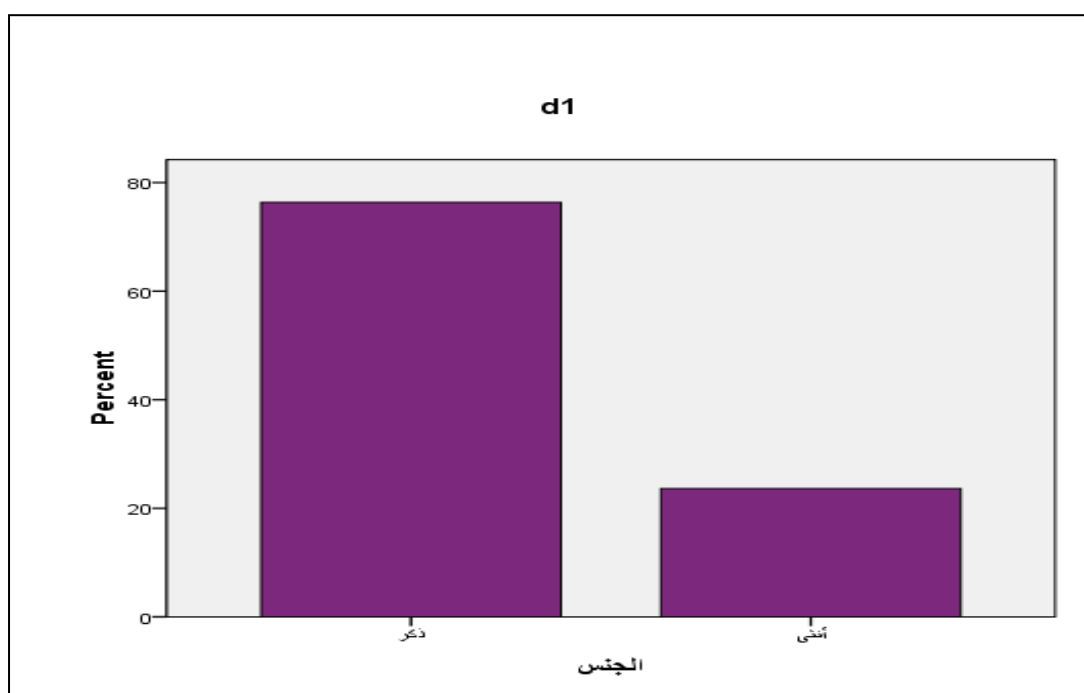
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	126	76.4
أنثى	39	23.6
المجموع	165	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 76.4 % ، و هذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط. و الرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

شكل رقم (36): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

2.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

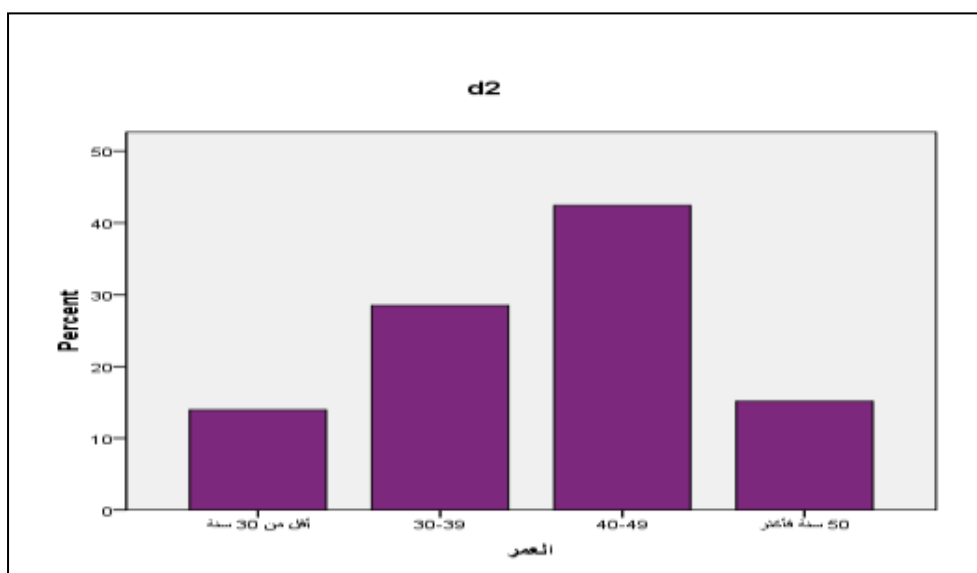
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	23	13.9
39-30	47	28.5
49-40	70	42.4
50 سنة فأكثر	25	15.2
المجموع	165	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة [49-40] بنسبة 42.4 %، ثم الفئة الثانية [39-30] بنسبة 28.5 %، ثم الفئة الرابعة [50 سنة فأكثر] بنسبة 15.2 %، ثم الفئة الأولى [30 سنة فأقل] بنسبة 13.9 %، ومنه يمكن القول أن معظم العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا يعني أن أغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يدل على استقرار العاملين بالمؤسسة مما قد ينعكس على تحسين الأداء. و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

شكل رقم (37): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

3.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

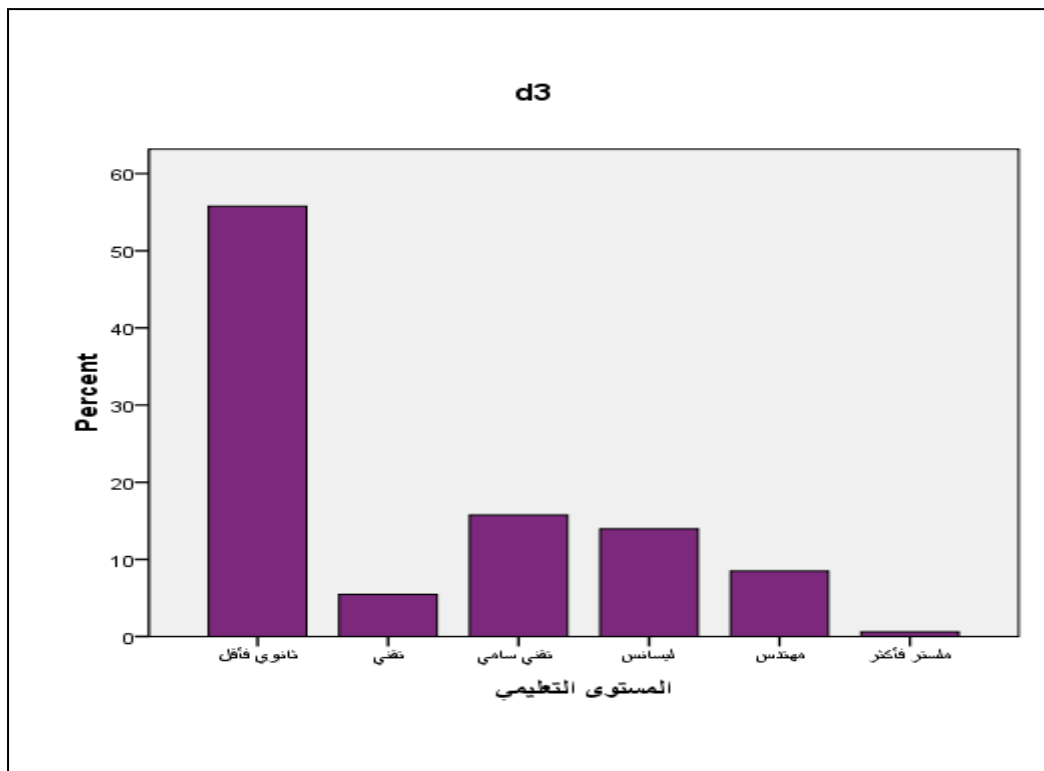
جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
55.8	92	ثانوي فأقل
5.5	9	تقني
15.8	26	تقني سامي
13.9	23	ليسانس
8.5	14	مهندس
0.6	1	ماستر فأكثر
100	165	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من مستوى تعليمي دون الجامعي - ثانوي فأقل - بنسبة 55.8 % و أغلبهم أعوان التنفيذ الذين يملكون سنوات خبرة طويلة في هذا النوع من العمل ، يلي هذه النسبة أفراد العينة من حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 15.8% ثم يليها مباشرة حاملي شهادة ليسانس بنسبة 13.9 % وهم الإطارات الموجودة في إدارة المؤسسة للقيام بالأعمال الإدارية لسير العمل، تلي هذه الفئة حاملي شهادة مهندس بنسبة 8.5 % ، و هي نسبة كافية للإشراف على العمل ، إضافة إلى أنهم يمثلون حلقة وصل بين الإدارة و الورشات . أما الفئة الأخيرة فهي حاملي شهادة ماستر بنسبة 0.6 % و هي نسبة ضعيفة جدا على الرغم من أهمية حاملي الشهادات العليا خاصة في الجانب التسييري لمؤسسة. إذن نلاحظ النقص في استقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات العليا ، و هذا قد يرجع لسياسة المؤسسة التي تعتمد على كمية الإنتاج بالدرجة الأولى والتي لا تغطي السوق المحلية ، وعلى اكتفائها بشهادة الإيزو كمعيار لجودة منتجاتها فهي بذلك لا تتميز بالطموح نحو التحسين المستمر للإنتاج و السعي للتنافس في الأسواق العالمية. و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.

شكل رقم (38): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

4.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	38	23
6-10	24	14.5
11-15	65	39.4
16 سنة فأكثر	38	23
المجموع	165	100

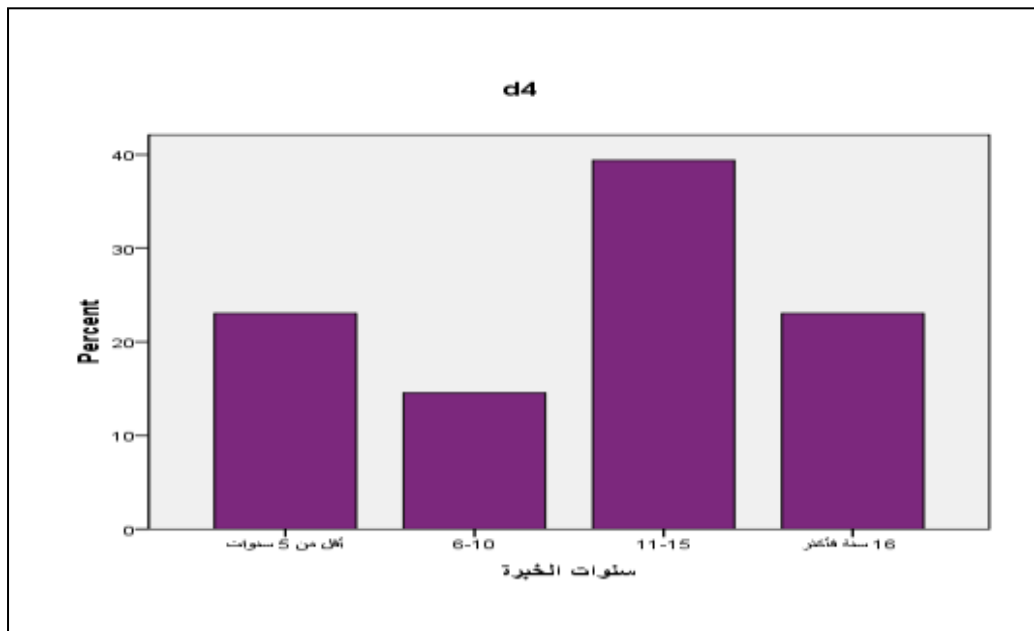
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS .

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الثالثة [11-15] سنة بنسبة 39.4 %، ثم تليها الفئتين الأولى و الرابعة على التوالي [5 سنوات فأقل]، [16 سنة فأكثر] بنسبة 23%، وأخيرا الفئة الثانية [6-10] سنة بنسبة 14.5 %،

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة سواء في مجال الإنتاجي أو الإداري، مما ينعكس على المقدرة في تحسين الإنتاج . و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

شكل رقم (39) : رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

5.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

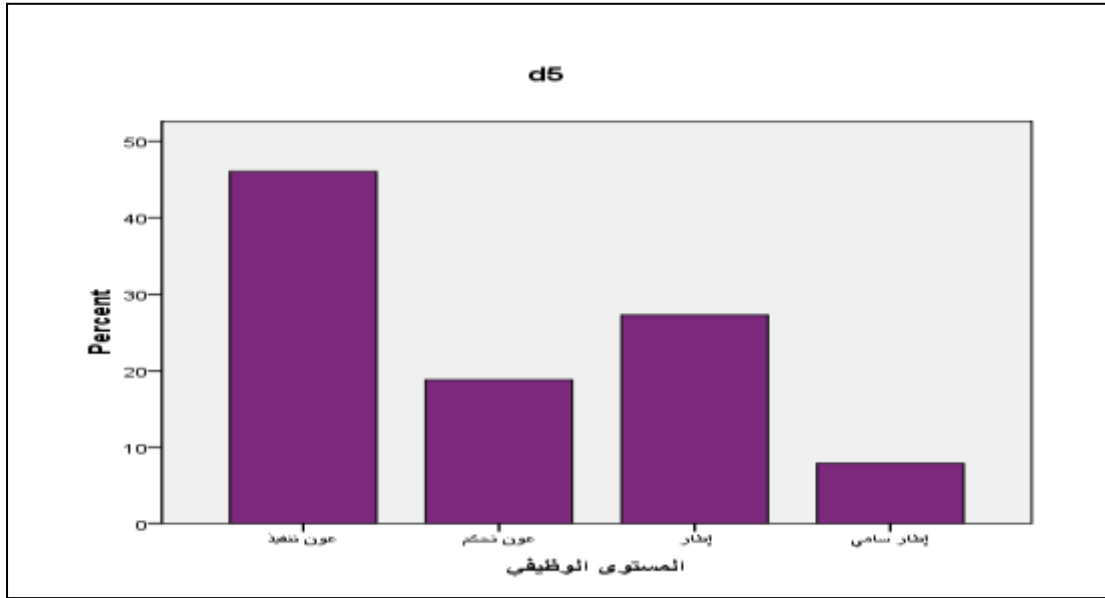
جدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	76	46.1
عون تحكم	31	18.8
إطار	45	27.3
إطار سامي	13	7.9
المجموع	165	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن أغلب عمال المؤسسة من الفئة المنفذة بنسبة 46.1 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب أعوان التنفيذ- من أجل صناعة الكوابل- أكثر من الإداريين، وهي مدعمة بأعوان

التحكم بنسبة 18.8% ، و أغلبهم مشرفين على أعوان التنفيذ ، أما الإطارات فقد جاءت نسبتهم 27.3 % و نسبة الإطارات السامية 7.9 % و هم الفئة المكلفة بالتسيير الإداري للمؤسسة و من بينهم المهندسين المشرفين على تسيير الورشات و التنسيق بينمتطلبات الورشات و الأعمال الإدارية الموكلة لهم. و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.
شكل رقم (40): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الإستعانة بوسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، و التي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، و قد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنيات التالية:

1- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها. تعرف المقابلة على أنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو للإستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص والعلاج"¹. و في دراستنا هذه قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة ، وذلك من أجل الحصول على معلومات للإستعانة بها في تفسير نتائج الدراسة.

¹ بلقاسم سلاطونية، حسان الجبلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 308.

2- الإستبيان:

يعتبر الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، فالإستبيان عبارة عن " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن جميع الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية"¹.

إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الإستبيان بالدرجة الأولى لجمع البيانات، ثم الإعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الإستبيان.
لقد صمم الإستبيان بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** و يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة، و هي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.

- **المحور الثاني:** يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة كمايلي:

إن أبعاد هذه الدراسة متبناة من الدراسات السابقة و معدلة حسب أهداف هذه الدراسة، حيث أن تباين أبعاد و مكونات ثقافة المؤسسة، فضلاً عن عدم الإتفاق على مكونات موحدة، حيث تستخدم كل دراسة الأبعاد و المكونات التي تتفق مع الهدف منها، وانسجاماً مع هدف هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد و مكونات ثقافة المؤسسة التي يمكن أن تتسجم مع أداء الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة، فحسب التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة بأنها " مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ،وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها"، فكانت أبعاد المتغير المستقل - ثقافة المؤسسة - كمايلي:

- **البعد الأول: القيم التنظيمية،** حيث أن القيم تمثل القاسم المشترك في تعاريف ثقافة المؤسسة والمكون الجوهرية لها، و قد تبنى هذا البعد كثير من الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، من بينهم: (shein،2004)، (عبد الله بن عطية الزهراني، 2007)، (مروان محمد النسور، 2012).
- **البعد الثاني: قواعد السلوك ،** باعتبارها " معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب من العاملين داخل المؤسسة"، فقد تبنى هذا البعد (Mohan،1993)².

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

² Mary Leslie Mohan, **Organizational Communication and Cultural Vision Approaches for Analysis**, State University of New York Press, 1993.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

و فيما يخص المتغير التابع - أداء الموارد البشرية- و حسب التعريف الإجرائي له على أنه " كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".

و نظرا لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في: المواظبة، حجم العمل، جودة العمل، النظافة، السلوك، فقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

• **البعد الثالث: كمية العمل** ، دراسة (دراسة مروان النصور 2012، دراسة عبد الله بن عطية الزهراني 2007).

• **البعد الرابع: جودة العمل** ، دراسة (دراسة مروان النصور 2012، دراسة عبد الله بن عطية الزهراني 2007).

• **البعد الخامس: المهارات البشرية** ، و قد جاءت ضمن بعد (المعرفة بمتطلبات الوظيفة) في دراسة كل من دراسة مروان النصور 2012، دراسة عبد الله بن عطية الزهراني 2007.

• **البعد السادس: المواظبة في العمل** ، و قد جاءت ضمن بعد (المثابرة و الوثوق) في دراسة عبد الله بن عطية الزهراني 2007، و بعد (الإلتزام بمتطلبات الوظيفة) في دراسة مروان النصور 2012. و كلاهما يحمل نفس المضمون وهو: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها، الإلتزام بالادوم، مدى الحاجة للإشراف.

و الجدول الموالي يوضح أبعاد الإستبيان مع تحديد أرقام فقرات كل بعد.

جدول رقم (14): أبعاد الإستبيان.

أرقام الفقرات	أداء الموارد البشرية	أرقام الفقرات	ثقافة المؤسسة
36-34	كمية العمل	15-1	القيم التنظيمية
40-37	جودة العمل		
45-41	المهارات البشرية	33-16	قواعد السلوك
49-46	المواظبة في العمل		

من إعداد الباحثة بالإعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الإستبيان.

و لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا في تصميم الإستبيان على مقياس ليكرت

الخماسي ، و هو مقياس باسم الباحث Likert و يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

الخيار أو العبارة أم غير ذلك، و ذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة- طردية- إلى علاقة قوية سالبة - عكسية- و يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً¹. و الجدول الموالي يوضح مقياس ليكرت.

جدول رقم (15) : مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39 -2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر : Marie-Laure Gavard P erret ,David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, pearson education ,France , Paris, 2008.

المطلب الثالث : ثبات و صدق أداة الدراسة.

في هذا المطلب نتناول ثبات و صدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

1- ثبات أداة الدراسة :

لقد استخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الإتساق الداخلي، حيث نلاحظ من الجدول الموالي أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار كرونباخ ألفا فاق 60%، حيث تراوح بين 0.739 و 0.878 باستثناء بعد كمية العمل الذي قدر كرونباخ ألفا له ب 0.561 و قبل ثباته باعتبار أن بعض الدراسات الإحصائية تسمح بنسبة 50 %، و بهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

جدول رقم (16) : ثبات أداة الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيم التنظيمية	14	0.878
قواعد السلوك	18	0.873
ثقافة المؤسسة	32	0.926
كمية العمل	3	0.561
جودة العمل	4	0.749
المهارات البشرية	5	0.751
المواظبة في العمل	4	0.739
أداء الموارد البشرية	16	0.867

لمصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص 108.

2- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي. فمن أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين (انظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيم الأداة، ووفقا لآراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من تغييرات، و تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 01). أما الصدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي) فقد قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الإستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

جدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرات لبعد الأول و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	1	0.724**	0.000
	2	0.644**	0.000
	3	0.802**	0.000
	4	0.666**	0.000
	5	0.725**	0.000
	6	0.475**	0.000
	7	0.662**	0.000
	8	0.538**	0.000
	9	0.796**	0.000
	10	0.730**	0.000
	11	0.813**	0.000
	12	0.242**	0.002
	13	0.221**	0.004
	14	0.350**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
قواعد السلوك	16	0.214**	0.006
	17	0.409**	0.000
	18	0.497**	0.000
	19	0.333**	0.000
	20	0.554**	0.000
	21	0.316**	0.000
	22	0.519**	0.000
	23	0.451**	0.000
	24	0.721**	0.000
	25	0.533**	0.000
	26	0.552**	0.000
	27	0.515**	0.000
	28	0.758**	0.000
	29	0.779**	0.000
	30	0.685**	0.000
	31	0.724**	0.000
32	0.743**	0.000	
33	0.598**	0.000	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
كمية العمل	34	0.746**	0.000
	35	0.772**	0.000
	36	0.765**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
جودة العمل	37	0.829**	0.000
	38	0.767**	0.000
	39	0.596**	0.000
	40	0.813**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المهارات البشرية	41	0.684**	0.000
	42	0.817**	0.000
	43	0.794**	0.000
	44	0.656**	0.000
	45	0.568**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم (22) : معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي ينتمي إليه.

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المواظبة في العمل	46	0.736**	0.000
	47	0.817**	0.000
	48	0.827**	0.000
	49	0.672**	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.01 فأقل ، ماعدا الفقرة رقم 15 فقد تم حذفها لأنها لم تحقق الصدق البنائي، إذ أن علاقة الفقرة 15 بالبعد الذي تنتمي إليه ليس لها دلالة إحصائية، و بالتالي فإن فقرات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

3- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول الموالي فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن معامل الإلتواء Skewness محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis محصور بين -7 و 7 وهذا استنادا إلى دراسة (Cao.Q & Dowlatshahi.S)¹ في تحديد المجال المسموح به للإلتواء و التفلطح.

¹ Cao.Q & Dowlatshahi.S ,The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, journal of operations management,23,2005, p 542.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

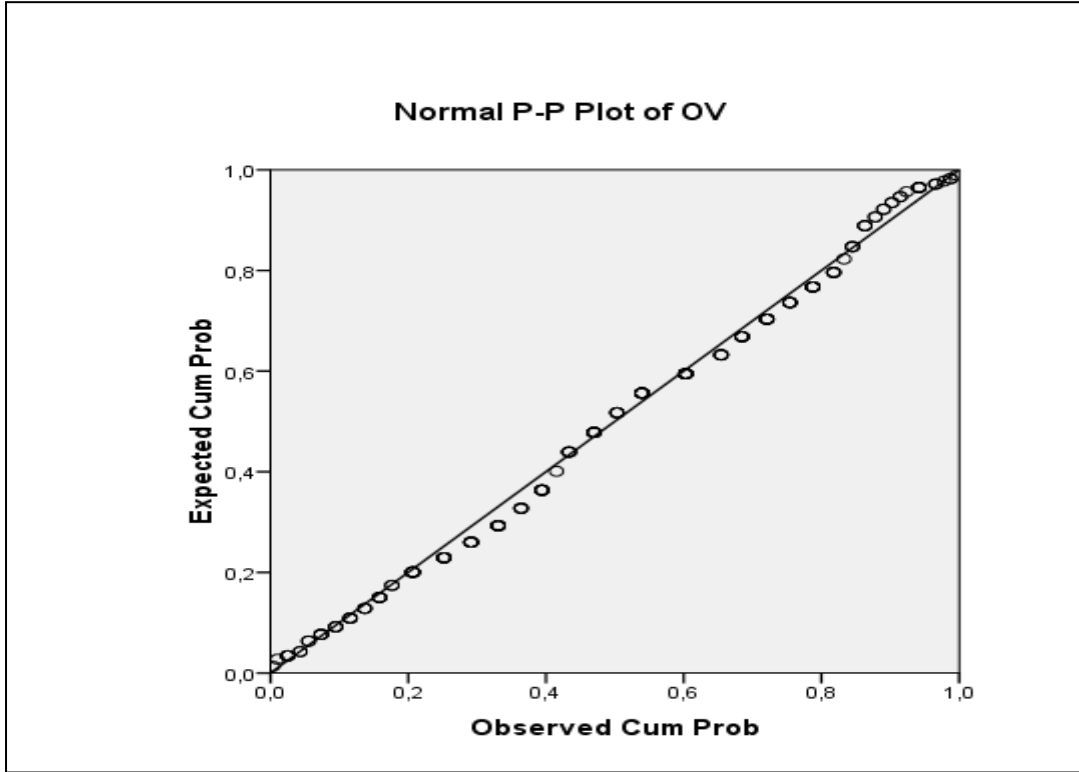
جدول رقم (23): نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي .

المتغير	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري
القيم التنظيمية	0.185	0.189	-0.502	0.376
قواعد السلوك	0.025	0.189	0.165	0.376
ثقافة المؤسسة	0.178	0.189	-0.124	0.376
كمية العمل	-0.840	0.189	1.468	0.376
جودة العمل	-1.260	0.189	3.006	0.376
المهارات البشرية	-0.764	0.189	1.502	0.376
المواظبة في العمل	-1.435	0.189	4.069	0.376
أداء الموارد البشرية	-1.621	0.189	4.887	0.376

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

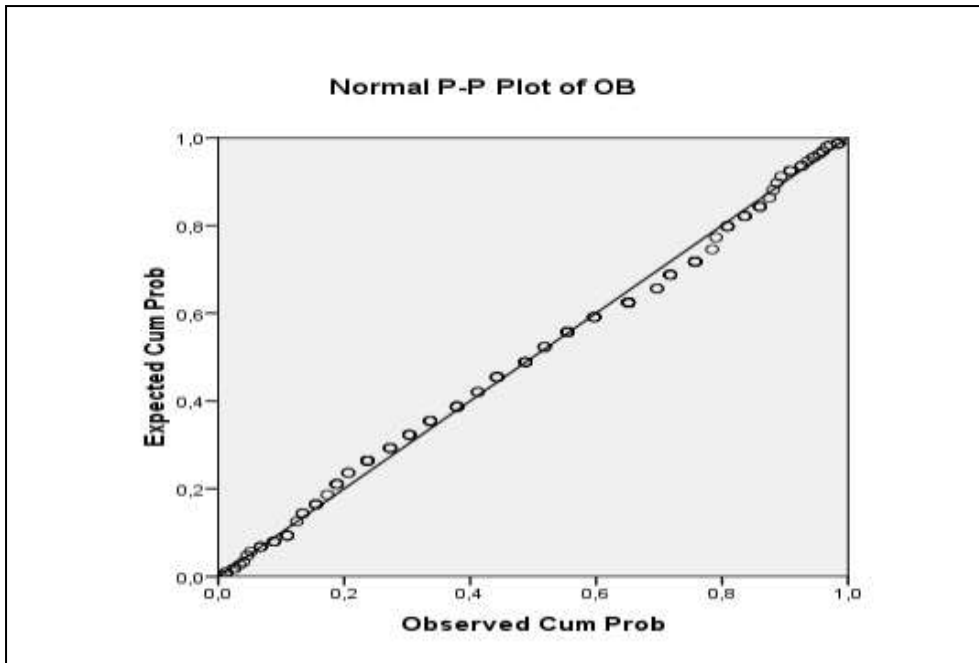
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معامل الالتواء محصورة بين -1.435 و 0.185، و قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.502 و 4.069 ، و هذا ما يسمح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة. و الأشكال البيانية الموائية توضح خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، إذ نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية.

شكل رقم (41): منحني يوضح خضوع متغير القيم التنظيمية للتوزيع الطبيعي .



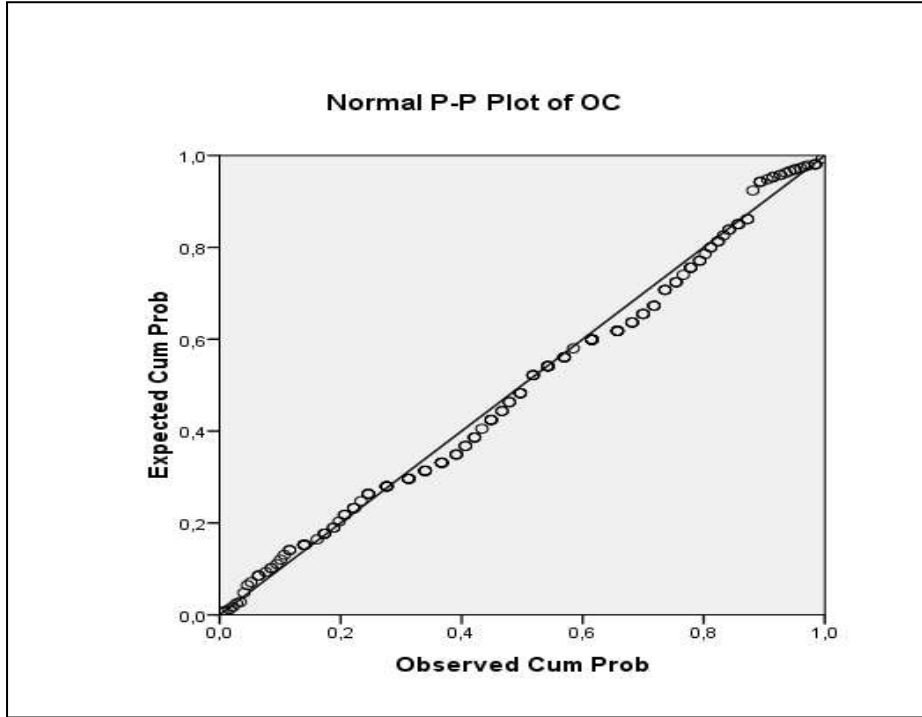
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (42): منحني يوضح خضوع متغير قواعد السلوك للتوزيع الطبيعي .



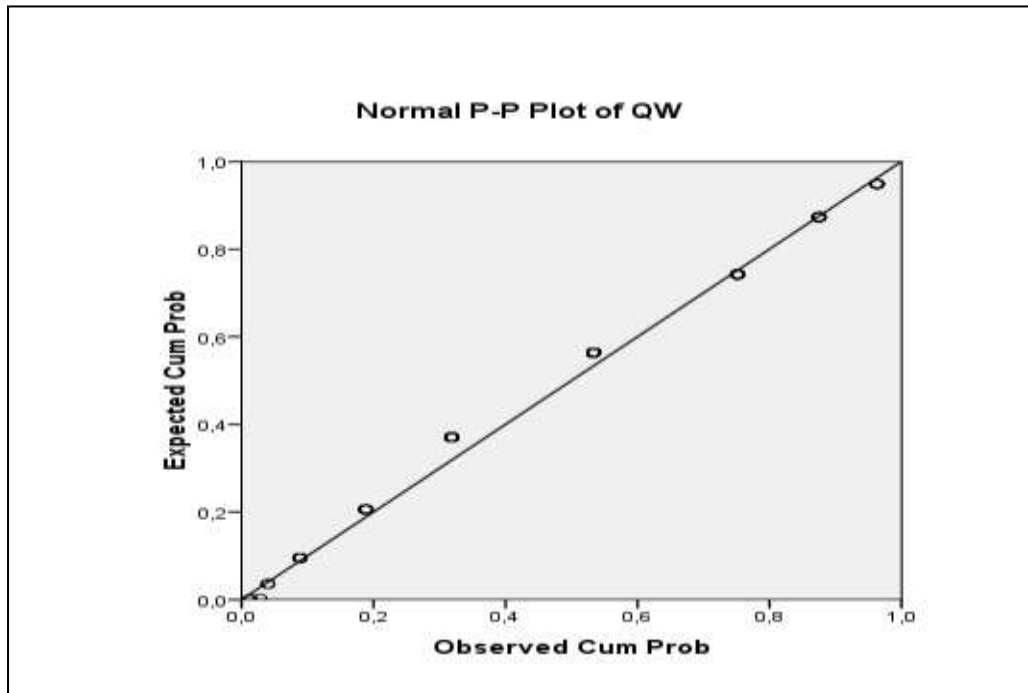
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (43): منحى يوضح خضوع متغير ثقافة المؤسسة للتوزيع الطبيعي .



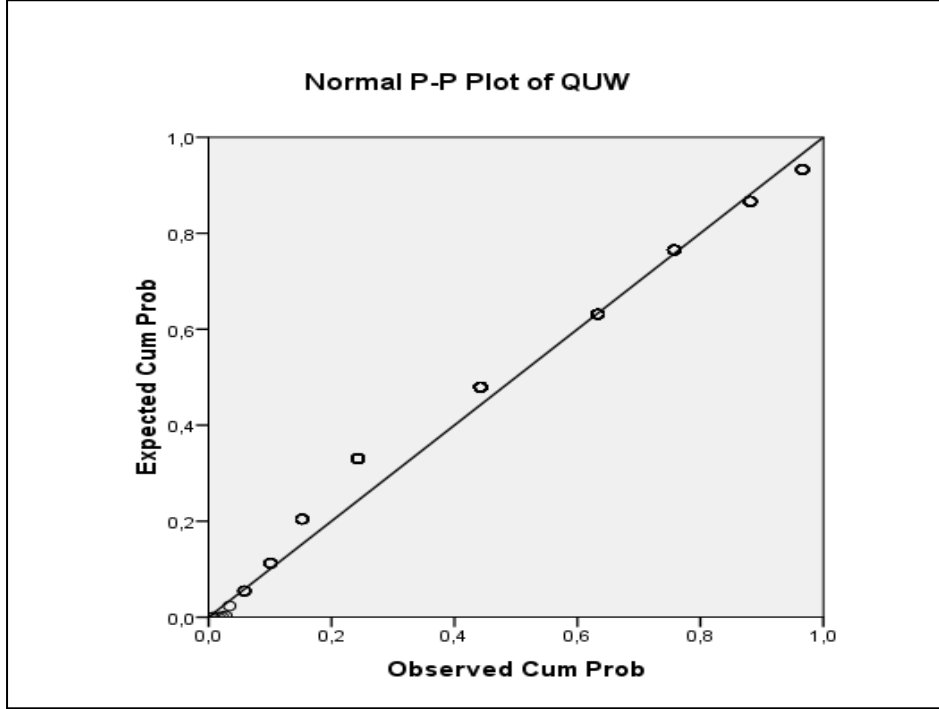
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (44): منحى يوضح خضوع متغير كمية العمل للتوزيع الطبيعي .



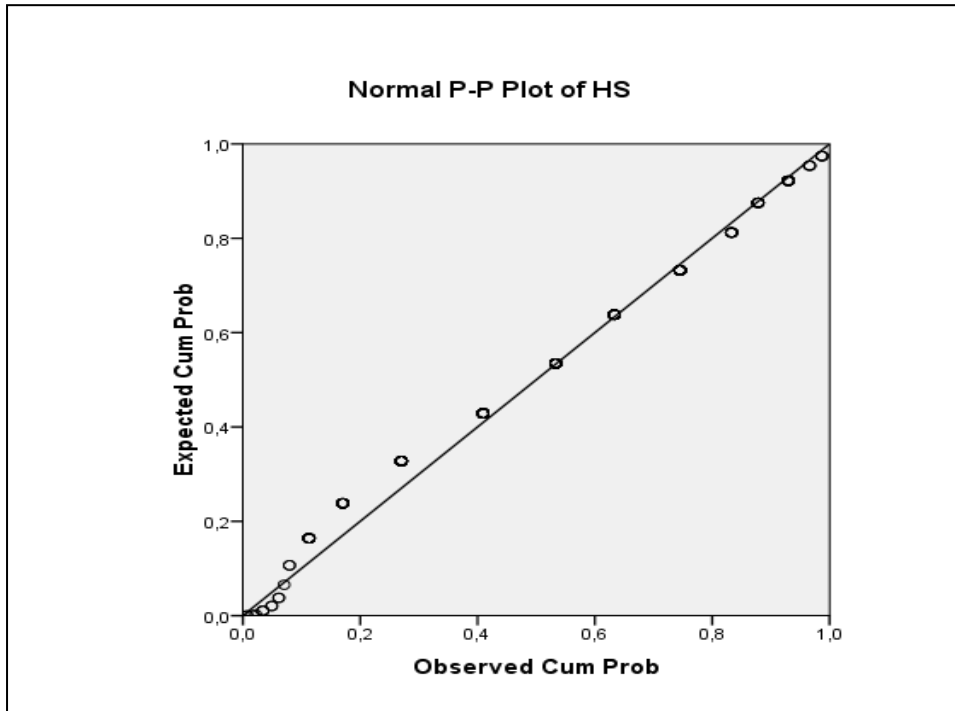
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (45): منحنى يوضح خضوع متغير جودة العمل للتوزيع الطبيعي .



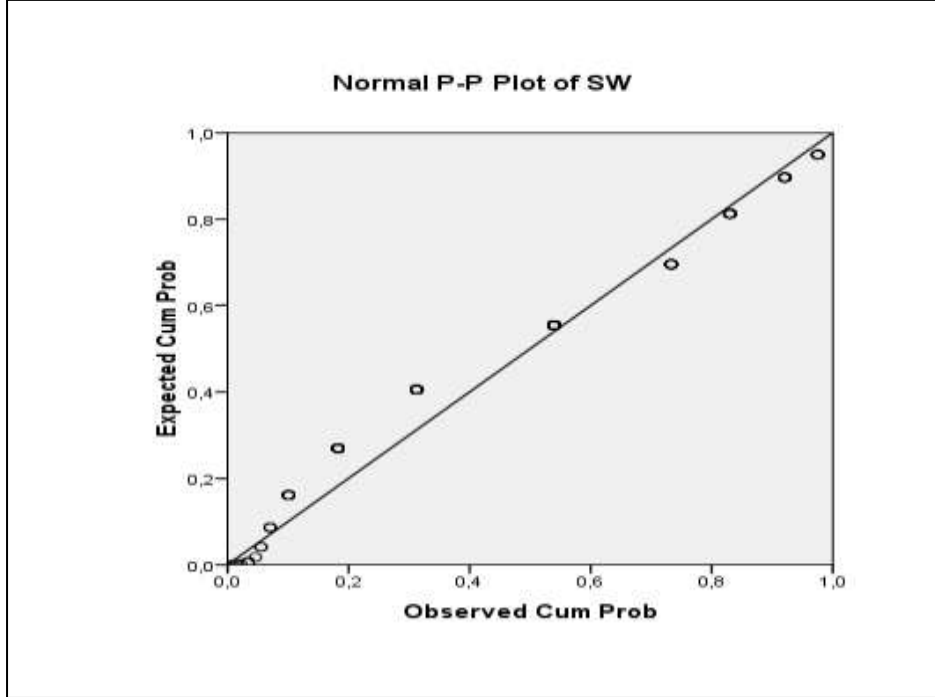
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (46): منحنى يوضح خضوع متغير المهارات البشرية للتوزيع الطبيعي .



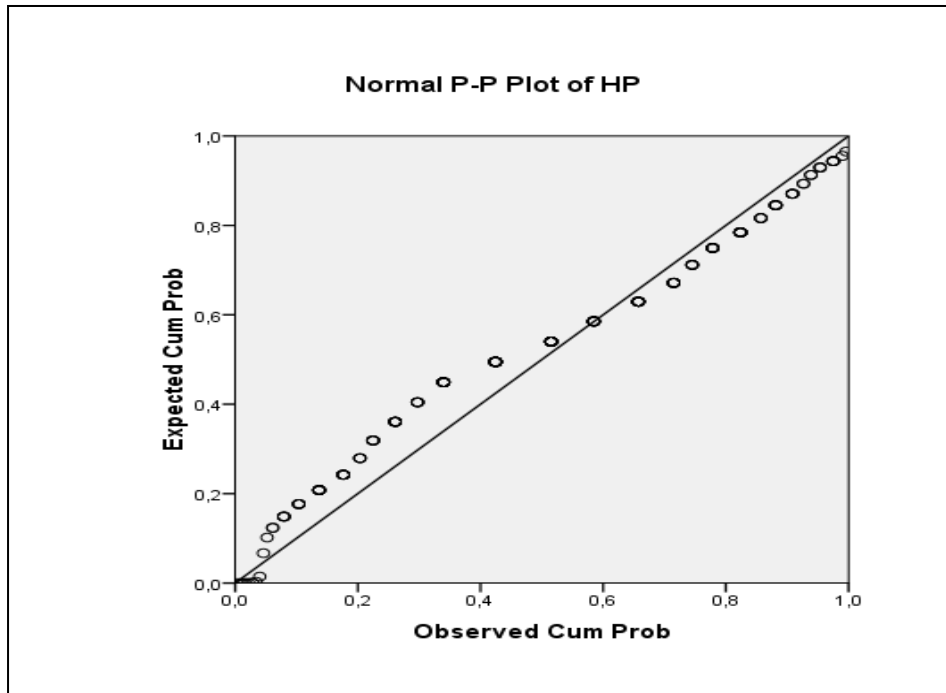
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (47) : منحنى يوضح خضوع متغير المواظبة في العمل للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

شكل رقم (48) : منحنى يوضح خضوع متغير أداء الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي .



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

المبحث الثاني : تعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (EN.I.CA.B) .

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة (EN.I.CA.B) ، الهيكل التنظيمي لها بالإضافة إلى إلقاء نظرة عن خصوصية المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

يعتبر حصول المؤسسات على شهادة الإيزو 2000:9001 ميزة تنافسية لها تمكنها من تحسين مستوى تنافسيتها و زيادة مكانتها في السوق المحلية و الأجنبية، و تعد مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة (EN.I.CA.B) إحدى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الحصول على هذا النوع من الإشهاد - شهادة الإيزو 2000:9001- (انظر الملحق رقم 03).
سنتطرق في هذا المطلب للمحة تاريخية عن المؤسسة الأم ثم نسلط الضوء عن المؤسسة بعد أن أصبحت مستقلة عن المؤسسة الأم .

1- نشأة مؤسسة (EN.I.CA.B)

لإنشاء مؤسسة E.N.I.CA.B أبرمت مؤسسة (SONELEC) مجموعة من العقود

مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

* المؤسسات الوطنية : مساهمتها 60 %.

- **GENI-SIDER** : تكفلت بأشغال الهندسة المدنية.

- **BATIMETAL** : اهتمت بالهياكل الحديدية.

- **ENITEL** : أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإتارة .

- **ENETEC** : إهتمت بالتكييف و التهوية .

- **ENP** : أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

* المساهمات الأجنبية : مساهمتها تقدر ب: 40%.

- **SKET** : من ألمانيا مختصة ف إنشاء هذا النوع من المشاريع ،تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.

- **INVEST-IMPORT** : من يوغسلافيا سابقا مهمتها تركيب الآلات .

- **SOGELERG** : من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

- **VENOCOTTE** : مؤسسة بلجيكية إختصت في التركيب و المراقبة لأجهزة الإنتاج .

و بإعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية ، تجزأت مؤسسة **SONELEC** إلى عدة مؤسسات كالتالي :

- **E.N.I.E**: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية

-E.D.I.M.E.L : مؤسسة توزيع العنادر الكهربائي.

- E.N.I.E.M : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

- E.N.I.P.E.C : المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

- E.N.I.C.A.B : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مقرها بالعاصمة.

ذات شخصية قانونية و بهذا أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية مستقلة بمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 مقرها الجزائر العاصمة، انبثقت عنها ثلاث مؤسسات:

- مؤسسة جسر قسنطينة: مختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط ، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.

-مؤسسة واد السمار بالحرش: مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.

-مؤسسة بسكرة : المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا،و هي التي سنتطرق إليها بالتفصيل كونها المؤسسة محل الدراسة .

2- تعريف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنيرال كابل - بسكرة :

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية و تعد من اكبر المصانع على المستوى الوطني و الإفريقي في مجال تخصصها ، تتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة ، وتشمل ورشات الإنتاج و كذا مباني الإدارة ، ويبلغ عدد عمالها بتاريخ نوفمبر 2014 حوالي 762موزعين كمايلي :

- الإطارات: 116.

- أعوان التحكم: 104.

- أعوان تنفيذ: 534.

أما بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة الكهربائية بالدرجة الأولى ، حيث تعتمد على منبعين للتغذية هما :

- منبع من مدينة المسيلة عن طرق سونلغاز ببسكرة و قيمته تساوي KV60.

- منبع قادم من محطة توليد الكهرباء بضواحي مدينة جيجل عن طريق باتنة و قيمته تساوي KV60.

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة ،مراحل إنتاجها و أهدافها .

1- نشاط مؤسسة (EN.I.CA.B) :

يقتصر نشاط المؤسسة في إعداد و إنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها :

1-1 كوابل منزلية (Domestiques): تستخدم في المباني يتراوح ضغطها بين 250 و 750 فولط،

تصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC، وتشمل هذه المجموعة حوالي 129 نوع.

1-2 كوابل صناعية (Industriels): يتراوح ضغطها بين 600 إلى 1000 فولط، وتصنع من مادتي

النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادتي PVC أو PRC ، وتشمل المجموعة 70 نوع.

1-3 كوابل ذات الضغط المتوسط (Moyens tensions): يتراوح ضغطها من 1000 إلى 30000

فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم، وتعزل بمادة PRC وتشمل حوالي 70 نوع.

1-4 كوابل ذات الضغط المرتفع: يفوق ضغطها 30000 فولط.

1-5 كوابل التوزيع : و يصنع هذا النوع من الكوابل من الألمنيوم و خليط يسمى AGS يتكون من

المغنزيوم و السيليسيوم و الألمنيوم و يشمل على ما يقارب 15 نوع .

1-6 كوابل غير معزولة : يقدر ضغطها حوالي 22000 فولط و تصنع من الألمنيوم و النحاس و

تستخدم في نقل الكهرباء عبر مناطق مختلفة و تشمل ما يقارب 10 أنواع .

وبعد إعادة الهيكلة استطاعت المؤسسة إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 1998- 1999

منها (Almelec و ALU acier) حيث يتمتع هذين النوعين بالخفة و

الجودة ، بالإضافة على أن المؤسسة تقوم بصناعة البكرات الخشبية التي يلف عليها الكابل .

2- مراحل إنتاج الكوابل بمؤسسة (EN.I.CA.B) :

تمر عملية إنتاج الكوابل بالمؤسسة بعدة مراحل و هي :

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.

- مرحلة الظفر: و هي تجميع عدد معين من الأسلاك .

- مرحلة العزل: و هي عملية تغليف الأسلاك.

- مرحلة التجميع: و هي عملية ضم الأسلاك معزولة.

- مرحلة التسليح أو التدريع :و هي عملية تغليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية .

- مرحلة التغليف : و هي آخر عملية و تتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي .

3- أهداف مؤسسة (EN.I.CA.B) :

- البقاء كمورد رئيسي ضمن قطاع النشاط لكي تحض بالإشراف الدولي .
- إدخال التكنولوجيا الجديدة و المتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية .
- المحافظة على استمراريته و مواجعتها .
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل و تلبية احتياجات السوق .
- المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة و إدخال العملة الصعبة .
- خلق فرص تسويق و إرضاء العملاء و الحفاظ عليهم و كسب ثقتهم .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعدي ، ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

1- المديرية العامة:

و هي أهم مديرية تقوم بالإشراف على مختلف المديريات الفرعية والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهامها وذلك بمساعدة مجموعة إستشارية مكونة من:

2- مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات:

يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارة، والخارجية بين المؤسسة والموردين أو زبائنها .

3- المسؤول عن تسيير الجودة :

وهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة بالمؤسسة كما يندرج تحته مندوب عن البيئة.

4- مساعد المدير للمراجعة الداخلية :

يقوم بالمراجعة المحاسبية و المراقبة المالية للمؤسسة .

5- مساعد المدير للإعلام و الإتصال :

هو الناطق الرسمي باسم المؤسسة يقوم بكل ما هو متعلق بالجانب الإتصال مع أطراف خارج المؤسسة.

6- المديرية التقنية:

مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم ثلاث دوائر هي:

6-1 رئيس مشروع الإعلام الآلي:

وذلك بمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي و الدولي و تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات لمراقبتها و تقييمها و معرفة النقائص.

6-2 دائرة دائرة التكنولوجيا و مراقبة الجودة:

تقوم بمراقبة المنتوجات و مدى مطابقتها للمواصفات و المقاييس المعمول بها ، و مراقبة الجودة ، و أيضا مراقبة المواد المشتراة من داخل و خارج الوطن و فقا للمعايير التي تستند عليها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال و هذا عن طريق مصالحتها الثلاث (مصلحة التكنولوجيا ، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب).

6-3 دائرة الصيانة:

تشمل الأعمال المتعلقة بحماية و صيانة وسائل الإنتاج : الآلات الميكانيكية، وسائل النقل ، التكييف ، و تأمين الطاقة الكهربائية، و تشرف على المصالح التالية: (مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية، مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة العتاد النقل و التكييف ، مصلحة تسير مخزونات ، قطع الغيار ، أخرى)

7- مديرية الشراء :

تقوم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات و نشير إلى هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية و هي تشمل دائرة الشراء و التي بدورها تضم مصلحة المشتريات المحلية و إطارات المشتريات المستوردة

8- المديرية التجارية :

وهي ذات طابع تجاري و تتكون من دائرة تسير المنتج النهائي التي بدورها تتكون من مصلحة المنتج الملحق بالإضافة إلى ذلك فإن المديرية التجارية تتكون من إطار التسويق و الإطارات التجارية.

9- مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة، و تشمل على مصلحة المحاسبة العامة ، ومصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المالية ، مصلحة الميزانية .

10- مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته و تأهيل العاملين، و توفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين،...) ، وكذا تأمين محيط عمل خال من المخاطر وتتكون من :
- دائرة المستخدمين و التكوين: و التي تضم مصلحتي تسيير المستخدمين، و مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية.

و كما تتكون مديرية الموارد البشرية و الوسائل من مصلحة الرقابة و الأمن، و مصلحة الوسائل العامة، مصلحة صيانة المباني.

11- مديرية الاستغلال :

- و هي التي تتعلق بسير المنتج اليومي ، وهي تضم :
- دائرة التخطيط وتسير المنتج: تتكون من إطارات التخطيط ، مصلحة تسير مخزون المواد الأولية و الاستهلاك
 - دائرة إنتاج الكوابل : تتكون من (مصلحة القلد و الظفر، مصلحة العزل بمادة PRC، مصلحة العزل و التغليف بمادة PVC، مصلحة التجميع و التغليف بمادة PRC)
 - دائرة إنتاج الملحقات: تتكون من مصلحة المنافع، مصلحة إنتاج حبيبات PVC، مصلحة صنع البكرات و الاسترجاع. وشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الملحق رقم (04).

المطلب الرابع : خصوصية مؤسسة (EN.I.CA.B).

بما أن المؤسسات العامة تشكل العمود الفقري لمعظم الدول النامية ، فمن المنطقي أن تتجه الأنظار لإصلاح تلك المؤسسات كجزء من برنامج إصلاح اقتصادي شامل، و قد استخدمت الدول النامية أساليب مختلفة لإصلاح مؤسسات القطاع العام و من اهم تلك الأساليب و أكثرها استخداما هو أسلوب الخصخصة .

تعرف الخصخصة على أنها " نقل ملكية أو إدارة نشاط ما إما جزئيا أو كليا من القطاع العام إلى القطاع الخاص" ¹ .

جاءت خصوصية مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة EN.I.CA.B على أثر قرار سياسي أدى إلى تحويل ملكية مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة جزئيا و ذلك بعد إعطاء رئيس الحكومة الضوء الأخضر لبيعها على الرغم من النجاح الذي تحققه .

قدمت ثلاث عروض لشراء مؤسسة EN.I.CA.B و هي :

- 1- عرض فرنسي من مؤسسة نيكسونس.
- 2- عرض سعودي من مؤسسة جدة كابل .
- 3- عرض أمريكي من شركة متعددة الجنسيات جنرال كابل .

وبعد عملية دراسة العروض تم اختيار عرض مؤسسة جنرال كابل .

تمت عملية تحويل الملكية بتاريخ 21 ماي 2008 ، ابرم العقد في ولاية بسكرة بين المؤسسة القابضة Quebeleque - المؤسسة الأم - و الطرف الثاني هو مالك مؤسسة جنرال كابل ، حيث بيعت

¹ - فالح أبو عامرية ، الخصخصة و تأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة ، عمان ، 2008، ص 9.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- مؤسسة بنسبة 70% لـ: general cable وبقية 30% للدولة تقريبا ما يعادل قيمة الأراضي فقط و من أهم شروط العقد : بقاء نشاط المؤسسة على حاله و كذلك عدم تسريح العمال لفترة معينة .
لكن السؤال الذي يطرح نفسه :
- هل بإمكان الدولة استرجاع ممتلكاتها إذا لم يكن فيه احترام لشروط العقد التي تم الاتفاق عليها ؟
أدى خوصصة مؤسسة EN.I.CA.B إلى مجموعة من الآثار أهمها :
- زيادة رأسمال المؤسسة من 800 مليون دج إلى 1010 مليون دج
 - تم احتفاظ المؤسسة باسمها التجاري مع إضافة كلمة (filiale general cable) في جميع وثائقها ، للاستفادة منه في تعاملها مع زبائنها.
 - تدمير العمال و عدم رضائهم .
 - حملة جماعية لطلب التقاعد المسبق بسبب:
 - الخوف من قوانين رديعية .
 - الاستفادة من قانون التقاعد الحالي الذي يقضي بأن يعطى العامل عند تقاعده المسبق مبلغ إجمالي قدره 16 شهرا من راتبه بالإضافة على مرتب التقاعد الذي يأخذه شهريا.
 - وتتم عملية تسيير المؤسسة من طرف filiale general cable باستعمال البريد الإلكتروني لمعرفة سير العمل ، وإعطاء الأوامر و التوجهات ...الخ ، بالإضافة إلى انتقال بعض المسؤولين إلى مقر رئيس المؤسسة الكائن بإسبانيا إذا اقتضى الأمر ذلك .

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

نتطرق في هذا المبحث لتحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الإستبيان ، اختبار مدى صلاحية النموذج ، مصفوفة الارتباط - اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تحليل علاقات الأثر لإختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تفسير النتائج و الإقتراحات.

المطلب الأول : تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

يتناول هذا المطلب دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، و ذلك بحساب التكرارات و النسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية و ترتيب كل فقرة في كل بعد مع التحليل و التفسير .

1- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور ثقافة المؤسسة:

سيتم دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحول الأول - ثقافة المؤسسة- و المتمثلة في

القيم التنظيمية و قواعد السلوك:

1.1 تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالقيم التنظيمية:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد القيم التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (24): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد القيم التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
07	متوسط	1.438	3.212	33	24	16	59	33	التكرار	01
				20	14.5	9.7	35.8	20	%	
04	عال	1.133	3.624	13	16	22	83	31	التكرار	02
				7.9	9.7	13.3	50.3	18.8	%	
10	متوسط	1.255	2.945	25	41	35	46	18	التكرار	03
				15.2	24.8	21.2	27.9	10.9	%	
06	متوسط	1.269	3.327	23	21	24	73	24	التكرار	04
				13.9	12.7	14.5	44.2	14.5	%	
13	متوسط	1.226	2.624	37	42	45	28	13	التكرار	05
				22.4	25.5	27.3	17	7.9	%	
05	عال	1.165	3.557	14	19	23	79	30	التكرار	06
				8.5	11.5	13.9	47.9	18.2	%	

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

14	منخفض	1.177	2.497	39	51	37	30	8	التكرار	07
				23.6	30.9	22.4	18.2	4.8	%	
09	متوسط	1.108	2.951	22	32	50	54	7	التكرار	08
				13.3	19.4	30.3	32.7	4.2	%	
11	متوسط	1.344	2.836	30	46	38	23	28	التكرار	09
				18.2	27.9	23	13.9	17	%	
08	متوسط	1.313	2.969	24	45	35	34	27	التكرار	10
				14.5	27.3	21.2	20.6	16.4	%	
12	متوسط	1.281	2.769	32	42	43	28	20	التكرار	11
				19.4	25.5	26.1	17	12.1	%	
02	عال	0.790	4.145	1	7	14	88	55	التكرار	12
				0.6	4.2	8.5	53.3	33.3	%	
01	عال	0.706	4.157	-	5	15	94	51	التكرار	13
				-	3	9.1	57	30.9	%	
03	عال	0.948	3.939	04	10	25	79	47	التكرار	14
				2.4	6.1	15.2	47.9	28.5	%	
-	متوسط	0.727	3.254	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد الأول كمايلي:

- الفقرة (13) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.157 وانحراف معياري قدره 0.706، وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس مدى أهمية وقت العمل، وهذا نتيجة سياسة المؤسسة الصارمة تجاه الإلتزام تجاه أوقات العمل وكذا استغلال هذا الوقت في العمل.

- الفقرة رقم (12) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.145 وانحراف معياري قدره 0.790، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف العاملين بالمؤسسة، مما يدل على إلتزام عمال المؤسسة محل الدراسة في مواعيد العمل.

- الفقرة رقم (14) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.939 وانحراف معياري قدره 0.948، وهي درجة موافقة عالية، حيث يقر العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بأنهم يتكيفون مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل.

- الفقرة رقم (02) في المرتبة الرابعة، من حيث درجة الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.624 وانحراف معياري قدره 1.133، وهي درجة موافقة عالية، حيث تعكس هذه الفقرة ارتباط العاملون بفرق

عملهم، وهنا يبرز تسيير العمل بالمؤسسة محل الدراسة حيث تعتمد مؤسسة EN.I.CA.B على: أولاً: عمال الإدارة المكلفون بالتسيير الإداري للعمل، وبنسبة كبيرة تعتمد المؤسسة في انتاجها على عمال الإنتاج، حيث يقتسمون إلى فرق متساوية تعمل بالتناوب (3 أوقات للتناوب) أي كل 8 ساعات للمناوبة الواحدة، ويتأخر كل فريق مسؤول من بينهم تعيينه إدارة المؤسسة من أجل عملية الإنتاج داخل ورشات العمل، ففرق العمل موجودة ضمن التنظيم الرسمي للمؤسسة.

- الفقرة رقم (06) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.557 وانحراف معياري قدره 1.165، وهي نسبة موافقة عالية، مما يدل على أن للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فهم المحرك الرئيسي لعجلة الإنتاج سواء كانوا عمال إنتاج أو إداريين.

- الفقرة رقم (04) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.327 وانحراف معياري قدره 1.269، حيث وافق العاملون نوعاً ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على تقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الخاصة للعاملين بمعنى أن العاملين في بعض الأحيان يعطون الأولوية لمصالحهم الخاصة على المصلحة العامة لهم.

- الفقرة رقم (01) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.212 وانحراف معياري قدره 1.438، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث تؤكد على أن العاملون لا يضعون أهداف العمل بصورة جماعية لأن أهداف العمل تسطر من قبل الإدارة العليا.

- الفقرة رقم (10) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.969 وانحراف معياري قدره 1.313، وهي تعكس أن العاملون موافقون نوعاً ما على أن الأفكار الجديدة تحظى بالقبول من قبل المسؤولين.

- الفقرة رقم (08) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدره 2.951 وانحراف معياري قدره 1.108، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث تعكس على أن العاملون موافقون نوعاً ما على أن عملية المشاركة تساهم في زيادة ولاء العامل للمؤسسة.

- الفقرة رقم (03) في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 2.945 وانحراف معياري قدره 1.255، وهي تدل على أن العاملون يوافقون نوعاً ما على أن المؤسسة تشجع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.

- الفقرة رقم (09) في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي قدره 2.836 وانحراف معياري قدره 1.344، وهي درجة موافقة متوسطة تعكس بأن العاملين موافقون نوعاً ما على أن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع في عملهم.

- الفقرة رقم (11) في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي قدره 2.769 وانحراف معياري قدره 1.281، وهي تدل على أن العاملين موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تتيح للعاملين الفرصة والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية.
- الفقرة رقم (05) في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي قدره 2.624 وانحراف معياري قدره 1.226، وهي درجة موافقة متوسطة والتي تعكس أن للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل.
- الفقرة رقم (07) في المرتبة الرابعة عشر وهي الأخيرة بالنسبة لبعد القيم التنظيمية، حيث جاءت بمتوسط حسابي 2.497 وانحراف معياري قدره 1.177، وهي نسبة موافقة ضعيفة، إذ تعكس بأن العاملون غير موافقين على أن المؤسسة توفر لهم فرص لمشاركتهم في إتخاذ بعض القرارات وهذا يدل على مركزية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
- * بشكل عام، جاء بعد القيم التنظيمية بمتوسط مرجح قدره 3.254 وانحراف معياري قدره 0.727، مما يشير إلى أن نسبة توافق إجابات المبحوثين متوسطة بخصوص فقرات هذا البعد.
- كما نلاحظ من خلال الفقرات رقم (13، 12، 14) أهمية قيمة الإلتزام واحترام الوقت داخل المؤسسة محل الدراسة. فقد احتلت هذه الفقرات أكبر نسبة موافقة من طرف المبحوثين.
- إضافة إلى ذلك جاءت الفقرات (01، 02، 03، 04) بدرجة موافقة متوسطة تقريبا، مما يعكس المبحوثين موافقون نوعا ما على توفر قيمة جماعية العمل داخل المؤسسة.
- تبين لنا الفقرات رقم (05، 06، 07، 08) درجة موافقة المبحوثين حول قيمة المشاركة، فقد كانت هذه الموافقة متباينة حيث أن الموافقة كانت متوسطة بالنسبة للفقرتين 05، 08 في حين كانت الموافقة عالية بالنسبة للفقرة 06، أما الفقرة 07 فالمبحوثين لم يوافقوا على أن المؤسسة توفر لهم فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار.
- جاءت الفقرات (09، 10، 11) لتبين مكانة عملية الإبداع داخل المؤسسة، حيث كانت الموافقة متوسطة على هذه الفقرات.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

2.1 تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بقواعد السلوك:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد قواعد السلوك في الجدول التالي:

جدول رقم (25): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد قواعد السلوك.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	م حايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
01	عال	0.820	4.127	1	9	13	87	55	التكرار	16
				0.6	5.5	7.9	52.7	33.3	%	
02	عال	0.955	3.860	6	11	19	93	36	التكرار	17
				3.6	6.7	11.5	56.4	21.8	%	
07	عال	1.052	3.684	9	15	26	84	31	التكرار	18
				5.5	9.1	15.8	50.9	18.8	%	
05	عال	1.022	3.715	9	10	32	82	32	التكرار	19
				5.5	6.1	19.4	49.7	19.5	%	
15	متوسط	1.257	2.612	37	49	34	31	14	التكرار	20
				22.4	29.7	20.6	18.8	8.5	%	
04	عال	0.889	3.739	4	14	26	98	23	التكرار	21
				2.4	8.5	15.8	59.4	13.9	%	
11	متوسط	1.381	2.915	32	29	43	49	12	التكرار	22
				19.4	17.6	26.1	29.7	7.3	%	
09	متوسط	1.111	3.369	16	21	27	88	13	التكرار	23
				9.7	12.7	16.4	53.3	7.9	%	
10	متوسط	1.240	3.363	17	28	26	66	28	التكرار	24
				10.3	17	15.8	40	17	%	
08	عال	1.050	3.545	9	18	37	76	25	التكرار	25
				5.5	10.9	22.4	46.1	15.2	%	
06	عال	0.998	3.684	7	13	35	80	30	التكرار	26
				4.2	7.9	21.2	48.5	18.2	%	
03	عال	0.968	3.860	8	6	24	90	37	التكرار	27
				4.8	3.6	14.5	54.5	22.4	%	
13	متوسط	1.269	2.800	32	39	41	36	17	التكرار	28

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

				19.4	23.6	24.8	21.8	10.3	%	
17	منخفض	1.364	2.484	49	48	29	17	22	التكرار	29
				29.7	29.1	17.6	10.3	13.3	%	
16	منخفض	1.327	2.551	48	38	35	28	16	التكرار	30
				29.1	23	21.2	17	9.7	%	
18	منخفض	1.308	2.436	53	42	27	31	12	التكرار	31
				32.1	25.5	16.4	18.8	7.3	%	
14	متوسط	1.235	2.703	34	44	35	41	11	التكرار	32
				20.6	26.7	21.2	24.8	6.7	%	
12	متوسط	1.127	2.872	21	43	47	44	10	التكرار	33
				12.7	26.1	28.5	26.7	6.1	%	
-	متوسط	0.644	3.240	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد الثاني كمايلي:

- الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.127 وانحراف معياري قدره 0.820، وهي درجة موافقة عالية، إذ تعكس إلتزام العاملين بالنظام الداخلي للمؤسسة وهنا ننكلم عن الإلتزام كسلوك، أي مدى توفر سلوك الإلتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، وهذا الإلتزام ناتج على القواعد السلوكية الصارمة داخل المؤسسة.

- الفقرة رقم (17) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.860 وانحراف معياري قدره 0.955، وهي درجة موافقة عالية تعكس متابعة المؤسسة لسلوك العاملين باستمرار، نجد في المؤسسة من بين معايير تقييم أداء العاملين هو سلوك العامل بالمؤسسة. فإدارة المؤسسة أيضا تلتزم بمتابعة سلوك العاملين لديها كإلتزامهم باللباس الخاص بالعمل.

- الفقرة رقم (27) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.860 وانحراف معياري قدره 0.968، وهي درجة موافقة عالية تعكس سلوك التعاون بين العاملين لتأدية العمل، وهذا ناتج عن طبيعة العمل في حد ذاته إذ يعتمد على التعاون والتكامل بين الموارد البشرية لتأديته.

- الفقرة رقم (21) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.739 وانحراف معياري قدره 0.889، وهي درجة موافقة عالية تعكس الإحترام كسلوك يجب أن يتعامل به العاملون فيما بينهم.

- الفقرة رقم (19) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.715 وانحراف معياري قدره 1.022، وهي درجة موافقة عالية تعكس أهمية الأمانة والصدق كسلوك يلتزم به العاملون في تأدية عملهم.
- الفقرة رقم (26) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.684 وانحراف معياري قدره 0.998، وهي درجة موافقة عالية تدل على أن المؤسسة تشجع العاملين على إكتساب السلوك الإيجابي بالعمل، ويظهر هذا جليا عند العاملين الجدد حيث تسعى المؤسسة إلى اكسابهم السلوك التنظيمي الخاص بالمؤسسة (عملية التطبيع الإجتماعي).
- الفقرة رقم (18) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.684 وانحراف معياري قدره 1.052، وهي درجة موافقة عالية، حيث يقر العاملون بالمؤسسة بأن مظاهر السلوك السلبي قليلة داخل المؤسسة، وهذا راجع لعملية الرقابة المستمرة التي تفرضها إدارة المؤسسة وتفعيل نظام العقوبات داخل المؤسسة.
- الفقرة رقم (25) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.545 وانحراف معياري قدره 1.050، وهي درجة موافقة عالية، وهي تعكس تصرف أو سلوك العاملين عند وجود صراع بينهم، إذ أقر المبحوثين بالموافقة على حل الصراع فيما بينهم في أغلب الأحيان وذلك قبل أن يصل إلى الإدارة العليا.
- الفقرة رقم (23) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.369 وانحراف معياري قدره 1.111، وهي درجة موافقة عالية، إذ تعكس على أن العاملين موافقون نوعا ما على وجود سلوك الحوار أو مبدأ مناقشة الأمور الخاصة بالعمل بأسلوب لائق.
- الفقرة رقم (24) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.363 وانحراف معياري قدره 1.240، وهي نسبة موافقة متوسطة تعكس سلوك العاملين من حيث التنافس، إذ أن المبحوثين موافقون نوعا ما على وجود منافسة شريفة كسلوك إيجابي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الفقرة رقم (22) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 2.915 وانحراف معياري قدره 1.381، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، فهي تعكس أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن الرئيس يعامل العاملين بطريقة حسنة باعتبار المعاملة الحسنة واجب على الرئيس أو المسؤول داخل المؤسسة وكذلك طريقة المعاملة في حد ذاتها تعكس ثقافة الشخص.
- الفقرة رقم (33) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 2.872 وانحراف معياري قدره 1.127، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، إذ أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن نجاح العامل يتحدد ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها.
- الفقرة رقم (28) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 1.269، وهي درجة موافقة متوسطة، إذ أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن الرئيس يمدح العاملين المجتهدين في العمل وهذا سلوك إيجابي (المدح).

- الفقرة رقم (32) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.703 وانحراف معياري قدره 1.235، وهي درجة موافقة متوسطة، إذ أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن السلوك الحسن للعامل يتم تقديره داخل المؤسسة.
- الفقرة رقم (20) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.612 وانحراف معياري قدره 1.257، وهي درجة موافقة متوسطة، تعكس بأن العاملين موافقون نوعا ما على أنهم يستطيعون التعبير على آرائهم بكل حرية.
- الفقرة رقم (30) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.551 وانحراف معياري قدره 1.327، وهي درجة موافقة ضعيفة تعكس على أن العاملين غير موافقون على أن عملية اختيار العاملين تتم على أساس سلوكهم وإمكانياتهم، وما يدعم هذه النتيجة قول أحد عمال المؤسسة "إن عملية اختيار العاملين يتم عن طريق المحسوبية" أي أن عملية اختيار العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة لا تخضع لا للكفاءة ولا للسلوك الإيجابي للعامل.
- الفقرة رقم (29) في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.484 وانحراف معياري قدره 1.364، وهي درجة موافقة ضعيفة، إذ أن المبحوثين غير موافقين على أن المؤسسة تكرم العاملين المجتهدين في العمل، فالمؤسسة لا تكرم العامل المجتهد في العمل.
- الفقرة رقم (31) في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة بالنسبة لبعده قواعد السلوك، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.436 وانحراف معياري قدره 1.308، وهي نسبة موافقة ضعيفة، إذ أن المبحوثين غير موافقين على أن الرئيس يستمع لآراء العاملين قبل أن يتخذ قراره.
- * بشكل عام جاء بعد قواعد السلوك بمتوسط مرجح قدره 3.240 وانحراف معياري قدره 0.644، مما يشير إلى أن نسبة توافق إجابات المبحوثين بمتوسطة بخصوص فقرات هذا البعد.
- ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير ثقافة المؤسسة في الجدول التالي:

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.C.A.B).**

جدول رقم (26): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات محور ثقافة المؤسسة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة القوة الكلية	الترتيب
القيم التنظيمية	3.254	0.727	متوسط	1
قواعد السلوك	3.240	0.644	متوسط	2
ثقافة المؤسسة	3.246	0.630	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بشكل إجمالي حقق محور ثقافة المؤسسة متوسطا حسابيا قدره 3.246 وانحراف معياري قدره 0.630، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل المبحوثين، بحيث جاءت فقرات بعد القيم التنظيمية أولا ثم تليها فقرات بعد قواعد السلوك، إذن المبحوثين يقرون بوجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية وقواعد السلوك وبالتالي وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة داخل مؤسسة EN.I.C.A.B .

3.1 تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بكمية العمل:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد كمية العمل في الجدول التالي:

جدول رقم (27): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد كمية العمل.

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
34	التكرار	43	102	14	6	-	4.103	0.695	عال	01
	%	26.1	61.8	8.5	3.6	-				
35	التكرار	38	102	20	4	1	4.042	0.710	عال	02
	%	23	61.8	12.1	2.4	0.6				
36	التكرار	35	74	19	17	20	3.527	1.271	عال	03
	%	21.2	44.8	11.5	10.3	12.1				
الإجمالي										
-							3.890	0.679	عال	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد الثالث كمايلي:

- الفقرة رقم (34) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.103 وانحراف معياري قدره 0.695، وهي درجة موافقة عالية تعكس انجاز العامل لعمله وفق الكمية المطلوبة، حسب

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

قول أحد العاملين "تقريبا، يتم انجاز الكمية المسطرة من العمل"، فالعامل بالمؤسسة تعطي له تعليمات لإنجاز العمل بكمية معينة، وتقريبا دائما يوفق العاملون في إنجاز هذه الكمية.

- الفقرة رقم(35) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.042 وانحراف معياري قدره 0.710، وهي درجة موافقة عالية، تعكس انجاز العامل لعمله بالسرعة المناسبة، طبعاً فإن إنجاز أي عمل يتطلب سرعة تتوافق وهذا العمل، فالعامل بالمؤسسة تحدد له الكمية المطلوب إنجازها في وقت معين يناسب هذه الكمية.

- الفقرة رقم(36) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.527 وانحراف معياري قدره 1.271، وهي درجة موافقة عالية تعكس اعتماد المؤسسة على تطوير طرق وأساليب العمل من أجل تعظيم الإنتاجية. * بشكل عام جاء بعد كمية العمل بمتوسط مرجح قدره 3.890 وانحراف معياري قدره 0.679، مما يشير إلى أن نسبة توافق إجابات المبحوثين عالية بخصوص فقرات هذا البعد.

4.1 تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بجودة العمل:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد جودة العمل في الجدول التالي:

جدول رقم (28): التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد جودة العمل.

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
37	التكرار	42	99	14	04	6	4.012	0.876	عال	02
	%	25.5	60	8.5	2.4	3.6				
38	التكرار	37	94	27	3	4	3.951	0.824	عال	03
	%	22.4	57	16.4	1.8	2.4				
39	التكرار	76	77	7	3	2	4.345	0.754	عال جدا	01
	%	46.1	46.7	4.2	1.8	1.2				
40	التكرار	33	92	25	8	7	3.824	0.949	عال	04
	%	20	55.8	15.2	4.8	4.2				
-	الإجمالي									
-							4.033	0.645	عال	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد الرابع كمايلي:

- الفقرة رقم (39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.345 وانحراف معياري قدره 0.754، وهي درجة موافقة عالية جدا إذ أن المبحوثين موافقون وبشدة على أن العاملون بالمؤسسة يحرصون على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية عملهم، فالعاملون بالمؤسسة محل الدراسة يحاولون تجنب ارتكاب الأخطاء قدر الإمكان من أجل تحسين جودة العمل.

- الفقرة رقم (37) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.012 وانحراف معياري قدره 0.876، وهي درجة موافقة عالية، إذ أن المبحوثين موافقون على أن العامل بالمؤسسة يتميز بالدقة والإتقان في إنجاز عمله ، فالعامل بالمؤسسة يخضع للتدريبات اللازمة قبل مباشرة العمل من أجل تحسين مهاراته و كفاءته. - الفقرة رقم (38) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.951 وانحراف معياري قدره 0.824، وهي درجة موافقة عالية، إذ يوافق المبحوثين على أن منتوجات المؤسسة ترضي احتياجات الزبائن، ويرجع سبب ذلك بالدرجة الأولى لجودة منتوجات المؤسسة وكذلك امتلاك المؤسسة لشهادة الإيزو.

- الفقرة رقم (40) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.824 وانحراف معياري قدره 0.949، وهي درجة موافقة عالية تعبر على أن العامل بالمؤسسة يتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل. * بشكل عام جاء بعد جودة العمل بمتوسط مرجح قدره 4.033 وانحراف معياري قدره 0.645، مما يشير إلى أن نسبته توافق إجابات المبحوثين عالية بخصوص فقرات هذا البعد.

5.1 تحليل فقرات البعد الخامس المتعلق بالمهارات البشرية:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد المهارات البشرية في الجدول التالي:

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

جدول رقم (29):

التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد المهارات البشرية.

رقم الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
41	التكرار	37	90	25	9	4	3.890	0.897	عال	01
	%	22.4	54.5	15.2	5.5	2.4				
42	التكرار	23	52	37	31	22	3.139	1.258	متوسط	04
	%	13.9	31.5	22.4	18.8	13.3				
43	التكرار	20	52	34	36	23	3.060	1.257	متوسط	05
	%	12.1	31.5	20.6	21.8	13.9				
44	التكرار	32	97	25	3	8	3.860	0.916	عال	02
	%	19.4	58.8	15.2	1.8	4.8				
45	التكرار	22	98	27	13	5	3.721	0.901	عال	03
	%	13.3	59.4	16.4	7.9	3				
الإجمالي										
-							3.534	0.750	عال	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد الخامس كمايلي:

- الفقرة رقم (41) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.890 وانحراف معياري قدره 0.897، وهي درجة موافقة عالية تدل على أن العامل بالمؤسسة يكتسب مهارات متنوعة نتيجة للتحديات التي تواجهه في العمل، فالتحديات اليومية التي يواجهها العمل أثناء تأديته عمله تكسبه مهارات تساعد على حل مشاكل العمل التي قد تواجهه مستقبلا.

- الفقرة رقم (44) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.860 وانحراف معياري قدره 0.916، وهي درجة موافقة عالية تعكس اكتساب العامل لمهارات تساعد في العمل كنتيجة لإحتكاكه مع زملائه في العمل.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

- الفقرة رقم (45) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.721 وانحراف معياري قدره 0.901، وهي درجة موافقة عالية تعكس امتلاك العاملون المهارات الكافية لإستخدام الآلات بشكل صحيح. فالعاملون بالمؤسسة يتلقون تدريبات عن كيفية استخدام الآلات.

- الفقرة رقم (42) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.139 وانحراف معياري قدره 1.258، وهي درجة موافقة متوسطة تدل على أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تلتزم بنتائج تقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته التدريبية، ومنه زيادة مهاراته.

- الفقرة رقم (43) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.060 وانحراف معياري قدره 1.257، وهي درجة موافقة متوسطة، تدل على أن المبحوثين موافقون نوعا ما على أن عمال المؤسسة يخضعون للتدريب من أجل تحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة.

* بشكل عام جاء بعد المهارات البشرية بمتوسط مرجح قدره 3.534 وانحراف معياري قدره 0.750، مما يشير إلى نسبة توافق إجابات المبحوثين عالية بخصوص فقرات هذا البعد.

6.1 تحليل فقرات البعد السادس المتعلق بالمواظبة في العمل:

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد المواظبة في العمل في الجدول التالي:

جدول رقم (30):

التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد المواظبة في العمل.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	رقم الفقرة
02	عال	0.862	3.890	5	7	20	102	31	التكرار	46
				3	4.2	12.1	61.8	18.8	%	
*03	عال	0.869	3.890	5	7	21	100	32	التكرار	47
				3	4.2	12.7	60.6	19.4	%	
01	عال	0.732	4.078	2	5	11	107	40	التكرار	48
				1.2	3	6.7	64.8	24.2	%	
04	عال	1.061	3.775	9	11	28	77	40	التكرار	49
				5.5	6.7	17	46.7	24.2	%	
-	عال	0.666	3.909	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

❖ جاء ترتيب فقرات البعد السادس كمايلي:

- الفقرة رقم (48) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 078. وانحراف معياري قدره 0.732، وهي درجة موافقة عالية تعكس تحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله.

- الفقرة رقم (46) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.890 وانحراف معياري قدره 0.862، وهي درجة موافقة عالية تعكس تميز العامل في المؤسسة محل الدراسة بالجدية في انجاز عمله.

- الفقرة رقم (47) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.890 وانحراف معياري قدره 0.869، وهي درجة موافقة عالية تدل على أن المبحوثين موافقون على أن العامل بالمؤسسة ينجز عمله في الوقت المحدد.

- الفقرة رقم (49) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.775 وانحراف معياري قدره 1.061، وهي درجة موافقة عالية تعكس إلتزام العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.

* بشكل عام، جاء بعد المواظبة في العمل بمتوسط مرجح قدره 3.909 وانحراف معياري قدره 0.666، مما يشير إلى نسبة توافق إجابات المبحوثين عالية بخصوص فقرات هذا البعد.

- ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بمتغير أداء الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم (31): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات محور أداء الموارد البشرية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة القوة الكلية	الترتيب
كمية العمل	3.890	0.679	عال	3
جودة العمل	4.033	0.645	عال	1
المهارات البشرية	3.534	0.750	عال	4
المواظبة في العمل	3.909	0.666	عال	2
أداء الموارد البشرية	3.819	0.546	عال	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS .

بشكل إجمالي حقق محور أداء الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره 3.819 وانحراف معياري قدره 0.546، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا المحور من قبل المبحوثين، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل، ثم فقرات بعد كمية العمل وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية.

إذن المبحوثين يقرون بوجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة.

قبل اختبار فرضيات الدراسة، يجب اختبار مدى ملائمة النموذج، وذلك على النحو التالي:
ثم استخدام تحليل التباين للإنحدار للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع،
أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الإنحدار، ثم تحليل
علاقات الأثر لإختبار فرضيات الدراسة.

1- مدى ملائمة نموذج الدراسة:

1.1 مدى ملائمة النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين للإنحدار Anova للتأكد من مدى صلاحية - ملائمة- النموذج
من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
كمية العمل	القيم التنظيمية	الإنحدار	10.259	1	10.259	25.508	0.000
		الخطأ المتبقي	65.555	163	0.402	-	-
		المجموع	75.814	164	-	-	-
	قواعد السلوك	الإنحدار	19.470	1	19.470	56.327	0.000
		الخطأ المتبقي	56.344	163	0.346	-	-
		المجموع	75.814	164	-	-	-
جودة العمل	القيم التنظيمية	الإنحدار	3.906	1	3.906	9.883	0.002
		الخطأ المتبقي	64.411	163	0.395	-	-
		المجموع	68.317	164	-	-	-
	قواعد السلوك	الإنحدار	8.317	1	8.317	22.594	0.000
		الخطأ المتبقي	60	163	0.368	-	-
		المجموع	68.317	164	-	-	-
المهارات البشرية	القيم التنظيمية	الإنحدار	34.034	1	34.034	94.897	0.000
		الخطأ المتبقي	58.459	163	0.359	-	-
		المجموع	92.493	164	-	-	-
	قواعد السلوك	الإنحدار	40.334	1	40.334	126.044	0.000
		الخطأ المتبقي	52.159	163	0.320	-	-
		المجموع	92.493	164	-	-	-
المواظبة في العمل	القيم التنظيمية	الإنحدار	2.127	1	2.127	4.909	0.028
		الخطأ المتبقي	70.634	163	0.433	-	-
		المجموع	72.761	164	-	-	-
	قواعد السلوك	الإنحدار	4.924	1	4.924	11.830	0.001
		الخطأ المتبقي	67.838	163	0.416	-	-
		المجموع	72.761	164	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و هذا يدل أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 في كل العلاقات ما عدا علاقة قواعد السلوك

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

بالمواظبة في العمل فهي دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$)، و هذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

2.1 مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين للإندجار Anova للتأكد من مدى صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B. و الجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندجار	15.790	1	15.790	77.512	0.000 ^a
الخطأ المتبقي	33.205	163	0.204	-	-
المجموع	48.995	164	-	-	-

a: القيم المستقلة (الثابت): القيم التنظيمية، قواعد السلوك.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول السابق تبين النتائج ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 77.512 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

2- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

سيتم إختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل pearson و تتراوح قيمته بين -1 و 1 .

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

جدول رقم (34): معامل الارتباط بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد أداء الموارد البشرية.

ثقافة المؤسسة و أبعادها	الارتباط مع أداء الموارد البشرية	الارتباط مع كمية العمل	الارتباط مع جودة العمل	الارتباط مع المهارات البشرية	الارتباط مع المواظبة في العمل
ثقافة المؤسسة	0.568**	0.473**	0.319**	0.680**	0.234**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002
القيم التنظيمية	0.469**	0.368**	0.239**	0.607**	0.171*
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.002	0.000	0.028
قواعد السلوك	0.584**	0.507**	0.349**	0.660**	0.260**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ابعاد ثقافة المؤسسة وأبعاد أداء الموارد البشرية، حيث:

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط (R =0.568) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و كمية العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط (R =0.473) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و جودة العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط (R =0.319) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و المهارات البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط (R =0.680) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و المواظبة في العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط (R =0.234) عند مستوى دلالة تساوي 0.002 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.469$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و كمية العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.368$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و جودة العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.239$) عند مستوى دلالة تساوي 0.002 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و المهارات البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.607$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و المواظبة في العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.171$) عند مستوى دلالة تساوي 0.028 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين قواعد السلوك و أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.584$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين قواعد السلوك و كمية العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.507$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين قواعد السلوك و جودة العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.349$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين قواعد السلوك و المهارات البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.660$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين قواعد السلوك و المواظبة في العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.260$) عند مستوى دلالة تساوي 0.001 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

كما توجد علاقة ارتباط طردية قوية و ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و أبعادها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

جدول رقم (35): معامل الارتباط بين ثقافة المؤسسة و أبعادها.

المتغير	الارتباط مع القيم التنظيمية	الارتباط مع قواعد السلوك
ثقافة المؤسسة	0.924**	0.942**
مستوى الدلالة	0.000	0.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من حلال الجدول نلاحظ:

◀ توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و القيم التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.924$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة و قواعد السلوك ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.942$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

❖ و بالتالي القيم التنظيمية و قواعد السلوك أبعاد جد معبرة على ثقافة المؤسسة.

كما يمكن توضيح وجود علاقة ارتباط طردية قوية و ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية و أبعاده كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (36): معامل الارتباط بين أداء الموارد البشرية و أبعاده.

المتغير	الارتباط مع كمية العمل	الارتباط مع جودة العمل	الارتباط مع المهارات البشرية	الارتباط مع المواظبة في العمل
أداء الموارد البشرية	0.791**	0.796**	0.818**	0.752**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ:

◀ توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية و كمية العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.791$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية و جودة العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.796$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية و المهارات البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.818$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

◀ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية و المواظبة في العمل ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.752$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

❖ و بالتالي كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية و المواظبة في العمل أبعاد جد معبرة على أداء الموارد البشرية.



3- تحليل علاقات الأثر لإختبار فرضيات الدراسة:

سيتم تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة و كذلك الفرضية الرئيسية.

1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية- في المتغير التابع - كمية العمل- ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.135	0.000	12.226	-	0.227	2.773	ثابت Constant
	0.000	5.051	0.368	0.068	0.344	القيم التنظيمية

المتغير التابع: كمية العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T= 5.051) و(B=0.344) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.135، و هذا يعني أن 13.5% من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية) ، و أن الباقي 86.5% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى، و التي تنص على:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

2.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - كمية العمل - ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
			Beta	الخطأ المعياري B		
0.257	0.000	9.173	-	0.235	2.159	ثابت Constant
	0.000	7.505	0.507	0.071	0.535	القيم التنظيمية

المتغير التابع: كمية العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=7.505) و(B=0.535) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.257، و هذا يعني أن 25.7% من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك) ، و أن الباقي 74.3% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية ، و التي تنص على:

لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
3.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - جودة العمل - ، يستخدم أسلوب الإندار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	الخطأ المعياري	B	
0.057	0.000	14.872	-	0.225	3.344	ثابت Constant
	0.002	3.144	0.239	0.067	0.212	القيم التنظيمية

المتغير التابع: جودة العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.144) و(B=0.212) عند مستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي 0.057، و هذا يعني أن 5.7% من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية) ، و أن الباقي 94.3% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ، و التي تنص على:

لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

4.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - جودة العمل - ، يستخدم أسلوب الإندار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

الجدول (40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.122	0.000	11.947	-	0.243	2.901	ثابت Constant
	0.000	4.753	0.349	0.074	0.349	القيم التنظيمية

المتغير التابع: جودة العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=4.753) و (B=0.349) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي 0.122 ، و هذا يعني أن 12.2% من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك) ، و أن الباقي 87.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة ، و التي تنص على:

لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

5.1.3 تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة:

H₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية - في المتغير التابع - المهارات البشرية - ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.368	0.000	6.995	-	0.214	1.498	ثابت Constant
	0.000	9.742	0.607	0.064	0.626	القيم التنظيمية

المتغير التابع: المهارات البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=9.742) و(B=0.626) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.368، و هذا يعني أن 36.8% من التباين في المتغير التابع (المهارات البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، و أن الباقي 63.2% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة، و التي تنص على:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

6.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة:

H_6 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل-قواعد السلوك- في المتغير التابع- المهارات البشرية-، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

R^2	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	B	الخطأ المعياري	
0.436	0.000	4.599	Beta	0.226	1.041	ثابت Constant
	0.000	11.227	0.660	0.069	0.769	القيم التنظيمية

المتغير التابع:المهارات البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=11.227) و(B=0.769) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.436، و هذا يعني أن 43.6% من التباين في المتغير التابع (المهارات البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك)، و أن الباقي 56.4% ترجع إلى عوامل أخرى.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

و بناء ا على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة ، و التي تنص على:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

7.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية السابعة للدراسة:

H7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - القيم التنظيمية- في المتغير التابع - المواظبة في العمل- ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	B	الخطأ المعياري	
0.023	0.000	14.442	-	0.235	3.400	ثابت Constant
	0.028	2.216	0.171	0.071	0.156	القيم التنظيمية

المتغير التابع: المواظبة في العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=2.216) و (B=0.156) عند مستوى دلالة 0.028، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي 0.023، و هذا يعني أن 2.3% من التباين في المتغير التابع (المواظبة في العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، و أن الباقي 97.7% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء ا على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السابعة ، و التي تنص على:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

8.1.3 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الفرعية الثامنة للدراسة:

H_8 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - قواعد السلوك - في المتغير التابع - المواظبة في العمل - ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول (44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	الخطأ المعياري	B	
0.068	0.000	11.766		0.258	3.038	ثابت Constant
	0.001	3.440	0.260	0.078	0.269	القيم التنظيمية

المتغير التابع: المواظبة في العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.440) و (B=0.269) عند مستوى دلالة 0.001، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي 0.068 ، و هذا يعني أن 6.8% من التباين في المتغير التابع (المواظبة في العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (قواعد السلوك) ، و أن الباقي 93.2% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثامنة ، و التي تنص على:

لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

3.2 تحليل علاقات الأثر لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل - ثقافة المؤسسة - في المتغير التابع - أداء الموارد البشرية - ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

**الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).**

الجدول (45): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.

R ²	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
			Beta	الخطأ المعياري	B	
0.322	0.000	12.198	-	0.183	2.236	ثابت Constant
	0.000	8.804	0.568	0.055	0.488	ثقافة المؤسسة

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=8.804) و (B=0.488) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي 0.322، و هذا يعني أن 32.2% من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة)، و أن الباقي 67.8% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة للدراسة، و التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة .

سنتطرق في هذا المطلب لتفسير نتائج الدراسة، كما يلي.

1- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان:

يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان حول موضوع دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B كمايلي:

أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.246، و احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254، ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.240 . و تعتقد الباحثة أن ظهور ثقافة المؤسسة بهذا المستوى المتوسط راجع لإشكالية التغيير التنظيمي الذي شهدته المؤسسة إثر عملية الخصخصة - تم بيع المؤسسة لمستثمر أجنبي في ماي 2008-

مما أدى إلى تدمير مواردها البشرية و عدم رضاهم عن بيع المؤسسة، وما انجر عن هذه الظروف من تغيير في الجانب الثقافي .

كما أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.819، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا بمتوسط حسابي قدره 4.033، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.909 ، ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره 3.890 وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.534، وهذه النتائج قد ترجع لمجموعة من الأسباب، من أهمها:

- أقدمية عمل المؤسسة و اكتساب مواردها البشرية الخبرة الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- توفر عملية الطلب على منتجاتها التي تتميز بجودة عالية .
- تفعيل نظام الرقابة و نظام العقوبات داخل المؤسسة.
- 2- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:
- 1.2 تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الفرعية للدراسة:

1.1.2 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية ،بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=25.508$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.368 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.135، و هذا يعني أن 13.5% من التباين في كمية العمل مفسر بالتغير في القيم التنظيمية .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T= 5.051$) و ($B=0.344$) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.01 .

للحظة نلاحظ من نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن تأثير القيم التنظيمية في كمية العمل جاء ضعيفا، و قد يرجع هذا التأثير الضعيف لتركيز المؤسسة على الرقابة المباشرة وعدم تحفيزها للعاملين على القيم

التي تنمي روح الولاء (كقيمة جماعية العمل وقيمة المشاركة في اتخاذ القرار) وبالتالي تحسين كمية العمل.

2.1.2 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية، حيث بلغت قيمة ($F=56.327$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين قواعد السلوك و كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.507 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.257، و هذا يعني أن 25.7% من التباين في كمية العمل مفسر بالتغير في قواعد السلوك .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة ($T=7.505$) و ($B=0.535$) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الثانية أن تأثير قواعد السلوك في كمية العمل جاء متوسطاً، و قد يرجع هذا لتركيز المؤسسة على إلزام العاملين بقواعد سلوكية معينة دون توجيههم - العاملين - و ترغيبهم بطريقة غير مباشرة نحو تبنيهم للقواعد السلوكية التي من شأنها أن تخلق الولاء عند العاملين و توجههم نحو تحسين العمل.

3.1.2 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية، حيث بلغت قيمة ($F=9.883$) عند مستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و جودة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.239 عند مستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.057، و هذا يعني أن 5.7% من التباين في جودة العمل مفسر بالتغير في القيم التنظيمية .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=3.144$) و ($B=0.212$) عند مستوى دلالة 0.002 ، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الثالثة أن تأثير القيم التنظيمية في جودة العمل جاء ضعيفا جدا، و قد يرجع السبب لاكتفاء المؤسسة بشهادة الإيزو التي حصلت عليها نتيجة لجودة منتجاتها وعدم تبني منظومة قيمة تسعى لتحسين المستمر .

4.1.2 الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=22.594$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين قواعد السلوك و جودة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الارتباط R بين المتغيرين 0.349 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.122، و هذا يعنى أن 12.2% من التباين في جودة العمل مفسر بالتغير في قواعد السلوك .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=4.753$) و ($B=0.349$) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الرابعة أن تأثير قواعد السلوك في جودة العمل جاء ضعيفا، و قد يرجع السبب لاكتفاء المؤسسة بشهادة الإيزو- التي حصلت عليها نتيجة لجودة منتجاتها- وعدم توجيه قواعد السلوك نحو التحسين من جودة العمل .

5.1.2 الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=94.897$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و المهارات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.607 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.368، و هذا يعني أن 36.8% من التباين في المهارات البشرية مفسر بالتغير في القيم التنظيمية .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=9.742$) و ($B=0.626$) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الخامسة أن تأثيرالقيم التنظيمية في المهارات البشرية جاء مرتفعا، و قد يرجع السبب لاعتماد المؤسسة على تدريب و تحفيز مواردها البشرية من أجل تحسين مهاراتهم ، إضافة لامتلاكهم للمهارات نتيجة الخبرة المتراكمة لديهم.

6.1.2 الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=126.044$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين قواعد السلوك و المهارات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الارتباط R بين المتغيرين 0.660 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.436، و هذا يعني أن 43.6% من التباين في المهارات البشرية مفسر بالتغير في قواعد السلوك .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=11.227$) و($B=0.769$) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية السادسة أن تأثير قواعد السلوك في المهارات البشرية جاء مرتفعا، و قد يرجع سبب ذلك لتوجيه قواعد السلوك نحو الالتزام بالتدريب من أجل تحسين المهارات. إضافة لاكتساب المهارات نتيجة الاحتكاك مع الزملاء و الخبرة المتراكمة.

7.1.2 الفرضية الفرعية السابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=4.909$) عند مستوى دلالة 0.028 و هي أقل من 0.05 .

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و المواظبة في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الارتباط R بين المتغيرين 0.171 عند مستوى دلالة 0.028 و هي أقل من 0.05.

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.023، و هذا يعني أن 2.3% من التباين في المواظبة في العمل مفسر بالتغير في القيم التنظيمية .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=2.216$) و($B=0.156$) عند مستوى دلالة 0.028 ، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية السابعة أن تأثير القيم التنظيمية في (المواظبة في العمل) جاء ضعيفا جدا ، و قد يرجع سبب ذلك لاعتماد المؤسسة الرقابة المباشرة للعاملين و تفعيل نظام العقوبات و بالتالي عدم تبني المؤسسة محل الدراسة لمنظومة قيمية تدفع العاملين للرقابة الذاتية و الولاء التنظيمي.

8.1.2 الفرضية الفرعية الثامنة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=11.830$) عند مستوى دلالة 0.001 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين قواعد السلوك و المواظبة في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.260 عند مستوى دلالة 0.001 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.068، و هذا يعني أن 6.8% من التباين في المواظبة في العمل مفسر بالتغير في قواعد السلوك .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة ($T=3.440$) و ($B=0.269$) عند مستوى دلالة 0.001، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الثامنة أن تأثير قواعد السلوك في المواظبة في العمل جاء ضعيفا جدا ، و هذا راجع لاعتماد المؤسسة على قواعد سلوكية ملزمة أكثر من اعتمادها على قواعد تدفع العاملين للالتزام التنظيمي.

• 2.2 تفسير النتائج المتعلقة بفرضية الرئيسة للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسة، بدليل ارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمة ($F=77.512$) عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.568 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.322، و هذا يعني أن 32.2% من التباين في أداء الموارد البشرية مفسر بالتغير في ثقافة المؤسسة، أما الباقي 67.8% ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج.

الفصل الرابع دراسة ميدانية حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية
بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة (T=8.804) و (B =0.488) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.01 .

نلاحظ من خلال الفرضية الرئيسة للدراسة أن تأثيرثقافة المؤسسة في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، و قد يرجع سبب ذلك للتغيير التنظيمي الذي حدث سنة 2008 عند خوصصة المؤسسة وما انجر عن هذا التغيير من تغيير في الجانب الثقافي، وعدم تقبل العاملين لهذا التغيير مما أدى إلى عدم الاستقرار في الثقافة التنظيمية للمؤسسة و بالتالي جاء تأثيرها متوسطا.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة (EN.I.CA.B) عن طريق استعمال أداة الاستبيان، يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية، و مستوى عال لأداء الموارد البشرية ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد ثقافة المؤسسة و أبعاد أداء الموارد البشرية، ومن خلال اختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة وأبعادها(القيم التنظيمية، قواعد السلوك) في تحسين أداء الموارد البشرية وأبعاده(كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل) ، و لكن درجة الأثر جاءت متباينة .

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة إذا أحسن استخدامها ، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها و من ثم مستويات الأداء. من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة "ما" مع بقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من ثقافات المؤسسات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بين المؤسسات.

فقد تمتلك المؤسسات ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بمواردها البشرية سلوكا ايجابيا ، و يمكن أن يشكل هذا الاتفاق ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة، في حين تتميز بعض المؤسسات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق بين قيم مواردها البشرية وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

قدمت الدراسة الحالية نمودجا لإختبار أثر ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B ، و فيمايلي حوصلة نتائج الدراسة :

✓ وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.246، و احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254، ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.240.

✓ وجود مستوى عالي أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.819، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولا بمتوسط حسابي قدره 4.033، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.909 ، ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره 3.890 وأخيرا فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.534 .

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B) .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ، نقترح بمايلي:

- ✓ على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو أفضل المؤسسات.
- ✓ ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام و التوافق بين الموارد البشرية، و تدعيم القيم الإيجابية التي من شأنها تحسين معدلات الأداء (مثل: قيمة جماعية العمل ، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، و قيمة الالتزام واحترام الوقت)، و معالجة القيم السلبية أو التخلص منها .
- ✓ على المؤسسة تكوين قواعد سلوك تساعد على توجيه تصرفات العاملين نحو تبني السلوك التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي للأكفاء، كما يجب على المؤسسة اعتماد أسلوب جيد فيما يخص عمليات التعيين و الترقية.
- ✓ ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية و تفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة .

- ✓ التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة و ذلك بتبني الأنظمة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، ...إلخ) دون الاعتماد فقط على شهادة الإيزو.
- ✓ توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة و الاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة خلق قنوات اتصال بين القيادة العليا و باقي المستويات الإدارية.

- آفاق الدراسة:

يمكن أن تقترح الباحثة المواضيع التالية:

- ✓ أثر التغيير التنظيمي على الالتزام الوظيفي بمؤسسة EN.I.CA.B .
- ✓ أثر الصراع القيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الإقتصادية.
- ✓ مساهمة اتساق القيم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.
- ✓ أثر الخوصصة على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ مساهمة ثقافة المؤسسة في تمكين العاملين بالمؤسسة.
- ✓ التنوع الثقافي و أثره على الأداء العام للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. القرآن الكريم.

ب. الكتب:

- 1- أحمد أبو سعود، الاتجاهات الحديثة لقياس تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
- 2- أحمد الهندي، الثقافة الإدارية في سياق عالمي، معهد الإدارة العامة- مركز البحوث، السعودية، 2011.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - مصر ، 2004، بدون دار نشر.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 5- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية - المفاهيم و الأدوات- دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 7- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 8- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 9- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 10- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 11- جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 12- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ، ترجمة أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، 2003.
- 13- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 14- جوزيف جي -جبرا، أو -بي- دوفيدي، ترجمة مشبب بن عايش القحطاني، مراجعة وحيد بن 15- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 16- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004.
- 17- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 19- دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر، القاهرة، 1999.
- 20- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
- 21- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

- 22- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 23- رضا السيد، الإحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2007.
- 24- رعد حسن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الضياء، دمشق، 2000.
- 25- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 26- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011.
- 27- زاهد محمد ديبري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 28- زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 - كيف تقيم أداء الشركات و العاملين-، دار قباء ، القاهرة ، 2001.
- 29- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011.
- 30- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم والأسس والتطبيقات- معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 31- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
- 32- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 33- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة - ، مركز الدراسات و الاستشارات الإدارة العامة " PARC " ، القاهرة ، 2007.
- 34- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 35- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 36- صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 37- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 38- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 39- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 40- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 41- طارق طه ، السلوك التنظيمي- بيئة العولمة و الانترنت - دار الكتب ،مصر ، 2006.
- 42- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية- منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
- 43- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- 44- عامر خضير لكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
- 45- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
- 46- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
- 47- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 48- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2012.
- 49- عبد العزيز صالح بن جبور، **الإدارة الإستراتيجية** - إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 50- عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007.
- 51- عبد الغني عماد، **منهجية البحث في علم الاجتماع- الإشكاليات، التقنيات، المقاربات- دار الطليعة، بيروت، 2007.**
- 52- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، **الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 53- علي غربي، **بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.**
- 54- علي لطفي، محمد عبد الفتاح العشماوي، حسين مصطفى هلال، إيمان صالح حسن عبد الفتاح، صابر حسن الغنام، محمود أحمد الحسيني، غريب جبر جبر غنام، محمد الألفي، **تكنولوجيا الموارد البشرية- إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.**
- 55- عمر وصفي عقيل ، **إدارة القوى العاملة** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1996.
- 56- عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي** -، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 57- فريد النجار، **تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية - الذكاء السلوكي** - مؤسسة شباب الجامعة، دون سنة نشر.
- 58- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية** - مفاهيمها، مداخلها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 59- فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 60- كارن لانز، ترجمة فؤاد هلال، **الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 61- كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995.
- 62- ليف R.N.Misra، ترجمة حيدر محمد العمري، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة** ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 63- مؤيد الساعدي، **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 64- مالكولم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، **التدريب الناجح للموظفين**، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997.
- 65- مأمون سليمان درادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**، دار المسيرة، عمان، 2007 .
- 66- مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
- 67- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم و تطبيقات** -، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 68- محمد السيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2013.
- 69- محمد الصرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2006.
- 70- محمد سرور الحريري، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 71- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجماعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 72- محمد فالح صالح ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 73- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، الأردن، 2000.

- 74- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 75- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 76- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر- الوظائف، الإدارة، المهارات، الصفات- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 77- مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 78- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ،عمان ،2002.
- 79- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية- دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 80- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004.
- 81- ناصر دادي عدون،عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر- دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- 82- نجم عبود نجم ، دراسة العمل و الهندسة البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 83- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 84- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 85- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة- مدخل التصميم- دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 86- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 87- هدى على جواد الشمري، سعدون محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل، الأردن، 2006.
- 88- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل -، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

III. الأطروحات:

- 89- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين- أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 90- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 91- سمالي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة و المعرفة- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

- 92- صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا -قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- 93- عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 94- عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 95- عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007 .
- 96- عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
- 97- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2007.
- 98- مراد نعومي، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج-شمال-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2006.
- 99- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004.

IV. المجالات و الدوريات:

- 100- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 101- إصدارات بميك، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
- 102- أكتم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية- مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003.

- 103- أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري - دراسة تحليلية- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية- المجلد 6، العدد 1، 2003.
- 104- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تنظيمية في القطاع المصرفي الأردني- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد3، 2006.
- 105- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة- دراسة ميدانية بولاية سطيف- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد11، الجزائر، 2001.
- 106- ربيب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجماعات الجزائرية- دراسة ميدانية- المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11، جامعة وهران، 2013.
- 107- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإجهزة القياس و المراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الأول، بسكرة، 2007.
- 108- شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الإجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية- الأداء- العدد 121، الأردن، 2010.
- 109- عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل، أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 20 العدد 3 ، الأردن 2004.
- 110- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 26 - العدد الثاني، سوريا، 2010.
- 111- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد8، الجزائر، 2008.
- 112- علي رحال ،إلهام يحيوي ، الجودة و السوق ، مجلة آفاق ، العدد الخامس ، مارس 2001 ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،، 2001.
- 113- محمد مصطفى الخشروم، تأثير منح الخدمة في الإلتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
- 114- مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد2، 2012.
- 115- منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، 2009.
- .V. الملتقيات :**
- 116- إبراهيم أحمد، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "تحو متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، 2009.
- .VI. الأنترنت:**

I. Les ouvrages :

- 118- A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA, **Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, 1995.
- 119- Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996.
- 120- Anne maydan nicotera, Marcia J. clinkscales, Felicia R. walker, **understanding organizations through culture and structure**- relational and other lessons from the african-american organization-lawrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey london , 2003.
- 121- Bernard froman, **Du manuel qualité au manuel de management- l' outil stratégique**-AFNOR,paris,2007.
- 122- Bernard Galamboud , **Si la GRH était de la gestion**, éditions liaisons, Paris, 2002.
- 123- Bernard Martory,Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines – pilotage social et performances**, Dunod, paris,2005.
- 124- Christian, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, éditions d'organisation, Paris ,2eme édition, 2002.
- 125- Christine Williamson, Gary Coloin, Amy Mc Donald, **Gestion des ressources humaines**, Tearfund, France, 2008.
- 126- Danniell Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production**, édition organization, paris,1998.
- 127- Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human resource management**,pearson edution limited, England, 2008.
- 128- Diana C.Pheysey ,**Organizational cultures**- types and transformations- Taylor and francis e-library,London , 2003.
- 129- Guy Laudoyer, **La certification Iso 9000 – un moteur pour la qualité** , édition organization, paris,2000.
- 130- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management**, édition organization, paris,2001.
- 131- Jean-Marc Le Gall ,**Que sais-je?La Gestion des ressourcees humaines**, presses universitaires de frances, paris,2002.
- 132- Jean-Marie gogue , **Management de la qualité**, economica ,Paris,1997.
- 133- Jean-pierre Citeau , **Gestion des ressourcees humaines- principes généraux et cas pratiques**, éditions Dalloz, paris, 2000.
- 134- Jennifer A.Howard.Grenville , **Corporate culture and environmental practice**-making change at a high technology manufacturer- glensanda house ,U.S.A,2007.
- 135- Kim S.Cameron,Roberte E.Quinn, **Diagnosing and changing organizational culture**-based on the competing values framework, jossey-bass business & management series, united states of America, 2006.
- 136- Marc. J. Schabracq, **Changing organizational culture**- the change agent's guide book, John Wiley and Sons. Ltd, England, 2007.

- 137- Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, **Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education, France, Paris, 2008.
- 138- Mary Leslie Mohan, **Organizational Communication and Cultural Vision Approaches for Analysis**, State University of New York Press, 1993.
- 139- Mats Alvesson, **Understanding Organizational Culture**, SAGE Publications, London, 2002.
- 140- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne Françoise Bender, **Fonctions RH – politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Pearson Education, France, 2009.
- 141- Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique- efficacité et performance collective**, Dunod, Paris, France, 2008.
- 142- Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance – le pilotage par les processus et les Compétances**, les éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 143- Shein Edgar H, **the corporate culture : survival guide**, new and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, United States of America, 2009.
- 144- Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2004.
- 145- Yves Réale, Bruno Dufour, **Le DRH stratège – le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 2006.

II. Les thèses :

- 146- Nadège Gunia, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises- impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I-sciences sociales, Ecole doctorale des sciences de l'entreprise, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE-UMR CNRS N° 5066), France, 2002.

III. Les Revues et Périodiques :

- 147- Buchanan Bruce, **Buiding Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-**, Administrative Science Quarterly, Vol 19, N° 4, 1974.
- 148- Cao.Q & Dowlatshahi.S, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management, 23, 2005
- 149- Durrani Bilal, Obaid Ullah, Sabeeh Ullah, **Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan**, Journal of Contemporary Research in Business, v.2, N° 9, 2011.
- 150- George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, **Organizational culture and performance : proposing and testing a model**, Organization Science, INFORMS, vol 4, n°2, 1993.

151- Hira Aftab, Tayyaba Rana , Aamir Sarwar, **An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: evidence from the banking sector**, International journal of business and commerce, vol. 2, n° 4: dec 2012.

152- Jack Henry Syauta,Eka Afnan Troena, Margona Setiawan, Solimun, **The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance- study at municipal waterworks of jayapura, Papua Indonesia- I** nternational journal of business and management invention,vol 1 Issue 1/ December,2012.

153- Jay B.Barney, **Organizational culture**: can it be a source of sustained competitive advantage?,the academy of management review, vol 11,n° 3,jul1986.

154- Joseph wallace , James Hunt, Christopher richard, **The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values**,MCB university press, the international journal of public-sector management, vol 12, n° 7,1999.

155- Lise Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, Michel Arcand, **Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets**,Revue internationale sur le travail et la société, vol 3.N°1, février 2005.

156- Lock Peter, Grawford John , **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment**, the journal of management development, vol 23,N°4, 2004.

157- Lund Daulatram B , **Organizational culture and job satisfaction**, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N°3, 2003.

158- Manetje , N.Martins,**The relationship between organisational culture and organisational commitment**, university of south africa, southern African business review, vol 13,n° 1,2009.

159- Meyer JP, Herscovitch L, **Commitment in the workplace- Toward a general model**, Human Resource Management Review, vol.11,2001.

160- Parker Rachel, Bradly Lisa, **Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations**, the international journal of management,vol 13, N°2,2000.

قائمة الملاحق

(ملحق رقم 01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

قسم العلوم الإقتصادية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان حول:

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة EN.I.CA.B

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة

تحت إشراف:

أ.د. خنشور جمال

إعداد الطالبة :

خيرالدين جمعة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة العبارات و الإجابة عنها بدقة و موضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

تقبلو مني فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس:
<input type="checkbox"/>	30 - 39 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2- العمر:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	40 - 49 سنة	
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	تقني	3- المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ماستر فأكثر	<input type="checkbox"/>	مهندس	
<input type="checkbox"/>	(6 - 10) سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	4- سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	(11 - 15) سنة	
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	5- المستوى الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	إطار سامي	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	

الجزء الثاني: محاور الإستبيان.

المحور الأول: ثقافة المؤسسة.

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية.	1	ثقافة المؤسسة القيم التنظيمية (قيمة العمل الجماعي، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، قيمة الإلتزام و إحترام الوقت)
بشدة	موافق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يرتبط العاملون ارتباطا وثيقا بفرق عملهم.	2	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.	3	
بشدة	موافق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لمصلحة الجماعة أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين.	4	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل.	5	
بشدة	موافق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	6	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.	7	
بشدة	موافق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة.	8	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم.	9	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحظى الأفكار الجديدة بالقبول من المسؤولين.	10	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية.	11	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يلتزم العاملون بالإنضباط في مواعيد العمل.	12	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	وقت العمل عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل.	13	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة و ذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل.	14	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.	15	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة.	16	قواعد السلوك
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار.	17	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقل مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل (السرقه، اللامبالاه، الرشوة،...).	18	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة و صدق.	19	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعبر العاملون بالمؤسسة على آرائهم بكل حرية .	20	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام.	21	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يعامل الرئيس العاملين بطريقة حسنة.	22	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يناقش العاملون بعضهم بعض الأمور الخاصة بالعمل بأسلوب جيد.	23	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحل العاملون الصراعات فيما بينهم.	24	

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	25	يتنافس العاملون مع بعضهم منافسة شريفة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	26	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب السلوك الإيجابي بالعمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	27	يتعاون العاملون مع بعضهم لتأدية العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	28	يمدح الرئيس العاملين المجتهدين في العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	29	يتم تكريم العاملين المجتهدين في عملهم.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	30	يتم اختيار العاملين على أساس سلوكهم و إمكانياتهم.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	31	يستمتع الرئيس لآراء العاملين قبل أن يتخذ قراره.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	32	يتم تقدير السلوك الحسن للعامل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	33	يتحدد نجاح العامل ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.

التقييم					العبارة القياسية	الرقم	المتغير
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	ينجز العامل العمل وفق الكمية المطلوبة.	34	أداء الموارد البشرية كمية العمل
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>		35	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد المؤسسة على تطوير طرق و أساليب العمل لتعظيم الإنتاجية.	36	جودة العمل
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	ترضي منتوجات المؤسسة احتياجات الزبائن.	37	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتميز العامل بالدقة و الإتقان في انجاز عمله.	38	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء.	39	

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	40	يتعامل العامل بكل وعي مع مشاكل العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	41	المهارات البشرية يكتسب العامل مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	42	تلتزم المؤسسة بنتائج تقييم أداء العامل من أجل تحديد احتياجاته التدريبية.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	43	يخضع عمال المؤسسة للتدريب من أجل تحسين مهاراتهم و اكتساب مهارات جديدة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	44	احتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكنه من اكتساب مهارات تساعده في العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	45	يمتلك العاملون المهارات الكافية لإستخدام الآلات بشكل صحيح.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	46	المواظبة في العمل يتميز العامل في المؤسسة بالجدية في انجاز عمله.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	47	ينجز العامل عمله في الوقت المحدد.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	48	يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	49	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.

شكرا على حسن تعاونك.

(ملحق رقم 02)

قائمة المحكمين لأداة الدراسة - الإستبيان -

الجامعة	الرتبة	المحكم
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د رحمانى موسى
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د موسى عبد الناصر
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د يحياوي مفيدة
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د.منصوري كمال
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. دبله فاتح
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	د.آقطي جوهرة
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	د. قريشي محمد
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد أ	أ. خان أحلام
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد أ	أ.بنوناس صباح

Certificat FR08/1852QU

Le système de management de

ENICA-BISKRA Spa (Entreprise des industries du câble de Biskra)

BP 131 RP Biskra
07000 Biskra
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

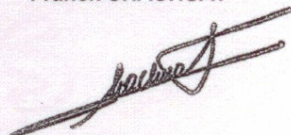
Pour les activités suivantes

Fabrication et commercialisation de :
**Câbles d'Énergie Basse & Moyenne Tension, nus
et isolés, & Haute Tension
Dry Blend, Compound & Tourets de
conditionnement.**

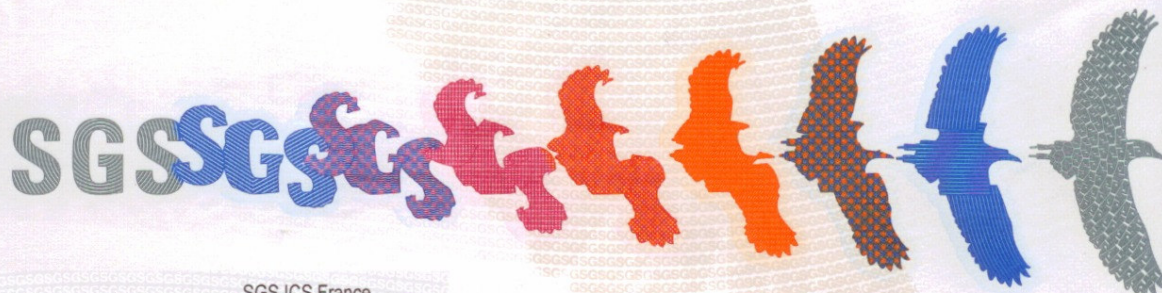
Ce certificat est valable du 31 mai 2008 au 30 mai 2011
Version 1. Certifié depuis Mai 2008

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT



Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA



SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Telephone +33 (0)1 41 24 87 75
Fax +33 (0)1 41 24 86 63

