



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة-زريبة الوادي-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د . رياض بن صوشة

محمد الهادي معافي

رقم التسجيل:	...../M-L.M.D/Ge-GRH/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

صدق الله العظيم

(النمل: 19)

## شكر وعرفان

في البداية احمد الله حمدا كثيرا طيبا ومباركا فيه، الذي وهب لي نعمة الإرادة ويسر لي في انجاز هذا العمل. يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي رياض بن صوشة على مساعدته لي بتوجيهاته القيمة ونصائحه الناقدة والبصيرة، فلك مني ألف ألف شكر وامتنان على صبرك معي في انجاز هذا البحث. كما أشكر الأساتذة محكمي الاستبيان وكل الأساتذة الذين أفادوني بنصائحهم وملاحظاتهم وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وأشكر السادة والسيدات الأفاضل الذين كانوا عوناً لي خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن البركة. وإلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهواً، فعفوا... أهدي لهم ثمرة جهدي.

شكراً جزيلاً...

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى الإخوة و الأخوات حفظهم الله.

إلى باقي أفراد العائلة و إلى كل من يعرفني.

إلى كل أصدقائي وزملائي.

إلى كامل طلبة سنة ثانية ماستر تسيير الموارد البشرية دفعة 2017/2016.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب.

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا، فعفوا... أهدي لهم ثمرة جهدي.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية في المؤسسة، بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 158 عامل، طبقت عليها أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة.

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

**الكلمات المفتاحية:** عملية التوظيف، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية.

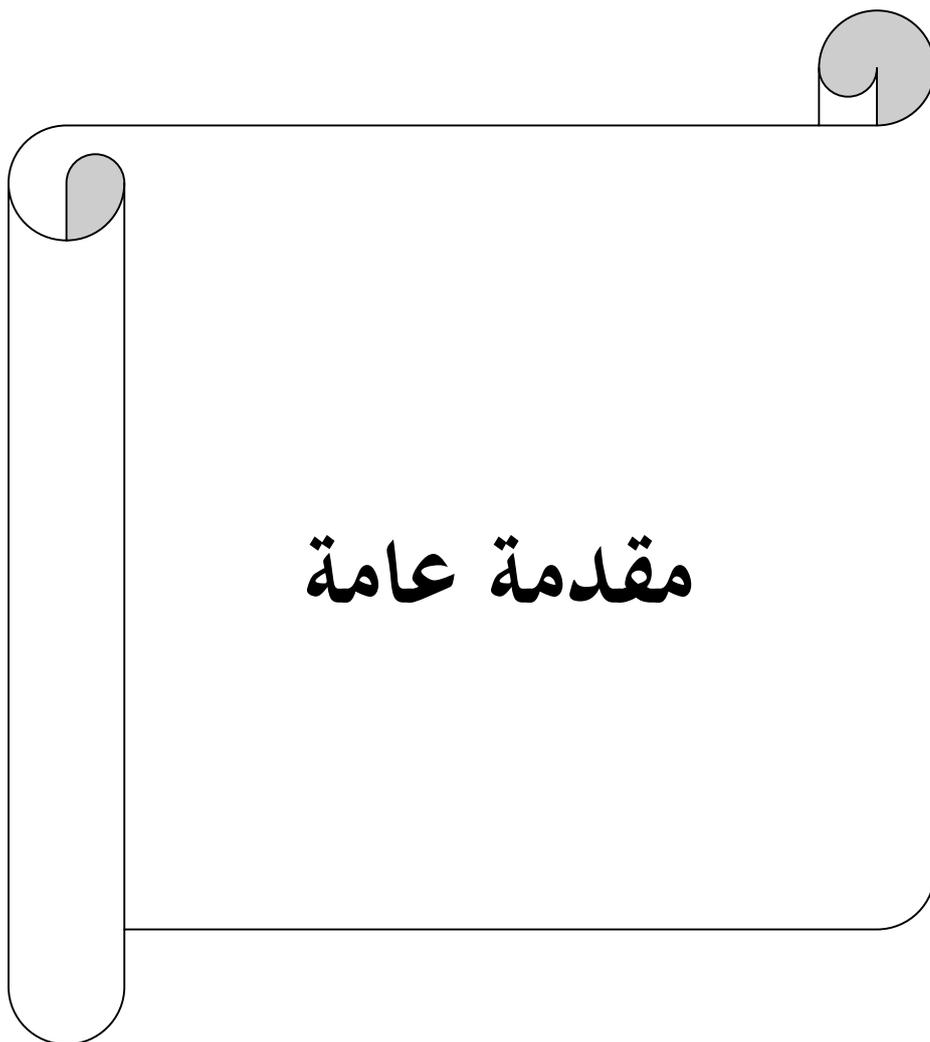
## Summary:

This study aims to investigate the interactive relationship between the employment operation and the organizational culture in the institution. The case of study is the mill institution Baraka in Zirebet Eloud. The sample consists of all staff at all the administration levels. We take a random sample of 158 workers and apply a questionnaire. We ended up at the following most important results:

- ❖ There is an effect with statistical indication on the dimension of the the employment operation over organizational culture which is according a research.
- ❖ There is an effect with statistical indication on the dimension of the organizational culture over employment operation at the institution which is according a research.

This study gave some recommendations according the giving results.

**The key words :** the employment operation. organizational culturethe. Human resources management.



## مقدمة عامة

## مقدمة العامة:

تواجه المؤسسات اليوم سواء كانت عامة أم خاصة صعوبات وتحديات ناتجة عن بيئة معقدة، والتي تتحكم فيها العديد من المتغيرات والعوامل، وقد طالت جميع المؤسسات اقتصادية كانت أو اجتماعية في كل العالم، ولعل ابرز تغيرات الوقت الحالي هو التطور الذي مس الفكر الإداري والذي صاحبه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تهتم بشأن المورد البشري من ساعة دخوله حتى خروجه من المؤسسة، والذي يعتبر أهم مورد بالمؤسسة.

وتلبي المؤسسة حاجاتها من المورد البشري من خلال عملية التوظيف، وتتكون عملية التوظيف من عدة مراحل أهمها الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على أفضل الكفاءات، والتي تتوافق مع متطلبات المؤسسة، الذين يجب أن تتوفر فيهم الشروط المناسبة والمتماشية مع متطلبات المؤسسة وأهدافها، لكي يتم اختيارهم وتفضيلهم عن البقية.

وعملية التوظيف تحتل أهمية كبيرة في المؤسسات ولاسيما المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تقودها إلى القيام بأعمالها وإنجاز مهامها و تقودها إلى مستويات أداء معينة، و تساعدها في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها وزيادة مخزونها من المهارات والكفاءات الإبداعية، والتي تعتبر مصدر التميز والمنافسة المنشئة للقيمة، وفي ظل ما سبق ذكره كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري اهتماما كبيرا، من خلال تكوينه وتدريبه وتنميته وتأهيله، ولكن قبل كل هذا يكون بعد عملية التوظيف التي تعتبر المحور الأساسي في القيام باستراتيجيات المؤسسة، وتعتبر عملية التوظيف من مسؤولية مصلحة إدارة الموارد البشرية في والتي تكون في المؤسسة.

تعد الثقافة التنظيمية مزيج بين ثقافة الموظفين لدى المنظمة الناتجة عن المجتمعات التي يتواجدون فيها، وبين الثقافة الأصلية للمؤسسة التي يرجعها أغلب المفكرين إلى مؤسسها الأول، والتي تشكلت عبر الزمن مما أكسبها ملامح جديدة وأفقدتها أخرى.

والتوظيف باعتباره عملية يتم من خلالها الحصول على الموظفين، والذين يحملون ثقافات وعادات مختلفة، التي تدخل إلى المؤسسة وتصبح جزءا من الثقافة الكلية للمؤسسة، والثقافة التنظيمية لها مجموعة من الخصائص والتي تؤثر على جميع العمليات في المؤسسة بما فيها عملية التوظيف.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية؛ أي التعرف على أثر عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في المؤسسة، حيث قامت هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية خاصة.

## 1) الإشكالية:

في ظل الأهمية المتزايدة للمورد البشري داخل المؤسسة وكذلك المنافسة القوية على أصحاب الكفاءات والمهارات المتميزة، تسعى المؤسسات إلى توظيف الموارد البشرية المميزة وإدخالها ضمن كيانها وهويتها، وبذلك تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تؤثر وتتأثر بجميع عمليات المؤسسة بما فيهم عملية التوظيف.

وهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية، والذي تطرقنا إليه في مؤسسة اقتصادية خاصة ألا وهي مؤسسة مطاحن البركة.

ووفق الطرح السابق قمنا بصياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

### إشكالية الرئيسية الأولى:

ما هو أثر أبعاد عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة؟.

وتدرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1) ما هو أثر التصميم على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة؟.
- 2) ما هو أثر التخطيط على ثقافة المنظمة في مؤسسة مطاحن البركة؟.
- 3) ما هو أثر الاستقطاب على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة؟.
- 4) ما هو أثر الاختيار على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة؟.
- 5) ما هو أثر التعيين على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة؟.

### إشكالية الرئيسية الثانية:

ما هو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة؟.

وتدرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1) ما هو أثر التماسك على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة؟.
  - 2) ما هو أثر المشاركة على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة؟.
  - 3) ما هو أثر التعاون على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة؟.
- (2) الفرضيات:

وللإجابة على الإشكاليات المطروحة تبيننا الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لأبعاد عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.  
وتتضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

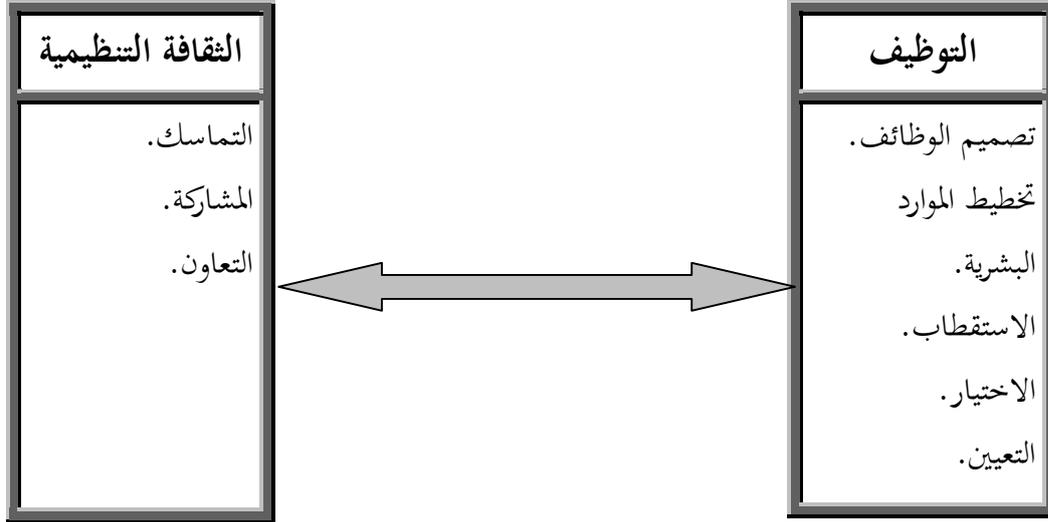
- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتصميم على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.
- 2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتخطيط على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.
- 3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للاستقطاب على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.
- 4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للاختيار على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.
- 5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتعين على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة.  
وتتضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتماسك على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة.
- 2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للمشاركة على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة.
- 3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتعاون على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

4) متغيرات الدراسة:

أ) التوظيف:

- تصميم الوظائف: هي عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وتحديد مؤهلات والشروط الواجب توفرها في شاغل تلك الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية: يتمثل في تلك العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتتأكد أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في المكان والوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.
- الاستقطاب: هو عملية اكتشاف والبحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- الاختيار: هو إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين أكثرهم تناسب لشغل الوظائف.
- التعيين: هو العمل الذي بموجبه يتم إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وإصدار قرار نهائي للتعيين في المؤسسة.

ب) الثقافة التنظيمية:

- التماسك: يقصد به درجة الانسجام والتفاهم بين الموظفين داخل المؤسسة.

- المشاركة: تعبر عن مدى مشاركة العمال في تقديم إقتراحات وأرائهم لصالح المؤسسة.
- التعاون: يقصد به مدى تشارك العمال في العمل وتبادل المعارف والخبرات في ما بينهم.

## 5) أهمية الدراسة:

### أ) الأهمية النظرية:

التوظيف بوصفه أحد أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر موضوع التوظيف موضوعا قديما، لكن في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وكذا التغيرات في تشريعات العمل وظهور الفكر الإداري الحديث؛ الأمر الذي زاد من أهميته مما أدى إلى تناوله في مجال البحوث العلمية للاستفادة منه بالواقع، لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال إدارة الموارد البشرية، ساهمت هذه الدراسة في توضيح الجانب النظري لعملية التوظيف ومختلف مراحلها.

كما ساهمت هذه الدراسة في توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية بقليل من التفصيل في ماهيتها والتعرف إلى بعض نماذجها، وكذا إبراز علاقتها بالتوظيف بعد المسح المكتبي الدقيق.

ووضحت هذه الدراسة العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية(الأثر والتأثر).

### ب) الأهمية التطبيقية:

تناولت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي مؤسسة اقتصادية خاصة ألا وهي مؤسسة مطاحن البركة، التي عرضنا نشأتها وأهميتها وأهدافها وكما عرضنا هيكلها التنظيمي بقليل من التفصيل.

ولجعل نتائج الدراسة ذات قيمة للباحثين لاحقا وللمؤسسة محل الدراسة، قمنا باستخدام أداة استمارة البحث أو الاستبيان، وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة.

وتمت الاستعانة بمن لهم دراية بمجال المعالجة الإحصائية ببرنامج SPSS للتأكد من أن المعالجة تمت بالشكل الصحيح، وأن النتائج تعكس فعلا واقع هذه المؤسسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، حتى تكون نتائج الدراسة التطبيقية ذات قيمة للباحثين لاحقا وللمؤسسة محل الدراسة.

## 6) أهداف الدراسة:

هذه الدراسة ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

- التعرف على ماهية عملية التوظيف ومختلف مراحلها.
- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وبعض نماذجها.
- الكشف عن علاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية.

7) منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية، قمنا باختيار مؤسسة مطاحن البركة لتناسبها مع متطلبات البحث، للإجابة على الإشكالية المطروحة للدراسة، وبغية التعرف والإلمام بجوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي ويعود ذلك لتماشيه مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، الذي يسمح لنا بجمع البيانات عن الظاهرة في المؤسسة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها.

8) حدود الدراسة:

- أ) الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية.
- ب) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن البركة.
- ج) الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2016/2017.
- د) الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من عمال مؤسسة مطاحن البركة.

9) مصادر جمع المعلومات:

- أ) المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في الجانب النظري للدراسة على ما يلي:
- عدد من الكتب التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
  - عدد من المذكرات الرسائل والأطروحات الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
  - عدد من البحوث العلمية والمقدمة في ملتقيات ومؤتمرات أو مقالات في مجالات.
- ب) المصادر الأولية: أما في الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على بعض الوثائق الداخلية والمقدمة من طرف مسؤولي ومسيرى مؤسسة مطاحن البركة والمجسدة في القوانين والتعليمات والقواعد والإجراءات المكتوبة وكذا أرشيف المؤسسة.
- كما اعتمدنا على أدوات البحث التالية:
- المقابلة: تعتبر وسيلة مساعدة على جمع البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الأسئلة المباشرة والمفتوحة.
  - الإستبيان: الذي يعتبر أداة قياس رئيسية، والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج.

10) أسباب اختيار الموضوع:

- محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيري الدراسة.
- الميل الشخصي للموضوع لأنه إطار التخصص الجامعي، وكذا إلمانا بمعلومات أساسية عنه.

11) صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات كأبي بحث علمي تمثل أهمها في ندرة الدراسات التي تناولت متغيري الموضوع معا، وكما وجدنا صعوبة في تحديد العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة.

## الدراسات السابقة:

يعرض الباحث هنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، والتي أجريت في أماكن وأزمنة مختلفة، وسوف نحاول إلقاء الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات، للوقوف على نتائج الجهود السابقة في مجال الدراسة الحالية، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، ومقارنتها مع الدراسة الحالية لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف، بعد ذلك تم تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة تصاعدياً بحسب تاريخ النشر، تسهيلاً للاستفادة من هذه الدراسات قام الباحث بتقسيمها حسب التالي:

### 1) أهم الدراسات والبحوث السابقة:

#### أ) الدراسات التي تناولت موضوع التوظيف:

في ما يلي أهم الدراسات التي إطلع عليها الباحث وتناولت هذا الموضوع:

#### الجدول رقم (01): الدراسات التي تناولت عملية التوظيف:

الباحث/السنة	عنوان الدراسة/نوع الدراسة	محاور الدراسة	منهجية الدراسة
حسن فلاح حسن 2014	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية / رسالة ماجستير .	-الإطار النظري و الدراسات السابقة. -مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.	دراسة نظرية مع دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.
خياط فتحي وبلهوس اسماعيل واسيني. 2014	سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية / تقرير تربص.	-الإطار النظري للتوظيف -دراسة حالة : مراحل التوظيف في إدارة أملاك الدولة و الحفظ العقاري لولاية تلمسان.	دراسة نظرية مع دراسة حالة في مديرية أملاك الدولة و الحفظ العقاري لولاية تلمسان.
عديلة عبد الكريم 2014	التوظيف في المؤسسة العامة /مذكرة ماستر .	-الإطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية . -طرق التوظيف بالوظيفة العمومية في الجزائر.	دراسة نظرية.

مقدمة عامة

دراسة نظرية.	-الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة. -أخلاقيات الموظف العام الجزائري.	تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر /رسالة ماجستير.	دحمان لويوة 2012
دراسة نظرية مع دراسة حالة في مؤسسة مون جرجرة.	-واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. -ماهية إدارة الموارد البشرية. -واقع عملية التوظيف في الجزائر . -دراسة ميدانية.	سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة /مذكرة ماستر.	أحلام قاسي 2012
دراسة نظرية مع دراسة حالة في الجهاز المصرفي الفلسطيني.	-تنمية الموارد البشرية. -تخطيط المسار الوظيفي. -تحليل الوظيفي. -تخطيط الموارد البشرية. -الاستقطاب. -الاختيار والتعيين للموارد البشرية.	واقع سياسية الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة /رسالة ماجستير.	منير زكريا احمد عدوان . 2011.
دراسة نظرية مع دراسة حالة في جامعة أحمد بوقرة بومرداس.	- الإطار النظري للتوظيف و الوظيفة العمومية. -طرق التوظيف بالوظيفة العمومية و أجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر. -واقع التوظيف بجامعة أحمد بوقرة بومرداس.	اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية / رسالة ماجستير.	تيشات سلوى 2010

المصدر: من إعداد الباحث.

(ب) الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

فيما يلي أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحث وتناولت هذا الموضوع:

الجدول رقم (02): دراسات سابقة تناولت الثقافة التنظيمية:

الباحث/السنة	عنوان الدراسة/نوع الدراسة	محاور الدراسة	منهجية الدراسة
رمضاني ابتسام ونموشي فاطمة. 2015.	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء البشري. مذكرة ليسانس.	-الإطار النظري للثقافة التنظيمية. -الإطار النظري للأداء الموارد البشرية. -دراسة حالة.	دراسة نظرية مع دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية الحكيم سعدان.
محمد أمين ساسي وحمزة شاطري. 2015.	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ليسانس.	-الإطار النظري للثقافة التنظيمية. -الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.	دراسة نظرية مع دراسة حالة بالوحدة الإنتاجية مطاحن الأوراس وحدة أريس.
عماد الدين قشي. 2015.	دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية في المنظمة. مذكرة ماستر.	-الإطار النظري للثقافة التنظيمية. -الإطار النظري لأداء الموارد البشرية. -الدراسة الميدانية.	دراسة نظرية مع دراسة حالة في بنك البركة فرع سطيف.
حيزية شاوش اخوان. 2015.	أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري. مذكرة ماستر.	-الإطار النظري للثقافة التنظيمية. -أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري.	دراسة نظرية مع دراسة حالة في مؤسسة تيرصام باتنة.
خير الدين جمعة. 2015.	دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه.	-الإطار النظري لثقافة المؤسسة. -الإطار النظري لأداء الموارد البشرية. -دور مكونات ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية.	دراسة نظرية مع دراسة حالة في (EN.I.CA.B).

دراسة نظرية مع دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة.	-الإطار العام للدراسة. -مدخل إلى الثقافة التنظيمية. -دور الثقافة في أداء الموارد البشرية. -عرض وتحليل النتائج.	دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية. مذكرة ماستر.	مرينا نغاق. 2014.
دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.	-الإطار النظري. -الدراسات السابقة. -عرض النتائج واختبار الفرضيات. -الإستنتاجات.	الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة. دراسة في مجلة العربية للإدارة، منشورة.	وفاء التميمي. 2013.
دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين.	- الإطار العام للدراسة. -الإطار النظري للثقافة التنظيمية. -الإطار النظري للأداء الوظيفي. -دراسة ميدانية.	أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير.	أسعد محمد عكاشة. 2008.

المصدر: من إعداد الباحث.

## 2) الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

أ) التعرف على الكثير من المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية، بحيث أمكن الرجوع إليها مما سهل على الباحث الطريق في بناء الإطار النظري وضبط الإطار التطبيقي.

ب) التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات مما سهل على الباحث بناء منهجية دراسته.

## 3) أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تظهر بعض أوجه التشابه مع بعض هذه الدراسات كما يلي:

أ- في التأصيل للمفهوم التوظيفي، أهدافه، أهميته، مصادره، شروطه والعوامل المؤثرة فيه.

ب- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية وتوضيح أهمية، أهداف، تطور ووظائف إدارة الموارد البشرية.

ج- التشابه مع بعض الدراسات السابقة في شرح مراحل عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

د- في التأصيل لماهية الثقافة التنظيمية وأساسياتها.

هـ- التشابه مع بعض الدراسات السابقة في بعض نماذج الثقافة التنظيمية التي أوردتها.

#### 4) أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحث عن كل الدراسات السابقة كما يلي:

أ- الدراسة الحالية تناولت العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية، خلاف للدراسات السابقة التي تناولت التوظيف في المؤسسة العامة، أخلاقيات الإدارة في عملية التوظيف، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين، سيورة عملية التوظيف للموارد البشرية، وما يلاحظ هنا أن أغلب الدراسات الجزائرية تعرضت للتوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية في ما يخص الدراسات التي تناولت متغير التوظيف، وأيضاً خلاف الدراسات السابقة التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية، والتي ربطته معظمها بالأداء البشري، عكس هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية (الأثر والتأثر).

#### 5) تميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

نجد أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات في النقاط التالية:

-تعتبر الدراسة الأولى من نوعها -على حد علم الباحث- التي ربطت بين متغير التوظيف والثقافة التنظيمية وذلك نظريا وتطبيقيا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية خاصة.

-محاولة استنتاج العلاقة المتبادلة بين عناصر التوظيف والثقافة التنظيمية (الأثر والتأثر) التي لم ترد في الدراسات السابقة إلا مرحلة الاختيار ودورها في بناء والحفاظ على الثقافة التنظيمية والتي وردت في دراسة واحدة فقط.

# الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

### الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف في المنظمة.

#### مقدمة الفصل:

تتم الإدارة بالموارد البشري اهتماما كبيرا، والتي كانت نظرتها إليه بأنه عبارة عن تكلفة تتحملها المنظمة وجب عقلنتها وخفضها إلى أدنى حد ممكن، إلا أن التغيرات الحاصلة في المحيط وتطور الفكر الإداري غير هذه النظرة، حيث أصبح بمثابة استثمار للمنظمة يحقق لها عوائد جمة، لذا وجب عليها إدارته وتفعيل قدراته واستخدامه إلى أقصى حد ممكن بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، حيث أنشئت إدارة أو مصلحة تعنى بتسيير العنصر البشري في المنظمة تحت مسمى إدارة الموارد البشرية، والتي كانت بمثابة مرحلة متقدمة بما كان يعرف إدارة الأفراد سابقا.

ومن أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية نجد عملية التوظيف، والتي تتم بتوفير والحصول على المورد البشري المناسب والكفاء وفي الوقت المناسب، وتتم عملية التوظيف بمجموعة من المراحل والخطوات المختلفة.

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

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية عملية التوظيف في المنظمة.
- المبحث الثالث: مراحل عملية التوظيف في المنظمة.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد من أهم وأثمن الموارد في المؤسسة، وأكثر تأثيراً من العملية الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للمورد البشري الحالي والمحتمل دخوله المؤسسة، لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة والموارد البشرية.

إختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان في النظر:<sup>1</sup>

**أولاً: وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ الملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسة.

**ثانياً: وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

— توصيف الوظائف.

— تخطيط الموارد البشرية.

— جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.

— تدريب وتنمية الموارد البشرية.

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.

بشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسات بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص ص 5-6.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

سنعرض فيما لي مجموعة تعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

**تعريف 1:** « هي استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم خدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد». <sup>1</sup>

**تعريف 2:** «عرف إدارة الموارد البشرية بأنها: « تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها». <sup>2</sup>

**تعريف 03:** «لإدارة الموارد البشرية بأنها: « عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ». <sup>3</sup>

**تعريف 04:** « جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم ». <sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة كباقي الإدارات في المؤسسة، حيث تعنى بتسيير العنصر البشري وكل ما يتعلق به من خلال مجموعة أنشطة ووظائف أهمها التوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، بالإضافة إلى مجموعة أنشطة مساعدة منها، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لاستقطاب، الاختيار والتعيين، تحليل الوظائف وتوصيفها، والتحفيز وتقييم الأداء وكل هذا لبلوغ وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> سهيلة صوري وآخرون، "مكانة سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة بنك البركة بسكرة"، شهادة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 8.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 6.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فاعليتها على حياة الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع.
- المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن للمؤسسة من تحقيق مكفاءات طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشري أكثر من قيمة تجهيزاتها.

بالإضافة إلى النقاط السابقة يمكن إضافة ما يلي:<sup>2</sup>

تنبع أهمية المورد البشري في التنظيم من كونه أهم عناصر العملية الإنتاجية، ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء والتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

<sup>1</sup> نسيمه مسعودي وفريال بوذبي، "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى في الجنوب اوماش"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 54-55.

فيصل حسونة، مرجع سابق ص 14.<sup>2</sup>

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه- يقول عالم الإدارة " بيتر دراكر" في هذا الصدد- إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بـ (الميزة التنافسية).

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات، أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- 1) تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- 2) تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- 3) تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم. وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- 1) اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- 2) كبر حجم المنطقة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- 3) ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.<sup>1</sup>

يكمن الهدف الأساسي لتيسير الموارد البشرية في المنظمة هو تطوير الأفراد تطويراً يلي رغبات ويسد احتياجات المنظمة وتمثل هذه الأهداف بـ:<sup>2</sup>

أولاً : الأهداف الاجتماعية وتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد في إيجاد فرص عمل ذات ربحية وإنتاجية مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس والدافعية للعمل مما يؤدي إلي رفع معنوياتهم وإقبالهم للعمل وبذلك يتم تحقيق الرفاهية لأفراد والمجتمع.

<sup>1</sup> سهيلة صوري وآخرون، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ط 1، ص ص 25-24.

ثانياً: أهداف العاملين وتتجلى في أن العاملين يتوقعون من المنظمة أن يجدوا فرص عمل وأن تتاح لهم فرصة الترقى والتقدم عندما يكونون مؤهلين، فضلاً عن وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل وتزويد من إنتاجهم وتحقيق مكاسبهم، ووجود سياسات موضوعية تمنع من استخدام السلطة من قبل القيادات الإدارية في إساءة معاملة العاملين.

أخيراً: أهداف المنظمة وتتمثل في جلب أفراد أكفاء عن طريق الاختيار والتعيين وفق المعايير الموضوعية، وتنمية قدرات الأفراد لمواكبة التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) من خلال تدريبهم وتطويرهم على وفق برامج تدريبية تتماشى مع تطور المنظمة، وتحقيق الانتماء والولاء بترقية العاملين وضمان مستقبلهم الوظيفي.

### المطلب الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية.

وفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أن تمر إدارة القوى البشرية على سلسلة من التطورات، وقد تمثلت هذه التطورات بما يلي:<sup>1</sup>

**1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال البدائية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواجهة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة على العمالة، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العمال لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمل به رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع والعبود (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

**2) مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفة لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة... إلخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتجاهات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ط 1، ص ص 21-23.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

والمفكرين والباحثين ودورهم في خلق التطور والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها.

**3) مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفاعليات واسعة النطاق في إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر f.taylor والذي أطلق عليه: the father of scientific management movement في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة timeand motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل Division of labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة وللعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس فيبر Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفء للعاملين والمعيارية ( النموذجية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات) ، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية human relation school التي قادها إلتون مايو elton mayo من خلال فريق عمل بجامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هاوثورن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطور ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

**4) نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين خصوصاً مرحلة السبعينات والثمانيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، من هذه المتغيرات ما يلي:

— ظهور العولمة.

— شدة المنافسة العالمية.

— الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

— تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
  - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
  - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. إلخ.
- إن هذه التغيرات والتحديات جعلت الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل المثال لا الحصر بما يلي:

- 1) ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
  - 2) أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
  - 3) بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
  - 4) زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتماما كبيرا أكبر من ذي قبل.
  - 5) التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
  - 6) زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
  - 7) التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - 8) بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو أحد أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.... إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فعالة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

### المطلب الرابع: الأنشطة وظيفية إدارة الموارد البشرية.

يمكن تجزئة أنشطة وظيفية إدارة الموارد البشرية إلى أنشطة وظيفية متمثلة في التوظيف والتدريب والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وأنشطة مدعمة لهذه الأنشطة الوظيفية متمثلة في تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسام مهيبيل، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفية إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 21.

### الفرع الأول: الأنشطة الوظيفية:

تتمثل في الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في التوظيف، التدريب والتعويضات المباشرة والغير مباشرة.

#### أولاً: التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تلبية حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما نوعاً.

وتتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة الفرعية تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.<sup>1</sup> وكل هذا سنفصل فيه من خلال الفصل الثاني من دراستنا.

#### ثانياً: التدريب.

لا تسعى المؤسسات إلى الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة فقط، إنما تسعى أيضاً إلى استمرارها بنفس الأداء والكفاءة، فقد يكون للمورد البشري له كفاءة في وقت ما إلا أن هذه الكفاءة قد تصاب بالتقادم إن لم يتم تطويرها وتنميتها باستمرار، وهذا راجع إلى تغيرات المحيط والأعمال وخاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا، وقد تكون هناك إختلالات حصلت في عملية التوظيف والتي أدت إلى الحصول على أفراد غير مؤهلين بالدرجة الكافية، فتسعى المؤسسة إلى سد النقص المفاجئ في الكفاءات، وهنا تلجأ المؤسسة إلى عملية التدريب لمعالجة ما سبق ذكره.

#### مفهوم التدريب:

لقد تعددت وتنوعت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التدريب، ولم يكن هناك اتفاق على إعطاء تعريف موحد وشامل له، وعلى خلفية هذا سنعرض تعريفين مهمين للتدريب كما يلي:

تعريف 01: يعرف التدريب بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم".<sup>2</sup>

تعريف 02: يعرف أيضاً على أنه " محاولة لتعيين لسلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أدائهم، أي نجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وسام مهيبيل، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 239.

<sup>3</sup> على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 346.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

وتسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التدريب إلى الموازنة بين مواصفات ومتطلبات الوظائف ومواصفات ومؤهلات شاغلي الوظائف.

ثالثا: التعويضات المباشرة والغير مباشرة.

**1) التعويضات المباشرة:** يقصد بالتعويضات المباشرة الأجور مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز وأحيانا المشاركة في الأرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة، ويتم أخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة في تحديد قيمة هذه التعويضات.<sup>1</sup>

**2) التعويضات الغير المباشرة:**<sup>2</sup> يقصد بالتعويضات غير المباشرة التعويضات التي تقدم لجميع العاملين باعتبارهم أعضاء في المنظمة بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوى أدائهم، وهي ليست بديلا عن التعويضات المباشرة وإنما هي مزايا إضافية، وقد تقدم مجانا أو تغطي المنظمة جزء من تكلفتها.

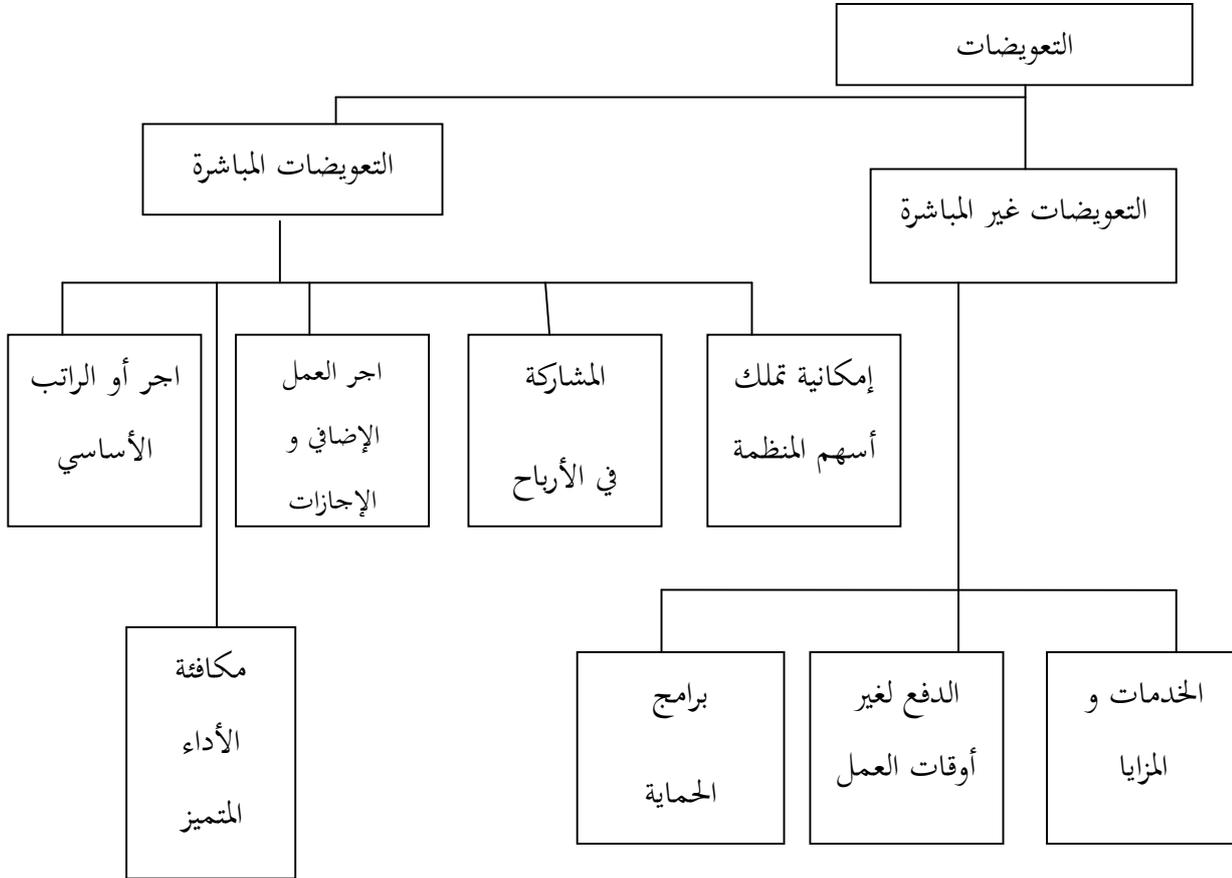
وتتمثل التعويضات غير المباشرة في مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة لكافة عمالها، من بينها الخدمات الاجتماعية والصحية وكذلك العطل مدفوعة الأجر وزيادة عليها مختلف الخدمات والمزايا الإضافية، والتي تعتمد من خلالها المؤسسة إلى الحفاظ على مواردها البشرية وكسب ولائهم وانتمائهم والذي ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم، والذي يساعدها في تحقيق أهدافها.

والشكل الموالي يوضح هيكل التعويضات المباشرة وغير مباشرة وما يتفرع منها:

<sup>1</sup> وسام مهيبيل، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 36.

الشكل رقم ( 02 ) : هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة.



المصدر: وسيام مهيبيل، مرجع سابق، ص 34.

الفرع الثاني: الأنشطة المدعمة.

هذه الأنشطة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تكون مساعدة لأنشطة الوظيفة السابقة الذكر، وتمثل الأنشطة المدعمة في ما يلي:

أولاً: تحليل الوظائف.

يقصد بالتحليل بصفة عامة إرجاع الشيء إلى عناصره الأولية إما بتحليل الوظائف فيقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسام مهيبيل، مرجع سابق، ص 39.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

- اختصاصات الوظيفة: وهي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.
- مسؤولية الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
- شروط شاغل الوظيفة: التأهيل العلمي والخبرة العلمية والقدرة الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء.
- العلاقات الرئيسية: من يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقا لتسلسل الوظيفي الإداري.

### ثانيا: تخطيط القوى العاملة:

تتأثر الموارد البشرية في المنظمة بالعديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إذ أسهمت العولمة وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة إلى جانب ظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في خلق العديد من الفرص والمخاطر للمنظمات، مما يفرض عليها السرعة في رد الفعل وسبق الأحداث، لذا أصبح مفروض على المؤسسة أن تكون على اطلاع بالإمكانيات البشرية المتوفرة لديها ونقاط قوتها وضعفها حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها التي تتناسب وأهدافها المستقبلية، وبالتالي تحرص المؤسسة على التخطيط لمواردها البشرية والذي يتم بالتوازي مع تخطيط المجالات الأخرى كالإنتاج والتسويق فيما بينها لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها، وأيضاً هناك من يعرفه على أنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع. كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، فضلاً عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويظهر القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير وإشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال عزري ومرم عشبية، "واقع التوظيف الإلكتروني في المنظمات: دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 22-23.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 29.

### ثالثاً: تقييم الأداء.

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم تقييم الأداء، وذلك حسب توجهات كل واحد منهم، إذ عرف على أنه: " تحديد مستوى الأداء لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة، وعرف أيضا بأنه: " عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف وبشكل أكثر تفصيلاً عرف تقييم الأداء بأنه " قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقاً إذ يجري في نهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي تجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه للعمل على تفاديها وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكثر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة.<sup>1</sup>

وتتمثل أهم أهداف تقييم الأداء في ما يلي:<sup>2</sup>

- مساندة القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترقية أو منح المكافأة أو النقل أو الفصل من الخدمة.
- توفير التوثيق اللازم لسلامة وملائمة القرارات الإدارية والذي يتمثل في تقارير الأداء الوظيفي.
- توفير أساس سليم واتخاذ قرارات إدارية صائبة وعادلة، وذلك بدل الاعتماد على الحكم الشخصي.
- إرشاد ونصح العاملين، وتوفير معلومات مؤكدة أو تغذية عكسية للموظف فيما يتعلق بأدائه وذلك لكي يتعرف على مواطن القوة في أدائه لتعزيزها، وأوجه القصور لتفاديها.
- وضع خطط لتحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء تقارير الأداء الوظيفي، وتوفير التدريب اللازم لتليتها.
- التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إشعار الموظف باهتمام رئيسه به ومتابعته لأدائه وذلك من خلال التغذية العكسية التي يزودها بها.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 44-45.

### المبحث الثاني: ماهية عملية التوظيف في المؤسسة.

مع تطور الفكر الإداري وزيادة الاهتمام بالموارد البشري باتت عملية توظيفه تحظى بعناية كبيرة من قبل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو إدارية، وهذا راجع للدور الذي يلعبه توظيف المورد البشري في تحديد مصير المؤسسة والقيام بالانشطة كما ينبغي، ولهذا وجب على المؤسسة إعداد عملية التوظيف وتكييفها حسب حاجاتها لجذب الراغبين في التوظيف واختيار وتعيين انسبهم.

### المطلب الأول: مفهوم التوظيف.

تعد عملية التوظيف خطوة هامة وإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها واستمراريتها.

وبهذا الصدد سنورد مجموعة من التعاريف لعملية التوظيف:

**تعريف 01:** يعرف التوظيف بأنه تلك العملية التي بها يتم إمداد المنظمة بالعنصر البشري الكفاء، لشغل المراكز الشاغرة في هيكلها التنظيمي. أو هو تعبئة القوى العاملة اللازمة للمنظمة، واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها وتسكينها في المكان الملائم، بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وانتهاء الخدمة.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** عملية التوظيف هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.<sup>3</sup>

**تعريف 04:** التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة وترغيبها للبقاء فيها.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** التوظيف هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المورد البشري لسد المناصب الشاغرة لديها وما يتناسب مع حاجاتها وشروط شغل المنصب الشاغر، وتتم عملية التوظيف بمجموعة من المراحل وتبدأ بالاستقطاب وتليها مرحلة الاختيار وأخيرا مرحلة التعيين.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي، الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 286.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> أحلام قاسي، "سرورة عملية توظيف الموارد البشري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة"، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012، ص 64.

<sup>4</sup> سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 12.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التوظيف.

سنعرض في هذا المطلب أهداف وأهمية عملية التوظيف.

الفرع الأول: أهمية عملية التوظيف:

يتفق جميع علماء الإدارة وروادها على أهمية العنصر البشري والطاقات الإنسانية داخل التنظيمات أهلية كانت أو حكومية، ورغم هذه الأهمية، فإن الفكر التقليدي لم يكن يعبأ كثيراً بهذه الطاقة البشرية قياساً باهتمامه بالربح والأموال والمعدات، ومع تقدم المجتمعات، وتراكم المعرفة والخبرات. تكشف للجميع أن الهندسة البشرية تعد أهم وأعقد وأصعب من الهندسة التكنولوجية، وإن إدارة الأفراد تعتبر العمود الفقري للعملية الإدارية، فإذا صلحت وحسنت استطاعت أن توجه القوى البشرية الوجهة المناسبة لاستغلال الأموال والمعدات الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة. الأمر الذي دعا رجال الأعمال يعلنون أن لأي للمنظمة هدفان: أحدهم اقتصادي؛ يتمثل في إنتاج السلع والخدمات، والآخر اجتماعي؛ يتمثل في كيفية استخدام القوى البشرية بأساليب تشعر العامل بأهميته وكرامته من جانب، وتحميه من المخاطر وتعمل على أمنه النفسي والاجتماعي من جانب آخر، ولقد كشفت التجارب أن نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الاقتصادي لا يتحقق إلا إذا عملت على تحقيق الهدف الاجتماعي.<sup>1</sup>

وتلعب عملية التوظيف دوراً رئيساً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها، وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، مرجع سابق، ص 286-287.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

ذلك؛ التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة. فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف عملية التوظيف.

يمكن حصر أهداف عملية التوظيف إلى قسمين: الأول يتمثل في الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال التحاقه بالوظيفة، أما القسم الثاني يتمثل في الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال قيامها بعملية التوظيف. ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة من القوة العاملة.
- تحضير الإمكانات والتقنيات لتوظيف المترشحين ذوي الكفاءات العليا.
- التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة والقدرات ثم الوصول إلى الإشباع الأمثل لحاجيات الأفراد.
- استقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
- تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين وتشجيعهم إلى تحقيقها.
- توفير مستوى عالٍ من الأعمال الاقتصادية للفرد العامل.

### المطلب الثالث: مصادر وشروط عملية التوظيف.

تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين، الفرع الأول يتناول مصادر عملية التوظيف والثاني يتناول شروط عملية التوظيف.

### الفرع الأول: مصادر عملية التوظيف:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة كما ونوعاً، وتحديد موصفات المناصب (توصيف المناصب) وكذلك مواصفات شاغلي المناصب، وجب على المؤسسة معرفة المصادر التي تمكنها من تلبية احتياجاتها، وفي الغالب يمكن التمييز بين نوعين من المصادر، مصادر داخلية ومصادر خارجية.

<sup>1</sup> احلام قاسي، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> سهيلة صوري وأخرون، "مكانة سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك البركة بسكرة"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 54.

### أولاً: المصادر الداخلية:<sup>1</sup>

يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حيث يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المناصب الشاغرة، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل والتحويل.

#### مميزاته:

- انخفاض التكلفة مقارنة بالتوظيف الخارجي.
- الاستفادة من الخبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

#### عيوبه:

- إن الصراع سعياً للحصول على ترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم عملية ترقيتهم.
- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار.
- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يضلوا إلى حد معين لا يقدرّون بعده على الأداء بطريقة صحيحة (مبدأ بيتز دراكر).

### ثانياً المصادر الخارجية:

يقصد بها ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية الشابة من سوق العمل الخارجي ويكون هذا السوق من منطقة محلية أو سوق وطنية على مستوى الدولة، وتلجأ المنظمة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المصادر الداخلية والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شراف عقون، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية ميلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، صص 29-30.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، صص 158.

### الفرع الثاني: شروط عملية التوظيف:

تحتوي هذه الشروط على مجموعة من القيود والمعايير التي يجب تتوفر في شاغل الوظيفة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى ومن قطاع لأخر.

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة منها الشروط التالية:<sup>1</sup>

- ألا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يجاوز 60 سنة.
- توفر جميع المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- أن يكون المترشح حسن السيرة والسلوك.
- اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة المعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
- أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب.
- ألا يكون مرتبط بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن تحضر شهادة خبرة إخلاء من مكان عمله السابق.
- أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.

### المطلب الرابع: مبادئ التوظيف والعوامل المؤثرة فيه.

وقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، مبادئ التوظيف، العوامل المؤثرة في التوظيف.

### الفرع الأول: مبادئ عملية التوظيف.

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحلام قاسي، مرجع سابق، ص ص 66-67.

<sup>2</sup> فتحي خياط وإسماعيل بلهوس واسيني، "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان 2000-2014"، تقرير تريض، غير منشور، ملحقة مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص ص 8-9.

### أولاً: مبدأ المساواة في التوظيف:

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة الشاغرة والمعلن عليها.

### ثانياً: مبدأ الجدارة في التوظيف:

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة اختيار أفضل الموارد البشرية القدرة على تحمل مسؤولياتها، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

- ويعرف مبدأ الجدارة على أنه: أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة.
- يقتصر التوظيف في الوظيفة على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة.
- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها مسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفؤهم.
- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.
- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين.

### ثالثاً: مبدأ الديمومة:

أي أن التوظيف عملية إدارية مستمرة. تقوم به المؤسسات من حين لآخر لسد الشواغر لديها من جهة والقضاء على جزء من البطالة من جزء آخر.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف بالجزائر وبشقي دول العالم، وتندرج تحت نوعين كالتالي: <sup>1</sup>

#### أولاً العوامل الداخلية: وتتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة النقاط التالية:

**1) السياسة التي تتبعها المؤسسة:** ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي تلك المتصلة بإدارة الأفراد، وتعتبر نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي

<sup>1</sup> أحلام قاسي، مرجع سابق، ص 78-82، بتصرف.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن لليد العاملة.

**(2) حجم المؤسسة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عدد هائلاً من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيداً عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملائمته للمنصب.

**(3) تخطيط القوى العاملة:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

**(4) سمعة المؤسسة:** تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة، ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر على قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

ثانياً: العوامل الخارجية: ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

**(1) التقدم التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية، بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لا سيما في الحصول على الفرد المؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف؛ لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهام الوظائف، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

**(2) الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها وهذا يتطلب عدداً كبيراً من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في

حالة الكساد يحدث العكس، بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال، والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة لتحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم.

**3) التشريعات القانونية:** تأثر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة الموارد البشرية بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها التي يتم بها توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس، الجنسية... إلخ، القانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف بحيث يتناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف، ووضع شروط خاصة لذلك وهذا ما تأكده المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 : أن لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف ومن أهم الشروط التوظيف في الجزائر ما يلي:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وذو أخلاق حسنة وليست له سوابق عدلية.
- أن يكون في السن القانوني و اللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، ولقد نص التشريع الجزائري بأن لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.
- أن يوضح الفرد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.

كما أكدت المادة 34 من هذا المرسوم أن عملية التوظيف تجرى حسب طرق والمتمثلة فيما يلي:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.
- الامتحانات والاختبارات المهنية.

**4) المتغير الثقافي:** نجد أن في الجزائر وكغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد وهي تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا عملية التوظيف، بحيث نجد أنه عندما تقوم المؤسسة بتوظيف اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن وظائف معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياساتها التوظيفية.

### المبحث الثالث: مراحل عملية التوظيف.

عملية التوظيف كغيرها من العمليات تحتوي على مجموعة من المراحل، والتي تتكون منها، والتي سنقوم بعرضها من خلال هذا المبحث، ولكن قبل ذلك سنعرض مفهومين متعلقين بمراحل عملية التوظيف كالآتي:

**تصميم الوظائف:** تعرف بكونها عملية تحدد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها، وبتالي مؤهلات من يشغلها.<sup>1</sup>

ويكون تصميم الوظائف في إحدى الحالات التالية:

- عند إنشاء المؤسسة.
- عند استحداث وظائف جديدة.
- عند إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل.

**تخطيط الموارد البشرية:** ويشير إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية. وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

والجدير بالذكر أنه يوجد من يعتبرهما مرحلة من مراحل التوظيف وتسمى مرحلة ما قبل الاستقطاب، وارتأينا أن لا ندخلهما في مراحل التوظيف لأن أغلبية الكتاب لا يعتبرانها من مراحل التوظيف واكتفينا بذكرهما فقط.

<sup>1</sup> سعاد نايف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، 2007، ص 163.

<sup>2</sup> شراف عقون، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الأول: مرحلة الاستقطاب.

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، الفرع الأول يتناول مفهوم وأهمية الاستقطاب، والثاني يتناول مصادر الاستقطاب.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاستقطاب.

أولاً: مفهوم الاستقطاب: هي عملية البحث عن متقدمين مناسبين للتعين أو تسبق عملية الاختيار تمهيدا للتعين.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة، أو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.<sup>2</sup>

ثانياً: أهمية الاستقطاب:

يمكن القول أن عملية الاستقطاب ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن مترشحين، يمارسها الأفراد للبحث عن المنظمة، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يساهم في تحقيق مجموعة الأهداف منها:<sup>3</sup>

- توفير مجموعة من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو أفراد يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب المرشحين والاحتفاظ بالعاملين الراغبين في البقاء.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- وأخيراً ترجع أهمية الاستقطاب لكونها الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين.

الفرع الثاني: مصادر عملية الاستقطاب: تتم عملية الاستقطاب من خلال مصدرين كالتالي:

أولاً: المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب: يتم فيها الحصول على الموارد البشرية لسد الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، بإحدى الطرق التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> البرادعي بسيوني، الاختيار الهادف أسلوب عصري لاختيار القيادات، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2015، ص35.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص96.

<sup>3</sup> فتحي خياط وإسماعيل واسيني بلهوس، مرجع سابق، ص12، بتصرف.

<sup>4</sup> سهيلة صوري وأخروون، مرجع سابق، ص71-72.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

- **الترقية:** حيث تقوم المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لجميع الموظفين، توضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، وإتباع هذه الطرق لشغل الوظائف الكتابية والإدارية يمكن أن يرفع الروح المعنوية للأفراد.
  - **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع لآخر، الهدف من ذلك تحقيق التوازن في العاملين في مختلف الإدارات.
  - **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم في الداخل، وخاصة الراغبين في العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدارته في بعض المنظمات، كما أنه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم لم يكن صحيحاً.
  - **ترشيحات الأفراد العاملين:** وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين بمعرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، ونجاح الترشيحات يتوقف على تناسب كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة. ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتمثل فيما يلي:
    - قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
    - عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود نسبياً.
    - قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.
- ثانياً: المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب:** يتم من خلالها الحصول على المورد البشري لسد الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة، ومن أهمها ما يلي:
- **الإعلان:** يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع للإعلان المرئي والمسموع والمتمثلة في الصحف، الإذاعة والتلفزيون<sup>1</sup>.
  - **وكالات الاستخدام:**<sup>2</sup> هناك منظمات كل عملها هو أن تتوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به، وهي تصلح للبحث عن عاملين من بين العاطلين عن العمل، ولكن هناك وكالات متخصصة للبحث عن ذوي المؤهلات النادرة. ووكالات الاستخدام أنواع لكل مزاياه ومشكلاته واستخداماته:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 227-228.

- وكالات الاستخدام الحكومية: وهذه هيئات حكومية تقيمها الدول لمعالجة مشكل البطالة ومساعدة العاطلين عن إيجاد العمل، بل في كافة الدول التي تمنح إعانات للعاطلين عن العمل، تمثل وكالات الاستخدام دائرة مكملة لدائرة دفع التعويضات للعاطلين.
  - وكالات الاستخدام الخاصة: وهذه منظمات أعمال نشاطها الأساسي هو مساعدة المنظمات التي تطلب إيجاد المرشحين للوظائف التي تحتاج إليها، وهي تتقاضى أجرا عن جهدها هذا، والذي تنفذه بعلمية ومهنية عالية، لذلك فهي تصلح لاستقطاب موظفين ذوي مؤهلات معقدة.
  - وكالات متخصصة: وهذه هي فئة خاصة من وكالات الاستخدام التي أخذت تظهر في الدول المتقدمة، ومنها ما تسمى بمراكز التقييم (أو مراكز التخمين).
- **المعاهد والجامعات**<sup>1</sup>: تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات لخلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهادتهم، بحيث تبادر المؤسسات إلي استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون إلى إنهاء سنواتهم النهائية، وتقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، وهذا يعني أن المؤسسات تقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة.
- **النقابات العمالية**<sup>2</sup>: بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل، وهذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد، وبهذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.
- **المتقدمين لطلب العمل (الطلبات الشخصية)**<sup>3</sup>: واحدة من الأحداث اليومية في عمل أي منظمة وإدارة الموارد البشرية، هو أن يطرق بابها أفراد يبحثون عن العمل لوظائف مختلفة، وغالبا في أوقات لا تتوفر فيها شواغر. وفي أكثر الحالات تطلب منهم تقديم طلب تعيين وترك عناوهم لتتصل بهم عندما تحصل الحاجة لمؤهلاتهم، وهي تحتفظ بطلبات التعيين هذه في ملف خاص بذلك.
- ويعتبر الرجوع إلى هذا الملف وسيلة مهمة للبحث عن المرشحين الجدد، وخاصة للشواغر المفاجئة والتي تقتضي التعيين الدائم أو الوظيفي السريع.

<sup>1</sup> أحلام قاسي، مرجع سابق، ص 69-70.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 70.

<sup>3</sup> سعاد نايف بزنوطي، مرجع سابق، ص 230، بتصرف.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

وعلى العموم فإن الإيجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية للتوظيف ما يلي:<sup>1</sup>

- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها، بمعنى جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة والاستفادة من تطلعاتهم وأرائهم الجديدة والمختلفة.

كما يكن أن يكون له أثار سلبية من خلال:<sup>2</sup>

- سوء اختيار الموارد البشرية وانعكاساتها قد تحصل نتيجة الأخطاء المرافقة لقرار الاختيار.
- تدني أخلاقيات الموارد الحالية العاملة وشعور البعض منهم بالتهميش.
- امتداد فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج.

### المطلب الثاني: مرحلة الاختيار.

بعد مرحلة الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار والمفاضلة بين الأفراد المستقطبين حسب مؤهلاتهم ومتطلبات الوظائف الشاغرة.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاختيار.

قسمنا هذا الفرع إلى قسمين كما يلي:

**أولاً: مفهوم الاختيار:**<sup>3</sup> هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام الجميع المرشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين، فالشخص المناسب في المكان المناسب.

### ثانياً: أهمية الاختيار:<sup>4</sup>

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم تتوفر لها الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، وتعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

<sup>1</sup> أحلام قاسي، مرجع سابق، ص 70-71.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 71.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> فتحي خياط وإسماعيل واسيني بلهوس، مرجع سابق، ص 17-18.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالتالي تحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم.
- تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
- تقليل التكاليف، وخصوصا تلك المتعلقة بعملية الاختيار مثل (تكلفة تدريب الموظف، تكلفة إعادة اختيار وغيرها).

### الفرع الثاني: الخطوات والعوامل المؤثرة في مرحلة الاختيار.

وتم تقسيم هذا الفرع إلى جزئين كالتالي:

أولاً: خطوات مرحلة الاختيار<sup>1</sup>: تمر عملية الاختيار بعدة خطوات تترابط فيما بينها، وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض، والخطوات كالتالي:

- أ) استقبال طالبي العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة خاصة بالعمل في المنظمة، وعن طريقها يتم التعرف على الفرد المرشح على المنظمة، وتأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي.
- ب) المقابلة الأولية: في هذه الخطوة نتعرف على بعض الخصائص كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة، وقد تأخذ المقابلة الشكل الأول الرسمي والمهيكل وبذلك تعوض المقابلة النهائية، أو قد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم الأمر إجراء مقابلة نهائية.
- ج) الاختيار: تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريياً (كتابياً) على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة. حيث تفتح هذه الخطوة باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى:

- اختبارات الأداء.
- اختبارات حول الذكاء.
- اختبارات حول الاستعداد والقدرات.
- اختبارات الميول إلى العمل.
- اختبارات الشخصية.
- اختبارات الاتجاهات.

<sup>1</sup> سهيلة صوري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 73-74.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

د) الفحص الطبي: يركز الفحص الطبي على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية، وقد تحدد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه.

هـ) المقابلة النهائية: حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد والأعلى وزنا من بين الخطوات المختلفة للاختيار لتحديد من يحصل على العمل. فنتائج المقابلة تتأثر بالجوانب التالية:

- الوظيفة.
- ثقة المنظمة بالمقابلة.
- نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تنفيذ مرحلة الاختيار<sup>1</sup>:

بالإضافة إلى سياسة المنظمة هناك مجموعة من الاعتبارات الأخرى المهمة منها:

أ) السرعة المطلوبة في اتخاذ القرار: فقد تحتاج المنظمة أن تتخذ القرار بسرعة، مما يقتضي تسريع العملية بأكملها، وهذا يحصل بالنسبة للشواغر المهمة المفاجئة؛ فمثلا يمكن أن تخسر منظمة ما خبير مهم عندها بسبب الوفاة وتحتاج إلى تعيين بسرعة، بعكسه قد يتطلب توفير خبراء وفنيين للمستقبل لتعيين 200 من المتفوقين في تخصصات معينة وإخضاعهم لبرنامج تطوير خاص، في هذه الحالة تحتاج المنظمة تنفيذ كافة الخطوات بتأني وبدون أي تسرع.

ب) المستوى التنظيمي للوظيفة: تختلف سياسة الاختيار وطريقة تنفيذ العملية باختلاف المستوى الذي سيشغله المترشح للوظيفة، فأكثر المنظمات تعتمد سياستين وطريقتين مختلفتين لشغل وظائف الموقع الأعلى والأدنى؛ فبالنسبة لوظائف الموقع الأعلى تميل المنظمات لاعتماد سياسة الاختيار في المرحلة الأخيرة، كما تعطي أهمية أكبر للاختبارات والتحري الموسع عن المترشحين و لنتائج المقابلة التي يمكن أن تكون موسعة وتفصيلية، أما بالنسبة لوظائف الموقع الأدنى فغالبا ما تميل إلى اعتماد الوثائق والشهادات الرسمية وسياسة التصفية التدريجية لمجموعة المترشحين. والاختلاف يزداد بالنسبة للمواقع الوسطى، فالوظائف التي يمكن أن تقود إلى مواقع عليا تحظى باهتمام يختلف عن الوظائف ذات فرص التقدم المحدودة.

ج) حجم الفئة المتوفرة لشغل الوظيفة: عامل آخر مهم هو عدد الذين يمكن استقطابهم للترشح لوظيفة معينة، وهذا يختلف باختلاف الدولة وسوق العمل والاختصاص؛ فمثلا يمكن أن يكون عدد المؤهلين لشغل وظيفة مدير تسويق دولي محدودا جدا في دولة نامية، ولكنه أوسع في دولة متقدمة.

<sup>1</sup>سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص ص 247-248.

عموما كلما كان عدد المترشحين المؤهلين محدودا كلما مالت المنظمة للاجتهاد في تنفيذ المراحل لختيار أفضل المتوفر وبسرعة، وبعكسه إذا كان عددهم كبيرا تميل إلى التشديد في الاختيار وتنفيذ كافة المراحل بتأني.

**المطلب الثالث: مرحلة التعيين:** بعد مرحلة الاختيار تأتي مرحلة التعيين لفائدة المقبولين من المرحلة السابقة، والذي سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب كالأتي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: مفهوم التعيين:** هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، وذلك على أساس موضوعي وعادل وإصدار قرار نهائي للتعين.

**الفرع الثاني: خطوات مرحلة التعيين:** بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة وهذا أمر وارد، على ضوء النتائج والاختبارات والمقابلات الشخصية وبعد اخذ رأي المدير المشرف عليهم بالمنظمة، يتم تحضير المقررات للتعين وأسماء المترشحين وتقديم ملفاتهم على الإدارة العليا من أجل تحرير محضر التنصيب، لكن بعد إتباع الخطوات التالية:

**1) الترشيح للتعين:** بناء على الخطوات السابقة في عملية الاختيار يتم إعداد قائمتين؛ الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل والذين يناسبون ملئ المناصب الشاغرة الحالية، والثانية لائحة انتظار وهي لائحة تحتوي على أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالشركة ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن ولذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.

**2) الفحص الطبي:** تتمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختبار والتعيين لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية، بل يتطلب أيضا صحة مناسبة، ويهدف الكشف الطبي إلى ثلاث أهداف رئيسية هي:

- كشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذها في عين الاعتبار قبل التعيين.

- إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلا.

- مواجهة أي دعاوي تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

**3) قرار التعيين النهائي:** تمكن الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين، وذلك بناء على المعطيات والمعلومات المبنية نتيجة الخطوات السابقة، وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات والنتائج التي توصي بها إدارة الأفراد.

<sup>1</sup>فتحي خياط وإسماعيل واسيني بلهوس، مرجع سابق، ص ص 20-21.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

---

والجدير بالذكر أنه يوجد من يضيف مرحلة رابعة تحت مسمى التوجيه والإدماج، والتي يتم من خلالها تزويد الفرد المعين بمعلومات عن الوظيفة التي سيشغلها وطبيعة النشاطات التي سيقوم بها وكل ما يتعلق بالوظيفة والمسار المهني وغيرها.

### خاتمة الفصل:

تطورت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تطورا كبيرا، ويعود ذلك إلى تأثيرات المحيط المتغيرة باستمرار والتي تواجه المنظمات، فالتغيرات الإدارية والتنظيمية التي شهدتها المنظمة عبر تطورها التاريخي، يبرز مدى تفاعلها مع محيطها الخارجي من جهة، ومدى اهتمامها وتعاملها وإدارتها لمواردها الداخلية.

وباتت إدارة الموارد البشرية منتشرة في شتى منظمات العالم، حيث ذاع صيتها وشاع استخدامها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها.

حيث أصبحت عملية الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة الشغل الشاغل للمنظمات، والتي تتم من خلال عملية التوظيف، لسد العجز والنقص في الوظائف الشاغرة لديها، لمباشرة أنشطتها سعيا لتحقيق أهدافها.

وتعرفنا من خلال هذا الفصل على إدارة الموارد البشرية، وعملية التوظيف في المنظمة ومختلف مراحلها.

# الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف.

#### مقدمة الفصل:

تعد ثقافة المنظمة الإطار العام الذي يعبر عن تصرفات العاملين و كذا قواعد السلوك داخل المنظمة، وتتكون من مجموع الطقوس والعادات والأعراف التي تشكلت مع مرور الزمن في المنظمة، لتشكل أساليب العمل وطرق الاتصالات والإجراءات وغيرها مما يؤدي إلى الاتفاق و القبول بالجو العام للعمل، الأمر الذي يؤثر على مدى تحقيق أهداف المنظمة.

وعند قدوم عمال جدد إلى المنظمة، تعتمد إلى تعريفهم بالعمل وأفراد وجماعات العمل ومجموعة القواعد والإجراءات بها، أي تعطيهم نظرة على ثقافتها، الأمر الذي يساهم في اندماجهم في تلك الثقافة، وكذلك للقادمين الجدد أفكار وخبرات ومعتقدات يحاولون غرسها في المنظمة لإثبات ذاتهم، أي لعملية التوظيف علاقة تفاعلية مع ثقافة المنظمة تأثر وتأثير.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها.
- المبحث الثالث: مصادر و نماذج الثقافة التنظيمية و علاقتها بعملية التوظيف.

### المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام كبير وذلك للدور الذي تلعبه في نجاح أو فشل المنظمة، والتي تعبر عن القيم والأفكار وكل ما متفق عليه داخل المنظمة والمحيط الذي تنشط فيه.

وتطرقنا في هذا المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، سنحاول التعريف بثقافة المنظمة وكذلك عرض خصائصها وأهميتها وأبعادها.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وكل عرفها حسب مكان وزمان دراسته، قبل أن نعرض مجموعة مفاهيم للثقافة التنظيمية سنقوم بالتطرق إلى مفهوم الثقافة أولاً.

### مفهوم الثقافة:

عرفت بأنها: ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية والحرف والمعتقدات والأعراف.<sup>1</sup>

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

**تعريف 01:** "نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة".<sup>2</sup>

**تعريف 02:** افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الإستراتيجي لإدارة المنظمة.<sup>3</sup>

**تعريف 03:** مجموعة تصرفات لها غايات وأهداف تحدث في بيئة محددة في التنظيم.<sup>4</sup>

**تعريف 04:** "مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف و التوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سامية حسن السعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 1983، ص 36.

<sup>2</sup> وفاء التميمي، "الثقافة التنظيمية و أثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة لدراسة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، المجلة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص 06.

<sup>3</sup> عباس الخفاجي نعمة، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 59.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

التعريف الإجرائي: يمكننا إعطاء تعريف للثقافة التنظيمية كما يلي:

"هي عبارة عن مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات والإفترضات والرموز والطقوس والأعراف واللغات والسياسات والإجراءات والعمليات التي تمكن الفرد من فهم وظائفه ودوره في المنظمة وكذلك هي التي تضبط سلوكه بداخلها".

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص والمميزات نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1) الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات....).

2) الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار على خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم أي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.

3) الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

4) الثقافة 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 ملامح قديمة.

5) الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافة المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما تحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

<sup>1</sup> محمد أمين ساسي وحمزة شاطري، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الوحدة الإنتاجية مطاحن الأوراس وحدة أريس"، مذكرة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 3.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا إضافة ما يلي للتعرف على خصائص ثقافة المنظمة:<sup>1</sup>

- 1) الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: يبين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
- 2) الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
- 3) توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
- 4) توجيه الفرد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- 5) توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظر بها أنشطة العمل بمطلق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
- 6) العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.
- 7) الاستقرار: يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها للمحافظة على تحقيق بنية نمو ثابتة، تأخذ هذه الخصائص مستوى كاهتمام عاليا ومنخفضا وتستعين به الإدارة باستمرار، لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساسا لتقاسم المشاعر، والفهم بين أعضاء المنظمة وتشخيص كيفية الإنجاز الموجه لسلوكهم. إن هذه الخصائص تتفاعل وتمتزج معا بصورة مختلفة لحالة النوع بالمنظمات.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إبراد أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمة كما يلي:<sup>2</sup>

- 1) تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- 2) تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدركات الأفراد والعاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3) تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

<sup>1</sup> إبتسام رمضاني وفاطمة نموسي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء البشري: دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية حكيم سعدان، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 12.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا ما يلي:

تكمن أهمية الثقافة في صياغة وتكوين الأنماط الشخصية للعاملين وإشاعتها للمعرفة التعاونية التي تسهم في تجنب حالات الارتباك في العلاقات وتنظيمها. فضلا عن توفير الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة من خلال التركيز على الحقائق التي ينبغي فهمها بشكل واضح، وتجنب تلك الخيارات التي يمكن تجنبها. وهناك من يركز على دورها في اختيار وتكوين المناخ الاجتماعي، بما يعزز عمليات الاتصالات وينمي القدرة على التفاعل مع بيئتهم ويتيح لهم إطلاق ما في أذهانهم من قيم و ضوابط ومعايير تنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية:

لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال، حيث لم يتم الاتفاق حول أعدادها وأنواعها الأساسية منها و الثانوية، فالغاية من دقة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية فهي ذات أهمية بالغة، تساعد على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين من جهة، ومن جهة أخرى تمكن في تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها

على مجموعة قيم أساسية حاملة لسلوك العاملين Hofstede 1983 حيث ارتكزت دراسات

في شركات الأعمال الدولية و منها (IBM) كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروق في التنوع الثقافي وتأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات وتمثل الأبعاد في الآتي:

توزيع القوة-تجنب عدم التأكد-الفردية والجماعية-الذكورية والأنثوية-التوجه نحو الوقت. وهناك من يرى أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة ومسؤولية الأمن الجماعي للمنظمة، الاتصالات، السلوك الإداري، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم، وأن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم به إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد.<sup>2</sup>

بينما أوضح (Ouchi) أبعاد ثقافة المؤسسة، والذي أجرى دراسة تحليلية في مجموعة من المؤسسات الأمريكية واليابانية وتوصل إلى ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي الفياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتنظيمات، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، 2009، ص 179.

<sup>2</sup> مريا نفاق، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 20-11.

<sup>3</sup> جمعة خير الدين، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: [EN.I.CAB]"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 13-14.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

- 1) الالتزام اتجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة أما في المؤسسات الأمريكية الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت Z التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما نمط المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية فهي توظف لفترة طويلة المدى.
- 2) تقسيم العاملين: بطيء و نوعي في المؤسسات اليابانية و هو كذلك في نموذج Z لكنه سريع و كمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية.
- 3) المسار الوظيفي: يقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، ويكون واسعا في المؤسسات اليابانية، وضيقتا في المؤسسات الأمريكية التقليدية ووسطا معتدلا في نموذج Z .
- 4) الرقابة: ضمنية وغير رسمية في المؤسسات اليابانية، وهي كذلك في نموذج Z وواضحة ورسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية.
- 5) صناعة القرار: جماعة توافقية في النمط الياباني ونموذج Z، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.
- 6) المسؤولية: جماعية في النمط الياباني، وفردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج Z.
- 7) الاهتمام بالأفراد: اهتمام العاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي نموذج Z، اهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية (أنواع، مكونات، مستويات ووظائف).

تختلف ثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن إقليم لآخر ومن قطاع لآخر وحتى من بلد لآخر وهذا راجع للمحيط التي نشئت فيه تلك المنظمة وخاصة العنصر البشري الذي مر بها خلال فترة حياتها، وما سنقدمه في هذا المبحث عبارة عن وجهات وآراء بعض المنظرين والكتاب حول أنواع، مكونات، مستويات، ووظائف الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتنوعت تقسيمات الثقافة التنظيمية لعدة أنواع، وهذا راجع لمجال وزمان ومكان من أعطاها هذا التقسيم بالإضافة إلى وجهة نظره، وسنكتفي بذكر تصنيفين في هذا الموضوع كالاتي:

#### 1) تقسيم كل من (Harrison & Handy) و قد خصها بأربعة أنواع كما يلي:<sup>1</sup>

- **ثقافة القوة (العائلة):** وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.

- **ثقافة الدور (برج إيفيل):** وتركز على الهرمية و التوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز إلى برج إيفيل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة، وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى. والسلطة تنشأ من موضع الفرد و دوره داخل المنظمة.

- **ثقافة المهمة (القذيفة الموجهة):** وتركز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة، وتكون هياكل المنظمة والموارد موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة وأهداف الشركة، وتكون نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي.

- **ثقافة الإنجاز (الحاضنة):** و هذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.

#### 2) تقسيم (Quinn & Mcgartheg 1988):

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تنميها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الاجتماعية لبناء اجتماعي وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي، لذا فإن ثقافة المؤسسة تنقسم إلى:<sup>2</sup>

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

- **ثقافة التطويرية:** 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.

<sup>1</sup> وفاء التميمي، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 102، 103.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

- **ثقافة اجتماعية:** تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات وتمثل في المناقشة والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية والعمل بروح الفريق.

- **ثقافة هرمية:** تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، وحسابات، وتقييم، ووسائل الاستمرار والبقاء وتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية:

يؤكد شين (Schein1985) إذا أن معظم ثقافة المنظمات يعود أصلها إلى:

مؤسسيها. ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المنظمات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس أو المدير التنفيذي، وأن النصف المتبقي بتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات بما يلاءم حاجات العاملين، وأشارت الكثير من الدراسات والبحوث إلى أن الثقافة تتطور بتطور الطرق التي يقوم بها المدبرون، ويمتلك المؤسسون أثرا بالغا في المرحلة الأولى لنشوء الثقافة التنظيمية للكثير من المنظمات، حيث يتمتعون برؤى لما ستكون عليه منظماتهم وما يتطلع هؤلاء من غرس لمثل هذه القيم، وسوف نلقي الضوء على أهم هذه المكونات:<sup>1</sup>

**1) الأساطير:** هي تلك الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقيا بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبر والدروس منها، وهي تأتي أحيانا كمزيج من الواقع والخيال وتعتمد على أسلوب المبالغة والإثارة والمفاجأة.

**2) القصص والحكايات:** تتمثل في القصص والحكايات القصيرة التي تقدم للأطفال في أثناء الصغر، وتقدم مواقف طريفة ومرحة وذات عبر ودروس للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل. و قد تستخدم للصغار أو الكبار تمهيدا لتقديم الوسائل الاجتماعية والثقافية المطلوبة لتعلم الحكمة والصبر وتحمل الصعاب، وتستخدم القصص والحكايات.

وغالبا في منظمات العمل لتعكس رسالة معينة، ويمكن عرض قصة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صبغرا وطريقة كفاحه ومعاناته في الحياة والدراسة، حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهورا أو مديرا ناجحا يضرب به المثل ونحو ذلك.

**3) الطقوس والاحتفالات والمناسبات:**<sup>2</sup> تتمثل الطقوس والاحتفالات بالعيد السعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل واستقبال بعضهم بعضا في قاعة خاصة. أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته. أو استقبال مدير جديد أو توديع موظف أحيل إلى التقاعد.

وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، حفلات الرحلات، التخرج أو النشاطات الاجتماعية مثل: جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم أو زيارة المرضى في المستشفيات

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 169 - 170.

<sup>2</sup> جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص ص، 24، 25.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

وتقدم الهدايا لهم ونحو ذلك.

- 4) **العادات والتقاليد والأعراف:**<sup>1</sup> تمثل العادات والتقاليد والأعراف قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي من مصادر الثقافة التنظيمية، إذ تطبع الموظف في المؤسسة سواء كان مديرا أو مشرفا صغيرا أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ونمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وذلك حسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد.
- 5) **القيم التنظيمية:**<sup>2</sup> قبل التطرق لمفهوم القيم التنظيمية يجب أن نتطرق إلى مفهوم القيم وتعني ما هو جيد أو سيء، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ، أما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن بين هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.
- 6) **الرموز:**<sup>3</sup> هي مختلف التغييرات أو الحركات التي يستخدمها الفرد في الاتصال وتمثل صورة رمزية للمنظمة.
- 7) **المعتقدات التنظيمية:**<sup>4</sup> وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في محيط العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 8) **التوقعات التنظيمية:**<sup>5</sup> وهي تتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة، فهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاجتماعية.
- 9) **الطرائف و النكت و الألعاب:**<sup>6</sup> تستخدم الطرائف والألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.
- 10) **قواعد السلوك:**<sup>7</sup> هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسبا أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> محمد الامين ساسي و حمزة شاطري، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> محمد سيد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2013، ص 190.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 312.

<sup>5</sup> كاظم خضير حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 266.

<sup>6</sup> جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 25.

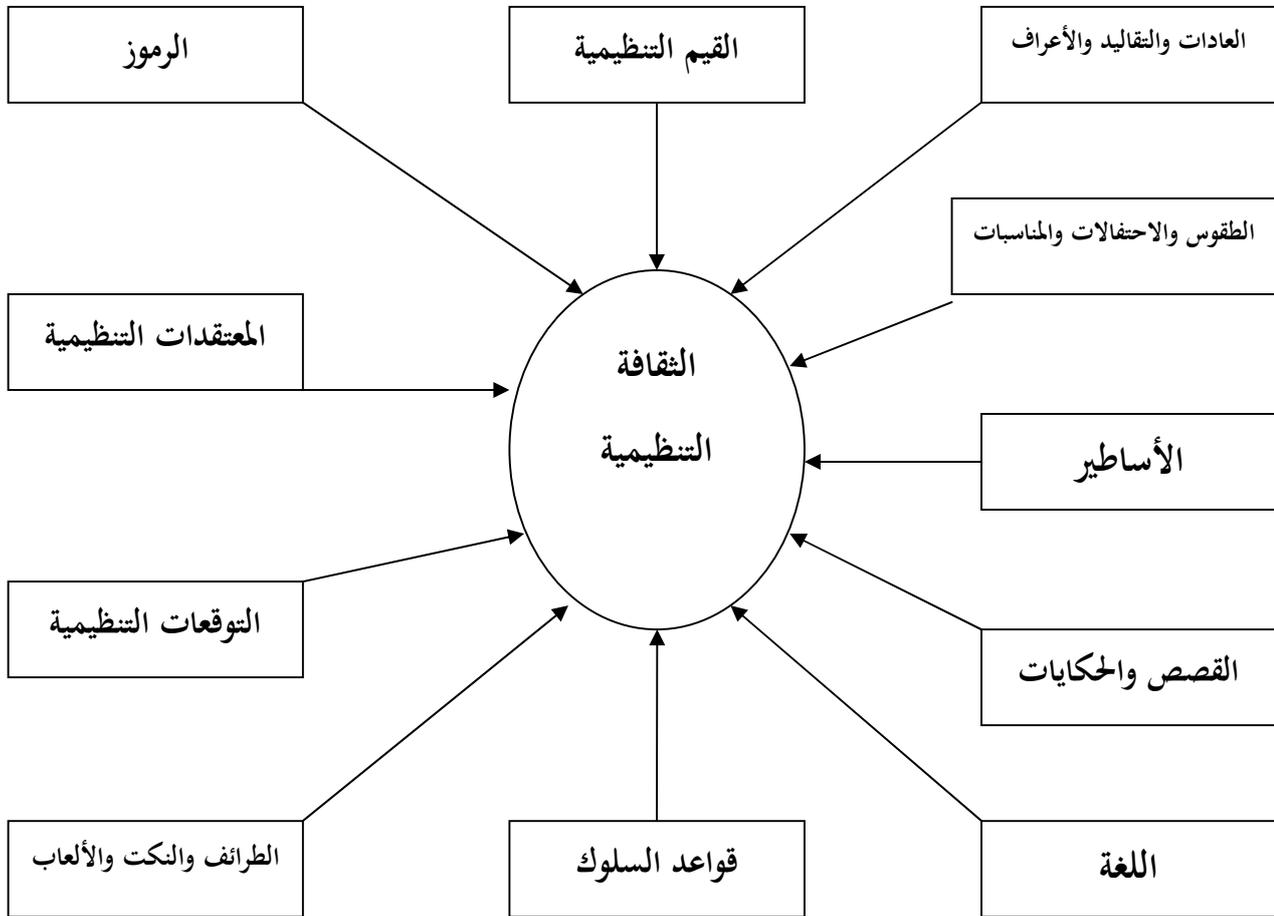
<sup>7</sup> نفس المرجع، ص 26.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

بينهم وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين، أي هي تحدد معايير التصرف الصحيح.

**11) اللغة:**<sup>1</sup> هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

الشكل رقم (03): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما جاء في هذا المطلب.

<sup>1</sup> مريا نغاق، مرجع سابق، ص24.

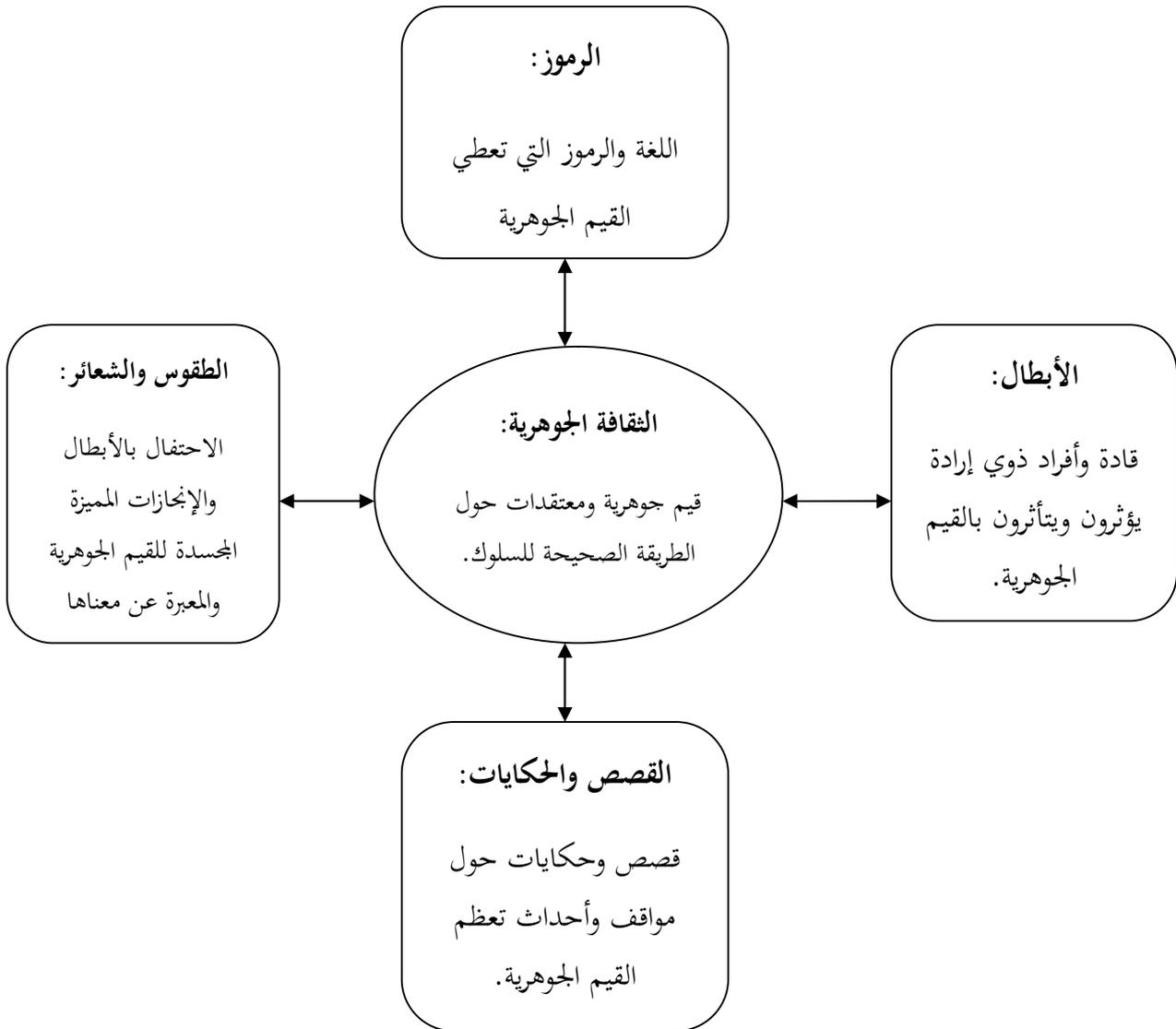
## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

تم تقسيم ثقافة المنظمة الى عدة مستويات، منها:

1) مستويات الثقافة التنظيمية حسب (العامري و الغاجي 2008):<sup>1</sup> القائمة على إمكانية فهم ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحويه من قيم أساسية ومعتقدات حول الطريق الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظهر للثقافة مثلاً: الرموز، الأبطال، الطقوس والشعائر والقصص والحكايات من جانب آخر كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): مستويات ثقافة المنظمة حسب العامري والغالي:



المصدر: عباس الخفاجي نعمه، مرجع سابق، ص 31.

<sup>1</sup> عباس الخفاجي نعمه، مرجع سابق، ص 31.

### 2) مستويات الثقافة التنظيمية حسب مصطفى محمود و أبو بكر:<sup>1</sup>

تتطور ثقافة المؤسسات من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة:

أ) **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع والموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، ويستحسن أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل اكتساب المؤسسة الشرعية القبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق أهدافها. ورسالتها.

ب) **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 مجموعة من المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وبمرور 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.

ج) **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون بها ثقافات مختلفة في مواقع العمل داخل نفس المؤسسة، ويرجع ذلك أن الأفراد في المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع مختلفة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطور الإحساس بغرض مشترك، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.

- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

<sup>1</sup> جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص31،30، بتصرف.

<sup>2</sup> حيزية شاوش إخوان، "أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص15.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

---

-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الوظيفي.

-تشكيل السلوك خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

وبتحقق الوظائف السابقة، يكون دور المنظمة بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### المبحث الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتوظيف.

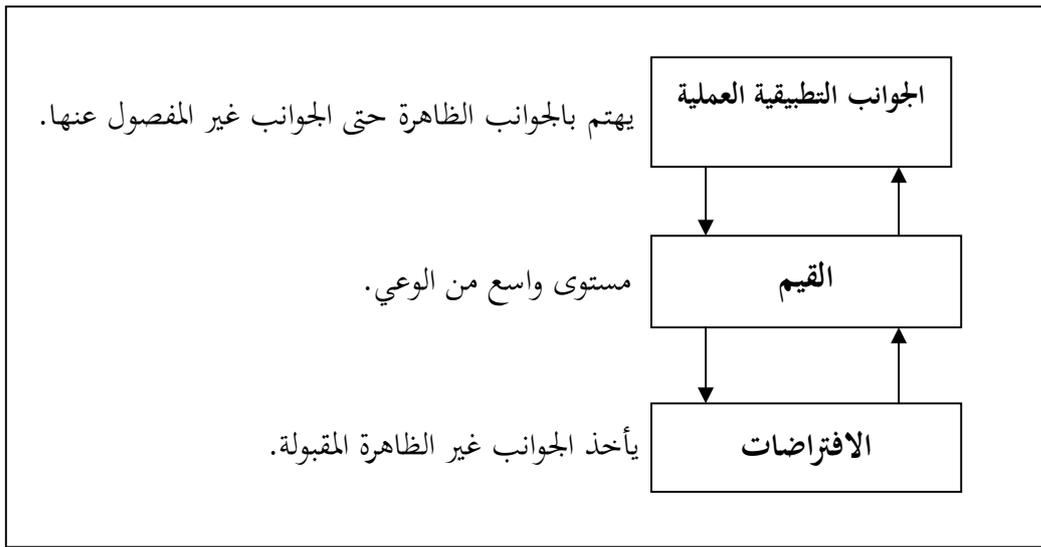
سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض مجموعة من النماذج للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تبيين علاقتها بعناصر التوظيف، بتخصيص المطلب الأول والثاني والثالث إلى نماذج الثقافة التنظيمية، أما المطلب الرابع يتناول علاقة عملية التوظيف بالثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

المطلب الأول: نموذج شاين للثقافة التنظيمية:

حلل نموذج شاين ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحوي القيم و الأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات كما في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): نموذج شاين لثقافة المنظمة.



المصدر: عباس الحفاجي نعمه، مرجع سابق ص 59.

وفي التالي شرح مختصر لهذه المستويات:<sup>2</sup>

**1) المستوى الأول:** يحتوي هذا المستوى على المظاهر المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر، ومن بين تلك المظاهر:

- القصص التي تركز على الأحداث الهامة بالمنظمة.
- طريقة الملابس الخاصة بالمنظمة.

<sup>1</sup> عباس الحفاجي نعمه ، مرجع سابق ص58.

<sup>2</sup> عماد الدين قشي، "دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية في المنظمة: دراسة حالة بنك البركة فرع سطيف"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص 19-20، بتصرف.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

- الرموز التي تعبر عن المنظمة مثل، شعار المنظمة.
- 2) المستوى الثاني:** تلعب القيم والاعتقادات دورا حيويا في ربط أعضاء المنظمة معا، وتكون مشتركة بجميع الأعضاء وليست خاصة بفرد واحد، وتعتبر تلك القيم عن:
  - المبادئ وأساليب التفكير، التي أقرها أعضاء المنظمة.
  - السلوكيات المرغوبة.
  - المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.
- 3) المستوى الثالث:** تمثل الافتراضات المستوى الغير المرئي للثقافة التنظيمية وتعكس:
  - طبيعة العلاقة بين أعضاء المؤسسة بعضهم مع بعض.
  - الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم و عن منظماتهم.
  - طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
  - ما يؤمن به الأفراد انه حقيقي وغير قابل للنقاش.
- المطلب الثاني: نموذج هوفستد للثقافة التنظيمية:**

تدور فكرة نموذج هوفستد حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديد المستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين للدول مختلفة، تتمثل الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

  - 1) التفاوت بتوزيع القوى:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتتقاسم القوى بشكل متكافئ أو مختلف زيادة تركيز القوة وانخفاضها.
  - 2) الفردية والجماعية:** بمعنى ترجيح الاهتمام بالانجاز الفردي على حساب الانجاز الجماعي ومن ثمة مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.
  - 3) تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر التغيير وعدم التأكد.
  - 4) الذكورية والأنثوية:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، و أن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار والأعمال الوظيفية وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
  - 5) التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل

<sup>1</sup> عباس الخفاجي نعمة، مرجع سابق، ص ص 64،65، بتصرف.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

بهما من نتائج إنجاز أنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة بالمستقبل بعيد الأمد. لا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة، إنما تأخذ اهتمام الفهم الكلي، بمعنى اهتم نموذج هوفستد بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك و الفهم.

### المطلب الثالث: نموذج أوشي للثقافة التنظيمية.

انطلقت فكرة نموذج أوشي من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (Y,X) لمغرغور<sup>1</sup>، حلل أوشي الثقافة التنظيمية لثلاث مجموعات من الشركات والتي قام بتصنيفها كالتالي:<sup>2</sup>

1) الشركات الأمريكية التقليدية.

2) الشركات اليابانية التقليدية.

3) الشركات الأمريكية من نوع (Z).

لقد طور أوشي من خلال هذا التحليل قائمة تتكون من سبع نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين هذه الأنواع الثلاثة من الشركات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عباس الحفاجي نعمة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> عماد الدين قشي، مرجع سابق، 21.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

الجدول رقم (03): نموذج أوشي:

التعبير في الشركات الأمريكية التقليدية	التعبير في الشركات (Z) الأمريكية	التعبير في الشركات اليابانية	القيم الثقافية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل المدى	التوظيف مدى الحياة	الالتزام نحو المستخدمين
سريع وكمي	بطيء وكيفي	بطيء وكيفي	التقييم
ضيقة	واسعة إلى حد ما	واسعة جدا	المهنة أو التخصص
واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	الرقابة
جماعي	جماعي	جماعي	صنع القرار
الفرد	الفرد	الجماعة	المسؤولية
ضيق	شمولي	شمولي	الاهتمام بالأفراد

المراجع: عماد الدين قشي، مرجع سابق ص 32.

### المطلب الرابع: علاقة عناصر التوظيف بالثقافة التنظيمية:

سنقوم من خلال هذا المطلب باستنتاج العلاقة المتبادلة بين عناصر عملية التوظيف والثقافة التنظيمية على النحو التالي:

#### الفرع الأول: أثر عناصر عملية التوظيف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن إدخال أشخاص من خارج المنظمة لهم ثقافات مختلفة عن ثقافة المنظمة، ومنه يجب على هذه الإدارة اختيار الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، أي يحملون قدرات ومعارف وقيم من شأنها أن تضمن نجاح وفاعلية المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr31009.html>، تم الاطلاع يوم 2017/02/28 على الساعة 16:44.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

أولاً) أثر تصميم الوظائف على الثقافة التنظيمية: تصميم الوظائف بكونه العملية التي تتم من خلالها إعطاء صورة مفصلة عن الوظائف الموجودة في المؤسسة، ويتم في تصميم الوظائف تحديد المهام والأدوار، وواجبات ومسؤوليات شاغل كل وظيفة، وكذلك تبين درجة الاستقلالية والكفاءات المطلوبة، وتحدد أيضاً طبيعة العلاقات مع باقي الأفراد والوظائف في المؤسسة، دون أن ننسى أنها تحدد الوظائف والمناصب التي يمكن أن يترقى فيها الموظف أي أنها تحدد المسار المهني للموظف.

ومنه تعتبر محفز للموظف مما يزيد من ولائه للمؤسسة وذلك ينعكس على سلوكه داخلها، مما يدفعه بالالتزام بالقواعد والإجراءات ويشارك بأفكاره ويشجع العمل الجماعي وروح الفريق في المؤسسة، وكل هذا يؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويزيد من تماسكها وقوتها، وأما في حالة العكس إن لم يكن تصميم الوظائف يناسب تطلعات الموظفين ولا يمنحهم مجال من الحرية للإبداع وإبراز قدراتهم، فإنهم يصبحون حياديين ولا يهتمون بالعمل ولا يرغبون بالعمل الجماعي وهذا ما يؤثر سلباً على ثقافة المؤسسة ويؤدي إلى ضعفها وتشتتها.

ثانياً) أثر تخطيط الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة: يقصد بتخطيط الموارد البشرية تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتتأكد أن لديها الموظفين بالكم والنوع المناسبين للوظائف لديها خلال فترة زمنية مستقبلية، أي أنها تقوم بمجرد ما لديها من موظفين وما يجب عليها جلبه منهم لشغل الوظائف، وبذلك تحدد العدد المطلوب وأصحاب الكفاءات المناسبة والمتماشية مع حاجات المؤسسة.

ومنه إذا قامت المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية على أكمل وجه فإنها ستدعم نفسها بموظفين مميزين وذو مؤهلات وتدخلهم ضمن كيانها، وبهذا تدعم وتعزز الثقافة الكلية للمؤسسة، وأما في حالة إن لم تقم المؤسسة بتخطيط جيد للموارد البشرية وكما ينبغي فإنها ستدخل أفراد لا يتناسبون مع ثقافة المؤسسة وهذا ما يضعف ويشتت الثقافة الحالية للمؤسسة بدل ما كان أن يعززها ويقويها.

ثالثاً) أثر الاستقطاب على الثقافة التنظيمية للمؤسسة: تكون في مرحلة الاستقطاب عملية الكشف والبحث عن موظفين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، وهذا يعني أنه لا يتم توظيف جميع المستقطبين وإنما بعضهم فقط ممن يتناسبون مع متطلبات وحاجيات الوظائف والمؤسسة ككل، ولا بد أن يجتازوا مرحلتى الاختيار والتعيين.

ومنه إذا قامت المؤسسة بمرحلة الاستقطاب كما يجب، وإذا نوعت مصادر الاستقطاب عندها بعقلانية، وذلك بإمكانه أن يعطيها لمحة عن الموظفين المحتملين للمؤسسة، وهذا يعطيها لمحة على ما ستكون عليه ثقافة المؤسسة مما يساهم

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

في تعزيزها وتقويتها، وأما في حالة العكس إن لم تقم المؤسسة باستقطاب جيد و إن لم تنوع مصادره وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة وثقافتها ويؤدي إلى ضعفها وهشاشتها.

رابعا) أثر الاختيار على الثقافة التنظيمية للمؤسسة:<sup>1</sup> تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذ لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، ولعل من الأمثلة الواضحة على التوافق في قيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة في العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في البنوك، ولذلك بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ولدى البنوك المختلفة والزبائن المحتملين، فقد تم إنشاء بنوك سميت بنوكا إسلامية لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته وقدرته على التطبع وتقبل القيم السائدة.

خامسا) أثر التعيين على الثقافة التنظيمية للمؤسسة: يعد التعيين آخر مرحلة من مراحل عملية التوظيف والذي يتم فيه تثبيت الموظف في منصبه نهائيا، أي أنه يصبح فردا منها، وهذا ما يشعره بالانتماء للمؤسسة مما يزيد من الولاء والالتزام لديه تجاه المؤسسة.

وهذا ما يجعله عضوا فعالا فيها، فيقوم الموظف بطرح أفكاره وأرائه لصالح المؤسسة وكذلك التفاني والإخلاص في العمل مما يحتم عليه إقامة علاقات مع باقي أفراد المؤسسة ليصبحوا فريقا واحدا يخدم المؤسسة، وتكوين علاقات مع المسؤولين ليعم التفاهم والألفة في المؤسسة، وكل هذا يهيئ مناخا جيدا لتشكيل ثقافة تنظيمية تتميز بالقوة والتماسك والمشاركة الفعالة.

وعلى العموم يمكننا القول أن تأثير عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية للمؤسسة يتمثل في مختلف ثقافات العمال التي قامت المؤسسة بتوظيفهم، والذين يحاولون إبرازها سواء عن قصد أو غير قصد، ومنه وجب على المؤسسة وضع استراتيجيات خاصة لهذا الغرض من خلال التطبيع وإدارة التنوع داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حيزية شاوش، مرجع سابق، ص 16.

### الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في المؤسسة:

الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من العادات والقيم وقواعد السلوك والطقوس ولغات التواصل... إلخ، فهي تعطي صورة مفصلة عن المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذه الصورة تتحكم في جميع العمليات والمهام التي تحدث ضمن المؤسسة فيما فيها عملية التوظيف.

### أولاً) أثر الثقافة التنظيمية على تصميم الوظائف:

الثقافة التنظيمية باعتبارها صورة مفصلة عن المنظمة وما يتم فيها من عمليات وتؤثر فيها بشكل أو بآخر، فقد تؤثر الثقافة التنظيمية أو إحدى مكوناتها على تصميم الوظائف من خلال القيام به أو من عدمه وكذلك درجة التعقيد فيه ومن هي الجهة المكلفة بها وما هي الوظائف التي ستصمم وهذا راجع لثقافة المنظمة أو إحدى مكوناتها كالأعراف والقيم والمعتقدات التنظيمية وغيرها.

### ثانياً) أثر الثقافة التنظيمية على تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة احتياجاتها من العمال في فترة مستقبلية، وتختلف المنظمات في أثرها على تخطيط الموارد البشرية كل حسب ثقافتها من حيث القيام به من عدمه وكذلك الجهة المعنية به وكذلك توجهات المنظمة وطموحاتها المستقبلية (التوقعات التنظيمية) وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية، التي تؤثر بشكل أو بآخر على تخطيط الموارد البشرية.

### ثالثاً) أثر الثقافة التنظيمية على الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب على أنه العملية التي تحصل المنظمة من خلالها على مرشحين لشغل الوظائف، وكل منظمة تقوم به بالشكل المناسب لها حسب ثقافتها، حيث نجد أن بعض المنظمات يفضلون مصدر على آخر من مصادر الاستقطاب (المصدر الداخلي، المصدر الخارجي)، وكذلك هناك من تقوم به من المصدرين بنسب مختلفة، وكذلك الفئة المستهدفة من الاستقطاب وحجمها، أي أن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل جلي على الاستقطاب حسب ما سبق.

### رابعاً) أثر الثقافة التنظيمية على الاختيار:

الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لاختيار وتفضيل بعض المستقبين للعمل لديها، حيث تختار المنظمة الأفراد المناسبين بجملة من الاختبارات التي تعدها، ويكون الاختيار حسب درجة التوافق وقابلية التوافق بين الثقافة

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف

السائدة في المنظمة وثقافة الأفراد، ولكل منظمة مجموعة من الاختبارات الخاصة بها وتختلف من إحداها إلى الأخرى من حيث العدد والنوع كل حسب ثقافتها التنظيمية.

### خامسا) أثر الثقافة التنظيمية على التعيين:

يعتبر التعيين آخر مرحلة من مراحل عملية التوظيف حيث يتم فيه تعيين الموظف في منصبه بشكل نهائي، و لمرحلة التعيين ارتباط وثيق بمرحلة الاختيار، حيث تعين المنظمة الموظف في منصبه بعد أن تتأكد من توافق ثقافته مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتكون في مرحلة التعيين بعض الاختبارات وأيضا كذلك فترة تجريب للموظف، وتختلف هذه الاختبارات وكذلك فترة التجريب من منظمة إلى أخرى كل حسب ثقافتها والقيم السائدة فيها.

ويمكننا القول أن تأثير الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف يتلخص من خلال محددات الثقافة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمة، والتي تكون سببا في توظيف أو عدم توظيف فرد معين، أي بمعنى أن محددات الثقافة التنظيمية ومكوناتها في المنظمة تعطي شروط واعتبارات معينة يجب الأخذ بها عند القيام بعملية التوظيف.

### خاتمة الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة منظومة متكاملة من السلوك الاجتماعي والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات..... إلخ، وبعد عرض مختلف العناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكذا علاقتها بعملية التوظيف اتضح جليا مدى التفاعل(الأثر والتأثر) بينهما والذي يوجب على المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالخصوص الاهتمام بهما بما يحقق أهداف المنظمة ويخدم مصالحها وإستراتيجيتها.

# الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا لعملية التوظيف وعرض ماهيته وكذلك مراحلها المختلفة، بالإضافة إلى تطرقنا إلى ماهية الثقافة التنظيمية ومجموعة من نماذجها وعلاقتها بعملية التوظيف، قمنا بإسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن البركة-زربية الوادي، وسنتناول من خلال هذا الفصل العلاقة التفاعلية (الأثر والتأثر) لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى أربعة مباحث وتتمثل في:

- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن البركة.
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: إجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.
- المبحث الرابع: استنتاجات وتوصيات ختامية.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن البركة -زربية الوادي-

من خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن البركة، وهذا من خلال إعطاء تعريف شامل حول المؤسسة مع ذكر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأهميتها وكذلك عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن البركة.

الفرع الأول: تأسيس مؤسسة مطاحن البركة:<sup>1</sup>

مؤسسة مطاحن البركة هي مؤسسة خاصة، مختصة في إنتاج السميد والفرينة وتغذية الأنعام(نخالة)، أنشئت سنة 1998م ودخلت الإنتاج سنة 2003م، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد برأس مال قدره 158.000.000 دج، تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة 22500م<sup>2</sup>، حيث تمثل المساحة المغطاة 7500م<sup>2</sup>.

كانت بداية أشغال المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، وكان ذلك في سنة 2003م، وذلك من خلال استيراد القمح الصلب واللين وتحويله إلى سميد وفرينة، مما ساعدها في تمويل عملية إنتاج الوحدات الأخرى.

تحتوي المؤسسة على ثلاث وحدات، هي وحدة إنتاج السميد والفرينة وهي الوحدة الرئيسية، أما الوحدة الثانية هي وحدة تغذية الأنعام (نخالة)، الوحدة الثالثة تتمثل في تخزين المواد الأولية بنوعيتها الصلب واللين، ووحدة ثانوية تتمثل في نقل البضائع على كل المسافات.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة وتغذية الأنعام وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول رقم (04): تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن البركة.

تغذية الأنعام	الفرينة	السميد	المنتج السعر
سعر غير ثابت	1800دج/للقنطار	3520دج/للقنطار	السعر

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا عن معلومات مقدمة من مصلحة التجارة.

الفرع الثاني: موقع مؤسسة مطاحن البركة:

تقع مؤسسة مطاحن البركة في مدينة زربية الوادي في ولاية بسكرة، في منطقة النشاطات بالمدخل الغربي لمدينة زربية الوادي، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة وولاية خنشلة.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مؤسسة مطاحن البركة.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة مطاحن البركة<sup>1</sup>.

تسعى مؤسسة مطاحن البركة لتحقيق جملة من الأهداف، كما أن المؤسسة مطاحن البركة أهمية بالغة في المجال الاقتصادي في المنطقة التي تنشط فيها.

#### الفرع الأول: أهداف مؤسسة مطاحن البركة:

تسعى مؤسسة مطاحن البركة لتحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية بالكمية المطلوبة والجودة العالية.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والتفكير بإقامة مصانع للعجائن بأنواعها المختلفة من صناعات تتعلق بمادة الطحين مكرسة بذلك سياسة التكامل في الإنتاج.
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.
- وضع سياسات إنتاجية مطابقة مع متطلبات الزبون والسوق على حدا سواء.
- العمل على تخفيض التكلفة الخاصة بعملية الإنتاج.

#### الفرع الثاني: أهمية مؤسسة مطاحن البركة:

لمؤسسة مطاحن البركة أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين، من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها باقي المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويمكن إبراز أهمية المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لأفراد المجتمع.
- تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- تعتبر مركزا هاما في المنطقة نظرا لقلة المطاحن.
- الموقع الجغرافي المتميز للمؤسسة مما يمكنها من الاتصال بمناطق عديدة، الأمر الذي يسهل تزودها بالمواد الأولية وتسويق منتجاتها.

<sup>1</sup> مقابلة مع نائب المدير التنفيذي يوم 2017/03/21.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة.

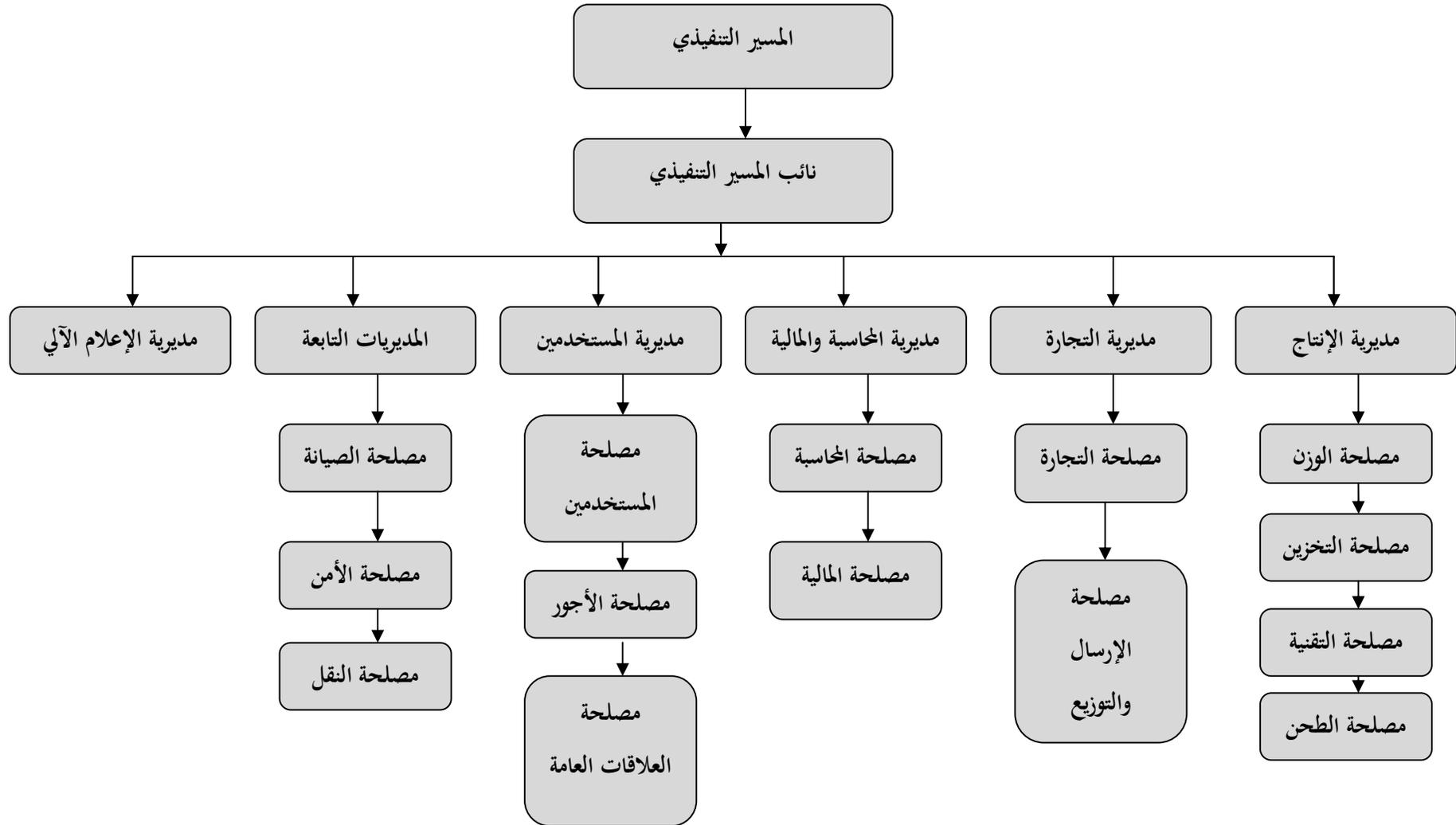
سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة بقليل من التفصيل.

تركيبة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن البركة:

تضم مؤسسة مطاحن البركة 270 عاملاً، من بينهم 4 نساء، ويتوزعون على الوظائف كما يلي: 12 إدارات، 24 يقومون بالأعمال الإدارية، والباقي يقومون بأعمال مهنية مختلفة كالحراسة وسائقين وعمال خطوط الإنتاج وعمال الصيانة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مؤسسة مطاحن البركة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين.

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة:<sup>1</sup>

1) **المسير التنفيذي:** وهو مكلف بتسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2) **نائب المسير التنفيذي:** يقوم بمساعدة المسير التنفيذي في تسيير المؤسسة من الداخل والخارج.

3) **مديرية الإنتاج:** تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، تضم أربعة مصالح، كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من

إنتاج الدقيق:

- مصلحة الوزن.

- مصلحة التخزين.

- مصلحة التقنية.

- مصلحة الطحين.

4) **مديرية التجارة:** وتشمل المصالح التالية:

- **مصلحة التجارة:** تمكن من التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج.

حيث يتم إرسال بيانات عند حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها،

حيث تقوم بتوزيع المنتج حسب الأولوية، وتقوم أيضا باستقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون.

كما يتم في مصلحة التجارة إبرام الصفقات التجارية، والبحث عن زبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

إذا يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل عميل وكذلك تحرير الفواتير.

- **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل

المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم كذلك بإعداد تقرير يومي والموضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مؤسسة مطاحن البركة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5) مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية، حيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتشمل على:

- مصلحة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف المدخالات والمخرجات المؤسسة.

- مصلحة المالية: تهتم بتخطيط الميزانية المالية والتسيير المالي للمؤسسة.

6) مديرية المستخدمين: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها ثلاث مصالح:

- مصلحة المستخدمين: تعمل على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب عمليات الفروع تحت مسؤوليتها بمعنى أنها مختصة بشؤون العمال.

- مصلحة الأجور: تعمل على إعداد الأجور من حيث تحديدها وحسابها وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

- مصلحة العلاقات العامة: تعمل هذه المصلحة على القيام بجميع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... .

7) المديرية التابعة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وكذا مراقبتها باستمرار، وتدرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بمراقبة وصيانة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة

- مصلحة الأمن: مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، وتقوم كذلك بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها الفارغة والمعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة.

- مصلحة النقل: تقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى العملاء ونقاط البيع وكذلك تنقل عمال المؤسسة.

8) مديرية الإعلام الآلي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري من جداول ووثائق إدارية بالإضافة إلى تسيير الشبكة العنكبوتية بين المؤسسة والمتعاملين معها.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

سنتناول في هذا المبحث الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وشم بناء أداة الدراسة وكذلك اختبار الثبات والصدق وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة:

وقد قسم هذا المطلب إلى ما يلي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن البركة بزريعة الوادي، حيث يعود سبب اختيار هذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية متكاملة، وليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها، حيث أن هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية فريدة ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة يتجلى ذلك في التسيير الكفء لمواردها البشرية، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته المتمثلة في معرفة العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية.

يتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوبه في اختيار عينة بحثه، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة العشوائية، وهي إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث. ويقوم هذا النوع من العينات على توزيع الاستمارات عشوائيا على العمال مما يمنح كل فرد إحصائي فرصة للظهور في العينة.

ولحساب عينة الدراسة اعتمدنا على المعادلة التالية:

معادلة ريتشارد جيجر:

والتي تحسب كما يلي:<sup>1</sup>

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

**N** يساوي حجم المجتمع.

**Z** يساوي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

**d** يساوي نسبة الخطأ.

<sup>1</sup> شكيب بشماني، "دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص ص 90-91.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وبعد التعويض في المعادلة كانت النتيجة أن عدد العينة يكون 158,80 أي بالتقريب 158، ولقد قمنا بتوزيع 158 استبيان على العمال في مؤسسة مطاحن البركة بطريقة عشوائية ، ولقد تمكنا من استرجاع 119 استبيان وبعد فحص الاستبيان المسترجع قمنا باستبعاد 18 استبيان لعدم صلاحيتها، حيث تبقى لدينا 101 استبيان صالح للدراسة أي بنسبة 63,92% من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

### الفرع الثاني: مصادر الحصول على البيانات:

في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أدوات البحث التالية:

1) **المقابلة:** تعتبر وسيلة مساعدة على جمع المعلومات عن المؤسسة، من خلال عدة لقاءات مع بعض المسؤولين والمسيرين بالمؤسسة محل الدراسة.

2) **الاستبانة:** تعتبر أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج.

### بناء أداة الدراسة (الإستبيان):

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون أداة الدراسة من قسمين كما يلي:

1) **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

2) **القسم الثاني:** وقد قسم إلى محورين كالتالي:

أ) **الاحور الأول:** يحتوي على:

سبعة وعشرين فقرة تحدف إلى التعرف على مراحل التوظيف التي قد مر بها أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم إختيارها بناء على مراجعة أدبيات الموضوع وتحكيم الاستبانة، والتي يعتقد أنها تشمل أهم مراحل عملية التوظيف، وقد وزعت هذه الفقرات على أبعاد عملية التوظيف التي تم إختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

1) **تصميم الوظائف:** تمثله 05 فقرات.

2) **تخطيط الموارد البشرية:** تمثله 06 فقرات.

3) **الاستقطاب:** تمثله 07 فقرات.

4) الاختيار: تمثله 06 فقرات.

5) التعيين: تمثله 03 فقرات.

ب) المحور الثاني: ويحتوي على:

أربعة عشرة فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، والذي يشعر بها أفراد عينة الدراسة، موزعة على ثلاث أبعاد للثقافة التنظيمية والتي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

1) التماسك: تمثله 05 فقرات.

2) المشاركة: تمثله 03 فقرات.

3) التعاون: تمثله 06 فقرات.

وقد تم اختيار تلك الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، بالإضافة إلى نتيجة تحكيم الاستبانة.

تم اختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(05): درجات سلم ليكارت المعتمد.

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان هو التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: **الصدق الظاهري**: تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين<sup>(\*)</sup>، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بضبط أداة الدراسة كما هو في الملحق رقم 01.

ثانياً: **الصدق البنائي**: بعد التأكد من الصدق الظاهري، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان أو ما يسمى بصدق المضمون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لمحورها، وقد اتضح كما هو مبين في الجدول التالي، أن قيم جميع معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية لمحورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة المعنوية 0.05 فأقل<sup>\*</sup> (دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل<sup>\*\*</sup>، دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل)، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها. وبالتالي فأداة الدراسة ملائمة ومتوافقة البناء، وعلى درجة جيدة من الانسجام والتماسك.

\* أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم 02.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (06): الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده العنصر في استبانة الدراسة.

مستوى الدلالة	مجال معامل الارتباط	عدد العبارات	أبعاد العناصر	عناصر الاستبانة
0.000	0.836** - 0.374**	5	التصميم	عناصر التوظيف
0.000	0.777** - 0.377**	6	التخطيط	
0.000	0.838** - 0.345**	7	الاستقطاب	
0.000	0.867** - 0.285**	6	الاختيار	
0.000	0.911** - 0.844**	3	التعيين	
0.000	0.849** - 0.473**	5	التماسك	ثقافة المنظمة
0.000	0.895** - 0.572**	3	المشاركة	
0.000	0.841** - 0.345**	6	التعاون	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2017 تم توزيع الاستبيان على العينة، وبعد تفريغ البيانات وضبطها ومعالجتها وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجدنا معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ 0.959، والجدول الموالي يوضح تفاصيل معامل الثبات في كل محور من محاور الاستبانة مما يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة عالية من الثبات، مما يشير إلى تماسك أداة الدراسة، وإلى ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الاستبانة عند تطبيقها، مما يوحي بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (07): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان في عينة الدراسة

ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

عناصر الاستبانة	أبعاد العناصر	قيمة (ألفا) $\alpha$
عناصر التوظيف	التصميم	0.604
	التخطيط	0.632
	الاستقطاب	0.751
	الاختيار	0.807
	التعيين	0.860
ثقافة المنظمة	التماسك	0.739
	المشاركة	0.618
	التعاون	0.708
الاستبانة ككل:		<b>0.959</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات الموزعة، تم تجهيزها استعداداً لإدخالها الكمبيوتر، وبعد ترميزها، لجأ الباحث لأحد

أنظمة الإحصاء الجاهزة وهو البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

باستخدام نسخته (22) للقيام بالمعالجة الإحصائية، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي:

التكرارات والنسب المؤوية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، مع حساب النسب المؤوية لها.

-مقاييس النزعة المركزية والتشتت: حيث تم استخدام المقاييس التالية:

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): ويسمى أيضا الوسط أو المعدل الحسابي، وهو عبارة عن مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها وتم استخدامه لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وهو قسمة مجموع مربع انحرافات القيم على عدد المشاهدات مطروح منها واحد وتم استخدامه لقياس درجة تباعد الاستجابات عن المتوسط الحسابي.

- معامل الإلتواء (Skewness): وهو مقدار اختلاف منحنى التوزيع التكراري عن حالة التماثل وتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي وتم استخدامه لتحديد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

- المدرج التكراري (Histogram Frequency): وهو مجموعة من المستطيلات قاعدة كل منها تمثل طول الفئة في التوزيع التكراري، في حين ارتفاع كل منها يمثل قيمة التكرار المقابل لتلك الفئة، يناسب الرسم بالأعمدة التمثيل البياني لتوزيع متغير قياسي واحد وتم استخدامه لتوضيح أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

- المنحنى التكراري (Carve Frequency): وهو حالة معدلة للمضلع التكراري، فبدلا من أن نصل بين مراكز الفئات للقاعدة العليا من مستطيلات المدرج التكراري بخطوط مستقيمة، فيتم ذلك بخط منحنى يضم أكبر قدر ممكن من المساحة وتم استخدامه لتوضيح أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الارتباط الخطي بيرسون (Person's Linear Correlation Coefficient): ويستخدم في قياس الارتباط الخطي بين المتغيرات الكمية وتم استخدامه لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان أو ما يسمى بصدق المضمون.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وهذا المقياس هو تعميم لمقياس كورد-ريشاردسون- ويستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتم استخدامه لتحديد درجة ثبات الاستبيان على عينة الدراسة.
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors): ويستخدم لقياس التباين المسموح به بين المتغيرات المستقلة وتم استخدامه لقياس مدى التباين بين أبعاد المتغير المستقل للظاهرة محل الدراسة.
- معامل التحديد ( $R^2$  - Coefficient of Determination): هو عبارة عن النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي تكون عائدة للمتغير أو المتغيرات المستقلة وتم استخدامه في تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين للمتغيرات محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية وتم استخدامه لتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع محل الدراسة.

المبحث الثالث: إجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

من خلال هذا المبحث سوف نقوم باختبار مدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار معامل الالتواء والتفلطح، إضافة إلى اختبار مدى وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، وكذلك سنقوم بالإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ومن خلال هذا المبحث أيضا سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة سنقوم بالتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وسوف نستخدم من أجل ذلك كل من معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis) وذلك كما تظهره الجداول التالية:

الجدول رقم (08): اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل الالتواء (Skewnes).

عناصر الاستبانة	أبعاد العناصر	قيمة معامل الالتواء
عناصر التوظيف	التصميم	-0.878
	التخطيط	-0.351
	الاستقطاب	-0.886
	الاختيار	-0.160
	التعيين	-0.962
ثقافة المنظمة	التماسك	-0.980
	المشاركة	-0.754
	التعاون	-0.979

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

لتكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فيجب أن يكون معامل الالتواء محصوراً بين (-1 و 1).<sup>1</sup>

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الالتواء لبيانات العينة كان بين (-0,160 و -0,980)، ومنه فإن متغيرات الدراسة في عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب شروط معامل الالتواء.

1-Ray Qing Cao, ShadDowlatshahi, «The Impact of Alignment Between Virtual Enterprise and Information Technology on Business Performance in an Agile Manufacturing Environment», Journal of Operations Management, 2015,p.542.

الجدول رقم (09): اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل التفلطح (Kurtosis).

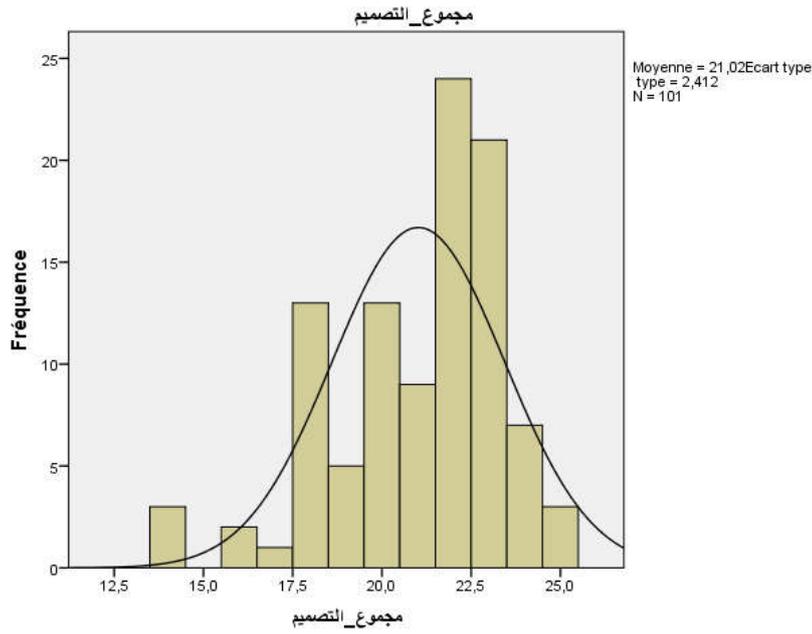
قيمة معامل التفلطح	أبعاد العناصر	عناصر الاستبانة
0.559	التصميم	عناصر التوظيف
-0.104	التخطيط	
0.035	الاستقطاب	
-0.287	الاختيار	
0.649	التعيين	
0.719	التماسك	ثقافة المنظمة
-0.160	المشاركة	
0.619	التعاون	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد بمخرجات برنامج SPSS.

كي تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فيجب أن يكون معامل التفلطح محصوراً بين (-3 و 3)<sup>1</sup>. من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التفلطح لبيانات العينة كان بين (-0.287 و 0.719)، ونلاحظ أنها كلها هي داخل المجال (-3 و 3) ومنه فإن متغيرات الدراسة في عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب شروط معامل التفلطح.

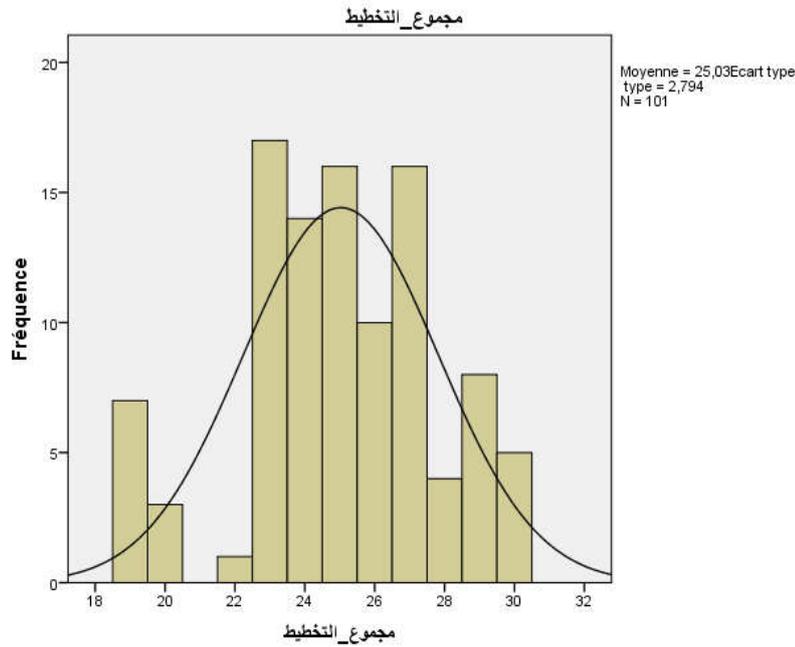
<sup>1</sup>-Ray Qing Cao, Op.Cit,p.542

الشكل رقم(07): منحى يوضح خضوع متغير التصميم(تصميم الوظائف) للتوزيع الطبيعي.



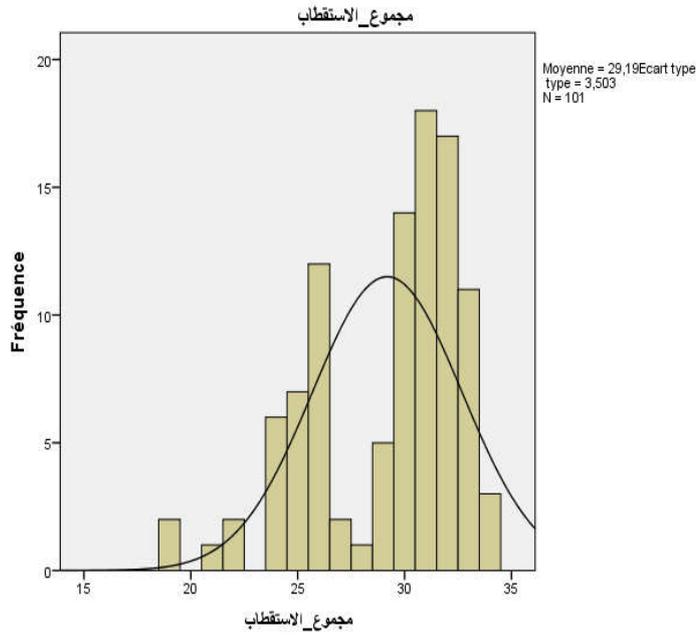
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(08): منحى يوضح خضوع متغير التخطيط(تخطيط الموارد البشرية) للتوزيع الطبيعي.



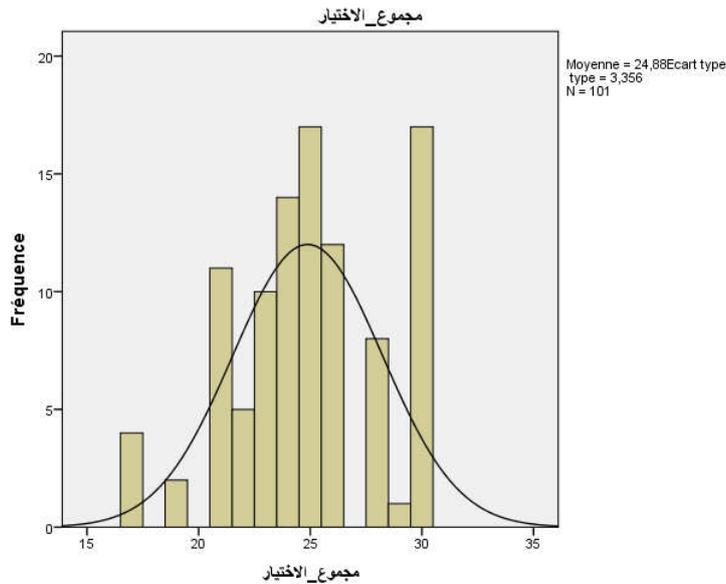
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(09): منحنى يوضح خضوع متغير الاستقطاب للتوزيع الطبيعي.



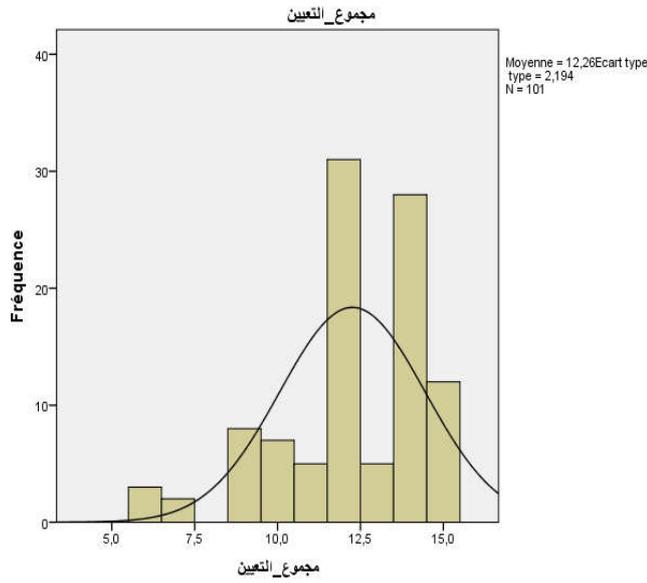
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم(10): منحنى يوضح خضوع متغير الاختيار للتوزيع الطبيعي.



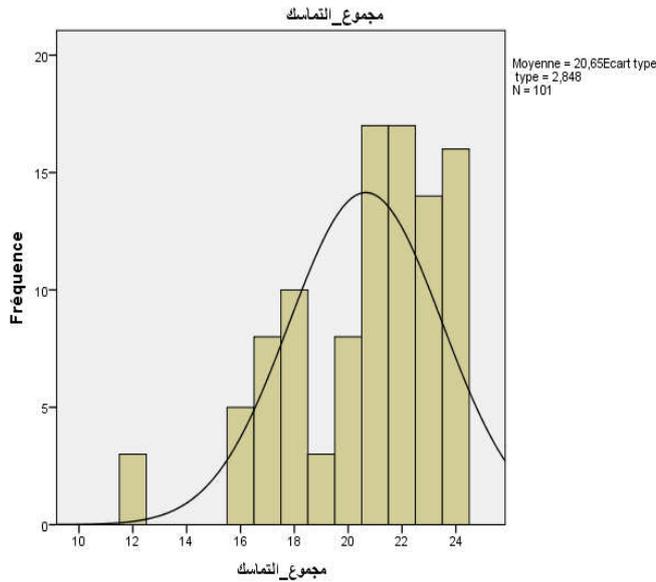
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم(11): منحنى يوضح خضوع متغير التعيين للتوزيع الطبيعي.



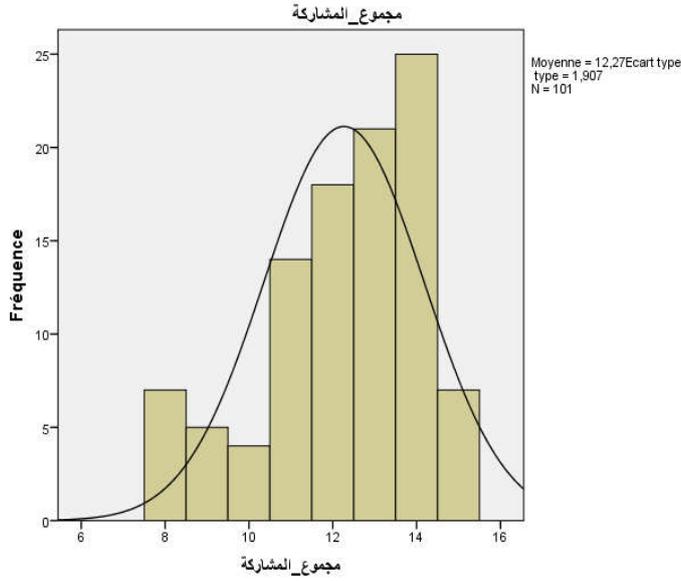
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم(12): منحنى يوضح خضوع متغير التماسك للتوزيع الطبيعي.



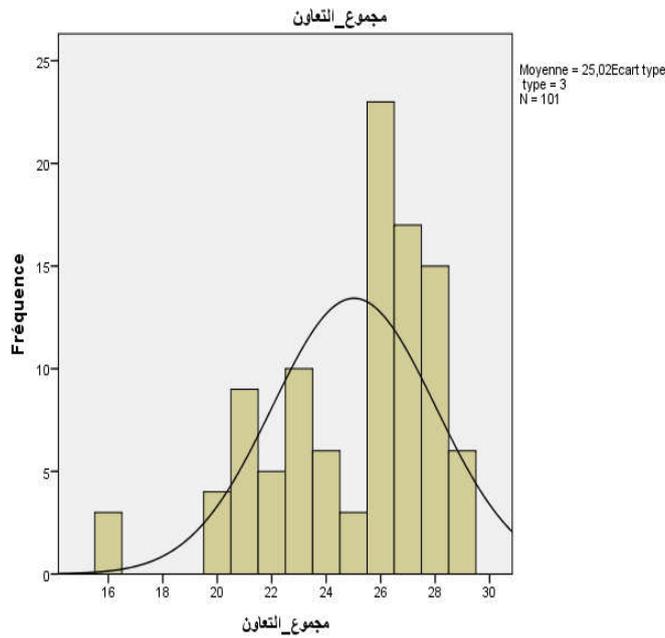
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل رقم(13): منحنى يوضح خضوع متغير المشاركة للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(14): منحنى يوضح خضوع متغير التعاون للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة:

الارتباط الذاتي (Multicollinearity) هو ظاهرة تحدث عندما يكون هناك ارتباط وعلاقة بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على الظاهرة محل الدراسة، وهذا يؤدي إلى نتائج خاطئة في التحليل الاحصائي.

ويمكننا معرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي عن طريق معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors) ويرمز له اختصاراً (VIF) حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10 وأن التباين المسموح به (Tolerances) التي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.1).<sup>1</sup>

أولاً) اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات التوظيف:

من خلال الجدول التالي سوف نقيس مدى الارتباط بين متغير "التصميم" مع بقية الأبعاد متغير التوظيف وهي "التخطيط"، "الاستقطاب"، "الاختيار" و "التعيين"، وذلك لدى عينة الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي بينها.

الجدول رقم (10): اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة للتوظيف.

عينة الدراسة		المحاور
التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	
0.380	2.634	التخطيط
0.140	7.140	الاستقطاب
0.359	2.785	الاختيار
0.151	6.630	التعيين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

<sup>1</sup> - John Neter, William Wasserman, Michael H. Kutner, Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs, 2nd Edition, (New York. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 1985),p. 289.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد أي مشاكل للارتباط الذاتي، أي أن أبعاد متغير التوظيف ليس بينها ارتباط، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت بين 2.634 و 7.140 لبقية أبعاد متغير التوظيف في عينة الدراسة أي كلها أقل من القيمة المطلوبة (10).

أما بالنسبة للتباين المسموح به فقد كان بين قيمة 0.140 و 0.380 في عينة الدراسة، أي كلها أكبر من القيمة المطلوبة (0.1).

ثانياً اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات ثقافة المنظمة:

من خلال الجدول التالي سوف نقيس مدى الارتباط بين متغير "التماسك" مع بقية الأبعاد متغير الثقافة التنظيمية وهي "المشاركة" و "التعاون"، وذلك لدى عينة الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي بينها.

الجدول رقم (11): اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة للثقافة التنظيمية.

عينة الدراسة		المحاور
التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	
0.158	5.398	التماسك
0.158	5.398	التعاون

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد أي مشاكل للارتباط الذاتي، أي أن أبعاد متغير ثقافة المنظمة ليس بينها ارتباط، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت 5.398 لبقية أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في عينة الدراسة أي كلها أقل من القيمة المطلوبة (10).

أما بالنسبة للتباين المسموح به فقد كان 0.158 في عينة الدراسة، أي كلها أكبر من القيمة المطلوبة (0.1).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة:

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات الخور وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعريف على اتجاهات المستجوبين، سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث. وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) إلى فئات، حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.8 كما يلي:

الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر: جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 184.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول في هذا الفرع خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أولاً) توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس.

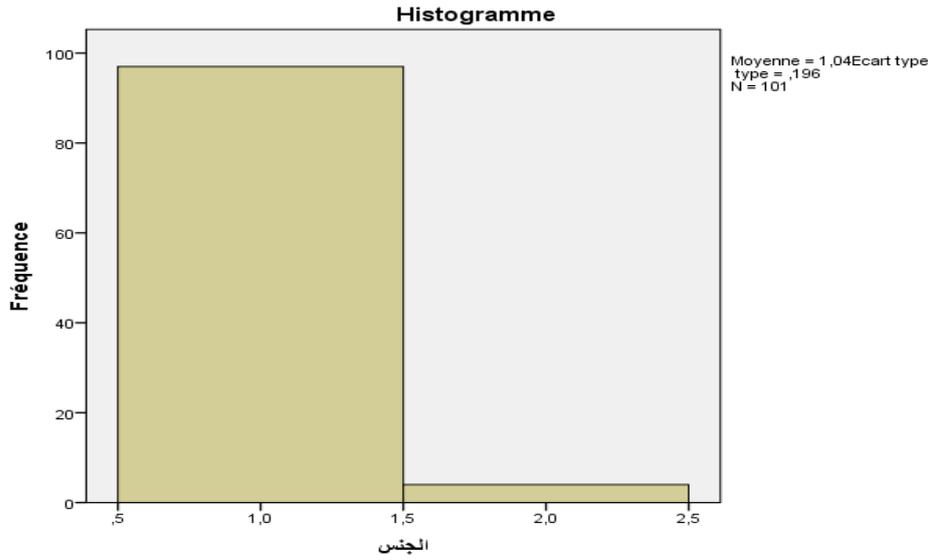
النسبة %	التكرار	الجنس
96	97	ذكر
4	4	أنثى
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 96%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب القوة البدنية الموجودة عند الذكور أكثر من الإناث، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

الشكل رقم (15): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

ثانيا) توزيع أفراد العينة وفقا معيار العمر:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق العمر:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر.

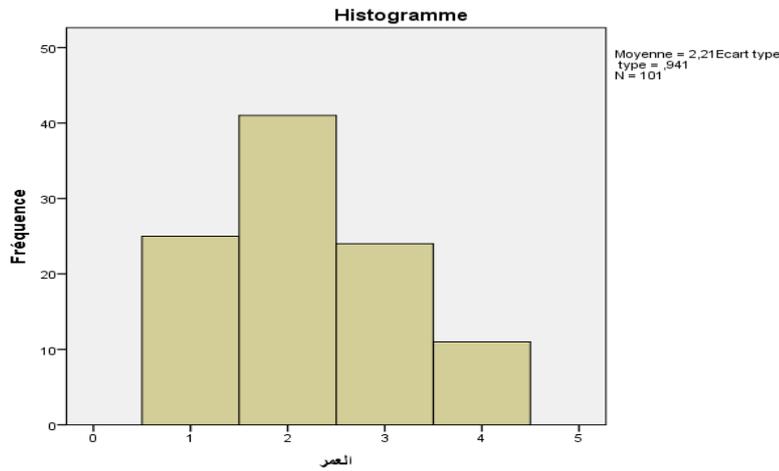
النسبة %	التكرار	العمر
24.8	25	أقل من 30 سنة
40.6	40	39-30
23.8	24	49-40
10.9	11	50 سنة فأكثر
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية (30-39) بنسبة 40.6%، ثم الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 24.8%، ثم الفئة الثالثة (40-49) بنسبة 23.8%، ثم الفئة الأخيرة (50 سنة فأكثر) بنسبة 10.9%، ومنه يمكننا القول أن معظم العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هم في أوج عطائهم وذلك راجع إلى أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب وكذلك إهتمام المؤسسة بتوظيف الشباب.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

ثالثاً) توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
21.8	22	ابتدائي
19.8	20	متوسط
29.7	30	ثانوي
6.9	7	تكوين مهني
21.8	22	جامعي
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

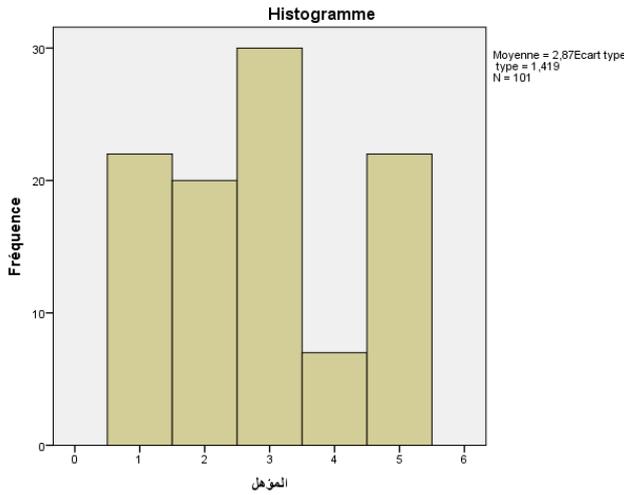
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كان كما يلي:

أن أعلى نسبة أفراد العينة كان مستواهم ثانوي ب(29.7%)، ويليهم الذين لديهم مستوى جامعي وابتدائي بنفس النسبة (21.8%)، ويليهم الذين مستواهم متوسط بنسبة(19.8%)، وفي الأخير الذين مستواهم تكوين مهني بنسبة(6.9%).

وما نلاحظه من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية ذات المستويات العليا(جامعي و ثانوي) بنسبة إجمالية(51.5%)، وهذا قد يرجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على استقطاب الموارد البشرية من وكالات التشغيل، وذلك لأداء الأعمال الإدارية وحتى الأعمال المهنية المختلفة، وهي أيضا تعتمد على المستوى(متوسط) بنسبة(19.8%) و المستوى(ابتدائي) بنسبة(21.8%)، وذلك لأداء الأعمال المهنية المختلفة، ونلاحظ نقص اعتماد المؤسسة على المستوى(تكوين مهني) بنسبة(6.9%)، وقد يرجع إلى أن الأعمال والوظائف في المؤسسة لا تحتاج إلى درجة عالية من التكوين المتخصص.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

رابعا) توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة.

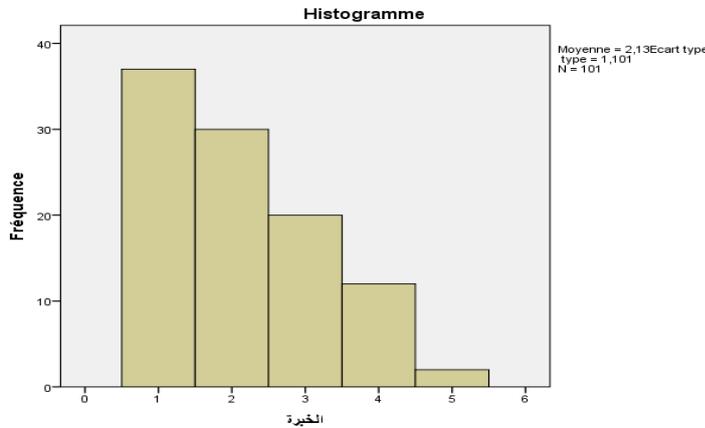
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
36.6	37	أقل من 05 سنوات
29.7	30	09-05
19.8	20	14-10
11.9	12	19-15
2	2	20 سنة فأكثر
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (36.6%)، ثم تليها الفئة الثانية (09-05) سنة بنسبة (29.7%)، ثم الفئة الثالثة (14-10) سنة بنسبة (19.8%)، ثم الفئة الرابعة (19-15) سنة بنسبة (11.9%)، وأخيراً الفئة الخامسة (20 سنة فأكثر) بنسبة (02%).

وكل هذه الأرقام تبين لنا حداثة المؤسسة في المجال الإنتاجي والإداري، وكذلك أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف باستمرار، بالإضافة إلى إمكانية القول أن المؤسسة في صدد بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بها.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: تحليل وتفسير أبعاد محور عملية التوظيف.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور عملية التوظيف.

الرقم	أبعاد عملية التوظيف وعبارات القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>1- تصميم الوظائف:</b>					
		0.53	4.20	2	موافق بشدة
1	تقوم مؤسساتكم بتصميم الوظائف وإعادة تصميمها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	0.61	4.37	1	موافق بشدة
2	تقوم مؤسساتكم بتصميم الوظيفي لجميع الوظائف لديها.	0.74	4.18	4	موافق
3	يتم الاعتماد على تصميم الوظائف في عملية التوظيف.	0.84	4.22	2	موافق بشدة
4	يكون تصميم الوظائف في مؤسساتكم بشكل مكتوب.	0.79	4.21	3	موافق بشدة
5	تحرص المؤسسة في تصميم وظائفها أن تستقطب المرشحين الأكثر كفاءة.	0.86	4.05	5	موافق
<b>2- تخطيط الموارد البشرية:</b>					
		0.60	4.14	3	موافق
6	تقوم مديرية الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية في مؤسساتكم.	0.86	4.03	6	موافق
7	تحدد مؤسساتكم عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لكل جهة أو إدارة.	0.86	4.05	5	موافق
8	يشارك رؤساء المصالح في مؤسساتكم في تحديد احتياجات مصالحهم من الموظفين.	0.78	4.10	4	موافق
9	من المعايير التي تتبعها مؤسساتكم لتحديد احتياجاتها من الموظفين حجم الإنتاج المراد الوصول إليه أو عدد الطلاب لديها.	0.69	4.34	1	موافق بشدة
10	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتكم في ملء المناصب الشاغرة في الوقت المناسب.	0.79	4.26	2	موافق بشدة

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	3	4.26	0.68	تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم بشكل دوري.	11
موافق بشدة	1	4.26	0.56	<b>3- الاستقطاب:</b>	
موافق بشدة	1	4.37	0.61	تقوم مؤسستكم بمتابعة المتخرجين والمتفوقين والاتصال بهم قصد استقطابهم للعمل لديها.	12
موافق	4	4.18	0.74	تمتلك مؤسستكم سجل خاص بطلبات المتقدمين إلى الوظائف وطالبي عمل والرجوع إليه عند الضرورة.	13
موافق بشدة	2	4.22	0.84	تقوم مؤسستكم بالاعتماد على المصدر الداخلي (العمال الحاليين) للتوظيف.	14
موافق بشدة	3	4.21	0.79	تقوم مؤسستكم بالاعتماد على المصدر الخارجي (من سوق العمل) للتوظيف.	15
موافق	6	4.05	0.86	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها للموظفين بشكل واسع وسهل الإطلاع عليه.	16
موافق	7	4.00	0.82	تقوم مؤسستكم بترقية ونقل وتحويل الموظفين من وقت لآخر.	17
موافق	5	4.17	0.82	تقوم مؤسستكم بالتواصل مع مكاتب التشغيل لإمدادها بالعمال.	18
موافق	5	4.08	0.76	<b>4- الاختيار:</b>	
موافق	3	4.17	0.82	تمتحن مؤسستكم المتقدمين للعمل بمجموعة من الإختبارات.	19
موافق	5	4.00	0.82	تكون الإختبارات في مؤسستكم مناسبة للوظائف المطلوب شغلها.	20
موافق بشدة	2	4.20	0.63	تعتمد مؤسستكم على معيار الخبرة السابقة في إختيار الموظفين.	21
موافق بشدة	1	4.35	0.75	تعتمد مؤسستكم في إختيار الموظفين على أساس الشهادة.	22

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موافق	3	4.17	0.82	تعتمد مؤسستكم في إختيار العاملين على المقابلة.	23
موافق	5	4.00	0.82	تختار مؤسستكم الموظفين الجدد حسب تصميم الوظائف ومدى مطابقتها مؤهلات الموظفين له.	24
موافق	4	4.10	0.72	<b>5-التعيين:</b>	
موافق بشدة	1	4.21	0.79	يتم في مؤسستكم إخضاع الموظفين الجدد لفترة تربص قبل التعيين النهائي.	25
موافق	2	4.05	0.86	تعد في مؤسستكم مجموعة من الاختبارات والإجراءات قبل ترسيم للموظفين.	26
موافق	3	4.00	0.82	بعد فترة التجريب واستفءاء الاختبارات والإجراءات تقوم مؤسستكم بإصدار قرار التعيين النهائي للموظفين المناسبين فقط.	27
موافق	-	<b>4.16</b>	<b>0.54</b>	<b>متغير التوظيف</b>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

#### أولا) تصميم الوظائف:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (0.55)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق بشدة"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (4.2-5.0)، وهذا يدل على أن هناك تصميم للوظائف وهذا عائد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم به على أكمل وجه.

#### ثانيا) تخطيط الموارد البشرية:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.14)، وبانحراف معياري (0.60)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على أن هناك تخطيط للموارد البشرية وهذا عائد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم به على أكمل وجه.

ثالثا) الاستقطاب:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.26)، وبانحراف معياري (0.56)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق بشدة"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (4.2-5.0)، وهذا يدل على أن هناك استقطاب وهذا عائد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم به على أكمل وجه وتسعى إلى توفير عمال لشغل الوظائف عندها.

رابعا) الاختيار:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الخامس وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.76)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على أن هناك اختيار للموارد البشرية وهذا عائد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم به للحصول على أفضل الكفاءات.

خامسا) التعيين:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.72)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على أن هناك تعيين للموارد البشرية وهذا عائد إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتعيين العمال لديها للحفاظ عليهم وتزيد من ولائهم لها ورضاهم عليها.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير التوظيف ككل قد بلغ (4.16)، وبانحراف معياري (0.54). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على أن هناك اهتماما بعملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة وبمختلف مراحلها وذلك من خلال تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وذلك للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة لأداء المهام والأعمال المختلفة في المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: تحليل وتفسير أبعاد محور الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>1- التماسك:</b>					
1	يوجد هناك تفاهم بين مختلف الموظفين في مؤسستكم.	0.74	4.18	3	موافق
2	توجد قيم مشتركة بين الموظفين في مؤسستكم.	0.84	4.22	1	موافق بشدة
3	يوجد لغة للتواصل بين مختلف الموظفين في المؤسسة.	0.79	4.21	2	موافق بشدة
4	تقوم مؤسستكم بالاحتفال وإحياء مناسبات مع الموظفين.	0.86	4.05	4	موافق
5	هناك ألبسة خاصة بمؤسستكم تمنح للموظفين.	0.82	4.00	5	موافق
<b>2- المشاركة:</b>					
6	تشجع مؤسستكم حرية إبداء الرأي.	0.84	4.22	1	موافق بشدة
7	تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح أفكار إبداعية وإبتكارية.	0.86	4.05	2	موافق
8	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الاقتراحات والأفكار المقدمة من طرف العمال.	0.86	4.00	3	موافق
<b>3- التعاون:</b>					
9	تشجع مؤسستكم العمل الجماعي.	0.61	4.37	1	موافق بشدة
10	تشجع مؤسستكم على تبادل المعارف بين الموظفين في مختلف المصالح.	0.74	4.18	4	موافق
11	يسود مؤسستكم جو جيد يساهم في رفع من الروح المعنوية للموظفين.	0.84	4.22	2	موافق بشدة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	3	4.21	0.79	توجد في مؤسستكم وظائف تتطلب العمل الجماعي.	12
موافق	5	4.05	0.86	يتشارك الموظفون في حل المشاكل.	13
موافق	6	4.00	0.86	هناك مجموعة علاقات بين الموظفين في مؤسستكم تكونت من خلال العمل الجماعي.	14
موافق	-	4.12	0.51	متغير الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

### أولاً التماسك:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.64)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على وجود تماسك وارتباط بين العاملين في المؤسسة وهذا راجع لوجود مجموع من القيم مشتركة بينهم وهناك أيضاً تفاهم وانسجام.

### ثانياً المشاركة:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.59)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على وجود تشارك ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تشجع العمال على طرح أفكارهم وأرائهم وتأخذها بعين الاعتبار.

### ثالثاً التعاون:

من خلال الجدول السابق تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي قد بلغ (4.18)، وبانحراف معياري (0.55). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على وجود تعاون بين مختلف العمال بالمؤسسة وقد يرجع ذلك لتشجيع المؤسسة للعمل الجماعي وكذلك لوجود علاقات بين مختلف العمال وأيضاً وجود وظائف تتطلب العمل الجماعي والتعاون بالمؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية ككل قد بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (0.51). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة (3.4-4.2)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً بالثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة وذلك من خلال التماسك، المشاركة والتعاون، وسعي المؤسسة إلى تكوين جو جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال والاهتمام بأفكارهم وأرائهم وأخذها على محمل الجد وكذلك تسعى المؤسسة تبني قيم مشتركة ولغة تواصل خاصة بها مما يساعد في تعزيز ثقافتها التنظيمية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسية:  $H0_1$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:  $H0_{1_01}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التصميم" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:  $H0_{1_02}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التخطيط" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:  $H0_{1_03}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاستقطاب" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### الفرضية الفرعية الرابعة: $H0_{1_04}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاختيار" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

### الفرضية الفرعية الخامسة: $H0_{1_05}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التعيين" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H0_1$ : إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية  $H0_1$ : إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وقبل القيام باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى سيتم أولاً التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	5	5673.577	1134.715	928.756	*0.000	صالحة
الخطأ	95	116.067	1.222			
المجموع الكلي	100	5789.644				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك لأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، لتحديد أثر التوظيف بأبعاده المختلفة (التصميم، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في ثقافة المنظمة وكانت النتائج بالنسبة لعينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوظيف على ثقافة المنظمة

أبعاد متغير التوظيف	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التصميم	0.958	0.224	0.304	4.278	0.000	0.954**	0.910
التخطيط	0.014-	0.065	0.005-	0.218	0.828	0.702**	0.493
الاستقطاب	0.957	0.220	0.441	4.342	0.000	0.971**	0.943
الاختيار	0.185-	0.090	0.082-	2.054-	0.043	0.668**	0.474
التعيين	1.189	0.130	0.343	9.164	0.000	0.935**	0.875
التوظيف على نحو عام	0.557	0.021	0.936	26.346	0.000	0.936**	0.875

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمتغير التوظيف على ثقافة المنظمة بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (26.346) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العلاقة بين المتغيرين (0.936)، فيما يفسر متغير التوظيف (87.5%) من التباين في مستوى ثقافة المنظمة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوظيف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال الجدول السابق ومن خلال مخرجات برنامج SPSS يمكن تحديد معادلة الانحدار لأثر أبعاد التوظيف علما أنها تعبر عن نسبة 87.5% من التباين في مستوى ثقافة المنظمة:

$$\text{Culture} = (0.958)\text{Desing} - (0.0014)\text{Planning} + (0.957)\text{Attracting} - (0.185)\text{Choosing} + \text{Placing} + 0.557$$

حيث:

Desing: تصميم الوظائف.

Planning: تخطيط الموارد البشرية.

Attracting: الاستقطاب.

Choosing: الاختيار.

Placing: التعيين.

0.557: ثابت قريب إلى العدم يعبر عن القوى خارج النموذج.

1) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:  $H0_{1\_01}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التصميم" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء "التصميم" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (4.278) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.954)، فيما يفسر بعء "التصميم" (91.0%) من التباين في مستوى ثقافة المنظمة لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التصميم" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

2) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:  $H0_{1\_02}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التخطيط" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء "التخطيط" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (0.218) بمستوى دلالة (0.828) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.702)، فيما يفسر بعء "التخطيط" (49.3%) من التباين في مستوى ثقافة المنظمة لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التخطيط" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

3) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:  $H0_{1\_03}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاستقطاب" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد "الاستقطاب" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (4.342) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.971)، فيما يفسر بعد "الاستقطاب" (94.3%) من التباين في مستوى الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاستقطاب" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

### 4) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة: $H_{01_04}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاختيار" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد "الاختيار" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (-2.054) بمستوى دلالة (0.043) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.668)، فيما يفسر بعد "الاختيار" (47.4%) من التباين في مستوى ثقافة المنظمة لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاختيار" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

### 5) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة: $H_{01_05}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التعيين" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد "التعيين" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (9.164) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.935)، فيما يفسر بعد "التعيين" (87.5%) من التباين في مستوى ثقافة المنظمة لدى المؤسسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التعيين" على الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

**الفرضية الرئيسية:  $H0_2$**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:  $H0_2-01$**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التماسك" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

**الفرضية الفرعية الثانية:  $H0_2-02$**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المشاركة" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

**الفرضية الفرعية الثالثة:  $H0_2-03$**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التعاون" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى دلالة F (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وقبل القيام باختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية سيتم أولاً التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثانية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	3	14399.814	4799.938	239.025	*0.000	صالحة
الخطأ	79	1947.889	20.081			
المجموع الكلي	100	16347.703				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك لأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التماسك، المشاركة، التعاون) في عملية التوظيف وكانت النتائج بالنسبة لعينة الدراسة كما يلي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف.

أبعاد متغير الثقافة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التماسك	0.216	0.909	0.048	0.237	0.813	0.929**	0.857
المشاركة	1.234	0.636	0.184	1.940	0.055	0.880**	0.774
التعاون	3.075	0.744	0.722	4.136	0.000	0.935**	0.874
الثقافة التنظيمية على نحو عام	1.572	0.060	0.936	26.346	0.000	0.936**	0.875

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف بالنسبة لعينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T (26.346) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.936)، فيما يفسر متغير الثقافة التنظيمية (87.5%) من التباين في مستوى عملية التوظيف بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>. وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال الجدول السابق ومن خلال مخرجات برنامج SPSS يمكن تحديد معادلة الانحدار لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية علما أنها تعبر عن نسبة 87.5% من التباين في مستوى عملية التوظيف:

$$\text{Employment} = (0.216)\text{Unity} + (1.234)\text{Shring} + (3.075)\text{Cooperation} + 1.572$$

حيث:

Unity: التماسك.

Shring: المشاركة.

Cooperation: التعاون.

1.572: ثابت قريب إلى العدم يعبر عن القوى خارج النموذج.

1) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{02-01}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التماسك" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء "التماسك" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (0.237) بمستوى دلالة (0.813) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.929)، فيما يفسر بعء "التماسك" (85.7%) من التباين في مستوى عملية التوظيف لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية التي تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التماسك" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

2) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:  $H_{02-02}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المشاركة" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء "المشاركة" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (1.940) بمستوى دلالة (0.055) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.880)، فيما يفسر بعء "المشاركة" (77.4%) من التباين في مستوى عملية التوظيف لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المشاركة" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

### 3) بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: $H_{02-03}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التعاون" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05).

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء "التعاون" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة، إذ بلغت قيمة T (4.136) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.935)، فيما يفسر بعء "التعاون" (87.4%) من التباين في مستوى عملية التوظيف لدى المؤسسة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التعاون" على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)."

### المبحث الرابع: استنتاجات وتوصيات ختامية:

من خلال هذا المبحث الأخير سوف نتعرف على استنتاجات ختامية لمؤسسة مطاحن البركة بعد الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية لبيانات عينة الدراسة، كذلك سوف نقدم توصيات للمؤسسة بناء على نتائج هذه الدراسة، ونختتم المبحث بتقديم مواضيع يمكن للباحثين دراستها مستقبلاً.

المطلب الأول: استنتاجات ختامية:

بشكل عام حقق متغير التوظيف لدى عينة الدراسة متوسطا حسابيا بلغ (4.0161) بانحراف معياري (0.547)؛ وفقا لمقياس الدراسة فإن ذلك يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، حيث جاء بعد الاستقطاب في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين أبعاد التوظيف وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد تصميم الوظائف في المرتبة الثانية وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد التعيين في المرتبة الرابعة وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد الاختيار في المرتبة الخامسة وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وبشكل عام نستنتج أن مؤسسة مطاحن البركة في تطبيقها لمراحل عملية التوظيف "مرتفعة".

حقق متغير الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة متوسطا حسابيا بلغ (4.127) بانحراف معياري (0.519)؛ وفقا لمقياس الدراسة فإن ذلك يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، حيث جاء بعد التعاون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد المشاركة في المرتبة الثانية وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وجاء بعد التماسك في المرتبة الثالثة وكان له نسبة قبول "مرتفعة"، وبشكل عام نستنتج أن مؤسسة مطاحن البركة في تبنيها للثقافة التنظيمية وهي "مرتفعة".

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التوظيف (تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)، ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار لأثر التوظيف علما أنها تعبر عن نسبة 87.5% من التباين في مستوى تحقيق الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة مطاحن البركة كما يلي:

$$\text{Culture} = (0.958)\text{Desing} - (0.0014)\text{Planning} + (0.957)\text{Attracting} - (0.185)\text{Choosing} + \text{Placing} + 0.557$$

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك، المشاركة والتعاون) على عملية التوظيف لدى مؤسسة مطاحن البركة عند مستوى معنوية (0.05)، ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية علما أنها تعبر عن نسبة 87.5% من التباين في مستوى تحقيق عملية التوظيف لدى مؤسسة مطاحن البركة كما يلي:

$$\text{Employment} = (0.216)\text{Unity} + (1.234)\text{Shring} + (3.075)\text{Cooperation} + 1.572$$

المطلب الثاني: توصيات ختامية:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ومن الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الواقع التحليلي الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:

أولاً) توصيات متعلقة بمتغير التوظيف:

- ضرورة أن يكون تصميم الوظائف مكتوب ويخص جميع الوظائف بالمؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على نتائج تصميم الوظائف في عملية التوظيف بالمؤسسة.
- ضرورة القيام بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دوريا.
- ضرورة مشاركة رؤساء المصالح والدوائر في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- القيتم بمتابعة خريجي الجامعات والمعاهد المتفوقين والتواصل معهم بغية استقطابهم للعمل في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية في ملء المناصب الشاغرة، دون تحيز لمصدر عن الآخر والفيصل يكون الكفاءة والجدارة التي تتمتع بها كل مصدر.
- الاعتماد على وسائل الإعلان المختلفة لإعلان حاجة المؤسسة للموظفين.
- على المؤسسة فتح الباب لطلبات التوظيف لجميع الراغبين بالتوظيف لديها.
- ضرورة انتقاء إطارات ذات كفاءة لإجراء الاختبارات وتحديد مضامينها.
- تبني مجموعة من الاختبارات تسمح بالكشف عن كفاءات ومؤهلات المستقطبين لديها.
- الابتعاد عن اختيار الموظفين لديها على أساس الخصائص الشخصية أو المحسوبة.
- يجب أن تكون صفات وخصائص الموظفين المختارين تتطابق مع تصميم الوظائف في المؤسسة.
- اعتماد فترة تربص كافية للحكم على مردود الموظف الجديد(أي لا تكون قصيرة ولا طويلة أكثر مما ينبغي).
- ضرورة إجراء بعض الاختبارات قبل التعيين النهائي للموظف.

ثانياً) توصيات متعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

- ضرورة تقوية العلاقات بين العاملين بالمؤسسة.
- تعزيز عملية الاتصال بين العمال بالمؤسسة.

- فتح المجال للموظفين لإبداء رأيهم بكل حرية تامة.
- ضرورة تشجيع وتدعيم الأفكار الجديدة والمفيدة.
- المساهمة في خلق مناخ ملائم لرفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي وتدعيم روح الفريق بين العاملين بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: دراسات مقترحة:

من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة فإننا نقترح بعض الأفكار لمواضيع للبحث يمكن أن يتبناها بعض الباحثين المهتمين بهذا المجال أو يقوموا بتطويرها واستخلاص أفكار جديدة تكون مجالاً للبحث مستقبلاً:

- أثر عملية التوظيف على الأداء المؤسسي.
- أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على عملية التوظيف في المؤسسة.
- دراسة مقارنة حول "واقع التوظيف في المنظمة" لدى عدد من المنظمات الخاصة ومنظمات تابعة للقطاع العام، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على التوظيف حسب كل قطاع.
- علاقة عملية التوظيف بالمؤسسة بالمسار المهني للموظف.
- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على ثقافة المنظمة.
- أثر لوحة القيادة الاجتماعية على ثقافة المنظمة.

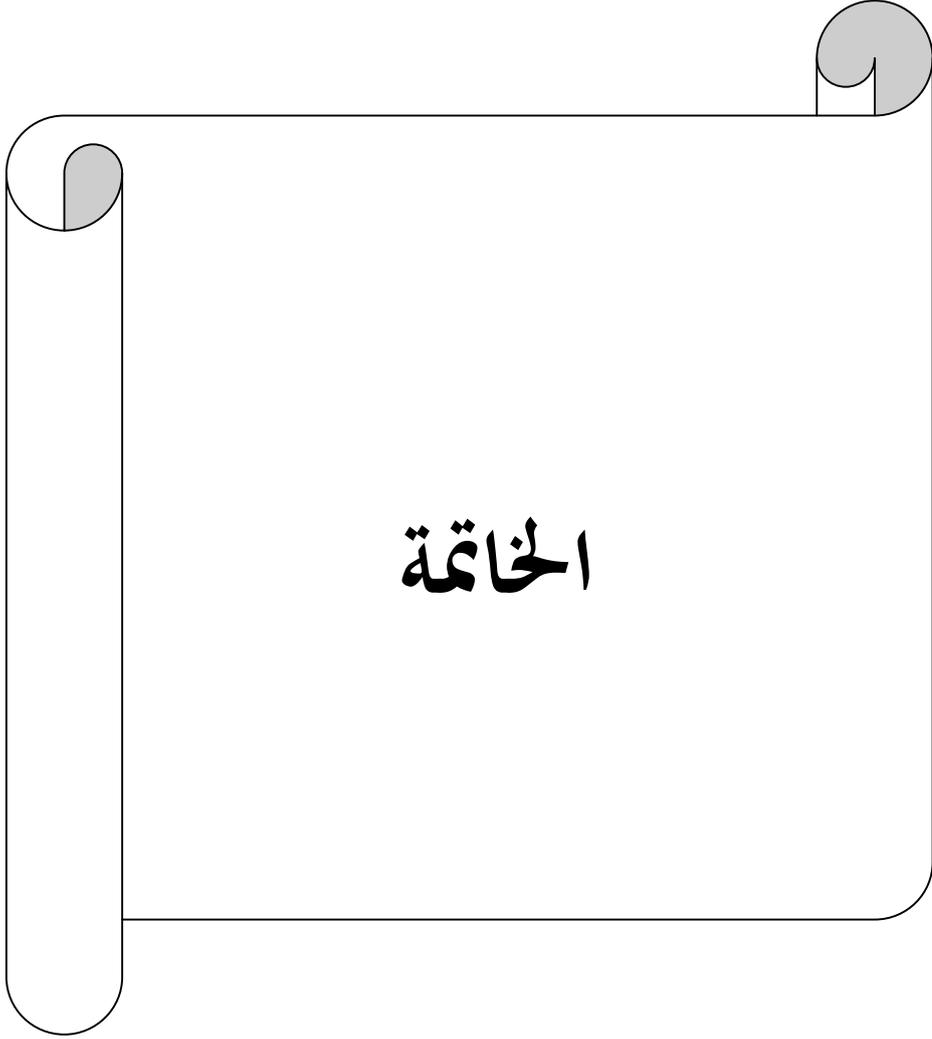
### خاتمة الفصل:

المبحث الأول من الفصل كان مخصصا لوصف مؤسسة مطاحن البركة، وفيه كان التعريف بهذه المؤسسة. بذكر تأسيسها وموقعها وأهدافها وأهميتها، وأيضا تناولنا هيكلها التنظيمي بقليل من التفصيل.

المبحث الثاني كان مخصصا لإجراءات الدراسة الميدانية، وفيه تعرفنا على بناء أداة الدراسة، من خلال شرح المحاور المختلفة لاستبيان الدراسة ومكونات كل محور، وشرحنا كيف تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، من خلال دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ومن خلال دراسة ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية وعلى عينة الدراسة، وتناولنا كذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي والمعالجة الإحصائية بواسطة برنامج SPSS.

المبحث الثالث كان مخصصا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وفيه تعرفنا على اختبار التوزيع الطبيعي ومدى وجود الارتباط الذاتي، من خلال معامل الالتواء ومعامل التفلطح للتوزيع الطبيعي واستخدمنا اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة من خلال معامل تضخم التباين، وأجبنا على أسئلة الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، أخيرا اخترنا فرضيات الدراسة، الفرضية الرئيسية الأولى حول مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التوظيف على مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة وكذلك فرضياتها الفرعية، وكذلك اخترنا الفرضية الرئيسية الثانية حول مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن البركة وكذلك فرضياتها الفرعية.

المبحث الرابع والأخير كان مخصصا لاستنتاجات وتوصيات ختامية، وفيه تعرفنا على استنتاجات ختامية لمؤسسة محل الدراسة، وقدمنا توصيات ختامية للمؤسسة بناء على نتائج الدراسة التطبيقية، وختمنا المبحث باقتراح مواضيع بحث للمهتمين لها علاقة بموضوع دراستنا.



الخاتمة

### الخاتمة:

تعتبر عملية التوظيف أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت كما يجب، حيث تهتم بجلب العنصر البشري للمؤسسة ليتم تشغيله بالمؤسسة، ويتولى مناصب بداخلها، وكما ذكرنا في هذه الدراسة تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل ألا وهي، الاستقطاب؛ والذي يهتم بجلب مرشحين لشغل الوظائف، الاختيار؛ وفيه يتم اختيار أفراد من بين المرشحين للعمل بالمنظمة بعد اجتيازهم لمجموعة من الاختبارات، وأخيرا التعيين؛ والذي يتم فيه تثبيت الموظف في منصبه نهائيا، ولكل ذلك وجب على المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة الاهتمام بهذه العملية بجميع مراحلها، والتي قد تؤثر على مصير ومستقبل أي مؤسسة.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم خصائص كل مؤسسة، فلكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، تختلف عن باقي المؤسسات، وتتبع هذه الثقافة من عدة مصادر من أبرزها أفكار وسياسات مؤسسها الأول، وقد ترجع إلى نمط الإدارة والتسيير الذي بداخلها، وقد ترجع إلى مجموع ثقافات العاملين بها، أو قد تكون مزيج مما سبق ذكره، والتي تتغير وتتطور مع الزمن مما يكسبها ملامح ويفقدتها أخرى.

قدمت هذه الدراسة نموذجا لاختبار العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة، وفيما يلي حوصلة لنتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عملية التوظيف على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعين على الثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن البركة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتماسك على عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن البركة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن البركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على عملية التوظيف بمؤسسة مطاحن البركة.



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان.

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التفاعلية لعملية التوظيف والثقافة التنظيمية (الأثر، والتأثر) في مؤسسة مطاحن البركة، ونظرا لأهمية رأيكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب: معافي محمد الهادي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) العمر :

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي :

ثانوي

متوسط

ابتدائي

جامعي

تكوين مهني

(4) سنوات الخبرة:

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة

20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: عملية التوظيف.

فيما يلي عدد من العبارات قياس أبعاد التوظيف ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد عملية التوظيف وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>تصميم الوظائف:</b> هي عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وتحديد مؤهلات والشروط الواجب توفرها في شاغل تلك الوظيفة.					
1	تقوم مؤسستكم بتصميم الوظائف وإعادة تصميمها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.				
2	تقوم مؤسستكم بتصميم الوظيفي لجميع الوظائف لديها.				
3	يتم الاعتماد على تصميم الوظائف في عملية التوظيف.				
4	يكون تصميم الوظائف في مؤسستكم بشكل مكتوب.				
5	تحرص المؤسسة في تصميم وظائفها أن تستقطب المرشحين الأكثر كفاءة.				
<b>تخطيط الموارد البشرية:</b> يتمثل في تلك العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتتأكد أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في المكان والوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.					
1	تقوم مديرية الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم.				
2	تحدد مؤسستكم عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لكل جهة أو إدارة.				
3	يشارك رؤساء المصالح في مؤسستكم في تحديد احتياجات مصالحهم من الموظفين.				
4	من المعايير التي تتبعها مؤسستكم لتحديد احتياجاتها من الموظفين حجم الإنتاج المراد الوصول إليه أو عدد الطلاب لديها.				

## الملاحق

					5	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم في ملئ المناصب الشاغرة في الوقت المناسب.
					6	تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم بشكل دوري.
<b>الاستقطاب:</b> هو عملية اكتشاف والبحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة.						
					1	تقوم مؤسستكم بمتابعة المتخرجين والمتفوقين والاتصال بهم قصد استقطابهم للعمل لديها.
					2	تمتلك مؤسستكم سجل خاص بطلبات المتقدمين الى الوظائف وطالبي عمل والرجوع إليه عند الضرورة.
					3	تقوم مؤسستكم بالاعتماد على المصدر الداخلي(العمال الحاليين) للتوظيف.
					4	تقوم مؤسستكم بالاعتماد على المصدر الخارجي (من سوق العمل) للتوظيف.
					5	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها للموظفين بشكل واسع وسهل الإطلاع عليه.
					6	تقوم مؤسستكم بترقية ونقل وتحويل الموظفين من وقت لآخر.
					7	تقوم مؤسستكم بالتواصل مع مكاتب التشغيل لإمدادها بالعمال.
<b>الاختيار:</b> هو إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين أكثرهم تناسب لشغل الوظائف.						
					1	تمتحن مؤسستكم المتقدمين للعمل بمجموعة من الإختبارات.
					2	تكون الإختبارات في مؤسستكم مناسبة للوظائف المطلوب شغلها.
					3	تعتمد مؤسستكم على معيار الخبرة السابقة في إختيار الموظفين.
					4	تعتمد مؤسستكم في إختيار الموظفين على أساس الشهادة.
					5	تعتمد مؤسستكم في إختيار العاملين على المقابلة.
					6	تختار مؤسستكم الموظفين الجدد حسب تصميم الوظائف ومدى مطابقة مؤهلات الموظفين له.

## الملاحق

<p><b>التعيين:</b> هو العمل الذي بموجبه يتم إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وإصدار قرار نهائي للتعيين في المؤسسة.</p>						
					1	يتم في مؤسستكم إخضاع الموظفين الجدد لفترة تربص قبل التعيين النهائي.
					2	تعد في مؤسستكم مجموعة من الاختبارات والإجراءات قبل ترسيم للموظفين.
					3	بعد فترة التجريب واستفاء الاختبارات والإجراءات تقوم مؤسستكم بإصدار قرار التعيين النهائي للموظفين المناسبين فقط.

### المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.

فيما يلي عدد من العبارات قياس أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن البركة، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التماسك:</b> يقصد به درجة الانسجام والتفاهم بين الموظفين داخل المؤسسة.					
1					يوجد هناك تفاهم بين مختلف الموظفين في مؤسستكم.
2					توجد قيم مشتركة بين الموظفين في مؤسستكم.
3					يوجد لغة للتواصل بين مختلف الموظفين في المؤسسة.
4					تقوم مؤسستكم بالاحتفال وإحياء مناسبات مع الموظفين.
5					هناك ألبسة خاصة بمؤسستكم تمنح للموظفين.
<b>المشاركة:</b> تعبر عن مدى مشاركة العمال في تقديم إقتراحات وأرائهم لصالح المؤسسة.					
1					تشجع مؤسستكم حرية إبداء الرأي.
2					تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح أفكار إبداعية وإبتكارية.
3					تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الاقتراحات والأفكار المقدمة من طرف العمال.

## الملاحق

التعاون: يقصد به مدى تشارك العمال في العمل وتبادل المعارف والخبرات في ما بينهم.					
					1 تشجع مؤسساتكم العمل الجماعي.
					2 تشجع مؤسساتكم على تبادل المعارف بين الموظفين في مختلف المصالح.
					3 يسود مؤسساتكم جو جيد يساهم في رفع من الروح المعنوية للموظفين.
					4 توجد في مؤسساتكم وظائف تتطلب العمل الجماعي.
					5 يتشارك الموظفون في حل المشاكل.
					6 هناك مجموعة علاقات بين الموظفين في مؤسساتكم تكونت من خلال العمل الجماعي.

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان.

الرقم	الأستاذ	الرتبة
1	رياض بن صوشة	أستاذ محاضر صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	جبيرات سناء	أستاذ محاضر صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	خير الدين جمعة	أستاذ محاضر صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
5	فني فضيلة	أستاذ محاضر صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1) برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
- 2) بسيوني البرادعي، الاختيار الهادف أسلوب عصري لاختيار القيادات، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
- 3) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 1.
- 4) حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 5) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة و إثراء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
- 6) دادى عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 7) السعاتي سامية حسن، الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 2، 1983.
- 8) السلمي على، إدارة الأفراد والكفاءة و الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
- 9) سيد جاد الرب محمد، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2013.
- 10) صقر أحمد عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- 11) عباس حسين وليد حسين، استراتيجية ادارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2015.
- 12) عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 13) العزاوي سامي الفياض، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التنظيمات، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، 2009.
- 14) العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2002.

- 15) كاظم خضير حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- 16) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 17) المليحي ابراهيم عبد الهادي محمد، الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 18) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- ثانيا: المذكرات:

- 1) قشي عماد الدين، " دور الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموارد البشرية في المنظمة: دراسة حالة بنك البركة فرع سطيف"، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2) شاوش إخوان حيزية، " اثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام باتنة"، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 3) خير الدين جمعة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة [EN.I.CAB]"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 4) نفاق مريا، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة"، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 5) عكاشة أسعد أحمد محمد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 6) رمضان إيتسام ونموسي فاطمة، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء البشري: دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية حكيم سعدان"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

- 7) ساسي محمد أمين و شاطري حمزة، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الوحدة الإنتاجية مطاحن الأوراس وحدة أريس"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 8) خياط فتحي وواسيني إسماعيل بلهوس، "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان 2000-2014"، تقرير تربية، غير منشور، ملحقة مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014.
- 9) عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية ميلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 10) صوري سهيلة وآخرون، "مكانة سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك البركة بسكرة"، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 11) قاسي أحلام، "سيرورة، عملية توظيف الموارد البشري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة"، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، 2012.
- 12) تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 13) عزري أمال وعشبية مريم، "واقع التوظيف الإلكتروني في المنظمات: دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة"، شهادة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- 14) مهليل وسام، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012.

15) مسعودي نسيمه وبوذبي فريال، " دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى في الجنوب اوماش"، شهادة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014.

ثالثا: المجالات والدوريات:

1) بشماني شكيب، "دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014.

2) التميمي وفاء، الثقافة التنظيمية و أثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة لدراسة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Neter John Wasserman, William,. Kutner Michael H, Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs, 2nd Edition, (New York. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 1985).
- 2) Qing Cao Ray, owlshahiShadD, «The Impact of Alignment Between Virtual Enterprise and Information Technology on Business Performance in an Agile Manufacturing Environment», Journal of Operations Management, 2015.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1. <https://hrdiscussion.com/hr31009.html>.



# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ح	الدراسات التي تناولت عملية التوظيف	01
ي	الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية	02
67	نموذج أوشي	03
76	تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن البركة	04
85	درجات سلم ليكارت المعتمد	05
87	الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها العنصر في استبانة الدراسة	06
88	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان في عينة الدراسة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	07
92	اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل الالتواء (Skewnes)	08
93	اختبار طبيعية توزيع عينة الدراسة وفق معامل التفلطح (Kurtosis)	09
98	اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة للتوظيف	10
99	اختبار معامل التضخم والتباين (VIF) المسموح به لعينة الدراسة للثقافة التنظيمية	11
100	مقياس ليكرت الخماسي	12
100	توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس	13
101	توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر	14
102	توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي	15
104	توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة	16
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور عملية التوظيف.	17
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية	18
112	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى	19
113	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوظيف على ثقافة المنظمة	20
118	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثانية	21
119	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ثقافة المنظمة على عملية التوظيف	22



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
25	هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة	02
59	مكونات الثقافة التنظيمية	03
60	مستويات ثقافة المنظمة حسب العامري و الغالي	04
64	نموذج شاين لثقافة المنظمة	05
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة	06
94	منحنى يوضح خضوع متغير التصميم (تصميم الوظائف) للتوزيع الطبيعي	07
94	منحنى يوضح خضوع متغير التخطيط (تخطيط الموارد البشرية) للتوزيع الطبيعي	08
95	منحنى يوضح خضوع متغير الاستقطاب للتوزيع الطبيعي	09
95	منحنى يوضح خضوع متغير الاختيار للتوزيع الطبيعي	10
96	منحنى يوضح خضوع متغير التعيين للتوزيع الطبيعي	11
96	منحنى يوضح خضوع متغير التماسك للتوزيع الطبيعي	12
97	منحنى يوضح خضوع متغير المشاركة للتوزيع الطبيعي	13
97	منحنى يوضح خضوع متغير التعاون للتوزيع الطبيعي	14
101	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس	15
102	يوضع توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر	16
103	يوضع توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	17
104	يوضع توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة	18



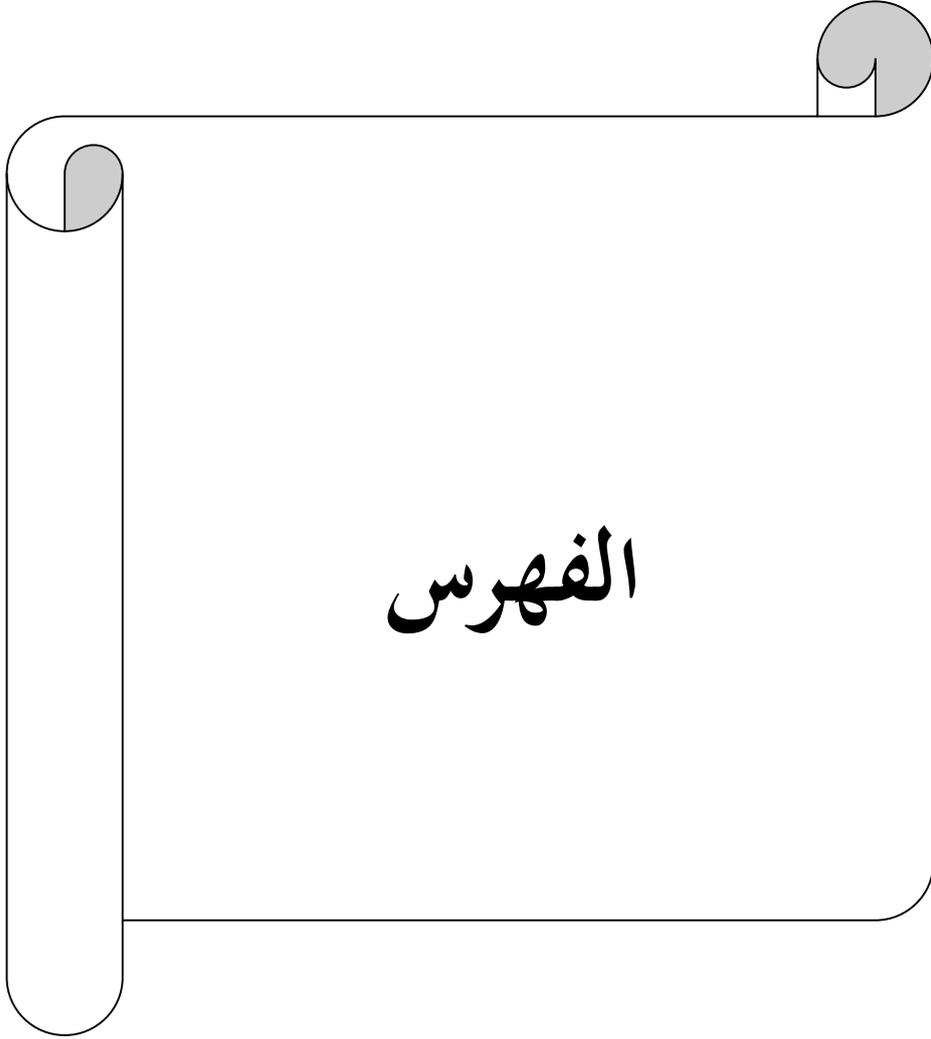
# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
135	الاستبيان	01
141	محكمي الاستبيان	02



الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتوى
-	البسمة.
-	أية.
-	شكر وعرهان.
-	الإهداء.
-	الملخص
أ-ل	مقدمة عامة.
<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف.</b>	
14	مقدمة الفصل.
15	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
18	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
18	الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية .
19	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
20	المطلب الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية.
22	المطلب الرابع: أنشطة إدارة الموارد البشرية.
23	الفرع الأول: الأنشطة الوظيفية.
25	الفرع الثاني: الأنشطة المدعمة.
28	المبحث الثاني: ماهية عملية التوظيف.
29	المطلب الأول: مفهوم التوظيف.
30	المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التوظيف.
30	الفرع الأول: أهداف عملية التوظيف.
31	الفرع الثاني: أهمية عملية التوظيف.
31	المطلب الثالث: مصادر وشروط عملية التوظيف.
31	الفرع الأول: مصادر عملية التوظيف.
33	الفرع الثاني: شروط عملية التوظيف.
33	المطلب الرابع: مبادئ عملية التوظيف والعوامل المؤثرة فيه.

33	الفرع الأول: مبادئ عملية التوظيف.
34	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.
37	المبحث الثالث: مراحل عملية التوظيف.
38	المطلب الأول: مرحلة الاستقطاب.
38	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاستقطاب.
38	الفرع الثاني: مصادر عملية الاستقطاب.
41	المطلب الثاني: مرحلة الاختيار.
41	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاختيار.
42	الفرع الثاني: الخطوات والعوامل المؤثرة في مرحلة الاختيار.
44	المطلب الثالث: مرحلة التعيين.
44	أولاً: مفهوم التعيين.
44	ثانياً: خطوات مرحلة التعيين.
46	خاتمة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية التوظيف.</b>	
48	مقدمة الفصل.
49	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
50	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
51	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.
52	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.
53	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.
55	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية (أنواع، مكونات، مستويات، وظائف).
56	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.
57	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
60	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية.
64	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية.
63	المبحث الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوظيف.
64	المطلب الأول: نموذج شاين للثقافة التنظيمية.
65	المطلب الثاني: نموذج هوفستد للثقافة التنظيمية.
66	المطلب الثالث: نموذج أوشي للثقافة التنظيمية.

67	المطلب الرابع: علاقة عناصر التوظيف بالثقافة التنظيمية.
67	الفرع الأول: أثر عناصر التوظيف على الثقافة التنظيمية.
70	الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على عملية التوظيف.
72	خاتمة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.</b>	
74	مقدمة الفصل.
75	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن البركة -زربية الوادي-.
76	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن البركة.
76	الفرع الأول: تأسيس مؤسسة مطاحن البركة.
76	الفرع الثاني: موقع مؤسسة مطاحن البركة.
77	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة مطاحن البركة.
77	الفرع الأول: أهداف مؤسسة مطاحن البركة.
77	الفرع الثاني: أهمية مؤسسة مطاحن البركة.
78	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة.
82	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
83	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة.
83	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
84	الفرع الثاني: مصادر الحصول على البيانات.
86	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
86	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.
87	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.
88	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.
89	الفرع الأول: الإحصاء الوصفي.
89	الفرع الثاني: الإحصاء الاستدلالي.
91	المبحث الثالث: إجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.
92	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي.
92	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
98	الفرع الثاني: اختبار الارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة.

## الفهرس

100	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة.
100	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة.
105	الفرع الثاني: تحليل وتفسير أبعاد محور عملية التوظيف.
109	الفرع الثالث: تحليل وتفسير أبعاد محور الثقافة التنظيمية.
111	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
111	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.
117	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
122	المبحث الرابع: استنتاجات وتوصيات ختامية.
123	المطلب الأول: استنتاجات ختامية.
124	المطلب الثاني: توصيات ختامية.
125	المطلب الثالث: دراسات مقترحة.
126	خاتمة الفصل.
128	الخاتمة العامة.
130	الملاحق.
138	قائمة المراجع.
143	قائمة الجداول.
145	قائمة الأشكال.
147	قائمة الملاحق.
149	الفهرس.