



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية -



مذكرة التخرج: لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة - بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -

لوحالة تلمسان

تحريه اشرافه الاستاذ

من إعداد الطالبة

\* عياد سيدي محمد

\* صغير نعيمة

نوقشت بتاريخ.../.../... امام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. شليل عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. عياد سيدي محمد
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	أ. بن عمار سمية

السنة الجامعية 2017 - 2018

## شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الدكتور "عِيَاد سيدي محمّد" على توجيهاته

وجمده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزاه الله عنّي خيراً ورعاه وأطال الله

في عمره.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة الرسالة وإثرائها

بملاحظاتهم العلميّة القيّمة.

إلى كلّ من ساعدني من قريب أو من بعيد على اتمام هذه الدراسة

# الإهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة نور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى معنى الحب والحنان... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض درج حياتي... أمي العزيزة.

إلى الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار... إلى من وجدت فيه صفات المحبب المعين النصح والمتلذذ بإسعادي... أبي الكريم.

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم... إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة إلى من عرفتهم معهم معنى الحياة... أخي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى بسمة البيت... بهجة الحياة... عافير الجنة... آلاء وبيسان.

إلى أقرب شخص إلى قلبي من شجع عزمي وحفز جسدي وساندني في إتمام عملي جزاه الله خيرا وحفظه وأناز دربه.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

نعيمه.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال الاشكالية التالية: "ما هو تأثير ثقافة المنظمة على أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟"، وقد سلطنا الضوء في دراسة الحالة التي قمنا بها على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطُبقت على عيّنة من العاملين في البنك المقدّر عددهم بـ 29 فرداً، كما تم استخدام برنامج SPSS-V25 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، أداء الموارد البشرية، الموارد البشرية، العمل الجماعي.

### Abstract :

This study aims to investigate the relationship between organizational culture and human resources performance through the following problem: "What is the impact of the culture of the organization on the performance of the human resource function in the organization?". In this case study, the performance of human resources in the Algerian People's Loan Bank (CPA) of Tlemcen, where the questionnaire was used as a primary data collection tool, was applied for a sample of the bank's 29 employees. Furthermore, SPSS-V25 was used to process and analyze the results.

**Keywords:** organizational culture, human resources performance, human resources, team work.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	الملخص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
2	المقدمة
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية.
5	تمهيد
6	I: الثقافة التنظيمية
19	II: عموميات حول الموارد البشرية
31	III: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية
38	تمهيد
39	I: الدراسات العربية و الاجنبية
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
62	تمهيد
63	I: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة تلمسان CPA
73	II: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
77	III: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق
101	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
65	تطور رأس المال لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA.	(1-III)
68	توزيع الموارد الاجمالية	(2-III)
70	المنتوجات النقدية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA.	(3-III)
71	تطور القروض المباشرة لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA.	(4-III)
73	تطور الخزينة	(5-III)
75	نسبة استرجاع الاستبانات	(6-III)
78	ثبات أداة القياس	(7-III)
78	ثبات وصدق أداة الدراسة.	(8-III)
79	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	(9-III)
83	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	(10-III)
85	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova-1	(11-III)
86	جدول تحليل المعلمات	(12-III)
86	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova-2	(13-III)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova-3	(14-III)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	خصائص الثقافة التنظيمية	(1-I)
66	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لمديرية تلمسان.	(1-III)
67	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.	(2-III)
75	نموذج الدراسة	(3-III)
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.	(4-III)
81	توزيع فئات المستوى التعليمي.	(5-III)
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	(6-III)

مقدمة



# المقدمة

## مقدمة عامة

إنّ التركيبة الاجتماعية السائدة تؤثر عادة على المنظمة حيث تتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع وتقوم بتحديد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، إنّ سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة تتشكل عن طريق الخصائص الثقافية للمجتمع، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع افرار ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، وتؤثر خصائص وسميات البيئة الاجتماعية والثقافية على المنظمة كما تتفاعل معها. حيث تقوم المؤسسة من ناحية بتشغيل العمال وبهذا فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجياتهم مثل الثبات في العمل، زيادة المهارة المهنية للعمال، التخصص حسب القدرة المهنية للعمال، اخضاع العمال الى دورات تكوين وتدريب من اجل رفع المستوى المهني لديهم لتمكينهم من الصعود في السلم الوظيفي... الخ. ومن ناحية اخرى، تقوم بتحقيق التفاعل المتبادل بين اجزائها الداخلية، وبينها وبين البيئة الخارجية لها.

تعتبر المنظمة نظاما ثقافيا فرعيا تتأثر بالثقافة والقيم السائدة وبالتالي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها الى الالتزام والعمل الجاد، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، تحقيق ميزة تنافسية، الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن ذوي العلاقة مع المنظمة ومنظمة العمل.

وتقوم المنظمات بمحاولات تطبيع لسلوك الافراد بما لتنسجم انماطهم السلوكية مع سياسة التنظيم والاجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل في السياسات والاجراءات والقواعد وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة لأنها بذلك تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الموارد البشرية في المنظمة. حيث ان سلوكهم يتميز بخصائص معينة يمكن ان تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية.

## المقدمة

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق سوف نحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الاشكال التالي :

ماهو تأثير ثقافة المنظمة على أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟

وبمعنى آخر :

- ماهي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

- كيف يمكن للثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية أن تؤثر على أداء الوظيفة؟

فرضيات الدراسة:

إنّ الإجابة عن التساؤلات السابقة تستدعي الاعتماد على بعض الفرضيات يمكن صياغتها فيما يلي:

1- ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى أداء جيد للموارد البشرية.

2- اشراك العمّال في القرار يؤدي بالضرورة إلى تقليص المشاكل.

دوافع اختيار الموضوع:

- تماشي إشكالية الدراسة مع مجال تخصصي واهتمامي وخاصة أنّي أنوي متابعة الدراسات العليا في نفس المجال.

- أهمية ودور الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وآثاره على أداء سلوك الأفراد.

أهداف الدراسة وأهميتها:

هدفت الدراسة إلى تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على الأبعاد التي يتكوّن منها موضوع ثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية.

- التعرف على إمكانية وجود علاقة تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

# المقدمة

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكائبة: تم إجراء الدراسة في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.
- 2- الحدود الزمانية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على إطارات بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان والبالغ عددهم 29 موظف.

## المنهج المستخدم:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، واستخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل المعطيات.

## هيكل البحث:

من أجل القيام بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية فسّمت الدراسة إلى قسمين جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري بدوره يتكون من فصلين، الفصل الأول والذي يتناول جملة من التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها، وتضمّن الجانب الثاني الأبعاد الخاصة بأداء الموارد البشرية والتي تضمّنت أهميتها، أهدافها، وظائفها وتحدياتها، واشتمل الجانب الثالث على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الموارد البشرية. و الفصل الثاني يتناول الدراسات السابقة التي تضمّنت موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، في حين جاء الجانب التطبيقي والذي يتضمن الدراسة الميدانية لمعالجة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA على أداء الموارد البشرية حيث تناول تقديم عام للبنك، ثم التطرق للطريقة والأدوات المستخدمة من خلال عرض وتحليل متغيرات الدراسة والمنهج المستخدم، وفي الأخير عرض للنتائج التي تمّ التوصل إليها.

# الفصل الأول:

الأدبيات

النظرية

# الفصل الأول: الاطار النظري

## تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية جهازاً للتمييز بين البشر منذ القدم، فقد تواكبت مع وجود الإنسان وتطوره عبر الحياة، فهي تستمد من الثقافة المنهج والمعرفة وبهذا أصبحت العديد من منظمات الأعمال تبدي اهتماماً بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة لتضمنها الأبعاد الهيكلية والسلوكية التي توجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديريين وفرق عمل ولجان و مجالس وأفراد ومتعاملين، وكلما كانت المعتقدات المشتركة بين الأفراد أكثر انسجاماً مع قيمهم كلما كانت الثقافة بها أكثر قوة واتساعاً<sup>1</sup>، فهذه الأخيرة تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثر حساسية كونها تتعامل مع الأفراد بصفة مباشرة وعن طريقهم تتمكن من البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات والصعاب التي تواجهها، فكل فرد يتميز بقيم وسلوك وأجتهات ورغبات تختلف تماماً عن فرد آخر في بيئة عمل أخرى فهو المحرك الأساسي لأي إدارة، فكلما كان هذا الفرد كفاء كلما امتلكت المنظمة مفتاح نجاح كون هذا الأخير غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة، إذ يمكن تقليد آلة ويمكن تقليد أسلوب عمل، ولكن لا يمكن تقليد عقل بشري<sup>2</sup>.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للنقاط الأساسية التالية:

I- يتم التطرق إلى الثقافة التنظيمية.

II- يتم التطرق إلى أداء الموارد البشرية.

III- سيتم التطرق إلى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الموارد البشرية.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص7.  
<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005 ص11-12.

# الفصل الأول: الإطار النظري

## I. الثقافة التنظيمية

### 1. تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة ومتباينة، ومن أهم التعريفات نجد:

عرفها الانثروبولوجي "Taylor E" بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"<sup>1</sup>.

ويعرفها Edgar Morin على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"<sup>2</sup>.

ومن المفاهيم أيضاً أنها: " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتأثير في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>3</sup>. ويمكن القول بأن: "الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"<sup>4</sup>.

وبالتالي: " فثقافة المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة، فهي تعبر عن مبادئ وقيم الأعضاء وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي تستخدمها وتفرد من خلالها، والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات، وقد استخدمت كلمة الثقافة المؤسساتية في بعض الأحيان كدليل ومرشد للاتجاهات التي يجب أن تتبعها وتسلکها المؤسسات كنموذج محدد للسلوكيات والتصرفات التي ينبغي أن يتقيد بها افراد المؤسسة"<sup>5</sup>.

1 بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 09.  
2 سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2005/2004، ص 137.  
3 مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الاسكندرية 2000، ص 131.  
4 محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص 373.  
5 حسن ابراهيم سيوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص 129.128.

## الفصل الأول: الاطار النظري

مما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نظام مشترك بين مجموعة من الأفراد، يتكوّن من قيم وأفكار ومعتقدات وطقوس وممارسات ورموز مشتركة بينهم، تهدف إلى التّحكّم بسلوكهم والتأثير على أدائهم وإنتاجيتهم وفقا للقواعد والأخلاق من أجل خلق بيئة عمل مميّزة داخل المنظمة.

### 2. أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من "بيترز و ووترمان" في كتابهما الأكثر مبيعا " البحث عن التميز" حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران الى أنه بلا استثناء فان سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي حتما إلى النجاح<sup>1</sup>.

وبالتالي تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup>:

- بما أنّ العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي، أو كما يريدون وإنما في اطار تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المترقّب منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، وبين بعضهم وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل درجات الأداء وطرقهم في حل المعضلات والصّعوبات والتي تعيّن ثقافتها المنظمة وتعوّدهم وتكافؤهم عليها.

- الثقافة التنظيمية بمثابة النطاق الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينسق أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- تعتبر كمرشد للإدارة والعاملين، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميّزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة اذا كانت تؤكد قيما معنوية، كالاتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

<sup>1</sup> بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية"، مرجع سابق، ص20.  
<sup>2</sup> أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص71.

## الفصل الأول: الاطار النظري

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا عندما تكون هذه الأخيرة قوية ومقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وروابطهم.
- تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على التغيير ومواكبة التطورات والتوسّعات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة لينة ومتطلّعة إلى الأحسن كانت المنظمة أقدر على التغيير والتّبديل، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تنحاز إلى الجمود وتميل إلى التّحفّظ تدنّت قدرتها وتأهّبها للتّطوير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية مفيدة إذا كانت تركز على سلوكيات خلاقة كالجدّ في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارّة وغير مفيدة إذا كانت توكّد على سلوكيات اعتيادية، كالامتنال التام والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استقطاب العاملين المناسبين، فالمنظمات الرائدة تستقطب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابداع والمهارة والتفوق وتجذب المبدعين وتكافئ التطوير و التميّز، ينظّم إليها العاملون الموظفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل عمل الإدارة، فلا تلجأ إلى التنظيمات الرسمية أو الصّارمة لتوكيد السلوك المنشود.



## الفصل الأول: الاطار النظري

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

#### 1.3. خصائص الثقافة التنظيمية

تسعى كل منظمة جاهدة لتطوير ثقافتها الخاصة وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنواع الاتصالات المعمول فيها ومعتقداتها وقيمها وربما لا تتماثل ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظراً لأن لكل منظمة خصوصيات<sup>1</sup>، حيث أنّ هناك خصائص لها صلة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونه<sup>2</sup>:

- نظام مركّب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي ( نسق متكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي ( العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة الى جانب مادي (المباني والأدوات والمعدّات).

- نظام متكامل: فهي تنحو باستمرار إلى خلق التوافق بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يمكن أن ينعكس أثره على باقي مكونات النوع الثقافي.

- نظام تراكمي ( مستمر و متصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال التابعة ويتمّ تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلّم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وميزات وطرق انتظام وتجارب في هذه الأخيرة.

- نظام مكتسب متغير ومتطور: حيث أنّ استمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنّها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

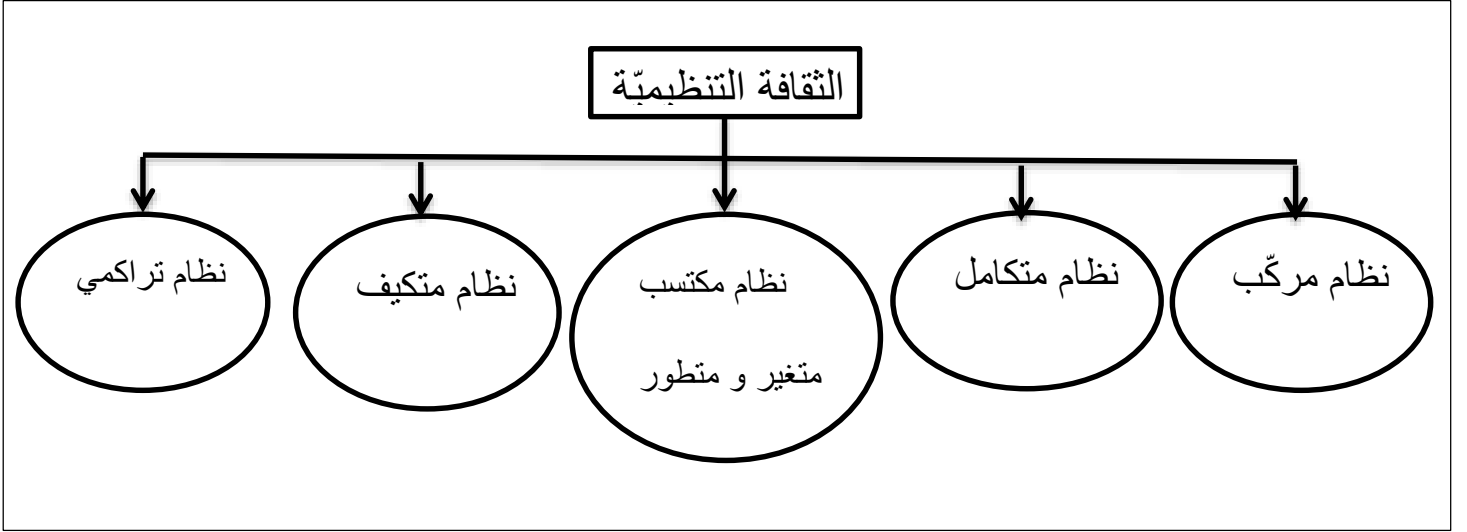
- لها خاصية التكيف: تتسم الثقافة التنظيمية بالليونة والقدرة على التأقلم استجابة لمطالب ورغبات الأفراد وحاجتهم ولكي تكون مناسبة وملائمة للبيئة الجغرافية.

<sup>1</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011، ص 243.

<sup>2</sup> بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، مرجع سابق، ص 49-50.

## الفصل الأول: الاطار النظري

الشكل رقم (I-1): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على "بو الشرش كمال"

### 2.3. العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تشكّل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتحلّون به من قيم واهتمامات وحوافز.
- خصائص الوظيفة ومدى تناسبها مع سمات الأفراد الشخصية، إذ أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم واعتباراتهم، كما تستقطب هذه الأخيرة الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على أسلوب الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس الدرجة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وكيفية عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة المستمدة من العائلة والمجتمع و أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إذ تشمل على أنماط التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص.82.83

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 4. عناصر الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تؤثر الثقافة التنظيمية على الأفراد داخل المنظمة من خلال العناصر المكونة لها والتي تشكل بدورها محصلة كلفة لطريقة تفكير الأعضاء العاملين بها، ومنه يمكن تحديد العناصر المكونة لثقافة المنظمة في مجموعتين رئيسيتين:

#### 1.4. الإشارات الثقافية: وتتضمن

1.1.4. القيم التنظيمية: تشمل الأفكار والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة والتي من شأنها خلق قيم أساسية تسهم في تعبئة كل الطاقات على مختلف المستويات، كما تعدّ مرجعا داخليا لهم يحدّد السلوك اللازم اتّباعه والإدراك المطلوب للتعامل والتواصل داخل المؤسسة.

#### 2.1.4. المعتقدات: تؤثر المعتقدات على كيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية كالمشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل

الجماعي من خلال تشاطر الأفكار بين أعضاء المنظمة وطريقة إنجازهم للأعمال والواجبات والمهام التنظيمية.

#### 3.1.4. الأعراف والتوقعات: تتمثل الأعراف في المعايير المدركة وغير الملموسة والتي يتوجب على العاملين الالتزام بها داخل المنظمة

واحترامها وتنفيذها.

أما التوقعات التنظيمية فهي التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة، أي هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف.

#### 4.1.4. الرموز واللغة: تمثل الرموز كلّ الإشارات المتميّزة والتي تشمل الشعارات والصور الرمزية الممثلة للمنظمة، ونمط اللباس

والتمط المعياري، وأسلوب إدارة الوقت.

أما اللغة فهي وسيلة التفاهم الوظيفي وأداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> علاء الدين خبابة، جامعة سطيف 1، "أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة"، دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- عدد 05/ ديسمبر 2016، الجزائر، ص 89-90-91.

## الفصل الأول: الاطار النظري

5.1.4. الطابوهات (الممنوعات): تتمثل في المواضيع التي يجب عدم الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة والتي من شأنها إحداث اضطراب وارتباك في صورة العاملين داخل المنظمة والصورة الخارجيّة لها.

6.1.4. الأساطير: هي الحكايات التي تُحكى من أجل خلق المؤسسة أو نجاحها، حيث تعتبر كعنصر من عناصر ثقافة المنظمة تبرز الجانب الإيجابي للمؤسسة وعظمتها ونقاط قوّتها ونجاحها خلال مسارها الوظيفي.

7.1.4. الطقوس الجماعية والاحتفالات: هي التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة وفعاليات منتظمة ومبرمجة بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتقوية الشعور بالانتماء لها.

8.1.4. الاشاعات: هي نوع من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة، إذ هي أخبار لا أساس لها من الصواب، تكون في شكل سيناريوهات خياليّة وخرافيّة توفر نوعا من إزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة.

9.1.4. الترتيبات الماديّة: إنّ طريقة توزيع وتصنيف وتوزيع المكاتب والتجهيزات والأماكن المخصّصة لاستقبال العملاء والضيوف تظهر وتعكس ثقافة المنظمة وتحددها.

### 2.4. الموروث الثقافي للمنظمة: ويشمل

1.2.4. المؤسسون: يعمل المؤسسون على تكريس القيم الثقافيّة الخاصّة بهم داخل المؤسسة، وبهذا تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم ومناهج تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2.2.4. سلوك قادة المنظمة: يعتبر من العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، إذ أنّ العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر ممّا يقولونه، ممّا يؤكّد القول بأنّ ثقافة المنظمة تتشكّل من خلال الإدارة العليا.

3.2.4. تاريخ المنظمة: يعود الفضل الكبير في تكوين ثقافة المنظمة إلى تاريخها الذي مرّ بالعديد من التجارب سواءً الناجحة أو الفاشلة منها ويتخذون من أرشيفها مركزا للاستفادة من إيجابياتها.

4.2.4. الأبطال: هم الأفراد الكفاء الذين تركوا بصمة واضحة، وكانوا من خيرة أفراد المنظمة من خلال انسجامهم مع قوانينها وقواعدها وأسسها.

## الفصل الأول: الاطار النظري

5.2.4. مهنة المنظمة (النشاط): تعتمد المنظمة في نشاطها بشكل كبير على المهنة أو الحرفة التي تعتبر مجموعة من المهارات التي يتقنها الأفراد، حيث تعزز لديهم الشعور بالإخلاص والانتساب وتقدم خصوصية أكبر وأعظم للمنظمة، وترفع من قيمة العمل.

### 5. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

#### 1.5. أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع تختلف من مكان لآخر حسب المعيار المعتمد في التقسيم، إضافة إلى أنها تختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر، ويتم عرضها حسب المعايير إلى ما يلي:

##### 1.1.5. من حيث شمولية الثقافة:

حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

##### أولاً: الثقافة السائدة

هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة حيث توجه سلوكهم، ويكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

##### ثانياً: الثقافة الجزئية

تتمثل في الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

##### 2.1.5. من حيث مدى قوة الثقافة:

##### أولاً: الثقافة القوية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، "دراسة حالة جامعة الجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.2015

<sup>2</sup> أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، مرجع سابق، ص 67.68

## الفصل الأول: الإطار النظري

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون ويسهمون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- 1- الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية عالية.
  - 2- الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات قوية وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
  - 3- فيما يرى ستيفن روبنز: ( Stephen . P . Robbins )** أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة، والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
  - 4- عنصر الإجماع والمشاركة** لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت ودوافع مقابل التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتميز بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- 1- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.**
- 2- تنبعث الثقافة القوية عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتوجب عليها أن تركز جهودها فيما تتقن من عمل وإقامة علاقات وطيدة مع العملاء، كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجيه بالمستهلك.**
- 3- ترسيخ تصميم تنظيمي من شأنه أن يحث الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السديدة للسلوك الإنتاجي.**

## الفصل الأول: الاطار النظري

### ثانيا: الثقافة الضعيفة<sup>1</sup>

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة وتعقيد في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع غاياتها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى الإرشادات، وتحتّم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، إذ تتجسّد هذه الأخيرة في نظم الإدارة الأوتوقراطية وغط الإدارة العائليّ والسياسيّ وفيها تتدنّى الإنتاجيّة ويقالّ الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتمّ فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط واليأس.

### ثالثا: الثقافة المثالية<sup>2</sup>

هنا يرى كل من Ouchi، Waterman و Drucker ضرورة وجود ثقافة منظميّة مثاليّة ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظّمات الموفقة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كلّ المنظّمات الرّغبة في النّجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور TAYLOR Frederick، حيث افترض أنّه من الكافي تحديد لكلّ مهمّة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهيكل بدون غموض فكلّ شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطّريقة المثلى لتحسين الأداء.

1 أسامة خيري، "التميز التنظيمي"، مرجع سابق، ص 68.69  
2 أسامة خيري، "التميز التنظيمي"، مرجع سابق، ص 69.

## الفصل الأول: الإطار النظري

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)<sup>1</sup>

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالورى و دراكر" ضرورة تأقلم الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أنّ اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على المواقف التي تمرّ بها المنظمة وفق اختيار مبدأ "fit way" ذلك أنّه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكلّ المنظّمات، وفي كل الظروف البيئية.

### 3.1.5. من حيث أنماط الثقافة<sup>2</sup>

1- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدّد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل متناسقاً، ويكون التنظيم بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- الثقافة التنظيمية الابداعية: وتتسم بتوفّر بيئة ملائمة للعمل، ويتّصف أفرادها بحبّ المغامرة والمخاطرة في اتّخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميّز بالصدّاقة والمساندة بين العاملين، فيسود جوّ الأسرة المتعاونة، وتوفّر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات: تركّز هذه الثقافة على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقّق، فينتشر الحذر والانتباه بين الأفراد الذين يعملون على وقاية أنفسهم، والفرد التاجح هو الذي يكون أكثر دقّة وتنظيماً، ويهتمّ بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافة المهمة: يكون الاهتمام محصوراً على تحقيق الأهداف وإحراز العمل، كما تحتّم هذه الثقافة بالنتائج وتحاول استعمال الموارد بطريقة نموذجية ومثالية من أجل أن تأكّد وتحقق أفضل النتائج وبأقلّ التكاليف.

6- ثقافة الدور: تركّز هذه الأخيرة على نوع التخصّص الوظيفي والأدوار، وتعني بالقواعد والأنظمة، كما أنّها توفّر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، مرجع سابق، ص 70.69.



## الفصل الأول: الاطار النظري

### 2.5. مستويات الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

هناك أربع مستويات للثقافة التنظيمية حسب شاين (chein) وهي:

#### أولاً: الافتراضات الأساسية

وفقاً لتعريف شاين فإنّ الافتراضات الأساسية هي حقائق وجملة مقترحة حول النفس وحول العالم الخارجي ويتم قبولها كحقائق مستقرة، كما تمثل حلول للمشاكل التي مرّت بها المنظمة، فإذا نجحت هذه الحلول فإنّ الأفراد يستعملونها بأمان واطمئنان نتيجة ترديدها ونجاحها في حلّ العضلات وتصبح مسلّم بها.

حيث يمكن تقسيم الافتراضات الأساسية إلى مجموعتين هما:

#### 1. الافتراضات الأساسية عن العالم: تتضمن الافتراضات الأساسية حول:

- طبيعة الحقائق والوقائع.

- الزمن.

- العلاقة بين البشر.

- طبيعة النشاط البشري.

#### 2- الافتراضات الأساسية الخاصة بالمنظمة: تتمثل في الافتراضات التي توجه حياة المنظمة وعملها تتسم بأنها تنشأ مرتبطة بدورة

حياة هذه الأخيرة، فهي تعبّر عن حصاد تجارب وخبرات أفراد الجماعة داخل المنظمة وترتبط هذه الافتراضات بكلّ من:

- الافتراضات الأساسية حول الرسالة والاستراتيجية.

- الافتراضات الأساسية حول الأهداف التشغيلية.

<sup>1</sup> زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، "دراسة حالة جامعة الجزائر"، مرجع سابق، ص 32.31.30.

## الفصل الأول: الاطار النظري

- الافتراضات الأساسية حول أنماط تحقيق الأهداف.

- الافتراضات الأساسية حول معايير قياس النتائج.

- الافتراضات الأساسية حول تطورات واستراتيجيات الاصلاح.

### ثانيا: القيم

يعرفها شاين بأنها مجموعة من المبادئ المعلنة والمشاركة التي تحاول الجماعة تحقيقها.

وتؤثر القيم على ميول الأفراد وسلوكهم وتطلعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة وجوهرها، وتتراوح القيم

حسب نوعها إلى ما يلي:

1- القيم النظرية: هي ميل الفرد، واتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة.

2- القيم الاقتصادية: يقصد بها ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد.

3- القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو الانسجام.

4- القيم الاجتماعية: وتعني اهتمام الفرد، وتوجهه إلى غيره من الناس لمساعدتهم.

5- القيم السياسية: وتعني اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى للتحكم في الأشياء والأشخاص.

6- القيم الدينية: تتمثل في اهتمام الفرد بالتعرف إلى ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في الاطلاع على أصل الانسان ومصيره،

وأن هناك قوة تسيطر على العالم، ويحاول ربط وتثبيت نفسه بهذه القوة.

وتعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك الصحيح في الحياة اليومية

للمنظمة فهي تعين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، او غير مفضل بالنسبة لأفراد المنظمة وبمرور الوقت تصبح هناك رموز اعتيادية

وُمُتعارفة لتصبح جزء من شخصية التنظيم.

## الفصل الأول: الاطار النظري

### ثالثا: المعتقدات

هي جزء من النظام المعرفي للأفراد تتصل وترتبط بما يراه الأفراد ويعتقدون أنه صحيح. وهي حقائق أو عبارات تفسر مفاهيم وأفكار محددة دون تقييمها. وغالبا ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أن هناك فرق واضح حيث تعبر القيم عن العنصر النموذجي في الأشياء والقيم لا يختلف عليها الأفراد، بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ وهذه المعتقدات يمكن اخضاعها للتقييم.

### رابعا: قواعد السلوك

تتمثل في القواعد التي تحدد السلوك الذي يُعتبر مناسب أو غير مناسب من قبل العاملين في مواقف محددة، حيث تتكون هذه القواعد خلال فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت واضح لأسلوب التعامل مع المشاكل داخل المنظمة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض.

و يمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين هما:

- قواعد إرشادية ( تحدد فيها السلوك المرغوب).

- قواعد تحذيرية ( تحدد فيها السلوك الغير مرغوب).

## II. عموميات حول الموارد البشرية

### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تباينت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة نظر تقليدية ووجهة نظر حديثة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يتضمن نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة الجوانب المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أنّ إدارة الموارد البشرية تعدّ إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاية الانتاجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

وفي هذا المقام سيتم استعراض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية للوصول لمفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية وهذا من وجهة نظر الكتّاب المهتمين بها.

- تعريف فرنش **French**: عرفها بكونها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة"<sup>2</sup>.

- يعرف **Sikula**: إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبّات، العلاقات الصناعيّة، تقديم الخدمات الاجتماعية والصّحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"<sup>3</sup>.

- يرى **P. Pigros و C. Myres** "أنّ إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو التّظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانيّاتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"<sup>4</sup>.

- تعريف **شروذن وشيرمان بي**: "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمّة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكّنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص301.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص22.

<sup>3</sup> sikula, A., Personnel and Administration Human Resources Management, John Wiley C, & Sons Inc., New York, 1976, p.6.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 2000، ص 21.

<sup>5</sup> عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص25.

## الفصل الأول: الاطار النظري

- تعريف **W. Glueck** : "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>1</sup>.

- تعريف **Denisi و Griffin** : "أهمًا مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية"<sup>2</sup>.

- تعريف الخوارزمي: "هي جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة"<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة تعرّف إدارة الموارد البشرية بأهمّ التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة"<sup>4</sup>.

### 2. نبذة تاريخية عن الموارد البشرية

وفقا للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أن تمرّ إدارة القوى البشرية إلى سلسلة من التطورات التي مرّت على القوى البشرية وقد تمثّلت هذه التطورات بما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص6.  
<sup>2</sup> حسين وليد حسين عباس، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2015، ص22.  
<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص18.  
<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان-الأردن، 2000، ص28.  
<sup>5</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2007، ص21.

## الفصل الأول: الإطار النظري

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية<sup>1</sup> :

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة عوامل أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإدخالها محل العمال.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

ظهرت هذه الحركة في نهاية القرن التاسع عشر بقيادة فريدريك تايلور الملقب بأبي الإدارة، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى،

وقد سُميت بمرحلة (حركة الإدارة العلمية) بسبب التركيز على استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في

تحسين الإنتاج<sup>2</sup>، وقد توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، مرجع سابق، ص24-25.  
<sup>2</sup> محمد جاسم الشعيان ومحمد صالح الأبيح، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص29.  
<sup>3</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص10-11.

## الفصل الأول: الاطار النظري

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية

التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة

لتحمل عبء الوظيفة.. يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون

لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين

رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة انتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبوله بحجور وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر

بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية<sup>1</sup>

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة

أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاوت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت

في ظهور النقابات العمالية.

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى<sup>2</sup>

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح

على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، مرجع سابق، ص 35

## الفصل الأول: الاطار النظري

الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والاجهزة.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية<sup>1</sup>

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجالات العلاقات الانسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، واقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان<sup>2</sup>

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والاثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الانسانية حيث أمه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الانساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

<sup>1</sup> عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، مرجع سابق، ص 36.



## الفصل الأول: الاطار النظري

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والايوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 3. أهمية الموارد البشرية وأهدافها

#### 1.3. أهمية الموارد البشرية

تعد العناصر البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة، لأن هذه العناصر هي التي سوف تحقق، أهداف المنظمة وتستطيع المنظمة من خلال القوى العاملة المدربة والمحفزة تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها كما أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى "القوى البشرية"، وفي هذا السياق يذكر الدكتور مازن فارس رشيد أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة، وعلى كفاءتها<sup>1</sup>.

#### 2.3. أهداف الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة ولكنها تهدف كلها إلى تطوير الأفراد وتنمية قدراتهم من جهة، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم من جهة أخرى<sup>2</sup>، وعلى العموم يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أهداف وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 1425هـ، ص13.  
<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب- الحوافز"، الطبعة الثانية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص94.  
<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص16-17.

## الفصل الأول: الاطار النظري

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويقتى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تدمج إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

- **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة لما يتماشى مع كفاءتهم، أيضا خدمة المجتمع بما يسمح له بالتطور والنمو في جميع جوانبه والاستجابة للتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين<sup>1</sup>.

### 4. وظائف الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إلا أن كل منظمة تختلف عن الأخرى في وظائفها ويرجع ذلك إلى حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، كما يمكن أيضا أن يحدث اختلاف في توزيع المسؤوليات عن ممارسة هذه الوظائف في المنظمات المختلفة، مثال ذلك في المنظمات صغيرة الحجم قد لا توجد بها وحدة أو جهاز متخصص لشؤون الموارد البشرية، إذ أن مدير المنظمة يتولى بنفسه أو يوكل أحد معاونيه من الرؤساء التنفيذيين بالقيام بمختلف مهام توظيف العاملين والإشراف على تدريبهم وتحديد أجورهم وما إلى ذلك من وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، أما المنظمات الكبيرة تختلف عن سابقتها إذ يوجد بها جهاز متخصص لشؤون الموارد البشرية يتولى مساعدة الإدارة التنفيذية في القيام بمسؤولياتها سواء في الحصول

<sup>1</sup> سامح أحمد رفعت عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص87.

## الفصل الأول: الاطار النظري

على الأفراد العاملين أو الإبقاء والمحافظة عليهم أو تنميتهم وتطويرهم أو تقييم جهودهم، بما يكفل أن يتوافر للمنظمة القوى العاملة المناسبة كما ونوعا، ومن ثم فإن حجم المنظمة ذاتها هو العامل الهام في توزيع المسؤوليات عن وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، وبصفة عامة فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إذ يتعلّق هذا النشاط في التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة الاحتياجات المتكوّنة من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمّن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكَم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لتحقيق هذه الاحتياجات<sup>3</sup>.
- **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي لعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.
- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- **تصميم نظام تقييم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص27-28.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص31-32.

<sup>3</sup> نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص119.

## الفصل الأول: الإطار النظري

- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

- صيانة ورعاية العاملين: وتتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإحياء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة لخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد او انهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز اهدافها بمجدارة أكبر.

### 5. تحدّيات الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحدّيات التي تفرض على مديري ومسؤولي الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة<sup>1</sup>، وسيتم فيما يلي ذكر بعض الأمثلة لهذه التحدّيات<sup>2</sup>:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيوداً على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية الى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج اليها المنشآت، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. كما ينتج عن التوسع في

<sup>1</sup> سهيلة محمّد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثّانية، عمّان، 2006، ص31.  
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، مرجع سابق، ص103-104-105-106-107-108.

## الفصل الأول: الاطار النظري

استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم. لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

### - التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبء جديدا على إدارات الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح الملخص، وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجال. كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات واعداد سياسات خاصة بهن - وخاصة الأمهات- الرعاية الطبية وانشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

### - نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوافر لإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، وحتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي، وحتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

### - تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

## الفصل الأول: الاطار النظري

وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة - خاصة في الأجهزة الحكومية- لها تأثير سلبي على الأداء والانتاجية، ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلوات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها. ويتطلب ذلك اعداد سياسات عمالية قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت.

### - العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم. وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي. وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبءا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

### - التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وكثير من شركات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمال تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة، بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية، ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام.

لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية

## الفصل الأول: الاطار النظري

والتقل، نظم التأديب، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين، وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين.

ومن ناحية أخرى، نجد أن كثرة التغييرات والتعدلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدرتهم على الامام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات لتعمل بإدارات الموارد البشرية. ذلك أن الموظفين الذين سيتم الاشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم والمهارة والتدريب، ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

### III. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة بشكل فعال إذ أنها تساعد على فهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم من جهة، ومن جهة أخرى ترشدهم على مواجهة الضغوط والتحوّلات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل<sup>1</sup>، وفي هذا السياق يتم توضيح التأثير فيما يلي:

#### 1. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك الكثير من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها<sup>2</sup>:

- **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية لأن تؤثر بها على عملية إحراز الأهداف، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية وجيدة ومنسجمة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو إنجاز وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص433.

<sup>2</sup> اليباس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص82-83.

## الفصل الأول: الاطار النظري

- الانتشار: يدل الانتشار على مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كركيزة للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا إدراكها بكيفية واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
- القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة وفعالية في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتقلبة والأزمات الطارئة.
- الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، حيث يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على تأهب لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لإحراز أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيء ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة.

### 2. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين<sup>1</sup>

للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل اطار ثقافي واحد يدفعهم الى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (mmedy and DealKe) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

<sup>1</sup> إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA"، مرجع سابق، 84-85-86-87.



## الفصل الأول: الاطار النظري

- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peter and Waterman) معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود

الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.

- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

- الاعتماد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الادارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لتقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها

المميزات التالية:

## الفصل الأول: الاطار النظري

- تتمتع الأفراد بحرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمته المجتهدين ويوقظ همم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الابداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا يكون مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.
- بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيملى يلي:

## الفصل الأول: الاطار النظري

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة "الغراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

## الفصل الأول: الاطار النظري

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإمام مجموعة من المفاهيم التي تخص الثقافة التنظيمية، حيث تم التطرق إلى مدى أهميتها وخصائصها مع العوامل والعناصر المكونة لها وتحديد أنواعها ومستوياتها التي من خلالها يتم تطوير وتحسين سلوك وطريقة تفكير الأفراد بإدارة الموارد البشرية، مع ذكر أهمية وأهداف ووظائف هذه الأخيرة والتحديات التي تواجهها.

وفي الأخير نستنتج أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته إلا ولها ثقافتها الخاصة بها التي تعتبر بمثابة حلول مثلئ تساعد على مواجهة ومواكبة المحيط الخارجي والصمود أمام التحديات التي تواجهها، وتساعد على تحديد أهدافها وتحقيق الانسجام الداخلي لها.

# الفصل الثاني:

الأدبيات

التطبيقية

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

---

### تمهيد

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي، ويحقق الباحث من هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

ووفقاً لموضوع البحث فإن مجالات الأبحاث والدراسات السابقة التي اهتم بها الباحث بالاطلاع عليها تشمل كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، وفيما يلي سيتم استعراض أهم وأحدث ما توفر.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

I: الدراسات العربية و الاجنبية:

### الدراسة الأولى<sup>1</sup>:

دراسة ( حمد بن فرحان الشلوي، 2005)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات اضافة لبرنامج SPSS.

### أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية والعمل على تحسينها، أيضا كشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الثقافة السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- العمل على تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية.

### نتائج الدراسة:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة، إذ أنّ هناك مجموعة من القيم تعمل على تكوين هذه الأخيرة كالقوة، الدفاع، الفاعلية، العدالة، الكفاءة، الاقتصاد، التنافس، القانون والنظام، فرق العمل، المكافأة...  
2- مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين مرتفع ويعود هذا إلى الرغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.  
3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.  
4- وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.  
5- توجد علاقة طردية موجبة لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.  
6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص.

### الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

دراسة (إلياس سالم، 2006)، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** - وحدة **EARA** بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

<sup>1</sup>إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** وحدة **EARA** بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.



## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى أدوات جمع المادة العلمية المتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة، واستخدمت أساليب الاحصاء الوصفي المتمثلة في كل من التكرار والنسبة المئوية للتكرار وهذا لاختبار نتائج الفرضيات.

### أهداف الدراسة:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي تعمل على إرساء قواعد لثقافة قوية.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

### نتائج الدراسة:

- 1- أثرت ثقافة المنظمة التي اتسمت بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين بالمؤسسة.
- 2- حاولت المؤسسة البحث عن التميز في أداء العاملين لكنها لم تنتج مناهجه إذ أنها لم توفر بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط به لكل عامل، كما أنّ سياسة تحفيزها للعاملين المجتهدين الذين يحققون أداء مرتفعا ضعيفة.
- 3- أثرت ثقافة المنظمة التي شجعت الابتكار والابداع على أداء العاملين.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

4- أثر احترام الوقت تأثيرًا جوهريًا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة لما له من قيمة ثمينة عند أفرادها.

5- مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة مكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية، وعليه فإن ثقافة المنظمة التي اتّسمت بالمشاركة في التسيير أثّرت على أداء الموارد البشرية.

6- أثّرت الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

### الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:

دراسة (عباس سمير، 2008-2009)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القلم ونظام LMD"، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار-عنابة-كنموذج"، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة".

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية لعنابة، وهل فعلا من الضروري اختيار استراتيجيات التغيير حسب نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية.

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستبانة.

### أهداف الدراسة:

- تحديد مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية.

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تهدف لتحسين الأداء.

<sup>1</sup>عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار-عنابة-كنموذج، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مجتمع الدراسة.

- تحديد التكامل بين عملية التغيير وبين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.

- التعرف على مدى تأثير الخصائص الشخصية الخاصة بالموارد البشرية على توجهاتهم نحو استراتيجيات التغيير.

- تحديد مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية باستراتيجيات التغيير.

- الكشف عن أهمية البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على المنظمة.

### نتائج الدراسة:

1- الثقافة التنظيمية السائدة تعتمد على النموذج العلمي في مختلف الأبعاد، وذلك بسبب الدور الذي تلعبه المؤسسة الجامعية

والمتمثل في إنتاج المعرفة والدراسات العلمية.

2- أثرت الثقافة التنظيمية على مكونات المنظمة وأبعاد التنظيم كالاتصال والقيادة والتدريب ودرجة الولاء والانتماء، كما أثرت من جهة أخرى على التغيير مهما كان حجمه أو نوعه.

3- اختلفت استجابات الأساتذة وإداريي جامعة عنابة حسب خصائصهم الشخصية أجاه كل نموذج من نماذج الثقافة التنظيمية والمتمثلة في النموذج القانوني، النموذج العلمي، النموذج الذاتي و النموذج التكتيفي.

4- استجابات الأفراد تأثرت واختلفت باختلاف سنوات خبرتهم ووظائفهم وكلياتهم.

### الدراسة الرابعة<sup>1</sup>:

دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltal في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltal"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltal، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة المتمثلة في (القيم التنظيمية- الأنماط السلوكية- السياسات والاجراءات- المعتقدات التنظيمية- الاتجاهات التنظيمية- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- التوقعات التنظيمية- الصفات الشخصية) والمتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)،

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltal.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltal.

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم بدورها في تنمية قدرات العاملين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltal.

2- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الأنظمة والقوانين- السياسات والاجراءات- المعايير والمقاييس- الأنماط السلوكية- القيم والتوقعات والمعتقدات والاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

3- العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

4- لدى العاملين اهتمام بأهمية عامل الوقت عند أدائهم للمهام والواجبات الوظيفية مما يدل على حرصهم على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### الدراسة الخامسة<sup>1</sup>:

دراسة ( سامية معاوي، 2008-2009)، بعنوان: " الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة.

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة طريقة مساهمة الثقافة التنظيمية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال بالمؤسسة الجزائرية.

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة والقياس السوسيومترى والوثائق والسجلات.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة "سامية معاوي" في كونها تعالج بطريقة علمية دقيقة، بالعمل بأسلوب منهجي، ولهذا جاء الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعالج بدوره قضايا تتعلق بسياسات المؤسسة واستراتيجياتها وطرق تسييرها، وطريقة تحقيق أهدافها من خلال إشراك أفرادها في اتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة، كما تمكن دراسة الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية من الكشف عن القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية والمتحكمة في طرق تسييرها وعملياتها التنظيمية وتأثيرات ذلك في العمليات الاجتماعية بالمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على العمال داخل المؤسسة الجزائرية.
- طبيعة العلاقة الاجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في ظل ثقافة تنظيمية تتميز بالخصوصية.
- تعيين العلاقة بين بعض قيم الثقافة التنظيمية وبين العمليات الاجتماعية المكونة للعلاقات الاجتماعية بين العمال.

<sup>1</sup> سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

- البحث عن بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية من أجل تحديدها في القيم التنظيمية ومن ثم محاولة فهم تلك القيم وعلاقتها ببعض القيم الاجتماعية المؤثرة في اتجاهات وسلوكيات العمال، انتاجية العمل وفعالية المؤسسة.

### نتائج الدراسة:

- 1- تميزت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية لسكيدكة بالكثير من الخصوصية وهذا راجع إلى السياسات والاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة إضافة إلى الأنماط التسييرية المعتمد عليها.
- 2- اعتمدت المؤسسة محلّ الدراسة على نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الادارية وإجراءات العمل المختلفة، إذ يعتبر هذا الأخير المحرك الأساسي لتعاملات المؤسسة الداخلية والخارجية.
- 3- دعمت الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة الانسجام بين الأفراد والجماعات المكونة لها، وبذلك فهي تعتبر من مرتكزات التماسك الاجتماعي.
- 4- اعتمدت المؤسسة على السياسة العقلانية التي تمثلت في تشجيع العمال على الابداع، المشاركة في اتخاذ القرارات والرفع من الروح المعنوية للعمال، زيادة تماسكهم وانخفاض معدلات الصراع.
- 5- اعتمدت المؤسسة محلّ الدراسة على الوقت كمورد أساسي حاله حال المورد البشري لأنّ هذا الأخير ساهم في التحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته وتحقيق مستويات عالية من الفعالية والنّجاعة.
- 6- لم تخلو المؤسسة المعنية من مظاهر الصراع العمالي، لهذا عمل القائمون على شؤون المؤسسة بالاهتمام بأهمية هذه الظاهرة من خلال معرفة نقاط قوتها وضعفها، هذا ما جعل منه أمرا صحيا ومسيرا.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الدراسة السادسة<sup>1</sup>:

دراسة ( Bulent Aydin ; Adnan Ceylan ، 2009 ) ، بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية " ، "دراسة تطبيقية على مصانع المواد الأولية ( Metalworkink Manufactures ) في تركيا، قسم إدارة الأعمال، تخصص اقتصاد وإدارة، معهد "Gebze" للتكنولوجيا العالية (GYTE).

إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية في تركيا.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث قُسمت إلى جزئين: الجزء الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد المتمثلة في: ( المشاركة- التعاون- التعلم- الاهتمام بالعملاء- التوجه الاستراتيجي- نظام المكافآت والحوافز- نظام الرقابة- الاتصال والتكامل)، أما الجزء الثاني فيقيس الفاعلية من خلال الأبعاد التي شملت كل من: ( الرضا الوظيفي- توجيه الزبائن- الالتزام التنظيمي- الأداء المالي والنمو).

وقد تم فحص 578 استبانة صالحة من ضمن 1000 استبانة وُزعت على العاملين في المصانع سواءً بطريقة شخصية أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، بعد ذلك تم ادخالها باستخدام برنامج SPSS وتحليلها بالأدوات المتمثلة في الإحصاء الوصفي- تحليل الموثوقية- تحليل العوامل- تحليل الارتباط- تحليل الانحدار.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:

1- الفاعلية التنظيمية لها ارتباطات ذات دلالة مع الأبعاد الثقافية بما فيها: المشاركة والتعاون، تبادل المعلومات، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت، الحوافز، نظام الرقابة، الاتصالات، التنسيق والتكامل.

<sup>1</sup> Bulent Aydin , Adnan Ceylan, "The role of organizational culture on effectiveness", E+M Ekonomie a management 2009;3; ABI/ INEORM Global. pg. 33.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

2- التّركيز على خلق ثقافة في المنظّمات سهّل الوصول إلى الفاعليّة.

3- أهمّ عناصر تحقيق الفاعليّة التنظيميّة كانت تحقيق الرّضا الوظيفي، والالتزام والولاء التنظيمي وأن يكون الاهتمام بالرّبائن في كلّ مرحلة من المراحل.

4- الثقافة التنظيميّة أثّرت في متغيّرات فاعليّة المنظّمة بمستوى متوسّط.

### الدراسة السّابعة<sup>1</sup>:

دراسة (هدى جواد محمد بدر، 2011)، بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، دراسة تطبيقية على بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

### إشكالية الدّراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

### منهجية الدّراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي، وصُممت استبانة وُجّهت إلى أفراد العينة المتكوّنة من الأفراد الذين يتولّون مناصب إدارية والذي بلغ عددهم (149) فرد، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل عرض وتحليل النتائج.

### أهميّة الدّراسة:

تكمن أهميّة الدّراسة في كونها تبحث وتحدّث عن موضوع مهمّ ألا وهو الثقافة التنظيمية التي تعمل بدورها على تحديد هويّة المنظّمة وترتبط هذا المفهوم بفاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على اعتبار هذا النوع من المنظّمات من القطاعات الحيويّة والهامة على

<sup>1</sup> هدى جواد محمد بدر، "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، محافظتي الخليل وبيت لحم، 2011.



## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الصّعيد المحلّي ممّا تسهم في تقدّم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطارًا نظريًا لدراسات مستقبلية، ومن جهة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثّر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

### نتائج الدراسة:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسّط.
- 2- مستوى الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسّط.
- 3- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية الداخليّة والخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

### الدراسة الثامنة<sup>1</sup>:

دراسة ( عيساوي وهيبه، 2011-2012)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، "دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشّار"، رسالة ماجستير في حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-.

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية.

### منهجية الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الاحصائي الوصفي و استخدام الملاحظة، الاستبانة وبرنامج SPSS.

### أهداف الدراسة:

- التّحقّق من صحّة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- السّعي لتوسيع استخدام المفاهيم المتعلّقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وترسيخها.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، "دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بوجمة"، رسالة ماجستير في حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أن المجتمع الجزائري مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية تمثلت في:

- 1- الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
  - 2- الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
  - 3- سعت المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
  - 4- أعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.
  - 5- أعتبر كل من ارتفاع الأداء والولاء التنظيمي نتائج إيجابية أكدّت أهمية الرضا الوظيفي، في حين أعتبر الغياب ودوران العمل والاصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.
  - 6- تمثلت العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
  - 7- انقسمت نظريات الرضا الوظيفي إلى نظريات المحتوى ونظريات العملية.
  - 8- أعتبرت الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي (بتأثير القيم)، الجانب السلوكي (بتأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل).
- وجملة من النتائج الميدانية تمثلت في:

1- وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي للأفراد.

2- درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه طيبين منخفضة.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

3-أعتبرت الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية والمتمثلة في الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي إلا أن أقوى ارتباط كان للجانب المادي.

### الدراسة التاسعة<sup>1</sup>:

دراسة (تهاني محسن بدر الحميدي، 2012)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، "دراسة حالة بالمدارس الابتدائية في الكويت"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط بالكويت.

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

### منهجية الدراسة:

من أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصُممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (351) معلمة من المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، وتم استخدام الوسائل الاحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباين الأحادي، تحليل شيفيه، مهامل الارتباط بيرسون، معادلة كرونباخ ألفا.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي لهذه المؤسسات بوصفها المسؤولة عن تربية النشء في ظل متطلبات المجتمع واحتياجاته.

<sup>1</sup> تهاني محسن بدر الحميدي، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، "دراسة حالة بالمدارس الابتدائية في الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تحديد درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تحديد الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

### نتائج الدراسة:

- 1- كانت ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في دولة الكويت في طورها الأول، لهذا جاء تقدير المعلمات لها بدرجة متوسطة.
- 2- لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات تبعا لتغير الخبرة والمؤهل العلمي.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

### الدراسة العاشرة<sup>1</sup>:

دراسة(خميس ناصر محمد، 2012)، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO 14001"، "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4 العدد8، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد.

<sup>1</sup> خميس ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001"، "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4 العدد8، جامعة الأنبار، 2012.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

إشكالية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من المجتمع المكون من (51) شخص، وقد عُولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الاحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معامل ألفا-كروبانخ ومعامل الانحدار البسيط، والتي نُفذت باستخدام برنامج SSPS.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وتأثيراتها المتزايدة الأهمية في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة، فضلا عن تطور الوعي البيئي العالمي، وزيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية العالمية دفعت إلى التفكير والاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للممارسات المختلفة، بالإضافة إلى الأدوار الحديثة للمنظمات الدولية بعمقها وتأثيراتها في تبني هذه المنظمات لأنظمة الإدارة البيئية.

نتائج الدراسة:

1- أثرت القيم والاتجاهات التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

2- كان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين في تبني نظام الإدارة البيئية.

3- أثر كل من العمل ضمن الفريق والتعلم التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية.

4- كان هناك ارتفاع في مستوى متغير الثقافة التنظيمية بوصفه أحد الأبعاد والأكثر شيوعا ودعما للثقافة التنظيمية، مما دلّ على وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل في الشركة.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الدراسة الحادية عشر<sup>1</sup>:

دراسة (Jelena VUKONJANSKI و Milan NIKOLIC)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي"،  
"Organizational Culture and Job satisfaction"، "دراسة حول تأثير بنية ملكية الشركات"،  
"effect of company's ownership"، مجلة الإدارة الهندسية والقدرة التنافسية (JEMC)، المجلد 3 العدد 2، 2013،  
49-41.

إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في شركات صربيا.

منهجية الدراسة:

استمرّ البحث لمدة خمسة أشهر وتمّ تنفيذه من 1 يناير إلى 1 جوان 2011، وخلال هذه الفترة تمّ إجراء جمع الاستبيانات من  
المستجيبين، إذ تمّ الحصول على الإجابات من 256 من الموظفين (136 من الذكور و 120 من الإناث) وذلك من 13 شركة في  
صربيا بغضّ النظر عن فرع الصناعة المتوقّر لديها. وفي هذا الصدد تمّ استخدام أداة مشروع (GLOBE)، وهو بالضبط الجزء الأول  
من استبيان ألفا (Alfa) الذي تضمّن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، تكوّن من 34 سؤالاً، حدّد المستجيبون القيم على مقياس  
التقييم من 01 إلى 07 وتمّت معالجة الاستبيانات المملوءة وفقاً لنموذج (Glob Syntax)، أمّا الجزء الثاني من الاستبيان تضمّن  
بعد الرضا الوظيفي الذي تكوّن من 36 عنصراً تمّ تقييمها من 01 إلى 06 و 9 جداول تقدرّ مواقف الموظفين حول الوظيفة.

أمّا بالنسبة لمعالجة البيانات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تمّ استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط، التحليل  
المهمي والانحدار واختبار (Chow).

<sup>1</sup> Jelena VUKONJANSKI, Milan NIKOLIC, "Organizational Culture and Job satisfaction", "The effect of company's ownership", Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), vol 3, N 2, University of Novi Sad, Technical faculty "Mihajlo pupin", 2013, pg.41-49.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### نتائج الدراسة:

- 1- بنية ملكية الشركة عبارة عن علاقة وسيطة بين عدم اليقين والأجر والترقية الوظيفية والاتصال وإجراءات التشغيل.
- 2- أكدت النتائج التي قدمها تحليل الانحدار الهرمي تأثير معتدل للعلاقة بين عدم اليقين والأجر وطبيعة العمل.
- 3- أحد خصائص هذه الشركات هو تفادي عدم اليقين بدرجة عالية، وهو نتيجة لفترة طويلة من الاحتمالات الاشتراكية للترقية، وترتبط بسنّ وسنوات العمل في الشركة وكذلك العلاقات السياسية.
- 4- وفقا للنتائج المقدمة فإن موظفي الشركة يقبلون المواقف والثقافة التنظيمية التي تعتمد على القواعد والإجراءات ومستوى قبول التغيير المتدني الذي يؤثر على الموظفين في رضاهم الوظيفي.
- 5- المديرين المتوسطين من العينة في الثقافة التنظيمية الفرعية الموجهة نحو المستقبل يتمتعون بحرية التعبير لأن مهامهم أقل رسمية حيث يقبلون التخطيط على المدى الطويل والوظائف المتعددة الجوانب، ويعتقدون أن جهودهم ونتائجهم سيكون لها تأثير إيجابي في المستقبل بسبب هذا الرضا.
- 6- في كثير من الحالات لا يملك المدير خبرة سابقة في الإدارة ولا يشارك بالكامل في عملية الإدارة.
- 7- تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية في شركات صربيا بالسلطة الهرمية، الاستقلال، أسلوب القيادة الاستبدادي، التواصل من أعلى إلى أسفل.
- 8- بنية هيكل الشركة تمثل علاقة معتدلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجوانب الرضا الوظيفي.

### الدراسة الحادية عشر<sup>1</sup>:

دراسة (زهرة خلوف، 2014-2015)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، دراسة حالة جامعة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

<sup>1</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2014-2015.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إذ اشتملت على المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغيرات التابعة بما فيها الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي.

### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، المقابلات، الملاحظة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة لبرنامج SPSS، واستعملت أساليب احصائية وصفية اشتملت على (المتوسط الحسابي) - الانحراف المعياري - معامل الارتباط سبيرمان - معامل الانحدار الخطي البسيط).

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من امكانية استفادة المنظمات الجزائرية عامة والجامعات خاصة من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية والعمل على تحسينها وتحديد علاقتها مع الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي بالإضافة إلى تحسين المعرفة بالتأثيرات المتعددة للثقافة التنظيمية على سلوك الأساتذة ودرجة انتمائهم ومستوى أدائهم.

### أهداف الدراسة:

- معرفة ماهية الثقافة التنظيمية وتشخيصها من وجهة نظر الأساتذة والكشف عن مكوناتها في جامعة الجزائر "3".
- تحديد مدى مشاركة كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي ودرجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر "3".
- التعرف على مدى تأثير كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الجزائر "3".
- تحديد المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الجزائر "3".



## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### نتائج الدراسة:

- 1- اعتبر الانتماء التنظيمي من أهم الركائز التي تقوم عليها منظمات الأعمال.
- 2- تحددت كفاءة وفعالية أداء الأفراد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحملونه من معتقدات وأعراف وقيم حققت اندماجهم في منظماتهم وبالتالي خلقت لديهم الشعور بالإخلاص والولاء في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 3- عملت الثقافة القوية على التقليل من مشاكل المنظمة والرفع من فعاليتها ومستواها في أداء الواجبات، هذا ما أدى إلى تحقيق انتماء ورضا موظفيها.
- 4- اعتبرت الثقافة التنظيمية محددًا أساسيًا لسلوك وأداء الأفراد ودافعًا مهمًا نحو الإنجاز داخل المنظمة.
- 5- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط.
- 6- درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع.
- 7- توفرت لدى أساتذة جامعة الجزائر "3" المهارة والقدرة على الإبداع في أداء العمل إضافة إلى الالتزام بالإجراءات والتعليمات واللوائح، هذا ما أكد على ارتفاع مستوى أدائهم.
- 8- اعتبر نقص الامكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء والعدالة والمساواة في التعامل وعدم الانضباط وغياب نظام التحفيز الفعال إضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الجزائر "3".

### الدراسة الثانية عشر<sup>1</sup>:

دراسة (يونسي مختار، 2014-2015)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة.

<sup>1</sup> يونسي مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة وبرنامج SPSS، إضافة إلى الأساليب المتمثلة في التوزيع التكراري، النسب المئوية، المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

للتقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.
- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
- للتقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.

أهمية وأهداف الدراسة:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور والحوافز بالمؤسسة.
- السعي لتوسيع استخدام المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة، الثقافة، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي وترسيخها.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل، وذلك بسبب اشتراك العاملين في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر، كلِّها ساهمت في رضا العاملين الوظيفي.
- 2- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف وهذا راجع للمعاملة الحسنة للمشرفين في التعامل مع مرؤوسيههم، إذ أن المشرف عمل على تنمية علاقات احترام وثقة وقيم حسنة، حققت رضا العاملين الوظيفي.
- 3- هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز، حيث أسهمت العلاقات الحسنة كالا احترام والتعاون بين العمّال إضافة إلى مزايا أخرى كالمكافآت والمنح في تحقيق رضا العاملين الوظيفي.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

---

### خلاصة الفصل

إنّ موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية من أكثر المواضيع طرحا في العصر الحالي خاصة في الجزائر، وبهذا تعددت الدراسات حول هذا الموضوع، إذ أنّ هناك دراسات أجريت في البلدان العربية وأخرى في البلدان الغربية ، وما توصلنا إليه من خلال هذا الفصل أنّ معظم الدراسات اشتركت في نقطة واحدة ألا وهي أنّ الثقافة التنظيمية القوية تؤثر ايجابا وبشكل كبير على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

# الفصل الثالث:

الدراسة

الميدانية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في الفصلين السابقين، نحاول في هذا الفصل دراسة تأثير بعض القيم الثقافية على أداء الموارد البشرية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور:

I. تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة CPA.

II. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

III. تحليل النتائج واستخراج الاستنتاجات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### I. تقديم عامّ لبنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة تلمسان<sup>1</sup> CPA

#### 1. نشأة البنك وتطوره:

القرض الشعبي الجزائري CPA بنك تأسس في 29 ديسمبر 1966 بموجب القانون 66/366، وتمّ تحديد هيكله الداخليّ بالأمر رقم 67/78 بتاريخ 11 مارس 1967 وتحديد مهامه، كما أعتبر البنك بنكا عموميًا تجاريًا.

لقد ورث بنك CPA مختلف نشاطاته التجاريّة ومعاملاته من عدّة بنوك كانت متواجدة سابقا منذ الحقبة الاستعمارية والتي نذكر منها: البنك الشعبي التجاري والصنّاعي (الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، قسنطينة)، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 يناير 1968.

- الشركة المرسييّة للبنوك (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968.

- الشركة الفرنسيّة للإقراض والبنوك (CFCB) سنة 1971.

سنة 1985 تفرّع عن القرض الشعبي الجزائري بنك آخر هو بنك التّميّة المحليّة (BDC)، ومع بداية سنة 1989، أعطي له صفة المؤسّسة العموميّة الاقتصادية (EPE)، وبالتالي أصبح مؤسّسة ذات أسهم SPA من الجانب القانوني، وتأكيدًا على الاستقلالية الماليّة في شؤون تسييره.

منذ 1996 وطبقا للقرار الخاصّ والمرتبّط بتسيير رؤوس الأموال السلعيّة للدولة كان رأس المال الاجتماعي للقرض الشعبي الجزائري مثبت ب15 مليون دينار وتغيّر كما يلي:

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(III-1): تطوّر رأس المال للقرض الشعبي الجزائري

سنة 1966	15 مليون دينار
سنة 1983	300 مليون دينار
سنة 1992	5.6 مليار دينار
سنة 1994	9.31 مليار دينار
سنة 1996	13.6 مليار دينار
سنة 2000	21.6 مليار دينار
سنة 2004	25.3 مليار دينار
سنة 2006	29.3 مليار دينار
سنة 2010	48 مليار دينار

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2010.

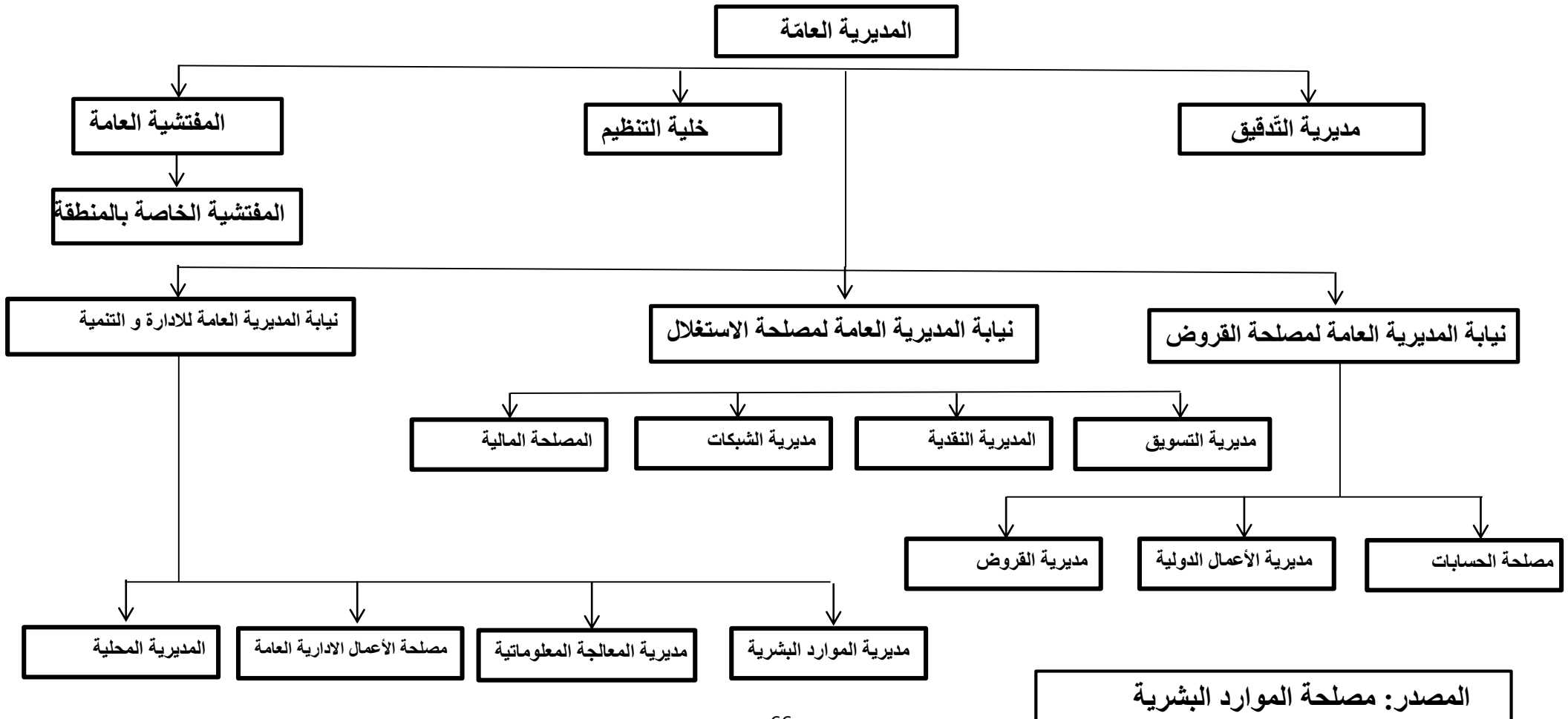
هذا التطوّر يعكس الحالة الجديدة لأداء البنك وتحقيقه لنتائج ايجابية في كلّ سنة، ممّا يمكنه من رفع رأس المال في كلّ فترة.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لمديرية تلمسان:

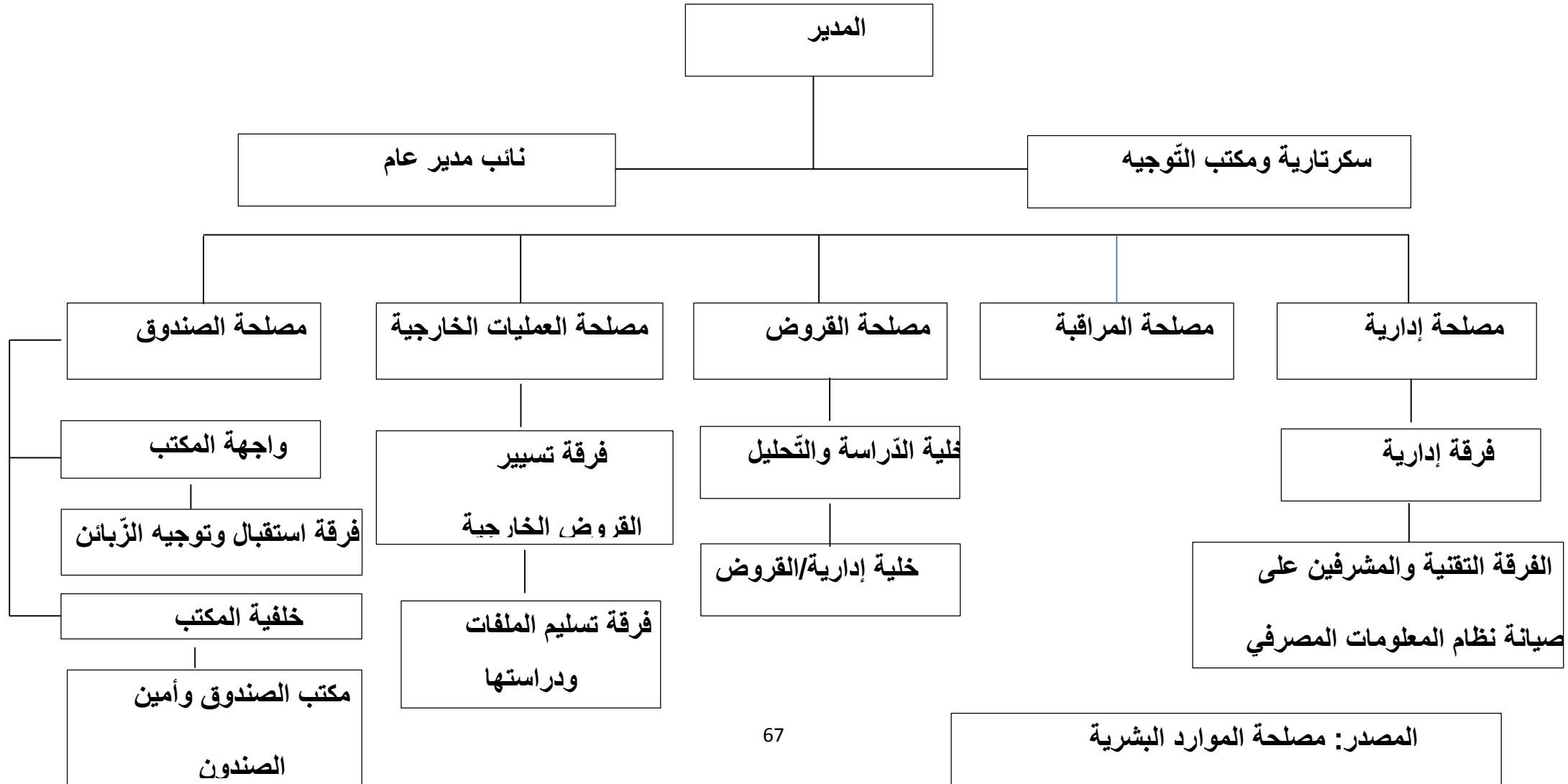
الشكل رقم (III-1) : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لمديرية تلمسان



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 4. أنشطة القرض الشعبي الجزائري CPA<sup>1</sup>:

1.4. جمع الموارد: في نهاية سنة 2004 وصلت الموارد الإجمالية إلى 327501 مليون دينار جزائري على عكس ما وصلت إليه في سنة 2003 حيث قدرت هذه الأخيرة بـ 313271 مليون دينار جزائري، كما سجلت موارد الزبائن بالدينار والعملة الصعبة بالنسبة إلى السنة المالية 2003 ارتفاعا بنسبة 7.6%.

توزيع الموارد الإجمالية للقرض الشعبي الجزائري تتم على النحو التالي :

الجدول رقم (III-2): توزيع الموارد الإجمالية

(المبالغ بالملايين)

النسبة %	تطور المبالغ	تنفيذ 2004	تنفيذ 2003	تنفيذ 2002	طبيعة الموارد
6.60	17353	280973	263620	235189	الموارد بالدينار
18	4960	32669	27709	26677	الموارد بالعملة الصعبة
-37	-8083	13859	21942	19448	الموارد الخارجية
5	14230	327501	313271	281314	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 1.1.4 الموارد بالدينار:

ارتفع حجم الموارد بالدينار ارتفاعا كبيرا حيث قدر في سنة 2004 بـ 280973 مليون دينار جزائري مع العلم أنه كان في سنة 2003 يقدر بـ 263620 مليون دينار جزائري، مما أنتج تدفقا إضافيا مقدرا بـ 17353 مليون دينار جزائري، أي ما يقارب 7% كزيادة عن سنة 2003.

### 2.1.4 الموارد بالعملة الصعبة:

ارتفع التدفق الإضافي للموارد بالعملة الصعبة إلى 4960 مليون دينار جزائري في سنة 2004 مقارنة بما كان عليه في سنة 2003 حيث بلغ معدل النمو بـ 18%، إضافة إلى ذلك في نهاية 2004 تميزت الودائع بنسبة تمثل 72% من المجموع مع ارتفاع يقدر بـ 23626 مليون دينار جزائري.

### 3.1.4 الموارد الخارجية:

عرفت الموارد الخارجية في سنة 2004 انخفاضا مقدرا بـ 3859 مليون دينار جزائري أي بنسبة (37- %)، بالنسبة للسنة المالية السابقة، هذا الانخفاض هو نتيجة التسييد المسبق لخط الائتمان من بنك التنمية الإفريقي وكذلك لعدم تعبئة قروض جديدة.

### 4.1.4 حسابات الزبائن:

لقد زاد حساب الزبائن بنسبة 6% كذلك قد سجل عدد كبير يقدر بـ 1193722 حساب زبائن خلال السنة المالية لـ 2004، على عكس الحسابات التي سجلت في 2003 والتي قدر عددها بـ 1121544 مع تدفق إضافي قدر بـ 72178 حساب (ومنه 17034 حساب بالعملة الصعبة).

### 5.1.4 المنتوجات التقديرية:

إن عدد بطاقات الائتمان المتداولة لنهاية 2004 تقدر بـ 8040 بطاقة، فهي في زيادة بنسبة 10% مقارنة بسنة 2003، وحسب أنواع هذه البطاقات كان التطور كما يلي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(III-3): المنتوجات النقدية للقرض الشعبي الجزائري

تطور النسبة	تطور المبلغ	2004	2003	
10	717	8040	7323	عدد البطاقات
9	515	6470	5955	البطاقات النقدية Cartes cash
15	202	1570	1368	بطاقات التأشيرة Cartes visa

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري.

حسب المخطط البنكي ساهم القرض الشعبي الجزائري بنشاط فائق في انجاز مشروع بطاقة الدفع بين البنوك، إن إطلاق هذا المنتج ابتداء من 2005 يشكل عنصر قوي في تحديث إمكانيات الدفع، بحيث يتم توسيع النشاطات النقدية وسيتم ذلك من خلال توسيع شبكة من أجهزة الصراف الآلي وعمليات الدفع الإلكترونية وعلى الصعيد الدولي وفي إطار خطة لتطوير النشاط المصرفي، فقد وسع البنك بعض الأسهم والتي ساعدت على:

- حماية تبادل المعطيات مع التنظيمات الدولية (Visa et Mastercard).

- وضع تجهيزات نظام البيع في المستوى على نموذج EMV.

- التحضير لطرح بطاقات التأشيرة الذهبية (Visa Gold) على الأسواق.

بالإضافة إلى ذلك، أخذ القرض الشعبي الجزائري خطوة لكسب حل نقدي back office من شأنه أن يحسن التطبيقات المصرفية الموجودة وتعزيز حل front office مكان للتجهيز الإلكتروني للطلبات ووضعها في محل المعاينة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2.4. العمالة بالقرض الشعبي الجزائري:

1.2.4. تطوّر عمالات الزبائن:

في 2004/12/31 قدر الحجم الإجمالي لفرص العمالات الصافية والمحفوظة من الرّسوم ب 220775 مليون دينار جزائري بما فيه من 129047 مليون دينار من القروض المباشرة وكذا 91154 مليون دينار من القروض الممضاة و 574 مليون دينار من الأرصدة الدّائنة، أمّا بالنسبة للسنة الماليّة 2003 فقد كان معدّل نموّ وتطوّر العمالات ب 12%.

2.2.4. تطوّر القروض المباشرة:

ارتفعت القروض المباشرة الصّافية إلى 129047 مليون دينار جزائري، بزيادة قدرها 14% بالمقارنة مع السنة 200، وهي تمثّل 58% من مجموع العمالات.

الجدول رقم(III-4): تطوّر القروض المباشرة للقرض الشعبي الجزائري

(المبالغ بالملايين)

السنوات	المبالغ 2003	2003% النسبة	المبالغ 2004	2004% النسبة
القطاع الخاص	77632		85748	
- قصير الأجل	27228	69	24390	66
- متوسط الأجل	50404		61358	
القطاع الخاص	35119		43299	
- قصير الأجل	15125	31	20332	34
- متوسط الأجل	19994		22967	
المجموع	112751	100	129047	100

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري

3.2.4. التوزيع الطبيعي للعمالات:

لقد سجّلت العمالات المباشرة والموزّعة حسب كلّ نوع النتائج الخاصّة بسنتي 2003 و 2004، حيث تفوق القروض المتوسطة الأجل والتي تمثّل 65% من مجموع القروض في سنة 2004، حيث أنّ نسبة الارتفاع بين السنتين 2003 و 2004 قدّرت ب 20%، كما سجلت القروض المتوسطة الأجل الخاصّة بالقطاع الخاصّ ارتفاعا بنسبة 22% أي ما يعادل 10954 مليون دينار، إذ

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أن هذا الارتفاع يعكس زيادة الدعم المقدم الذي يساهم به البنك خاصة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

.PME/PMI

كما تمثل القروض القصيرة الأجل 35% من مجموع القروض المباشرة في سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 أين كانت نسبة التموين تقدر ب 5.6%، وهو ما يمثل 2369 مليون دينار جزائري ك مبلغ إضافي.

### 4.2.4. توزيع العملات بالقطاع المؤسسي:

عرف القرض الشعبي الجزائري إعادة تشكيل في السنوات الأخيرة من طرف القطاع الخاص ومنه جزء قدر ب 66%، أما جزء القطاع العام فهو في تدهور حتى الآن، لذلك سيغير الاتجاه نحو الثبوت على الأقل وذلك في التمويل النقابي والمشاريع الكبيرة .

### 5.2.4. القروض المقدمة للأسر:

في سنة 2004 تم إطلاق منتجات جديدة أكثر مرونة لتمويل القروض المقدمة للأسر حيث كان لهذا المنتج أثر إيجابي على تنمية هذا الصنف من العملات.

### 6.2.4. تطوّر القروض الممضاة:

تمثل القروض الممضاة 42% من المبلغ الإجمالي للقروض، أي أنّ حجمها في زيادة مستمرة بحيث وصلت هذه الأخيرة في نهاية 2004 إلى 91154 مليون دينار جزائري وهو ما يمثل معدل نمو يقدر ب 9% مقارنة بسنة 2003.

### 3.4. أنشطة الخزينة العامة للقرض الشعبي الجزائري:

سجلت سنة 2004 إفراط في السيولة في السوق النقدية، حيث كان البنك موجود في هذه السوق لكن في حالة دائنة، كما أنّه دخل في المناقصة المنظمة أسبوعيا لبنك الجزائر.

تطوّرت العملات الخاصة بالخزينة بين 2003 و 2004 كما يلي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (III-5): تطوّر الخزينة

(المبالغ بالملايين)

المنتج ل2004	رأسمال المتوسّط ل 2004	رصيد نهاية الفترة ل 2004	المنتج ل 2003	رأسمال المتوسّط ل2003	الرّصيد في نهاية الفترة ل 2003	الخزينة
555	33308	17051	636	25588	23953	استخدام الخزينة
337	16474	17051	351	13931	14813	الاحتياطات
203	16180		278	11394	9140	السّيوّلة المسترجعة
15	654		7	263		السوق المصرفية المشتركة

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري.

### II. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

إنّ نجاح أيّ دراسة قائم على مدى استنادها لمنهجية صحيحة وسليمة تساعد على تحديد العوامل ومعرفة النتائج، وبناء على هذا

سيتمّ التّطرّق في هذا المبحث للأساليب المتّبعة في الدّراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد ما يلي:

- منهج الدّراسة

- مقياس الدّراسة

- أدوات الدّراسة



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 1. منهج الدراسة:

يتطلب دراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية اتباع منهج واضح من خلال الاعتماد على قواعد وأنظمة عامة تساعد في الوصول إلى حقائق حول الظاهرة المراد دراستها فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>، ومن أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وتعميم نتائجها اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يلعب على وصف وتقييم واقع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة والكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطها ومدى التأثير والتأثير المتبادل بينهما، وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الجداول التوضيحية وكذا مختلف الأشكال التي تعبر عن مخرجات الاستبانة و من ثم القيام بمقارنتها في الإطار النظري لأغراض البحث العلمي.

### 2. مقياس الدراسة:

#### 2.1. الاستبيان:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة من الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان للإجابة على الأسئلة المطروحة والتي سنقوم بتحليلها فيما يلي. يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فهو يتضمن قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة وهو أكثر أدوات البحث شيوعاً لأنه يسمح بالوصول لمعلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لأن هذه المعلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

مرّت الاستبانة بالعديد من المراحل تمثّلت في:

1- إعداد استبانة أولية بغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- بعد جمع البيانات تمّ عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات المطلوبة.

3- تمّ تعديل الاستبانة ثمّ توزيعها على عينة الدراسة بمساعدة من رؤساء المصالح.

<sup>1</sup> عمّار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، د م ج، الجزائر، 1999، ص99.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4- بعد استرداد الاستبانة، تمّت مراجعتها وتدقيقها وتفرغها في برنامج SPSS.

### 2.2. مجتمع الدراسة:

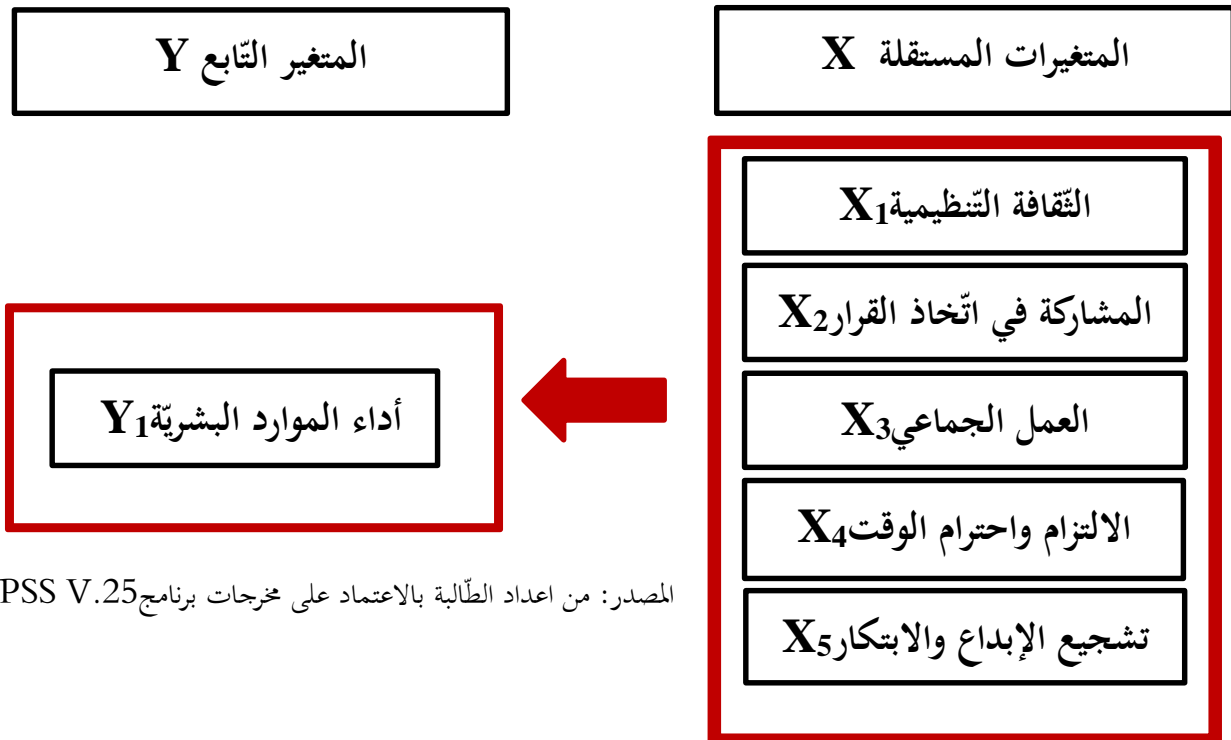
يشمل مجتمع الدراسة جميع إدارات بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان، والبالغ عددهم 29 إطارا حسب مديرية الموارد البشرية، وكان عدد الاستبانات المستردة 20 استبانة بنسبة 68.96%، هذا ما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-6): نسبة استرجاع الاستبانات

النسبة	الاطارات	البيان
%100	29	الاستبانات الموزّعة
%68,96	20	الاستبانات المستردة
%31,04	9	الاستبانات غير المستردة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

3-2 نموذج الدراسة: الشكل رقم (III-3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 4.2. صياغة الاستبانة:

لقد تمّ تقسيم الاستبانة إلى جزأين، كما يلي:

**الجزء الأول:** يتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث (النوع- المستوى التعليمي- سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** اشتمل على 33 عبارة قسّمت إلى 6 محاور كما يلي:

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

- المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.

- المحور الثالث: العمل الجماعي.

- المحور الرابع: الالتزام واحترام الوقت.

- المحور الخامس: تشجيع الإبداع والابتكار.

- المحور السادس: أداء الموارد البشرية.

3. أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

1.3. أدوات التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستبانات الموزعة، تمّ ترميزها وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS، وبعض الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة تمثّلت في:

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً، هو أحد أهمّ مقاييس التّزعة المركزية، ويعني إبراز مدى انتشار الدّرجات في الوسط، حيث يقوم هذا الاختبار بحساب متوسطات المجموعات (المتغيرات)، بالإضافة إلى بعض العمليات الإحصائية ذات العلاقة للمتغيرات التابعة داخل المجموعات لمتغير مستقل أو أكثر، ويمكن أيضاً من خلاله حساب تحليل التباين الأحادي واختبار الخطية (درجة خطية المتغيرات).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: يهدف إلى معرفة ما إذا كان تعيّر أحد المتغيّرات مرتبط بتغيّر متغيّر آخر، فهو يقيس قوّة واتّجاه العلاقة بين المتغيّرين دون التّعرّض لدراسة العلاقة السببيّة بينهما.

### 2.3. ثبات أداة الدّراسة (صدق الاستبيان):

يقصد بصدق الاستبانة أن تكون استبانة الدّراسة قادرة على إنجاز قياس ما وضعت لأجله بما يتحقّق غايات الدّراسة ويجب على أسئلتها و فرضياتها، و قد تمّ قياس الاستبانة من خلال طريقتين كما يلي:

1.2.3. صدق المحتوى (المحكّمين): تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من أجل الاسترشاد بأرائهم ليتمّ التّوصل إلى الصّورة النهائيّة للاستبانة.

2.2.3. معامل ألفا كرونباخ Alpha chronbach: هو معامل قياس درجة وثبات وصدق الاستبانة، حيث أن إذا كانت درجة المعامل عالية (60 % فما فوق) معنى هذا أنّ الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيعها أكثر من مرّة تمّت نفس الظروف والشّروط.

### III. تحليل نتائج الدّراسة الميدانية:

بعد جمع الاستبيانات الموزّعة وتصنيفها، قمنا بتمييز وادخال بيانات الاستبانات للحاسوب باستخدام برنامج SPSS V.25 الذي يسهّل لنا صنع القرار حيال موضوع الدّراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائيّ السريع للتّائج، وفيما يلي سيتمّ تحليل بيانات الدّراسة باستعمال أساليب الاحصاء الوصفيّ.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 1. اختبار الثبات

يتم ذلك من خلال التطرق لاختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Chrombach" من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.

#### 1.1. اختبار معامل الثبات:

يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وتحت ظروف مماثلة، ويتم ذلك من

خلال حساب معامل "ألفا كرومباخ Alpha Chrombach".

الجدول رقم (III-7): ثبات أداة القياس.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	33

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

#### 2.1. صدق المحك أو الصدق الذاتي:

يتم حساب صدق المحك عن طريق المعادلة التالية:  $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$  = صدق المحك

الجدول (III-8): ثبات وصدق أداة الدراسة n=20.

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإجمالي	33	0,901	0,949

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (III-8) أنه يوجد ثبات للاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة قدر ب 0,901 أي 90%، وهو معدل مرتفع جدًا ومناسب لأهداف الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة ومناسبة لغرض هذه الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات 0,949 وهو يعبر عن صدق أداة الدراسة.

### 2. تحليل أفراد مجتمع الدراسة (البيانات العامة):

فيما يلي سيتم عرض وتحليل توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من: النوع، المستوى التعليمي، الخبرة في المنصب.

الجدول رقم (III-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة n=20.

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
النوع	ذكر	9	45%
	أنثى	11	55%
المجموع			100%
المستوى التعليمي	ثانوي	3	15%
	جامعي	14	70%
	دراسات عليا	3	15%
المجموع			100%
الخبرة في المنصب	من 1 إلى 5 سنوات	6	30%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	35%
	من 10 سنوات فما فوق	7	35%
المجموع			100%

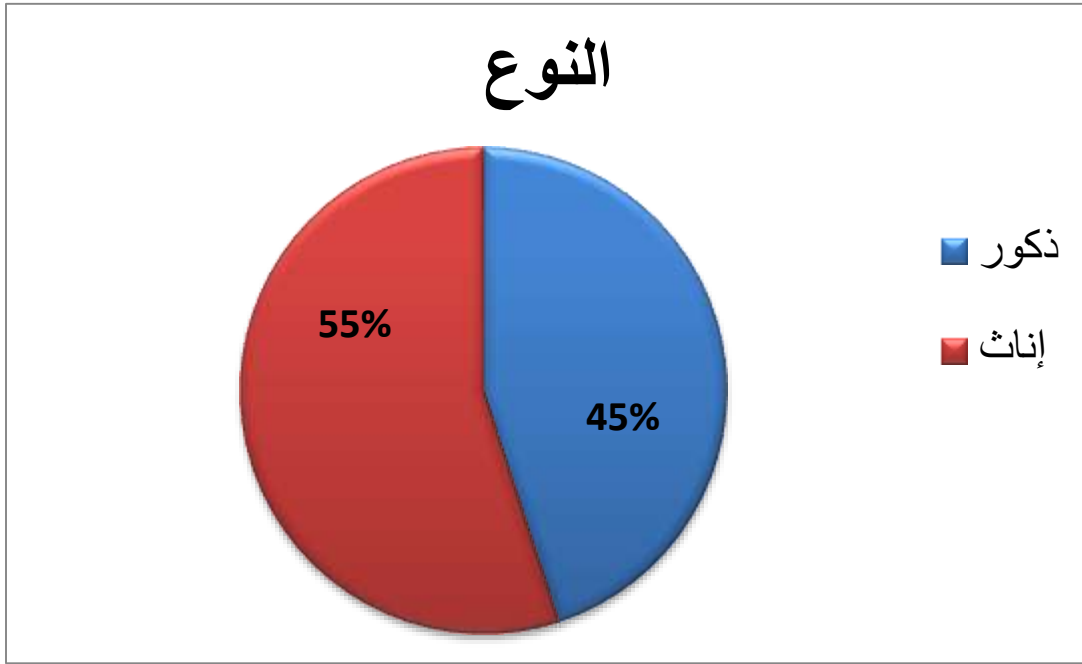
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 1.2. النوع:

يظهر من الجدول السابق أنّ عدد أفراد عينة الذكور بلغ 45%، في حين بلغت نسبة الاناث 55% من مجموع أفراد العينة، هذا الفرق البسيط يدلّ على سيطرة الاناث بنسبة قليلة في المجال على الذكور، هذا راجع إلى أنّ البنك يستقطب العمال من الجنسين بنسب متقاربة بسبب المهام والمسؤوليات المخولة لهم، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع



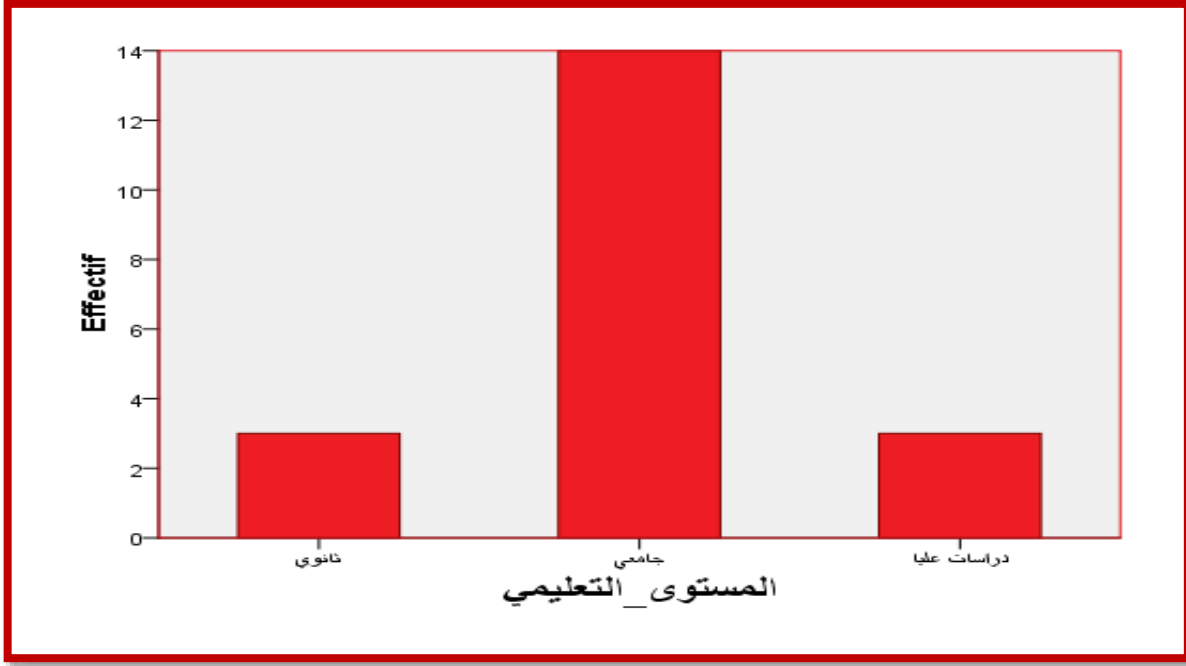
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

### 2.2. المستوى التعليمي:

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وُجد أنّ 70% لهم مستوى تعليمي جامعي، في حين تعادلت النسبتين الخاصتين بالمستوى التعليمي الثانوي والدراسات العليا إذ قدرتا بـ 15%. من خلال هذه النتائج نلاحظ أنّ البنك يعتمد بشكل كبير على الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية، والشكل التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (III-5): توزيع فئات المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

### 3.2. الخبرة في المنصب:

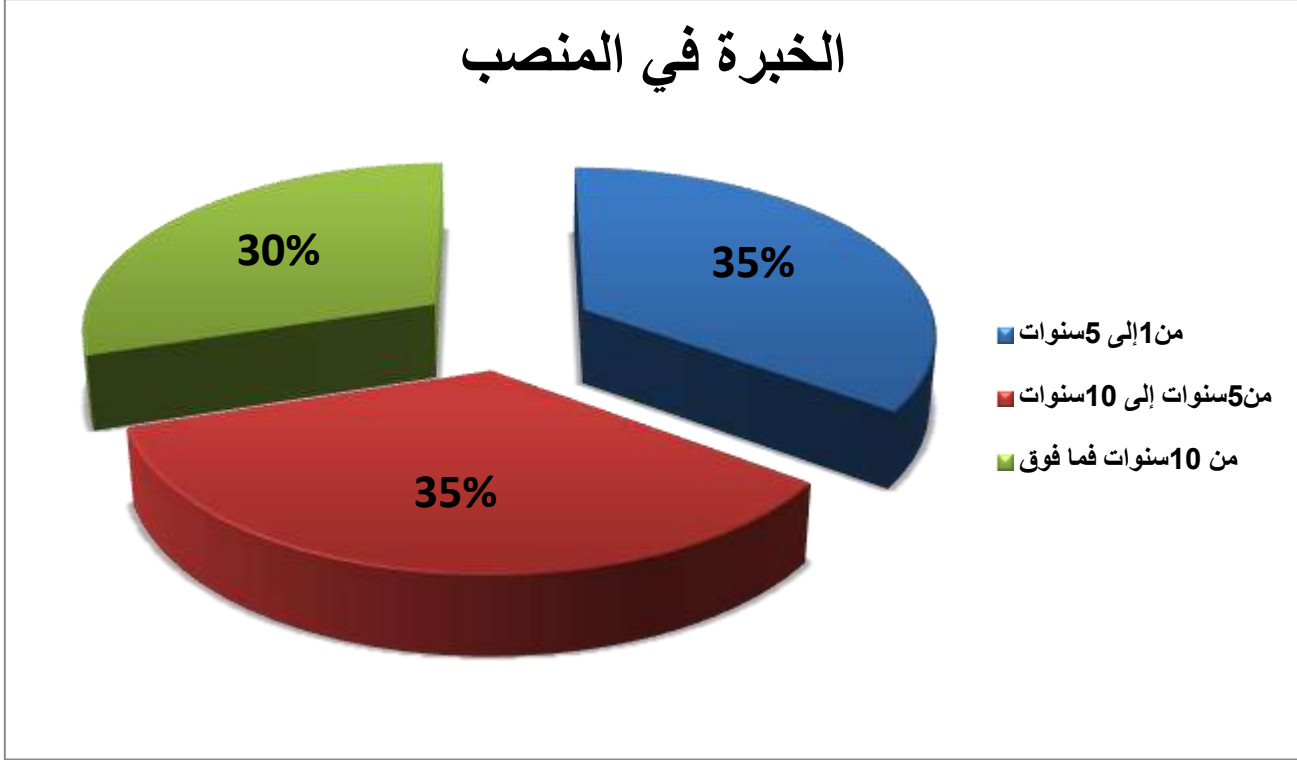
بالنسبة لتغير الخبرة كانت النتائج متساوية لكل من فئة (من 1 إلى 5 سنوات) وفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 35%، يلي

ذلك فئة (من 10 سنوات فما فوق) بنسبة 30%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (III-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

3. العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات من خلال تحليل معامل الارتباط Pearson:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(III-10): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

### Corrélations

	الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	العمل جماعي	التزام واحترام الوقت	تشجيع ابداع ابتكار	أداء الموارد بشرية
رélation de Pearson	1	,681**	,526*	,246	,513*	,571**
ثقافة التنظيمية	Sig. (bilatérale)	,001	,017	,295	,021	,008
N	20	20	20	20	20	20
رélation de Pearson	,681**	1	,431	,369	,464*	,374
المشاركة في اتخاذ القرار	Sig. (bilatérale)	,001	,058	,109	,039	,104
N	20	20	20	20	20	20
رélation de Pearson	,526*	,431	1	-,028	,605**	,415
عمل جماعي	Sig. (bilatérale)	,017	,058	,907	,005	,069
N	20	20	20	20	20	20
رélation de Pearson	,246	,369	-,028	1	,215	,134
الالتزام و احترام الوقت	Sig. (bilatérale)	,295	,109	,907	,364	,573
N	20	20	20	20	20	20
رélation de Pearson	,513*	,464*	,605**	,215	1	,410
تشجيع ابداع ابتكار	Sig. (bilatérale)	,021	,039	,005	,364	,073
N	20	20	20	20	20	20
رélation de Pearson	,571**	,374	,415	,134	,410	1
اداء الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	,008	,104	,069	,573	,073
N	20	20	20	20	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

- من خلال الجدول يتبين لنا أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0,571) عند مستوى دلالة (0,008) وهي أقلّ من 0,05، ممّا يدلّ

على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة

تلمسان.

- من خلال الجدول يتبين لنا أنّ قيم معامل الارتباط هي (0,374) عند مستوى دلالة (0,104) وهي أكبر من (0,05)، ممّا

يدلّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشعبي الجزائري

CPA لوكالة تلمسان.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- من خلال الجدول يتبين لنا أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0,415) عند مستوى دلالة (0,069) وهي أقلّ من (0,05)، ممّا يدلّ على وجود علاقة ارتباطيّة ذات دلالة احصائيّة بين العمل الجماعي وأداء الموارد البشريّة في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

- من خلال الجدول يتبين أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0,134) عند مستوى دلالة (0,573) وهي أكبر من (0,05)، ممّا يدلّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائيّة بين الالتزام واحترام الوقت وأداء الموارد البشريّة في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

- من خلال الجدول يتبين أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0,410) عند مستوى دلالة (0,073) وهي أكبر من (0,05)، ممّا يدلّ على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائيّة بين تشجيع الابداع والابتكار وأداء الموارد البشريّة في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

من خلال ما سبق يتّضح ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- عدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.
- وجود علاقة طردية بين العمل الجماعي وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.
- عدم وجود علاقة بين الالتزام واحترام الوقت وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.
- عدم وجود علاقة بين تشجيع الابداع والابتكار وأداء الموارد البشرية في بنك القرض الشّعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 4. نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova:

الجدول رقم (III-11): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA-1

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,495	5	,299	1,536	,241 <sup>b</sup>
	de Student	2,725	14	,195		
	Total	4,219	19			

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), تشجيع الابداع والابتكار, المشاركة, العمل الجماعي, الثقافة التنظيمية, الالتزام واحترام الوقت, تشجيع الابداع والابتكار, (أداء الموارد البشرية) تساوي 1,536، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig=0,241) وهي أكبر من (0,05)، مما يعني أنّ النموذج غير جيّد وغير مقبول إحصائياً.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ قيمة (f) المحسوبة للمتغيرات المستقلة بما فيها (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، الالتزام واحترام الوقت، تشجيع الابداع والابتكار) وبين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) تساوي 1,536، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig=0,241) وهي أكبر من (0,05)، مما يعني أنّ النموذج غير جيّد وغير مقبول إحصائياً.

بعد هذه النتيجة، قمنا بالمراجعة والقيام بعملية إدخال وإخراج بعض المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة "Stepwise" للوصول لأفضل نموذج، المتمثل في:

$$Y = a + bx_1$$

حيث:

Y: أداء الموارد البشرية.

X<sub>1</sub>: الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

هذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم(III-12): جدول تحليل المعلمات

Modèle		Coefficients <sup>a</sup>						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,170	,270		4,337	,000		
	ثقافة التنظيمية	,319	,108	,571	2,954	,008	1,000	1,000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية :

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

نلاحظ أنّه يوجد علاقة طردية وهذا ما يبيّنه الجدول(III-12) حيث بلغت قيمة  $B=0.319$ ، وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقلّ المتمثل في الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8,725)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig=0,008) وهي أصغر بكثير من (0,05) وهذا ما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم(III-13): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA-2-

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	mme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
gression	1,378	1	1,378	8,725	,008 <sup>b</sup>	
Student	2,842	18	,158			
tal	4,219	19				

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية :  
b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS-V25.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 5. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى أداء جيد للموارد البشرية".

تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى أداء جيد للموارد البشرية، وهذا من خلال نتائج جدول Anova الموضح سابقاً.

الفرضية الثانية: "إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي بالضرورة إلى تقليص المشاكل".

للإجابة على هذه الفرضية، تم الاعتماد على الجدول التالي ل Anova:

الجدول رقم (III-14): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA-3-

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,591	1	,591	2,931	,104 <sup>b</sup>
	de Student	3,629	18	,202		
	Total	4,219	19			

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS-V25.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار وبين المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية لأهم قيمة مستوى الدلالة Sig قدر ب 0,104 وهي أكبر بكثير من 0,05.

وبالتالي: تم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أن إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي بالضرورة إلى تقليص المشاكل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل التحدّث عن بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة تلمسان CPA وعن أهم أنشطته، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين به.

حيث تمّ الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات من عيّنة مستهدفة من الأفراد العاملين بالبنك من خلال قياس مدى تأثير القيم الثقافية بمختلف أبعادها والمتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، الالتزام واحترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار) على أدائهم الوظيفي، كما تمّ تحديد الطريقة المتبعة في القياس باستخدام برنامج SPSS V-25.

وبعد التحليل تمّ التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنّ الثقافة التنظيمية القوية تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، كما اتضح لنا أنّ اشراك العمال في اتخاذ القرار لا يؤدي بالضرورة إلى تقليص المشاكل هذا ما أدى إلى نفي الفرضية الثانية.

## الخاتمة

### خاتمة عامّة

يمكن اعتبار المورد البشري كنواة أو القلب النابض في المؤسسة باعتباره من أهمّ العوامل التي تحدّد كميّة تأقلم المنظمة مع التغيّرات والتطوّرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثمّ تمكّنها من تحديد الأهداف المسطّرة، كذلك دراسة الإطار الثقافي الخاصّ بها الذي يعمل بدوره على فهم وتفسير سلوك الأفراد العاملين بها والقيم التي يعتمدون عليها، حيث أنّها تعتبر كجهاز للتمييز بين البشر منذ القدم، فقد تواكبت مع وجود الإنسان وتطوّره عبر الحياة، فهي تستمدّ من الثقافة المنهج والمعرفة وبهذا أصبحت العديد من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها الأولويّة في الدّراسة لتضمّن الأبعاد الهيكلية و السلوكية التي توجّه قرارات المنظمة وأعضائها من مديرين وفرق عمل ولجان و مجالس وأفراد ومتعاملين ، وكلّما كانت المعتقدات المشتركة بين الأفراد أكثر انسجاما مع قيمهم كلّما كانت الثقافة بها أكثر قوّة واتّساعا، فهذه الأخيرة تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهمّ الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثر حساسية كونها تتعامل مع الأفراد بصفة مباشرة وعن طريقهم تتمكّن من البقاء والاستمرار ومواجهة التحدّيات والصّعاب التي تواجهها، فكلّ فرد يتميّز بقيم وسلوك واتّجاهات ورغبات تختلف تماما عن فرد آخر في بيئة عمل أخرى فهو المحرّك الأساسي لأيّ إدارة، فكلّما كان هذا الفرد كفاء كلّما امتلكت المنظمة مفتاح نجاح كون هذا الأخير غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة، إذ يمكن تقليد آلة ويمكن تقليد أسلوب عمل، ولكن لا يمكن تقليد عقل بشري.

وهذا ما جلب الكثير من المفكرين والمسيرين إلى دراية العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وكلّ منهم حاول معالجة هذا الموضوع من الزوايا التي يراها مناسبة حسب الخصائص والظروف البيئية التي تعيش فيها المؤسسات ونحن من خلال هذا البحث المتواضع حاولنا قدر الإمكان الإجابة على التّساؤل التالي: "ما هو تأثير ثقافة المنظمة على أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة".



## الخاتمة

وتمت هيكلة البحث على التّمط التالي:

في الفصل الأوّل تمّ التطرّق إلى الإطار النظري المتعلّق بمدى تأثير الثقافة التنظيميّة على أداء الموارد البشريّة.

وتمّ في الفصل الثّاني استعراض الأدبيّات السّابقة المتعلّقة بموضوع الدّراسة والتي أكّدت على أنّ الثقافة التنظيميّة بمختلف أبعادها

والمتمثّلة في (المشاركة في اتّخاذ القرارات، العمل الجماعي، الالتزام واحترام الوقت، تشجيع الابداع والابتكار) تؤثّر على أداء الموارد

البشريّة بالمؤسّسة.

### نتائج الدّراسة:

ومن خلال دراستنا لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان تبيّن لنا أنّ الإدارة العليا للبنك بالرّغم من محاولتها لإشراك

المرؤوسين في عمليّة اتّخاذ القرار غير أنّها تبقى بعيدة عن تحسين أداء الموارد البشريّة ولذا يجب على البنك أن يقوم بالاستثمار في رأس

المال البشري عن طريق:

- ترسيخ القيم والمبادئ الايجابية لدى العمّال لتحسين الثقافة التنظيمية التي تساهم بدورها في تحسين أداء العمّال.

- الانضباط في العمل وذلك باحترام القوانين الداخليّة التي تنظّم وتسيّر البنك.

- التشجيع على العمل الجماعي ممّا يؤدي إلى تحسين العلاقات الخاصّة بالعمال.

- فتح المجال للعمّال وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في العمل.

- خلق ما يسمى بمناخ العمل الملائم الذي يفتح المجال أمام الجميع لتقديم كلّ ما لديهم من مهارات وخبرات.

## الخاتمة

---

- تكوين العمال وتدريبهم، وفتح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات.
- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض اشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم الى بذل جهود معتبرة.
- تشجيع القيم والأعراف الرغوبة في البنك والتي تتناسب مع متغيرات العصر.
- مراعاة المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- الكتب

- 1- أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 2- بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 3- بو الشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 4- حسن إبراهيم سيوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
- 5- حسين وليد حسين عباس، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2015.
- 6- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 7- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان- الأردن، 2000.
- 8- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007.
- 9- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- 10- سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 11- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 12- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2004-2005.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 2000.

## قائمة المراجع

- 14- عزام علي الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 15- فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 1425هـ.
- 16- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 17- محمد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 18- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظلّ استخدام الأساليب العلميّة الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 19- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.
- 20- مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الاسكندرية 2000.
- 23- مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 24- منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب- الحوافز"، الطبعة الثانية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 25- نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري العلميّة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 26- يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
- 27- sikula, A., Personnel and Administration Human Resources Management, John Wiley C, & Sons Inc., New York, 1976.

## قائمة المراجع

### 2- الأطروحات والرّسائل الجامعيّة

- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltal"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلاميّة، غزة، 2008.
- 2- إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 3- تهازي محسن بدر الحميدي، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، "دراسة حالة بالمدارس الابتدائية في الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
- 4- حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، "دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدتيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 5- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014-2015.
- 6- سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"، "دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009.
- 7- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار-عنابة- كنموذج، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتّظيم والتّسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009.
- 8- عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، "دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بوجمعة"، رسالة ماجستير في حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 9- هدى جواد محمد بدر، "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، محافظتي الخليل وبيت لحم، 2011.
- 10- يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديريّة العامّة)"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

## قائمة المراجع

- 11- Bulent Aydin , Adnan Ceylan, "The role of organizational culture on effectiveness", E+M Ekonomie a management 2009;3; ABI/ INEORM Global.
- 12- Jelena VUKONJANSKI, Milan NIKOLIC, "Organizational Culture and Job satisfaction", "The effect of company's ownership", Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), vol 3, N 2, University of Novi Sad, Technical faculty "Mihajlo pupin", 2013

### المجالات

- 1- خميس ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001"، "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 8، جامعة الأنبار، 2012.
- 2- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011.
- 3- علاء الدين خبابة، جامعة سطيف 1، الجزائر، أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- عدد 05 / ديسمبر 2016.

## قائمة المراجع

---



## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

---

الصفحة	العنوان
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	ملخص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
2	مقدمة.
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
6	تمهيد.
7	I. الثقافة التنظيمية
7	<b>1. تعريف الثقافة التنظيمية</b>
8	2. أهمية الثقافة التنظيمية
10	3. خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
12	4. عناصر الثقافة التنظيمية
14	5. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
20	<b>II. عموميات حول الموارد البشرية</b>
20	1. تعريف إدارة الموارد البشرية
22	2. نبذة تاريخية عن الموارد البشرية
26	3. أهمية الموارد البشرية وأهدافها
27	4. وظائف الموارد البشرية
29	5. تحديات الموارد البشرية
32	III. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين
32	<b>1. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:</b>
33	2. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية
39	تمهيد
40	I. الدراسات العربية والأجنبية
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

## الفهرس

63	تمهيد
64	I. تقدم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة تلمسان CPA
64	1. نشأة البنك وتطوره
66	2. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لمديرية تلمسان
67	3. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة تلمسان
68	4. أنشطة القرض الشعبي الجزائري CPA
73	II. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
74	1. منهج الدراسة
74	2. مقياس الدراسة
76	3. أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي
77	III. تحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	1. اختبار التباين
79	2. تحليل أفراد مجتمع الدراسة (البيانات العامة)
82	3. العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
85	4. نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova
87	5. اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
89	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق
101	الفهرس