

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

المسار: علم الاجتماع



مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي
للعمال الأجراء - تيارت -

إشراف الأستاذ:

➤ أ. عربات منير

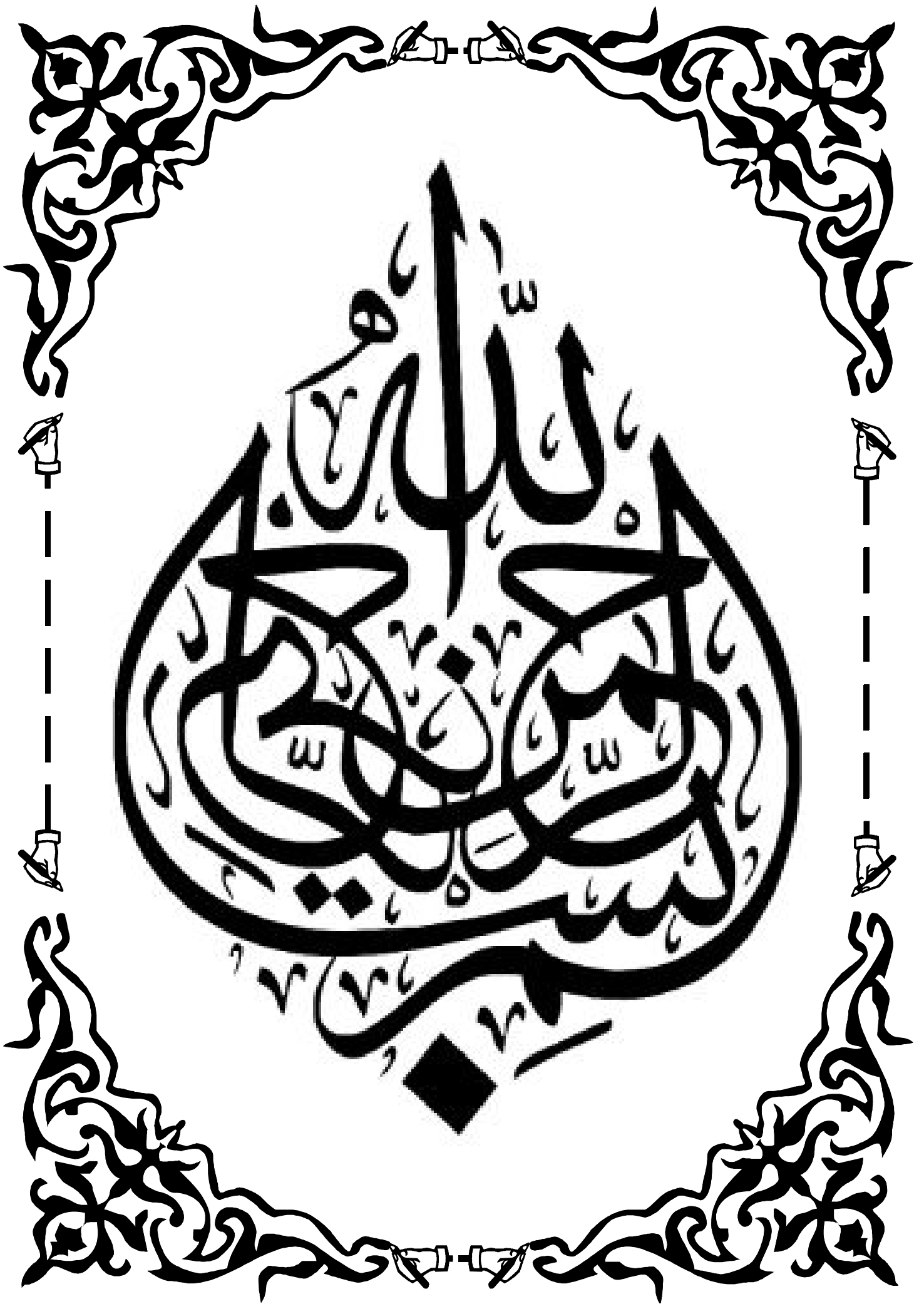
إعداد الطالبتين:

❖ زوابر كريمة

❖ زقراوي إيمان

السنة الجامعية

1438-1439هـ / 2017-2018م



شكرو عرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن
والاه إلى يوم الدين، حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام
هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء.

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل عناء هذا

العمل إلى الأستاذ المشرف: "عربات منير"

كما نخص بخالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه الخير لنا ولكم.

إهداء

إلى والدي ووالدي أطلال الله في عمرها وأمدهما بالصحة والعافية، اللذان غمراني بدعواتهما حتى يسير الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى كل أخوتي وأخوتي.

إلى زملاء الدراسة.

إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً، ودعمي وكان لي عوناً وسنداً.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

كريمة

إيمان



الفهرس

فهرس المحتويات

	الإهداء .
	الشكر.
	الفهرس.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	ملخص الدراسة.
أ	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.
04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.
04	ثانياً: أهداف الدراسة.
05	ثالثاً: أهمية الموضوع.
05	رابعاً: إشكالية الدراسة.
08	خامساً: فرضيات الدراسة.
08	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
18	سابعاً: الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
28	أولاً: نظريات إدارة الموارد البشرية.
38	ثانياً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.
44	ثالثاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية (العوامل التي ساعدت على تطورها).
45	رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
46	خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
47	سادساً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
49	سابعاً: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، (العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي).
51	ثامناً: سلطة إدارة الموارد البشرية.
52	تاسعاً: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية.
58	أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية.
61	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية.
63	ثالثاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
64	رابعاً: دور الثقافة التنظيمية.
65	خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

65	سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية.
67	سابعا: أنواع الثقافة التنظيمية.
68	ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية.
69	تاسعا: مصادر الثقافة التنظيمية.
69	عاشرا: آليات خلق الثقافة التنظيمية.
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.
73	أولا: مجالات الدراسة.
75	ثانيا: منهج الدراسة.
76	ثالثا: أدوات جمع بيانات الدراسة.
78	رابعا: عينة الدراسة وخصائصها.
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة.
84	أولا: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة
145	ثانيا: مناقشة النتائج الجزئية و العامة للدراسة.
157	ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
158	خاتمة
161	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	الشكل يوضح	رقم الصفحة
01	- تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات	53
02	- تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للأقسام الإدارية	53
03	- تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	54
04	- تنظيم إدارة الموارد البشرية على ساس الوحدات الإدارية	55
05	- تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس المركزية	56

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	يوضح الجدول	رقم
74	- توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية	01
80	- خصائص العينة التمثيلية لمجتمع البحث (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي)	02
84	- نتائج المقابلة	03
86	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تتبنى خطة إستراتيجية (رؤية مستقبلية) خاص بها لتطوير العمل	04
87	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية لا تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا	05
88	- الرجعية التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها	06
89	- الجهة المحددة للسياسات التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها	07
91	- طبيعة الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية	08
92	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية القدرة في تسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة	09
93	- السلطة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة	10
94	- القسم المسؤول عن البرامج التدريبية والذي يختص بمتابعة وتحديد الاحتياجات التدريبية.	11
95	- على ماذا تركز البرامج التدريبية	12
96	- على ماذا تعتمد إدارة الموارد البشرية في سعيها لتطوير صورة المؤسسة إتجاه بيئتها الخارجية	13
98	- القيم التي تسعى إدارة الموارد البشرية أن تغرسها في العمال	14
99	- من هو المسؤول عن قرارات التوظيف في المؤسسة	15
100	- الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في حال مشاركة الإدارة العليا في إعداد الخطة الشاملة للمؤسسة	16

101	- دور إدارة الموارد البشرية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا	17
103	- بعض ما تحت الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية على تفعيله عند العمال	18
104	- إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بجلسات على مستوى كل وظيفة لتوليد وتحريك الأفكار لدى العمال	19
105	- ماذا يحققه اعتماد إدارة الموارد البشرية على فرق العمل في أداء مهامها	20
107	- بما تتسم به القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة في مجال مهامها الوظيفية	21
108	- كيف يرى العمال المؤسسة	22
109	- الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في نشر المعلومات	23
111	- الطريقة التي تساعد على تبني القيم ومعتقدات المؤسسة	24
112	- ما إذا كانت الإدارة العليا تكلف إدارة الموارد البشرية بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل داخل المؤسسة	25
113	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تمتلك قدرات إستراتيجية (الموارد، الكفاءات، المعرفة) تسمح لها بان تكون ثقافة تنظيمية واضحة لدى مختلف أفراد المؤسسة	26
115	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تسعى لاستخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين وتسهيل تدفقها داخل جمعيات العمل	27
117	- نظرة إدارة الموارد البشرية للأفراد المتميزين والمتفوقين في العمل	28
118	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تلقي كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل أنظمتها وممارساتها	29
120	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعمل على مشاركة المعلومات داخل المؤسسة	30
122	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية يتميزون بالجدية في أداء العمل	31
123	- فيما يؤثر تميز عمال إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والخبرة في أداء العمل	32
124	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقدم حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج المؤسسة	33
126	- بعد ماذا تحدد إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاحتياجات من الموارد البشرية	34
127	- بما تهتم إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوظيف	35
128	- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا	36
130	- الكيفية التي يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها أن تؤدي الدور الحقيقي لها من الناحية الوظيفية في المؤسسة	37
131	- الأسلوب الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل	38
133	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تحوز على مكائنها الحقيقية داخل المؤسسة	39

134	- ما إذا كانت مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات يعني تحملها للمسؤولية التنفيذية	40
135	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تطبق قوانين ولوائح تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة	41
136	- ما إذا كان العمال داخل المؤسسة تربطهم علاقات عمل مع إدارة الموارد البشرية	42
138	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تواجهها عراقيل وصعوبات في قدرتها على تسير الموارد البشرية	43
139	- ماذا كان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يسمح لها بالمشاركة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة	44
140	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية القادرة على إصدار التوجيهات والأوامر إلى الإدارات الأخرى	45
142	- إذا كان من الممكن الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	46
143	- العلاقة التي تربط العمال بإدارة الموارد البشرية	47
144	- ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تؤكد على الالتزام بالتعليمات	48

ملخص الدراسة:

" دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية "

هدفت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ؟
ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:

- كيف تساهم زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟
- كيف يؤدي تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟

- كيف يساهم اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين في ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟

- كيف يساهم احتلال إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة الفعلي إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استمارة كأداة أساسية لجمع البيانات مكونة من خمسة محاور مقسمة على البيانات الشخصية والفرضيات الفرعية للدراسة، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كأداتين مساعدتين للاستمارة.

وتم تطبيق هذه الاستمارة على عينة عشوائية قصدية مكونة من 63 مفردة نسبة 25 من مفردات مجتمع البحث المكون من 250 مفردة والذي تمثل في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها ومناقشتها توصلت الدراسة
الراهنة إلى النتائج التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة تفتقد لاستقلاليتها، مما أفقدها دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

- أن الإدارة العليا لا تفوض أي صلاحية لاتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية مما لم يكسبها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية .

- التهميش والإهمال الذي يطال ما تمتلكه إدارة الموارد البشرية من متخصصين من قبل الإدارة العليا لم يمكنها من أن تلعب دورا فعالا في ترسيخ الثقافة التنظيمية .
- افتقاد إدارة الموارد البشرية لمكانتها داخل الإدارة العليا جعلها تفتقد دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية .

مقدمه

مقدمة:

شهدت المؤسسات في الوقت الراهن الكثير من الدينامية والتغير، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التجاوب والتأقلم مع هذه التحولات، هذه الأخيرة كان لها الأثر على المؤسسات في جانبها الاقتصادي والاجتماعي، حيث عرفت المؤسسات تقدما في مجالات التكنولوجيا الحديثة، كذلك تأثرت المنظومة القيمية ونسق العلاقات الاجتماعية داخلها، هذا الذي فرض عليها ضرورة التكيف والسير وفق تحولات وتغيرات العالم الحديث.

وعليه أصبح العنصر البشري الأكثر تجاوبا مع هذه التغيرات، وأحد أهم الفاعلين في المؤسسات ليزداد الاعتماد عليه في عملية التقدم وإحداث التنمية، باعتباره المحور الأساسي في كل جهد يبذل من أجل تحقيق ذلك المسعى، وأصبح هذا المورد يحتل موقع الصدارة والاهتمام في المؤسسات الحديثة، فهو مصدر المعلومات والابتكارات ومصدر للتنافس، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام به عن طريق تسيير شؤونه وتأطيره وفق إدارة متخصصة وفعالة لها نظرة إستراتيجية تدعى إدارة الموارد البشرية، ولعل أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ينبع من كونها تتعامل مع مجموعة من الفاعلين تكون لها أهداف خاصة، تتمسك بقيم نابذة من المحيط الذي جاءت منه، بالإضافة إلى رغباتها وحاجاتها التي ترغب في إشباعها ليرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تتبناه من منظومة وظيفية إستراتيجية قائمة على ممارسات، مناهج وأساليب نابذة من استقلاليتها وما فرض لها من صلاحية في اتخاذ القرارات، مكانتها وما تمتلكه من متخصصين في ذلك، تمنح لها القدرة على إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين أفرادها، تمثل للمؤسسة عامل نجاح وتميز يضمن لها مكانة مستقرة داخل بيئة عمل تتميز بحدة المنافسة وسرعة التطور، يمثل هذا واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الحديثة، عكس ما تشهده نظيرتها في المؤسسة الجزائرية والتي لا تزال تعمل وفق المسمى والدور الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية والذي جعل منها غير قادر على أداء الدور الحقيقي لها داخل المؤسسة.

وعليه جاءت الدراسة الراهنة لتبحث في دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى خمسة فصول منها ثلاثة نظرية والأخرى ميدانية جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول الإطار التصوري للدراسة والذي تضمن العناصر التالية: أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، أهمية الموضوع، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة وكذلك الدراسات السابقة.

الفصل الثاني والذي تناول متغير إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية: نظريات إدارة الموارد البشرية، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، أهمية إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، سلطة إدارة الموارد البشرية، والتنظيم الداخلي لها.

الفصل الثالث والذي خصص للمتغير الثاني الثقافة التنظيمية وتضمن نظريات الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، دور الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية بالإضافة لمصادر وآليات خلق الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع والخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن مجالات الدراسة منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها.

الفصل الخامس والذي تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، مناقشة النتائج الجزئية والعمامة للدراسة، مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

وأخيراً تم وضع خاتمة للدراسة مرفقة بقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق التي تم الاستعانة بها لإجراء الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

- دفعتنا عدة اعتبارات شخصية وموضوعية لاختيار هذا الموضوع ومنها:
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية.
 - الارتباط المباشر للموضوع بتخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
 - الرغبة في التعرف على جهاز إدارة الموارد البشرية وهيكلته داخل المؤسسة محل الدراسة
 - الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في سعيها لترسيخ الثقافة التنظيمية.
 - محاولة معرفة الأسباب التي تشكل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية في تأديتها لأدوارها داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - محاولة تشخيص السلطة التي تحوز عليها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة (سلطة تنفيذية، استشارية، أو وظيفية) في علاقتها مع الإدارة العليا.
 - الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين حالة المؤسسات الجزائرية.

ثانياً: أهداف الدراسة.

- من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإن السعي سيوجه لتحقيق الأهداف التالية:
- محاولة معرفة إذا ما كانت إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء استقلالية تمنحها دوراً في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
 - محاولة معرفة ما إذا كانت الإدارة العليا داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تمنح لإدارة الموارد البشرية صلاحية اتخاذ القرارات.
 - محاولة معرفة إذا ما كان اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
 - محاولة التعرف على ما إذا كان لإدارة الموارد البشرية مكانة داخل الإدارة العليا تمنحها إمكانية ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - محاولة تشخيص دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

ثالثا: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في مجموعة النقاط التالية:

- أهمية وحساسية متغيري البحث كعنصرين أساسيين في حياة المؤسسة.
- تتجلى أهمية البحث في القيمة التي يكتسبها على اعتبار أنه يسلط الضوء على أحد أهم عناصر الإدارة التي أصبحت تمثل معيارا واضحا لتفوق المؤسسات ألا وهو إدارة الموارد البشرية.
- استعراض بعض الأدبيات والدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع البحث.
- ضبط وتحديد الآليات التي تساعد إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مجال البحث في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تسعى لنقلها لمواردها البشرية.
- أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها إطارا مرجعيا يحدد ويضبط ويوجه سلوكيات الأفراد في ميدان العمل.

رابعا: إشكالية الدراسة:

من أجل ضمان البقاء، النمو والاستمرارية وكذا القدرة على المنافسة، أصبح مفروضا على المؤسسة ضرورة الارتقاء بمستواها العملي ضمن البيئتين الداخلية والخارجية، فالمؤسسة لا يمكن لها في أي فضاء كان أن تعيش بمعزل عن التطورات الخارجية المتسارعة والمتنوعة (العولمة، ثورة المعلومات، التكنولوجيا... الخ) فهي تؤثر وتتأثر بها، هذا ما أوجب عليها ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات.

ومن أهم شروط تحقيق هذا المسعى، المعرفة كاملة المعالم بالموارد البشري باعتباره العامل الأول في هذه الإنجازات والتطورات على مستوى التخطيط والتسيير، من أجل استثمار طاقاته الكامنة، معرفته وخبرته ومهاراته للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لتتلاءم مع هذه التطورات وذلك من طرف جهات متخصصة تعمل على فهم أفكاره وسلوكياته وتعديلها وضبطها وتوجيهها وجعلها تتماشى مع بيئة العمل، وهذا عن طريق الإشراف عليه وفق جهاز يدعى إدارة الموارد البشرية.

ويعد إدارة الموارد البشرية المصطلح الذي حل محل العديد من التسميات التي أطلقت على هذا الجهاز، فقد سميت إدارة الأفراد إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة وذلك لكونه أكثر شمولاً وأكثر تجاوبا مع التغيرات الحالية، نتيجة تعامله مع الفرد على أنه

عنصرا مستقلا، وليس باعتباره عنصرا تابعا، وباعتبار أن دور إدارة الموارد البشرية في خضم هذا التطور الذي شهدته أصبح لا يقتصر على التعامل الروتيني مع المشاكل كما كان في إدارة الأفراد، وإنما المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، عن طريق وظيفتها ومضمونها وأهدافها وذلك بمجموعة النشاطات الخاصة بتحقيق وتدبير الاحتياجات وتطوير الأفراد وتميئهم وتعويضهم وتنمية العلاقات بينهم من خلال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد والتطوير التنظيمي، الاتصال والإعلام، زيادة مجالات الخدمات، وهذا كله نتيجة ما أصبحت تتميز به من استقلالية، وما تكتسبه من صلاحيات في اتخاذ القرار، وأيضا لطاقمها الذي يضم مجموعة من المتخصصين ، الأمر الذي فرض على الإدارة العليا أن تقبل بها شريكا لها في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولعل أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ناتج عن كونها تتعامل مع مجموعة الفاعلين التي تلتحق بالمؤسسة وهي تختلف في الأهداف، الحاجات والرغبات ومتباينة ثقافيا، الأمر الذي يشكل لها تحديا حقيقيا في كونه يرتبط بمدى نجاحها في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة عامة، ويشكل حاصلا لمدى قدرتها على إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين أفرادها.

وتلعب الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية، الرموز، العادات والطقوس وكذا نمط الاتصالات داخل المؤسسة... الخ)، دورا بارزا في التأثير على المؤسسة وهي تشكل إما عامل نجاح أو فشل لها، وكما تؤثر بشكل واضح في المديرين والعاملين فيها باختلاف مستوياتهم لكونها ترتبط بشكل كبير بالرضا الوظيفي والالتزام والولاء والانتماء والإنجاز والإبداع، هذا فيما يخص البيئة الداخلية، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فالثقافة التنظيمية هي من يحدد الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى المؤسسات الأخرى وأفراد المجتمع ومنه تشكل الملامح والهوية المميزة لها، الأمر الذي يزيد من ثقة المجتمع بها ويدفع العاملين لديها للشعور بالفخر والانتماء لها، الأمر الذي يزيد من التكامل والترابط فيما بينهم وارتباطهم برسالتها وأهدافها وتوافقهم مع استراتيجياتها، فتنحسن معدلات الأداء والإنتاجية، إذن فالتوافق بين الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وثقافتها يحقق الفعالية التنظيمية المنشودة، ونتيجة للأهمية التي تكتسبها الثقافة

التنظيمية أصبحت المؤسسات اليوم تبذل كامل جهدها من الناحية المادية والبشرية من أجل ترسيخ وتعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات المتوقعة وكذا فلسفتها التي تطمح أن ترسخها بين أعضائها من خلال الدور الذي يلعبه مؤسسوها والمديرون التابعون لها ومن خلال تطبيقهم لمجموعة من الآليات التي تخلق وتعزز الثقافة التنظيمية والتي تشمل النظم والإجراءات، النصوص الرسمية الشعارات والرموز، كيفية التعامل مع الأزمات ومواصفات الدور، والإرشاد خطط الحوافز والعلاوات، الهيكل التنظيمي، النظم والإجراءات السائدة في المؤسسة وحتى تصميم مقرات العمل.

ذلك ما أصبح سائدا في كافة المؤسسات العالمية الكبرى كالمؤسسات المتعددة الجنسيات، وخاصة منها الأمريكية والأوروبية واليابانية التي أصبحت معروفة بنجاح مؤسساتها وشركاتها في ما يخص نمط إدارتها التي تعتمد على المقاربة الثقافية التي أنتجت ما يعرف بنمط تنظيم Z أو نظرية Z.

وعليه جاءت الدراسة لمحاولة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية، باعتبارها أصبحت تشارك الإدارة العليا في وضع الخطط والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، معتمدة على آليات تساعد في خلق قيمها ومعتقداتها وقواعدها... المشكلة لمعالم رؤيتها وفلسفتها المرتبطة بالقواعد والنصوص القانونية وباختيار وتوظيف العاملين، بالإضافة إلى ما تعتمد المؤسسة من شعارات تعريفية لها، وما يستخدم من مفردات ومصطلحات في أحاديث قاداتها، الممارسة المتبعة من أجل الحفاظ عليها والمرتكزة على المعايير المستحدثة في التدريب وتقييم الأداء والتطوير المهني، والترقية من خلال دورها الاستراتيجي الذي أصبحت تختص به، بما تمتلكه من متخصصين ومكانة في الإدارة العليا وماكتسبته من استقلالية في اتخاذ القرارات، لذلك تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

وقد تم تجزئة التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو

التالي:

- كيف تساهم زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية؟

- كيف يؤدي تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية؟
- كيف يساهم اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين في ترسيخ الثقافة التنظيمية؟
- كيف يساهم احتلال إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لمنظومة وظيفية (إستراتيجية) من ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي لإكسابها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

لا يخفى على الجميع أن تحديد المفاهيم العلمية في البحوث يعد من الخطوات المهمة جدا لما يوفره في إيضاحات عديدة للقارئ، تقرب له المفهوم بصورة مبسطة ومفهومة تكمل بدورها الصورة الرئيسية للموضوع والمفاهيم الرئيسية في بحثنا هذا هي: الدور، الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الترسخ، الثقافة، الثقافة التنظيمية.

1- تحديد مفهوم الدور:

- لغة:

يقال دار يدور، واستدار يستدير بمعنى إذا طاف حول الشيء وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه الدور النوبة.¹

- اصطلاحاً:

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة فينطلق "كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون الموقف ومن قبل الآخرين". وهذا التعريف لا يأخذ في اعتباره التفرقة التي أقامها رالف لينتون بين المكان والدور ويعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي وهو هنا يشير إلى "نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل"² ويعتقد رالف لينتون أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وأن الدور هو "المظهر الديناميكي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور"، وهذا هو التعريف الذي استخدمه بارسونز في مؤلفه "النسق الاجتماعي" و راد كليف براون في مؤلفه "البناء والوظيفة في المجتمع البدائي" و روبيرت ميرتون في "النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي".

الدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من توقعات يعتمدها الآخرون كما يعتمدها الشخص نفسه.³

¹ مدحت عبد الرزاق: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 198.

² محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ط1، الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2013، ص ص 418- 419.

³ عاطف غيث، ترجمة إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 473-474.

❖ التعريف الإجرائي للدور:

مجموع ما تتوقعه الجماعة من أفرادها القيام به من أفعال في موقف معين، والتي تحدد خصائصه ومدى قبولها له بما يترتب عنه، ومنه تكتسب قدرة التنبؤ بسلوكيات أفرادها.

2- تحديد مفهوم الإدارة:

لغة:

يأتي لفظ الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء أو م يتولى جهة معينة من البلاد، والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. ودار بالشيء وعليه وحوله طاف ودار الدهر أي دار وتقلب.¹

اصطلاحاً:

مصطلح إدارة Administration في الإنجليزية مصدر لفعل أدار Administor وهو مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين Ad-minstrare وتعني خدمة الخير أو تقديم العون للآخرين To-Serve ومن ثمة تعني الإدارة الخدمة وأن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداة الخدمة.²

وهي فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم، ويمكن تعريفها بأنها "العامل الإنساني الذي يدفع البناء التنظيمي ويحركه نحو أهداف محددة يقول فريدريك تايلور في كتابه "إدارة الورشة" الصادر عام 1930م أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، أما هنري فايور فيعرفها في كتابه "الإدارة والصناعة" بقوله: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة".³

¹ عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 11.

² رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، مصر، 2009، ص 01.

³ مشهور ثروت عباس: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 13.

وهارلي تريكر يرى الإدارة بأنها "عملية للعمل مع الأفراد من خلال طرق تعمل على تحديد طاقاتهم وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

❖ التعريف الإجرائي للإدارة:

إنّ الإدارة هي "عملية توجيه أنشطة العاملين من خلال عمليات التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً".

3- تحديد مفهوم الموارد البشرية:

- لغة: المورد لغة: يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

وتعني كلمة مورد لغة المنبع.

- اصطلاحاً: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيودوسيلتر حيث أنهما وجها اهتماماً إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المردود البشري على أنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثورة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".

كما يعرفها علي السلمي بأنها "تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع".² ويعرف المورد البشري بأنه "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية

¹ زهير جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص60.

² بن ديدرمنير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز عنابة - شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منشوري قسنطينة - 2009، 2010، ص 25.

التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية.¹

- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

مجموعة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والتي تعتمد على طاقاتهم ومؤهلاتهم والاستثمار فيها منذ توظيفهم في تنفيذ وظائفها بما يخدم رسالتها ويحقق أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية.

4- تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية أو الكلاسيكية ما هي "إلا نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم ضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم".

إن هذه النظرة الضيقة لمفهوم إدارة الموارد البشرية حصرت في أنها جهاز تنفيذي محدود الأهمية ولا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة. ومن جهة أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي "إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى الإنتاج، التمويل، التسويق، نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على نتائج المؤسسة"²، إن هذا التعريف يشير إلى المكانة التي أصبحت تحوزها إدارة الموارد البشرية، مثلها مثل الإدارات الأخرى في المؤسسة وذلك بفضل دور المورد البشري.

¹ عمروصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

² علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 16.

يعرفها فيليبو "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتقويمهم والمحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة".¹ يشير التعريف إلى الوظيفة والنشاط الإداري الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات الأخرى في المؤسسة من تخطيط وتوظيف ورقابة، تنظيم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.

يعرفها سيكولا بأنها: "استخدام القوى داخل المنشأ أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد".²

وذكر حنفي بأنها: "الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، تنمية المهارات وتضع هيكل ونظام للأجور".³ وتعرف بانها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة".⁴

تشير هذه التعاريف إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والأدوار والنشاطات المهمة الموكلة إليها من تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها وتطويرها ومكافأتها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة. وتعرف على أنها "إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تهتم وتختص بالعنصر البشري بكفاءة داخل المنظمات".⁵

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 12.

² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 10.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 07.

⁴ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 22.

⁵ شكري بالطوي: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 27.

أو على أنها "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية الخاصة المؤثرة في فعالية التنظيم وفعالية الموظفين".¹

يشير التعريفان إلى مكانة إدارة المواد البشرية في المؤسسة من اتخاذ القرارات والاهتمام بالموارد البشري.

كما تعرف على أنها "الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرض البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق الميزة التنافسية".²

نفهم من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية أصبح لها دور حيوي إذ أصبح يرقى إلى المستوى الاستراتيجي في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

كما تعرف على أنها "إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جمع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعات تعيينهم في المنظمة وحتى ساعات انتهاء خدماتها وعملها فيها".³

❖ التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

هي المنظومة الوظيفية القائمة على جملة من الإستراتيجيات التي تدعمها بما تحوزه من استقلالية وما يفوض لها من صلاحية لاتخاذ القرار وما تملكه من متخصصين ومكانة داخل الإدارة العليا.

5- تحديد مفهوم الترسخ:

- لغة: تحويل ما هو غربي إلى شيء مألوف، أي هل الشيء مفهوما وواضحا والهدف منه هو دمج وتقديم نظام تفكيري متواجد مسبقا، فسيرورة الترسخ إلى النماذج المدمجة في التصورات ضمن المجال الاجتماعي والتحول التي تحدث فيه.

¹ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص 19.

² سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2006، ص 26.

³ عمرو صفي عقيقي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 13.

- اصطلاحاً: يعرف على أنه ميكانيزم للتقريب ما بين العناصر المستحدثة والعناصر المعروفة مسبقاً لتوضع بعدها نماذج لترتيب السلوكيات بمعنى يصبح الموضوع الجديد مألوفاً ومعتاداً عليه".¹

❖ التعريف الإجرائي للترسيخ:

نعني به خلق دمج وتثبيت الثقافة التنظيمية المتواجدة والمستحدثة من قبل إدارة الموارد البشرية لدى ما تمتلكه المؤسسة من مواد سواء كانت مستقدمة حديثاً أو ما توجد داخلها مسبقاً.

6- تحديد مفهوم الثقافة:

- لغة: يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض.

فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colére" والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض. أما المصطلح في اللغة العربية فهو: "رعاية العقل والاعتناء بتهديب الأرض".²

- اصطلاحاً: يمكن تعريف الثقافة على أنها:

يرى تايلور في كتابه "الثقافة البدائية" 1871م بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع".³

أما كلينيرج فيقول أن الثقافة هي "ذلك الكل المتعلق بأسلوب الحياة، كما تحدده البيئة الاجتماعية".⁴

¹ بوسته عبد الوافي زهير: التصور الاجتماعي لظاهرة الانتحار لدى الطالب الجامعي، أطروحة دكتوراه في علم النفس الإكلينيكي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري قسنطينة، 2007، 2008، ص 27، 28.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 18، 19.

³ علي محمود إسلام الفار: معجم علم الاجتماع، ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، دون بلد نشر؛ 2001، ص 154.

⁴ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دن، ص 97.

أو هي "مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والإيديولوجيات وما شابهها من المنتجات العقلية."¹

وهي أيضا "مجموعة من الطرق المستقرة نسبيا، وذات الصفة العامة للتفكير التي تكون ذات فعالية في مجتمع معين، أي هي نتاج الفعل الإنساني من تفكير وعلم وآداب وفن وثقافة."²

وهي كذلك " مجموعة أساليب يتبناها أفراد المجتمع ليكيفوا أنفسهم بالنسبة إلى البيئة الخارجية وإلى الأفراد الآخرين."³

❖ التعريف الإجرائي للثقافة:

كل ما تعلمه واكتسبه الإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تعامله ومشاركته لأفراد المجتمع من قيم، أعراف، معتقدات، أخلاق طرق التعامل مع الأزمات وحل المشاكل...إلخ.

7- تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانتربولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح " Culture dentreprise" ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا سن 1970م، من طرف أحد أساتذة " Harvard busines school" يدعى " Davis stanley " في أحد كتبه تحت عنوان " Perspective comparative managementm : organizational and culturall" بعدها وخلال الثمانينيات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية " Business week"، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل

¹ سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005، ص 184.

² حسن شحاتة زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص 162.

³ علي عبد الرحيم صالح : المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014، ص 124.

مؤسسة.¹ إذ تعتبر مرحلة الثمانينيات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمضمون الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من الباحثان الأمريكيان كينيدي و ديل "A.kennedy.&T.Deal" سنة 1982م، بإصدارهما كتاب تحت عنوان " Cerporate cultur" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.²

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفها محمد القريوتي على أنها: " منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه " .

ركز التعريف على الجانب الزمني الذي يسمح لمجموعة المعتقدات والطقوس والممارسات أن تصبح ميزة خاصة للمنظمات أو تحدد خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو داخله.

أما كيرت ليوين يقول أن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكن حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".³

شبه كيرت ليوين الثقافة التنظيمية ببيئة العمل الداخلية، يشترك بها أعضاء التنظيم، لا تشاهد ولا تحس تحيط بكل شيء داخله وتؤثر فيه.

¹ زين الدين بدوش، لحسن هدار: دو الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، الجزائر، 2007، ص 55.

² فريد كورتيل وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، ج2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، سكيكدة، الجزائر، 2011، ص 113.

³ عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وأعمال المؤتمرات، طنجة، المغرب 2010، ص ص 55-56.

و موريس تيفي يرى أن الثقافة التنظيمية هي " كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين".

حددها في كل ما يوحد سلوكيات أعضاء المنظمة وما يميزها عن غيرها.

أما إدغارد شين فعرفها على أنها: " مجمل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة أو في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداو لونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".¹

من خلال تعريف إدغارد شين نرى أن الثقافة التنظيمية تختص بكل فئة أو كيان كما هو الحال بالنسبة للفئة العمالية داخل المؤسسة، ناتجة عن اختياراتهم للحلول من أجل تحقيق الانسجام الداخلي ومواجهة المحيط الخارجي وبالنسبة له فإنهما وظيفتين للثقافة التنظيمية اتفق عليهما و تعلمها كافة أعضاء المؤسسة.

❖ التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

الكل المركب من مجموعة من الأفكار والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم والأخلاق التنظيمية، بالإضافة لما ابتكره أعضاء المؤسسة من حلول للمشاكل الداخلية والخارجية، التي تتجانس لتصبح غير مرئية وغير محسوسة ومنه تصبح مع مرور الزمن ميزة تعرف بها المؤسسة عن غيرها، تنتقل وتعلم لكل من يلتحق بها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعد إدارة الموارد البشرية والثقافية التنظيمية من بين أهم المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل، حيث تعد تبني الدراسات على أساس متغيرات البحث، وقد تم في هذا البحث التركيز على دراسات محلية، وذلك لطبيعة الموضوع، والتي فرضت الاعتماد على خمسة منها على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث "بن دريدر منير" بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب - الحوافز"، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل

¹ بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 3، الجزائر، 2004، ص 148.

الكهرباء- عنابة- رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009م، 2010م.

انطلق الباحث من إشكالية تعالج الدور الإستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال البحث، وتركيزه على عمليتين رئيسيتين هما **التحفيز والتدريب**، الخاص بالموارد البشرية، أم أن هذه الأخيرة منعزلة عن أداء الدور الإستراتيجي فيما يتعلق بـ (**التحفيز، التدريب**)، واعتبارها الأقل شأنًا وأهمية من الإدارات الأخرى حيث تنحصر مهمة إدارتها للموارد البشرية على إجراءات توظيف وحساب الأجور، ذلك أن المؤسسة الجزائرية تشهد انعزال هذه الإدارة وانفصالها عن مجال العمل الاستراتيجي، ثم طرح الباحث التساؤل الرئيسي والذي مفاده - ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال البحث؟ وطرح التساؤلات الفرعية كالاتي:

- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟
- ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها؟
- ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

فرضيات البحث:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب أفرادها.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية مقصودة بالأخذ في عين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.
- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة الخطوات الواضحة والمدروسة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يكشف عن الطرق الواجب اتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة وتحليل النتائج والبيانات المتحصل عليها.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في دراسته على:

الملاحظة: والتي ساعدته في استكشاف ميدان الدراسة للتقرب من الواقع الاجتماعي للظاهرة، التعرف على واقع وطبيعة العمل بالمركز... الخ، وساعدته في بناء أسئلة لاستثماره وتعديلها.

المقابلة: حيث تم إجراء المقابلات مع مسئولي مصلحة التكوين، كذلك مقابلة بعض العمال في جميع الفئات أفادت في الحصول على معلومات فيما يخص المؤسسة.

الاستثمار: قسمت إلى 05 محاور بمجموع 20 سؤال، حيث المحور 1 خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور 2 خاص بواقع التدريب بالمؤسسة، أما المحور 03 عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، المحور 04 خاص بعملية تقييم التدريب بالنسبة للأفراد في المؤسسة، أما المحور 05 أسئلة خاصة بوضع الحوافز في المؤسسة،

السجلات والوثائق: ساعدته في التعرف على التطورات والتغيرات التي طرأت في المؤسسة.

العينة وكيفية اختيارها: اعتمد على العينة القصدية (العمدية) التطبيقية، لأن الباحث قام باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة، وشمل مجتمع البحث 288 عامل، أختير منهم 63 عامل وزعت عليهم الاستمارة، موزعين على 03 فئات، إطارات، أعوان تنفيذ، حيث دام التبرص في المؤسسة من 2008/11/20 إلى 2009/01/13م.

نتائج الدراسة:

توصل إلى أن الفرضية الأساسية التي انطلق منها في الدراسة محققة، ذلك أن المؤسسة تعتمد بصفة عامة أثناء رسم تنفيذ إستراتيجيتها على خطط و أساليب عملية واضحة و مدروسة تأخذ بعين الاعتبار أهمية مواردها البشرية وضرورة تنمية قدراتها و الارتقاء بمستواها من خلال تدريب وتحفيز جيدان يتلاءمان مع خصوصية الأعمال المنوطة بهم

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث "عربات منير" بعنوان "إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.G.H.B، قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية في جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2007م-2008م، انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص ومعرفة الدور الرئيسي والأساسي لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التخصصية المرتكزة على التوقعات والتنبؤات المستقبلية، ومدى قدرتها على تكريس الفعل العقلاني في كافة أنشطة التنظيم، حيث أن تكامل وظائفها يؤدي لاستغلال جيد وفعال لمواردها البشرية، وذلك باحتكاكها المتواصل به عن طريق فهم سلوكه

وضبطه وتنظيمه وتوجيهه نحو خدمة غايات التنظيم، من أجل مصلحة التنظيم ومواده البشرية وللتحكم أكثر في إشكالية البحث استعان الباحث بتساؤل رئيسي والذي مفاده: لماذا عجزت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية عن ترسيخ العقلنة التنظيمية والنهوض بالموارد البشري خدمة للمشروع التنموي الوطني؟

- كما انطلق الباحث من مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:
- ما الذي يحدث في المحيط الداخلي للمؤسسة الصناعية الجزائرية بحيث يعيق نموها وتطورها؟

- ما هي طبيعة تلك الانحرافات السائدة فيها؟ وفيما تتمثل؟
- ما الذي يجعل التنظيم متمثلاً في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ ينحرف عن خدمة الأهداف التي قام من أجلها؟

- ما حال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما شكل العلاقة التي تربطها بالإدارة العليا؟

- هل تؤدي المظاهر السلبية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تعطيل دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ العقلنة؟

- ما الذي يقف في وجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وهل هي ضحية مؤتمرات داخلية للتحكم فيها وإخضاعها لتحقيق مصالح ذاتية أم أن المؤسسة التي تجاوزتها الأحداث أصبحت عاجزة عن تطوير بنيتها الحيوية؟

- هل مبالغ فيه الاستفادة بأن إدارة الموارد البشرية قد تم اختطافها داخل التنظيم من طرف جهات فاعله؟

- ما مدى العجز الذي سببه غياب البعد العقلاني الذي تسعى إلى ترسيخه إدارة الموارد البشرية عن طريق المشاركة في تسيير الأفراد العاملين بالمؤسسة؟ وهل يمثل ذلك العجز السبب في شيوع حالات الاغتراب فيها؟

فرضيات البحث: للإجابة على التساؤلات السابقة حدد الباحث الفرضية الرئيسية للدراسة ويتبعها فرضيات فرعية ومؤشرات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يؤدي الانحراف عن خدمة أهداف المؤسسة إلى إقصاء إدارة الموارد البشرية من أداء دورها في ترسيخ العقلنة التنظيمية.

تتم مناقشة الفرضية الرئيسية في ضوء فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة موجبة بين شيوع مظاهر اللامعيارية المترتبة عن تبديل الأهداف الأصلية للمؤسسة وعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤدي سيادة مظاهر اللامعيارية في المؤسسة إلى اغتراب إدارة الموارد البشرية.

المنهج المستخدم في الدراسة: من أجل الإجابة على فرضيات البحث والبرهنة على صحة الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وصف دقيق للمظاهر المدروسة وذلك لوصف الحالة اللاعقلنة التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الجزائرية في أمور تسييرها وأثار ذلك على إدارة المواد البشرية التي أصبحت معاناتها أكثر حدة.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الأدوات التالية:

الوثائق والسجلات: تم الحصول على وثائق إدارية عديدة والخاصة بالمؤسسة .

الملاحظة: اعتمد الباحث على هذه الأداة بشكل كبير، واعتمد على الملاحظة البسيطة بشكل واسع في المرحلة الأولى، أما الملاحظة بدون مشاركة وجدت المجال مفتوحا للاستعمال في المرحلة الأخيرة من إجراء البحث الميداني.

الاستبيان: اعتمد على استمارة كونها تتلاءم وموضوع البحث وتلم بالفرضيات الفرعية والإجرائية من قبل الباحث، وكذلك تتلاءم مع طبيعة خصائص العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، وقد تم بداية الأمر توزيع استمارة على فئات مختلفة من الفئات السوسيو مهنية، تم فيها اختيار عينة ابتدائية لم يراعي في اختيارها أي اعتبار ميتودولوجي، ثم بعدها تم ضبط الاستمارة النهائية والمتكون من (3) محاور أساسية و (6) محاور فرعية بمجموع أسئلة الذي قدر بـ 56 سؤال.

المقابلة: بالإضافة إلى التقنيات السابقة تم الاعتماد على تقنية المقابلة.

العينة وكيفية اختيارها: اعتمد الباحث على العينة الطبقة العشوائية، والتي شملت المجتمع الكلي للمؤسسة مجال الدراسة 463 مفردة، ثم تحدد المجتمع الكلي المقصود بالبحث من خلال إجمالي عدد مفرداتها 426، وذلك بعد أن تم إقصاء 36 مفردة تمثل المتربصين وفرد واحد يعمل بصيغة ما قبل التشغيل، تم اختيار 85 فردا من المجتمع البحث (426)

بنسبة 20% موزعو على الفئات السوسيو مهنية الثلاثة: إطارات 98 مفردة، عن التحكيم 191 مفردة، عمال التنفيذ 137 مفردة

نتائج عامة للدراسة:

- تبين من خلال البيانات المستفاد من الميدان شيوع مظاهر اللامعيارية المستهدفة بالبحث، المتمثلة في **السلطوية والزبونة** في المؤسسة الصناعية.
- تأكد أن سيطرة المظاهر الباثولوجية (المرضية) والانحرافية على فعاليات المؤسسة الصناعية راجع في الأساس إلى انسلاخ هذه الأخيرة عن المبادئ المكرسة لوجودها وابتعادها عن خدمة الأهداف التي جاءت لأجلها.
- تأكد إصابة النظام المعياري في المؤسسة الصناعية القائم على جملة النظم والقوانين والتشريعات الرسمية بالتصدع والتفكك والانهيال لعدم قدرته على مواجهة الانحرافات الحاصلة المترتبة عن سيطرة مظاهر السلطوية والزبونية.
- أثبتت الدراسة أن عجز النظام المعياري الرسمي في المؤسسة عن مواجهة الانحرافات الحاصلة راجع في الأساس إلى الدعم الذي تتلقاها مظاهر اللامعيارية (بطرق مباشرة أو غير مباشرة) من المركز الفاعل الذي يستفيد من انتشار ممارسات وعلاقات الزبونية في تدعيم نفوذه وتقوية سلطته التي سرعان ما تتحول إلى سلطوية استبدادية تمكنه من استغلال سلطة وموارد التنظيم، وكذا صلاحيات المنصب في تحقيق أهداف الفرد الذاتية.
- إثبات وجود علاقة موجبة سببية بين خضوع المؤسسة الصناعية لمنطق ممارسات السلطوية والتربوية وعجز إدارة الموارد البشرية عن تكريس العقلنة التنظيمية بالرغم من امتلاكها القدرة على دعم الترشيح.
- تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية تمثل أكثر الأنساق عرضة للاستهداف بتلك المظاهر اللامعيارية المدعومة من مركز القرار والتي تخدم أهدافه الشيء الذي برر عجزها حيث تزداد هشاشتها أمام سلطوية أصحاب القرار، للدرجة التي تصبح فيها تابعا مطيعا عوض أن تكون شريكا استراتيجيا في خدمة المشروع التنموي.

- يؤدي عجز إدارة الموارد البشرية عن مقاومة سلطوية المركز الفاعل في المؤسسة المدعوم بتقني مظاهر اللامعيارية المتحكمة في كامل الفعاليات والممارسات إلى عجزها عن أداء أبسط المهام الوظيفية الداخلة في صلب اختصاصها و ابتعادها عن المعايير ونظم المؤسسة لأداء واجباتها مما يفقدها المعنى من تواجدها و يتركها معزولة في التنظيم.

الدراسة الثالثة:

الباحثة رقام لينده بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، في جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، السنة 2013م - 2014م. تعالج إشكالية موضوع التغيير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية سواء كان تدريجيا أو جذريا شاملا، والتي لم تحقق المرجو منها، وتساؤل إن كان ذلك يرجع إلى تجاهل البعد الإنساني فيها ومن ثم الإدارة التي تهتم بشؤونها؟

وعلى هذا الأساس انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

وطرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- هل تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الإستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟
- هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي في عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى إلى نوع الملكية.

الفرضيات الفرعية:

- تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.
- تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى إلى نوع الملكية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.
- تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول للأهداف التي حددها في دراسته.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداتين **المقابلة والاستمارة** لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف من أجل الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة.

العينة وكيفية اختيارها:

شملت الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف العامة والخاصة وخصت بالذات مديري مواردها البشرية، فكان عدد المؤسسات العامة 17، أما بالنسبة

للمؤسسات الخاصة فكان عددها 13 مؤسسة، حيث وزعت على هؤلاء المديرية 30 استمارة لإجراء الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة رقم ليندة في دراستها إلى أن أغلب إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء العامة أم الخاصة و التي تسمى بمديريات الموارد البشرية هناك، يقوم مديروها بدور المنفذ للتغيير في غالب الأحيان وليس القائد له مسيرين بذلك كلا من مرحلة إنجازه واقعيا و نتائج، أي آثاره على العاملين في هذه المؤسسات.

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث "نور الدين بوراس" بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، دراسة ميدانية بالمركب المنهجي للفوسفات جبل العنق بير العائر، تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ببسكرة 2013م - 2014م

تمحورت إشكالية الدراسة حول دور القيادات الإدارية في استغلال المورد البشري للوصول به لمرحلة التطوير والتغيير وقدرتها على صياغة وغرس ثقافة تنظيمية موحدة بين مواردها البشرية من خلال ما تملكه من سلطة توجيههم وتحفيزهم بما يعمل على تنمية وتطوير المؤسسة، ونطلق بتساؤل رئيسي مفاده:

ما دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هو دور القيادة الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

فرضيات البحث:

- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.
- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.
- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الكشف والبحث إذا كانت هناك علاقة بين القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات وهي:

الاستمارة: والتي قسمها إلى ثلاث محاور الأول خاص بالفرضية الأولى ويضم 16 عبارة، أما الثاني ضم 10 عبارات خاص بالفرضية الثانية، أما المحور الثالث ضم 12 عبارة خاص بالفرضية الثالثة، واعتمد على المقابلة الحرة مع المشرفين والعاملين والملاحظة والتي ساعدته في تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، بالإضافة للوثائق والسجلات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

اعتمد الباحث على العينة الطبقية، حيث تم أخذ نسبة 10,72% من العاملين في المركب بما يعادل 62.11% من العاملين في الإدارة للحصول على 100 عامل في العينة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن القيادة الادارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

الدراسة الخامسة:

دراسة الباحث كمال بوقرة بعنوان: "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل في جامعة الحاج لخضر - باتنة - السنة الجامعية 2007م-2008م.

تمحورت إشكالية الباحث حول أن سبب ظهور المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات في الدول المتخلفة وخاصة منها الجزائرية ترجع لعوامل اجتماعية وثقافية أكثر منها لعوامل مهنية أخرى، وذلك ناتج عن اعتماد المسيرين والمهتمين بمجال التنظيم والمؤسسة على المستورد من التقنيات والمعارف الغربية والشرقية، دون إعطاء أدنى اهتمام لواقع الأفراد

في التنظيمات ومشاكلهم وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والمعايير والقيم، وهو ما ساهم في تكاثر وتراكم المشاكل، حيث طرح لدراسة هذا المشكل التساؤل التالي:

ما هو موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟

حيث ربط تساؤله بمجموعة من المشكلات التنظيمية التي رأى أنها تقع حاجز أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها: التخلف والتغيب عن العمل، ارتفاع مستوى حوادث العمل والأمراض المهنية، صراعات العمل، ضعف الرضا المهني، دوران العمل، لي طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي كانت كالتالي:

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟
- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟
ووضع الباحث فرضية رئيسية مفادها: **تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية تبعثها فرضيات فرعية على النحو التالي:**

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.

- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عند العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك لدوران العمل.

واعتمد الباحث في جميع البيانات في دراسته على الأدوات التالية:

الملاحظة:

وذلك لأنها في نظره تحقق له مزايا منها التخلي عن الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات باستخدام الاستمارة والسجلات والوثائق لاستطاعته أن يتحقق منها ميدانياً باستخدام الملاحظة، وكذلك تمكنه من تكوين علاقات مباشرة مع أفراد مجتمع البحث وكذا ساعدته في جمع معلومات عن جو العمل وظروف العمل.

المقابلة الموجهة:

وكانت الأداة الأساسية للبحث حيث قام الباحث بتوزيع استمارة واحدة لكل مبحوث من فئة العمال والإدارات والمسؤولين، وكانت مقسمة على عدة محاور الأول يضم البيانات الشخصية وباقي المحاور كانت خاصة بفرضيات الدراسة الخمسة.

المقابلة الحرة:

استخدمها الباحث في مرحلة استطلاع الميدان ليتمكن من اكتشافه وكذا تحديد وضبط الموضوع الذي كان يعتريه بعض الغموض، وفي مرحلة البحث الميداني في شكل أحاديث جانبية مع العمال في فترات الراحة وكذا مع مدير مصلحة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام من أجل معرفة الميدان بشكل أدق ومعرفة واقع بيئة العمل السائد في المؤسسة.

الوثائق والسجلات:

تحصل عليها من الإدارة حيث تمكن من خلالها من معرفة عدد العمال التدرج الوظيفي لهم وكذا تحصل على الوثائق المتعلقة بظاهرة التغيب دوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة، وواقع الثقافة السائدة فيها، وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات التنظيمية.

العينة وكيفية اختيارها:

اعتمد الباحث على اختيار عينة عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح نسبتها 25% دائرة الإنتاج 64 عاملاً، دائرة الإدارة 16 عاملاً والدائرة التقنية 10 عمال ويكون مجموع مفردات العينة 90 مفردة من أصل 363 عاملاً في مجتمع البحث.

نتائج الدراسة:

انطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية السابقة توصل الباحث إلى أن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي محتواها: "تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية" هي فرضية محققة وصادقة، ويمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية ولكن بأخذ الاحتياطات المنهجية اللازمة في مثل هذه الحالات.

❖ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الراهنة في:

- تكوين صورة عن كيفية إنجاز الإطار النظري الخاص بالمتغيرين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.
- صياغة إشكالية البحث و تحديد أبعاد الدراسة
- ساعدت في تحديد النظريات المناسبة و المفسرة لمتغيري الدراسة.
- تحديد المنهج المناسب لإجراء الدراسة و كذا أداة القياس المناسبة (الاستمارة).
- ساعدت في تحديد و بناء محاور أسئلة الاستمارة.
- ساعدت في عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها وكذا الاستفادة من التوصيات الاقتراحات في بعض الدراسات والتعرف على الجوانب التي يجب أن نبحت.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث تحظى باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة نتيجة الدور الاستراتيجي التي أصبحت تلعبه داخل المؤسسات باعتبارها الإدارة التي تهتم بأحد أهم العناصر التي تساهم في رفع كفاءة وفعالية أداء ومهام المؤسسة، المورد البشري.

وللتعمق في موضوع إدارة الموارد البشرية تطرقنا في هذا الفصل لمجموعة العناصر التالية: النظريات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، سلطة إدارة الموارد البشرية، وكذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: نظريات إدارة الموارد البشرية

إن العلاقة بين النظرية و طبيعة موضوع البحث علاقة إرتباطية، ذلك كون النظرية تدعم البحث العلمي وهي ضرورية في الدراسة الأكاديمية، فنجد البحث السوسبيولوجي يأتي من قدرة الباحث على اختيار النظرية الملائمة لبحثه، وطبيعة الدراسة الراهنة تفرض على الباحث الاعتماد على المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة التطور التاريخي للمفهوم من ناحية المضمون والاستعمال عن إدارة الأفراد، إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة نتيجة الدراسات التي أجريت، ليصبح الاهتمام بالفرد العامل كمورد وليس كمجرد وسيلة إنتاج أو مجرد فرد يخضع لضوابط التنظيم، فالنجاح المؤسساتي اليوم أصبح يرتبط بمدى التوافق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة بالعامل الذي أصبح يمثل رأس المال للمؤسسات.

1- نظرية X و Y :

يرى دوغلاس ماكريغول أن هناك مفهومين للإنسان في المنظمة لخصهما في نظريتين اثنتين، إحداهما تدعى نظرية X وأخرى تسمى Y تلخص X المفهوم التقليدي للعنصر البشري، حيث تعتبر الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل لأنهم كسالى، ولأنهم يرفضون المبادرة ولا يرغبون في تحمل المسؤولية كما أنهم مدفوعون للعمل فقط بواسطة الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن ولهذا يمكن دفعهم للعمل عن طريق الإلزام والرقابة والتهديد بالعقاب واستعمال الحوافز المادية.

أما دوغلاس يرى أن التعامل مع الأفراد وفق هذا المفهوم لا يؤدي إلى تحفيزهم، بسبب نظريته السيئة والمحدودة للعنصر البشري، لذا اقترح التعامل مع الأفراد وفق مفهوم آخر معاكس للأول من خلال نظرية Y التي تفترض أن الإنسان لا يكره بطبيعته العمل وبذل الجهد وأنه مستعد لتحمل المسؤولية إذ ما نجم عن ذلك مكافآت مرضية، وأنه قادر على الإبداع والابتكار.

ويشير دوغلاس أن نظرية X تركت آثار عميقة في سلوك الأفراد والمسير منذ أمد بعيد كذلك فإن تطبيق نظرية Y يتم إلا ببطء شديد لأنه يتطلب تغييراً جذرياً في سلوكيات ومواقف الأفراد والمسيرين على السواء¹.

2- نظرية النظام التعاوني: لشيستر برنارد

من أبرز النظريات التي طورها خبراء التنظيم الإداري تعود "لبرنارد" تقوم على:

- اعتبار المنظمة مجموعة من القوى والعلاقات والأنشطة المنسقة بوعي وشعور بالمسؤولية، ومنه فإن الموارد البشرية تنظم على أساس العلاقات التعاونية.

¹ بن دريدر منير: مرجع سابق، ص 56.

- تعتبر العنصر البشري من أبرز متغيرات المنظمة وجوديا ووظيفيا ومتغير حيوي في منظومة العمل المؤسسي.
- تعطي أهمية قصوى للتنظيمات غير الرسمية مقابل التنظيمات الرسمية و توظيفها من اجل إنتاجها.
- ترى أن التنظيمات غير الرسمية هي من تنتج أفكار وعادات واتجاهات ايجابية نحو العمل وتساهم في بناء العلاقات البيئية، وتشكل المناخ الملائم للعمل .
- تسم التنظيمات الغير رسمية في تفعيل نظام اتصالي موازي وتساهم في الترابط والتماسك الوجداني والاجتماعي وتوليد الجماعات المصغرة ويمكن أن تعمل العكس في ذلك كله.
- تهتم بالتخصص المؤسسي وباقتصاديات الحوافز من حيث هي مغريات في نظرها تشجع على الإبداع والابتكار.¹

3- نظرية الرأس المال البشري لروبينسون روسل:

هدفت هذه النظرية إلى جذب الانتباه للعنصر البشري، تحديد ماهية الرأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على أهمية الاستثمار فيه لتحسن مهاراته وإنتاجيته، ويكون الاستثمار في الرأس مال البشري بالتدريب ،نتيجة التطورات الاقتصادية، التكنولوجية، والتوسع في استخدام نظم العمل، وتغيير أساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج، لذلك يعد تدريب المورد البشري استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، نظرا لتوسيع نشاطاتها وتعدد اختصاصاتها. وترکز هذه النظرية على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل وكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحددتها المؤسسة.

¹ فرحاني العربي بلقاسم: تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، ط1، دار أسامة ،للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص 383.

- الاتفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف التي تساهم في بنائه عقليا ومهاريا.
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خبرات الفرد في العمل.¹

4- النظرية المعرفية:

كانت النظرية نتاجا للتفاعل بين الفلسفة وعلم النفس المعرفي وعلم الاجتماع المعرفي وعلم التعلم المنظمي وبين علم الإدارة الإستراتيجية في التنظيم عن مكامن العقل البشري في المحيط المنظمي، تقوم على المبادئ التالية:

- تأتي الأهداف والتوجهات الإستراتيجية استجابة لحسن المديرين وخيالهم وتصوراتهم المتوقعة عن المستقبل وآفاقه.
- يؤدي اختلاف البناء المعرفي إلى اختلاف أساليب تصميم الإستراتيجية.
- تتمتع العقول الإستراتيجية ذوي الموارد المعرفية الغزيرة بخاصية التفوق والاقترار في عقلنة الاختيار الاستراتيجي.
- الاستفادة من ذكاء وذاكرة وخبرة الإدارة العليا لتمثيل ورسم خارطة معرفية بالمراكز الإستراتيجية.
- يتوقف النضج المعرفي للعقل الاستراتيجي على مستوى الإدراك والتعلم والتفكير الاستراتيجي.
- امتلاك المنظمات لغة ومنطق استراتيجيين مما يكسبها سمة التميز و التفوق الإستراتيجي عن بعضها البعض.
- يتوقف النجاح الاستراتيجي على ما تمتلكه إدارة المنظمة من كفاءة تميزية في الاستثمار الإبداع والمعرفة كموردين غير ملموسين في مسارات التغيير الاستراتيجي.²

¹ بن دريدر منير، مرجع سابق، ص 68.

² الخفاجي نعمة عباس: الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 57.58.

5- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تتبع فلسفة إدارة الجودة الشاملة من منظورها الشامل والمتطور للمنظمة على أنها نظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وتؤمن على أنه العنصر الأساسي و الأهم في إنجاز وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة،ويجب على المديرين والقادة ضرورة الاستفادة و الاعتماد عليه في تحقيق ذلك من خلال:

- العمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة بالمنظمة إلى ثقافة الجودة و التحسين والتطوير المستمر.
- تفهم واقتناع كل فرد بالمنظمة بفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين العمليات الإدارية والفنية بالمنظمة.
- ذاتية الإدارة والرقابة بديلا للرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكن تتبع منه.
- ضرورة استثمار كل عضو في فريق العمل بالمسؤولية.
- تحفيز وتشجيع العاملين بكافة الوسائل.
- ضرورة تعليم وتنمية وتدريب جميع الأفراد لتحسين وتطوير قدراتهم وزيادة الكفاءة الإدارية.¹

¹ مبارك داوود سليمان، علي عبد الله الحاكم: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد16، العدد الأول، السودان، 2015 ص 08.

6- مدخل الموارد البشرية:

تبنى مدخل الموارد البشرية والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة بطريقتين زيادة الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الأفراد، حيث يعتبر هذا المدخل أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض وان ما يتحقق من مكاسب في احدهما لا يكون على حساب الآخر .

يعتبر مدخل الموارد البشرية مدخل حديث نسبيا حيث انتشر المصطلح خلال السبعينات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كموارد بدل معاملتها كأحد عوامل الإنتاج أو مجرد إنسان يتحرك وفق مشاعره وعواطفه يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد.

يعتمد مدخل الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ هي:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتمييزهم و يمكن أن يحققوا مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية العاطفية والاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أكبر حد ممكن.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.¹

¹ سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 22.21

ثانيا: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية اليوم نتيجة لتفاعل وتشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والإدارية والثقافية والعديد من المراحل التي مرت بها خلال القرن الماضي¹

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الفترة بممارسات الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، التي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش، لمواصلة الحياة والبقاء، لم تشهد هذه المرحلة أية نظم قائمة للعمال، كان صاحب العمل ينظر للعامل كسلعة تباع وتشتري وفق حاجات العمل ومتطلبات إنجازها، ثم بعدها ظهر نظام الصناعات المنزلية، حيث تملك فئة معينة لها المهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها، مقابل أجر محدد، ثم ظهرت أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن تقوم هذه الأخيرة بتحديد إطار الصناعة المعينة وشروط العمل والأجور التي يتم دفعها للعاملين.²

2- الثورة الصناعية:

بدأت في النصف الثاني من القرن 18 نتيجة لسلسلة من الاكتشافات العلمية، كان أبرزها الثورة البخارية، ثم الآلة الميكانيكية، حيث كان الاهتمام منصبا على التقدم الفني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق أقصى إنتاجية من عناصر الإنتاج المادية وتهيئة الأفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه ولو اهتمام سطحي بالمشكلات التي ستواجههم في انتقالهم إلى البيئة الجديدة (الصناعية) ذات الحجم الكبير.

¹ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2014 ص 30.

² خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015 ص 21.

لقد كان أصحاب الأعمال يحملون نظرة إتجاه المورد البشري قائمة على أنه يمكن استغلاله وتشغيله كيفما يشاؤون دون النظر إلى تطلعاته، أدى ذلك إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة والإدارة من جهة أخرى.

ونتيجة لهذا الوضع بدأت التكتلات العمالية بالظهور وتأخذ شكل اتحادات وتنظيمات هدفها الدفاع عن مصالح العمال رافضة الاستغلال الآلي، وأصبحت تهدد بالإضراب والتوقف عن العمل، مما إضطرهم في الأخير إلى توجيه بعض الاهتمام بهم، والقيام بمفاوضات لمعالجة شؤونهم مثل: الأجور، ساعات العمل وظروفه.¹

3- ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة FORD لصناعة السيارات عام 1914م بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة هنري فورد "إدارة الاستخدام" ومع توسع أعمال هذه الشركة واستخدام عدد كبير من العمال الذين يحتاجون إلى الاختيار، التعيين والتأهيل، وتحديد أجورهم ورواتبهم، وجد "فورد" ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف، بدلا من المشرفين الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، لتزايد حجم العمل والعمال، لم يعد لهؤلاء وقت كافي في أداء هذه المهمة، حيث زاد معدل دوران العمل في الشركة، وحالات ترك العمل، بسبب الانخفاض في الأجور حيث تطلبت هذه الأمور إعادة التوظيف لتعويض العمال الذين تركوا العمل فيها، ثم أدركت شركة فورد ضرورة وجود إدارة تتفاوض مع النقابات العمالية وإبرام اتفاقيات حول مسائل العمل والتوظيف وتحسين العلاقة معها ومنع حدوث اضطرابات.²

¹ بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، داراليازوري للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 19.

² عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 40.

4- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه الحركة بزعامة تايلور، الذي قدم بأفكار جديدة حول دراسة العمل، وظهر مفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الأفراد لعملهم، بغية رفع مستوى الإنتاجية، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها ووجدوا فيها وسيلة جديدة لزيادة الإنتاج، كذلك سعت إلى تحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهووية والإضاءة¹، والأجور الشخصية... الخ، هذه الأفكار كانت ضرورية لوجود إدارة استخدام تعنى بها، ومما عزز من وجود هذه الإدارة قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء التaylorية التي تعاملت مع العامل كآلات، هذا الوضع عجل من الأحداث لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق الأفكار التaylorية والنقابات، والوصول إلى اتفاقيات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام².

5- الحرب العالمية الأولى:

[1914م-1918م] صاحب هذه الفترة تردي اليد العاملة مما أدى إلى تزايد الاهتمام بكيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية ورفع مستوى أدائها ودراسة أسباب الإجهاد والقلق واستخدام اختبارات الذكاء، هذا الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأ بهذه الموضوعات³ حيث ساهمت ظروف هذه الحرب مع أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكنها تغطية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، فقد سبب نقص العمال في المصانع إلى استخدام النساء، بسبب توجه الشباب لجبهات القتال إلى تزايد الاهتمام ببرامج العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحية، مناسب ومريحة وأجور مناسبة على رفع إنتاجية القوى العاملة،

¹ بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 19.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44.

³ بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 20.

فقد اقتضت ظروف الحرب، زيادة ساعات العمل، بذل جهد في العمل، آلات وأجهزة أفضل... الخ، هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروفهم في المصانع واقتناعهم بوجود إدارة الاستخدام في مصانعهم لتحمل مسؤوليتهم.¹

6- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن تجاهل الإدارة لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية أدى إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة عام 1920م هي مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتو مايو وزملائه بتجارب ميدانية في شركة الكهرباء الأمريكية ويستن الكترينك بشيكاغوا، ونتيجة للنتائج التي توصل إليها إلتو مايو وزملائه، قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العمال، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية وأسلوب الأجر الذي تقرر به الإدارة بل هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك، ركزت على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بالإنتاجية. وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في الإنتاجية، وأشارت إلى ضرورة أهمية العنصر البشري وضرورة إحداث تكامل بين أهدافه المنظمة، وأظهرت أن الفرد لديه أحاسيس يجب احترامها، وعلى الإدارة تلبية حاجاته²، وعززت قناعتهم بضرورة إدارة الاستخدام وإيجاد متخصصين في الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارة ويجعل أدائها أكثر فعالية.³

¹ عمرو صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 09.

³ عمرو صفي عقيلي: مرجع سابق، ص 45.

7- الحرب العالمية الثانية:

[1939م - 1940م] تشابهت ظروفها مع الحرب العالمية II فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الصناعية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من سلع وخدمات، فقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها في حاجة لدعم جهود إدارة الاستخدام وتفعيل دورها¹، باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين والعناية بمشاكلهم، حيث ذهب باحثوا الإدارة وعلم النفس الصناعي للقيام بدراسات نظرية علمية وتوصلوا بموجبها إلى وضع أسس ومبادئ علمية يمكن على ضوءها أن تقوم هذه الإدارة بتدبير احتياجات المنشأة من العمال والعناية بهم ووضع قواعد للتعامل معها.²

8- ولادة إدارة الأفراد:

[1950م - 1980م] بعد الحرب العالمية الثانية ازدادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع وأصبح له طابع التخصص والاحتراف، وظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص إدارة الأفراد له مبادئ وأصول علمية تدرس في الجامعات، وتغيير اسم إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، شاعت في كل من بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وما فعل دور هذه الإدارة تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، سنت قوانين لحماية الموارد البشرية وتنظيم عملها، وتقديم مزايا وظيفية لها كالتأمين الصحي، إجازات العمل، تعويضات... الخ. لعبت دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيض حدة الصراع بينها وفي عام 1970م - 1980م نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية قدمت نتائج تشير إلى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم، لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط

¹ عمروصفي عقيلي: نفس المرجع، ص 45.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 42.

الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار... الخ. لقد أصبح نطاق وظائف إدارة الأفراد لا يشمل العمل في قاعدة الهرم الإداري وحسب بل شملت جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

9- ولادة إدارة الموارد البشرية:

1980م حتى الآن بعد 1980م تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا يتخذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ويعمل في هذه الإدارة البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا يتخذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ويعمل في هذه الإدارة أخصائيون احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، كذلك لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد بل يستخدم عوض عنه أنشطة الموارد البشرية، بعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم وزيادة المنافسة بين المنظمات، وظهور إدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبائن، ولزيادة الحصة السوقية وضمان بقاء المنظمة، لم ينظر للعاملين أنهم أفراد ينجزون أعمالهم المحددة فقط، بل أصبح ينظر إليهم أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات.¹

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 46-47.

- ثالثاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية: (العوامل التي ساعدت على تطورها)
- هناك عدة أسباب تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب:
- 1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى للحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
 - 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.¹
 - 3- ظهور التنظيمات والقوانين العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، مما أدى إلى وجود إدارة متخصصة بخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمتطلبات العمالية.
 - 4- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
 - 5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور، بمعنى آخر ديمقراطية الإدارة.²

¹ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 09.

² بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أنموذجاً أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2013، ص 60

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.¹
- 2- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية²
- 3- توفير فرص عمل للأفراد وخلق جو نفسي مريح للأفراد.
- 4- تنظيم العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى.³
- 5- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.⁴
- 6- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد.⁵
- 7- تحقيق الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال وظائفها مما يجعل المورد البشري، مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.
- 8- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، وذلك من خلال الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية بتدريب وتوعية مواردها البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن وخدمتهم من أجل تحقيق رضاهم للبقاء في حقل المنافسة.⁶

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 26.

² مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 38.

³ محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد ط4، دار البداية، عمان، الاردن، 2011، ص25.

⁴ سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 26.

⁵ محمد سرور الحرير: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2012، ص 10.

⁶ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 30.

خامسا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية ومازال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب، تجعل دراسة هذا لأمرًا مجديا ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تمثل إدارة الموارد إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق، والإدارة المالية.

2- إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوى العاملة الموجودة في المجتمع.

3- إن معظم الموارد البشرية التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين، وبمختلف المستويات لذلك من المهم دراسة هذا الحقل بإدراك علاقته مع النشاطات الأخرى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

4- إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسباً.¹

5- تهتم بالموارد البشرية وهم الأفراد.

6- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

7- تضع الخطط المناسبة لتكوين مواردها البشرية.

8- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

9- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.²

¹ بوضياف عادل: مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق هراس، شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، 2010، ص 35.

² بودوح غنية: مرجع سابق، ص 58.

سادسا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد في المستقبل، من حيث أعدادها، نوعيتها،¹ ووفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.²

2- **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين بالمنظمة³، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين بها.⁴

3- **استقطاب الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة⁵، وذلك في ضوء معلومات الخطة الإستراتيجية، يصبح الهدف جذب أكبر عدد من المتقدمين لإتاحة فرصة أوسع للاختيار من المتقدمين.⁶

4- **اختيار الموارد البشرية:** يتم انتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم⁷، لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.⁸

5- **إقناع المتقدم وقبوله لعرض المنظمة:** بعد الاختيار يقوم مسؤول الموارد البشرية بتزويد الأفراد الذي وقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات دقيقة بثقافة التنظيم

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 15.

² خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 31.

³ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص 31.

⁴ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 15.

⁵ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 15.

⁶ سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 35.

⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 45.

⁸ سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 45.

والسلوك المتوقع وفرص النمو التي تساعد على اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه¹.

6- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** عملية يتم من خلالها إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي وتحسين الأداء المستقبلي². يتم التركيز على التعريف بقواعد ونظم العمل وأهدافه ومكوناته ووحدات العمل المختلفة (تدريب تأهيلي)، ثم بعدها يتم الاستقرار في العمل³.

7- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي عملية توفر للأفراد المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء أحسن لوظائفهم أو لوظائف أخرى مستقبلية⁴.

8- **تقييم العاملين:** (نظام تقييم الأداء) وهي عملية يتم بموجبها قياس أداء العاملين بالمنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي بهدف تحديد مناطق القوة، وتدعيمها وتحديد مناطق الضعف لمعالجتها بالتدريب⁵.

9- **دمج الموارد البشرية:** يتم من خلالها تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين فرق العمل أو إدارة المنظمة لتحقيق ولاء وانتماء العاملين⁶.

¹ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 32.

² خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: نفس المرجع، ص 32.

³ سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 35.

⁴ شكري بلعوي: مرجع سابق، ص 31.

⁵ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 20.

⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 19.

10- تقديم الخدمات للعاملين: من خلال تقديم ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات لتحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل، وغيرها من الضوابط لخلق الولاء والانتماء بالمنظمة.¹

11- وظيفة تحفيز الموارد البشرية: من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية متعددة الأوجه حيث تشمل مجموعة من المتغيرات المحيطة ببيئة العمل يتم تحديد الحوافز، المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين ووفقا للأداء المناط بهم.²

12- وضع نظام للترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين.³

13- حماية ورعاية العاملين: وتتم بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين،⁴ وبالتالي هذه الوظيفة تتكون من نشاطين، هدفها توفير السلامة والصحة للموارد البشرية.⁵

سابعاً: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية):

إن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة عوامل و المتمثلة في:

1- أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد عاملاً هاماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات التي تعيش ببيئة تنافسية فالمنظمة الناجحة في بيئة تنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية على ممارسة أدوار متعددة

¹ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 32.

² عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 31.

³ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 32.

⁴ خيضر كاظم حمودة، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص 32.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 19.

لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل واستجابة المنظمات البيئية الاقتصادية والتكنولوجية إعادة ما تشمل على أدوار متعددة كدور تشغيلي، إداري، وعليه فإن التوزيع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن الإدارات البشرية التي تمارس دور وحيد¹

2- حجم المنظمة:

من بين العوامل والمؤشرات التي يقاس بها حجم المنظمة عدد العاملين المتفرعين وحجم نشاطاتها ومبيعاتها ورأسمال المنظمة ومدخلاتها ومخرجاتها، وبعض النظر عن المؤشر الذي يستخدم لقياس الحجم فإن تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية سوف يتأثر حتما لحجم المنظمة.

3- تنوع نشاطات وأعمال المنظمة:

كلما زاد تنوع أعمال المنظمة ونشاطاتها فإن الأمر يتطلب تنوع وتوسع في مسؤولياته ونشاطات إدارة الموارد البشرية مما يقتضي إعطائها الأهمية المناسبة لممارسة تلك المسؤوليات والنشاطات.²

4- مستوى التقنية:

تلعب دور في تحديد أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، وإن المنظمات ذات التقنية العالية، تميل لإعطاء إدارة الموارد البشرية أدوارها مثبة يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية موجودة في قاع الهرم التنظيمي.³

¹ منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011، ص 75.

² حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 33.

³ خيضر كاظم حمودة، وياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 77.

5- خصائص سوق العمل:

تتعرض خصائص سوق العمل على دور وأهمية المواد في المنظمة، ففي الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها، مع توافر التأكيد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل، تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، أما في سوق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار، وعدم الوضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية إلى أمور الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

6- توفر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة:

(توافر المهارات ذات الكفاءة) حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها وتضطلع بمسؤوليات الإدارة وترجمها إلى سياسات، وأنظمة وتعليمات فعالة وتتابع تطبيقها، ففي كثير من الحالات عدم توافر الكفاءات اللازمة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية من بين أسباب عدم استحداث إدارة متخصصة للموارد البشرية، ومن بين الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل إدارة الموارد البشرية، في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.²

ثامنا: سلطة إدارة الموارد البشرية (تحديد سلطات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية):

1- السلطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

يمارس مدير الموارد البشرية سلطته التنفيذية من خلال توجيه أنشطة العاملين في إدارته فقط، أي حق إصدار القرارات والتوجيهات اللازمة لمدير الموارد البشرية تقتصر (بموجب السلطة التنفيذية) على أعضاء إدارته دون الغير.

¹ منير نوري: مرجع سابق، ص 27.

² حسين حريم: مرجع سابق، ص 54.

2- السلطة الاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

وهي السلطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من الخبرات والمعارف التي تمتلكها والتي تجعلها قادرة على إبداء النصح للإدارات الأخرى.

3- السلطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بحكم ما تمتلكه من مهارات وخبرات بإصدار تعليمات ملزمة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى للالتزام والتقييد بها حيث لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بمجرد تقديم الرأي والمشورة والمساعدة كما هو الحال في السلطة الاستشارية، وإنما تتولى اتخاذ قرارات مثل: قرارات (التعيين، التدريب)، ومن ثم ترك رؤساء الإدارات والأقسام الأخرى (المالية، والإنتاج والأجور والتسويق) للتفرغ لممارسة نشاطاتهم التخصصي والفني.¹

تاسعا: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

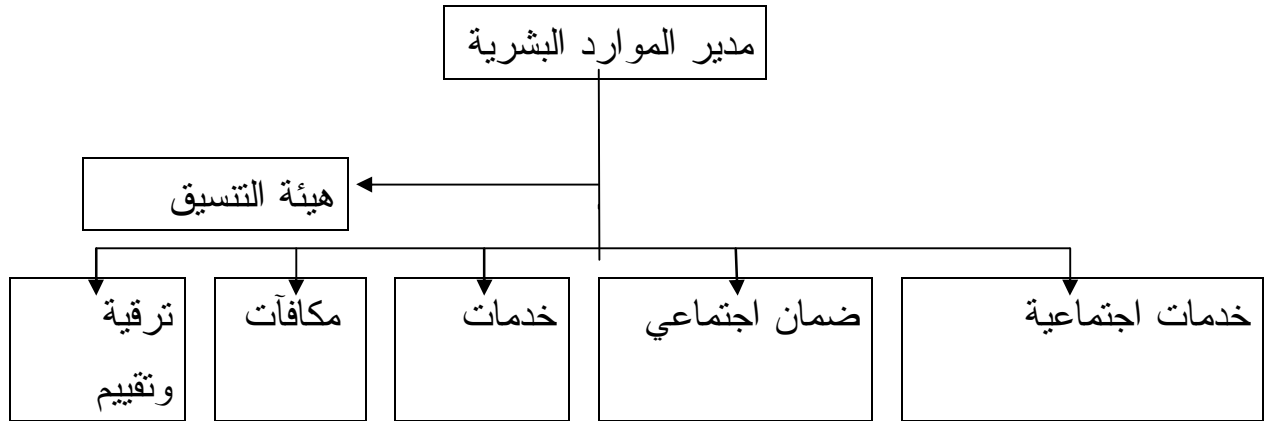
هناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

1- التنظيم تبعا لطبيعة العمليات:

في ظل هذا التنظيم فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في التصميم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاطات معينة مثل: التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم، الترقيه، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية، صنعاء، اليمن، 2012، ص

شكل (1) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات.

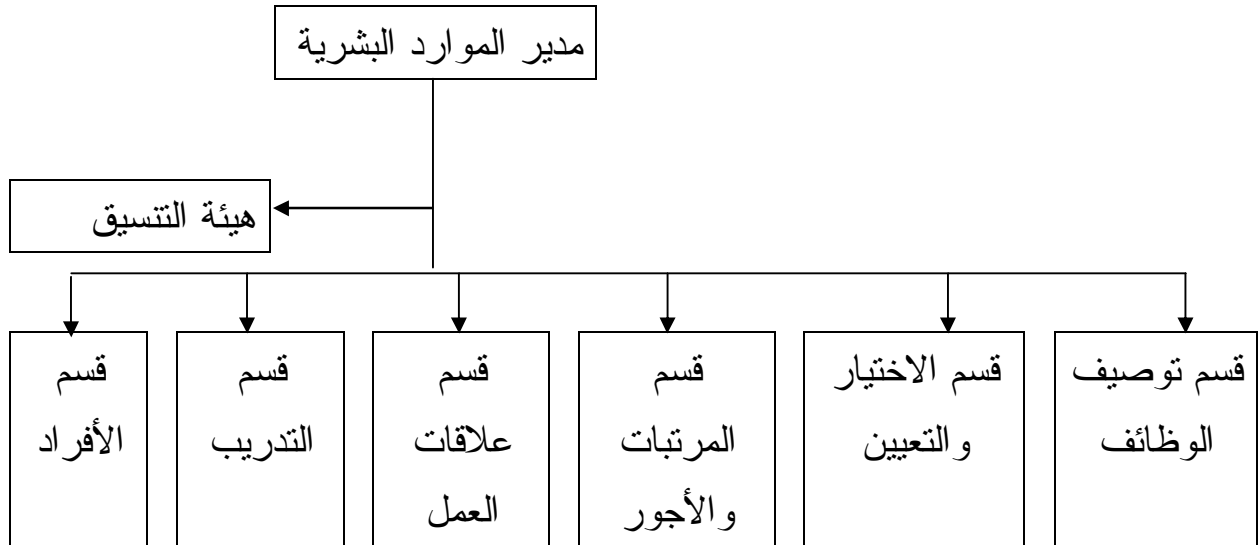


المصدر: هشام بوكنفوس، ص 68.

2- التنظيم وفقا لطبيعة الأقسام الإدارية:

إن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال وتجميع الوظائف المتماثلة في الأقسام وهو ما يظهر الشكل¹ التالي.

شكل (2) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة الأقسام الإدارية



المصدر: هشام بوكنفوس، ص 68.

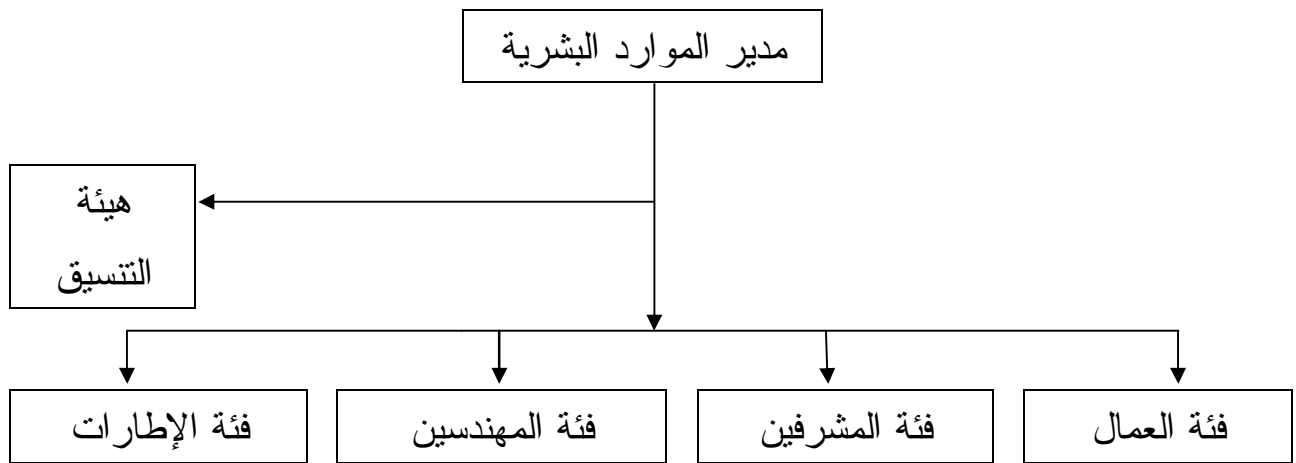
¹ هشام بوكنفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية سوناريك فرجيوه شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري قسنطينة، 2005، ص 68.

فتنظيم إدارة الموارد البشرية يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم بعملية التدريب على نطاق واسع، فإن الأمر يتطلب إعطاء قسم خاص بالتدريب كذلك إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواحي معينة مثل: الأجور، الأمن والعلاقات العمالية، فإن الأمر يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

3- التنظيم تبعاً لفئات الأفراد:

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبير، يزداد عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل مستقل من الفئات الأخرى وتقدم الوحدة الأساسية لتسيير فئات الأفراد ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على الشكل الآتي.

شكل (3) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال



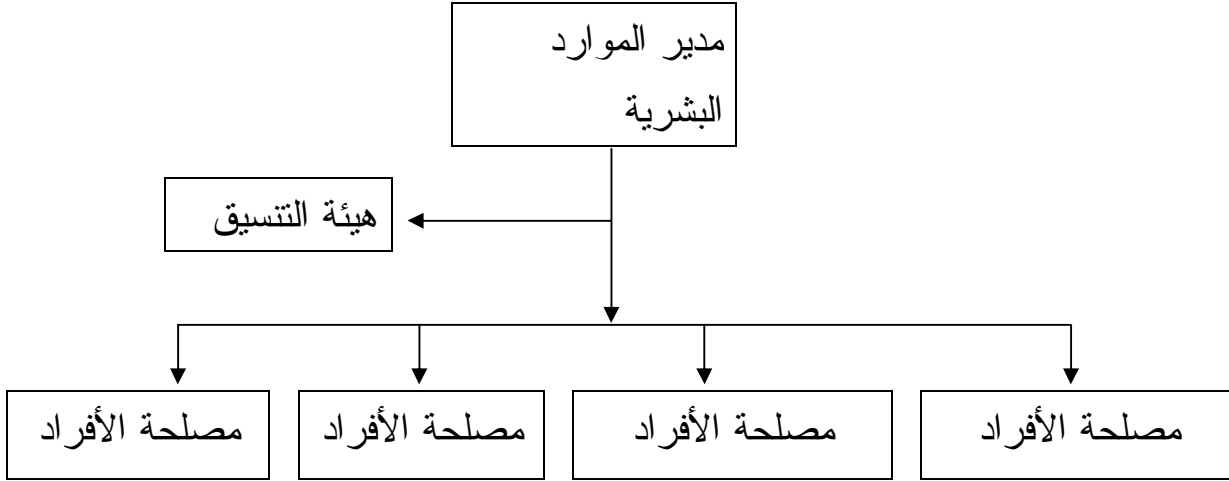
المصدر: هشام بوكنفوس، ص 70.

4- التنظيم القائم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يصبح حجم المنظمة كبير يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة للمؤسسة الواحدة، أو مجموعات

من المؤسسات، أو منظمة جغرافية معينة وكل وحدة إدارية إذ تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي.¹

شكل 04 يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية



المصدر: هشام بوكنفوس، مرجع سابق، ص 70.

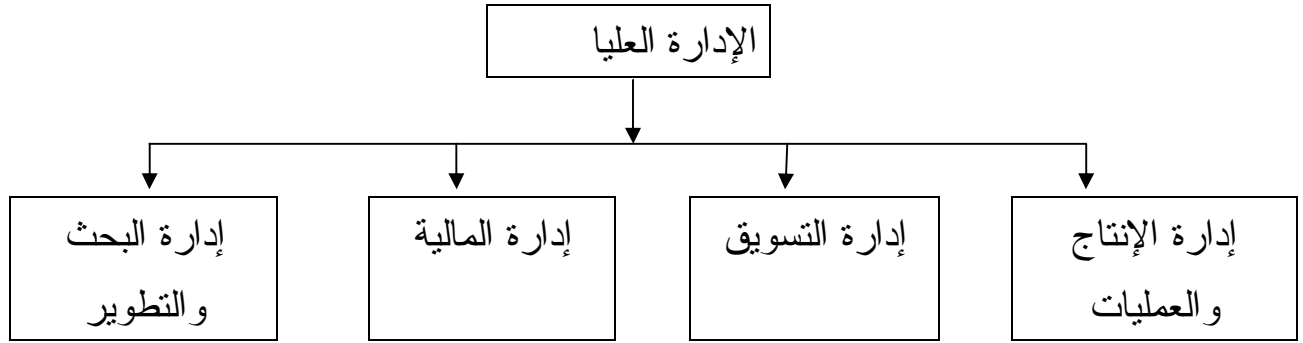
5- الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة على المركزية أو اللامركزية على فلسفتها أو ثقافتها أو كفاءة النشاطات الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تقوم القرارات الجوهرية صناعة الاستراتيجيات وقرارات إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية، فإن سلطة اتخاذها تستند للإدارة العليا في المنظمة وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية لذلك فإن هذا الشكل من التنظيم يقتضي الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، ويعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية دون أن تكون لها دور إستراتيجي في المنظمة.

¹ هشام بوكنفوس: نفس المرجع، ص 70.

يشيع هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى التقني العالي حيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية.¹

شكل (5) يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس المركزية.



المصدر: منير عبوي، فريد كارتل، ص 81.

¹ منير عبوي، فريد كارتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية.

أصبح موضع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من المهتمين بالسلوك التنظيمي، والإدارة باعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها حيث يرتبط نجاح المؤسسة بتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، والعمل الجاد، والابتكار والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الخدمة، واحتواء المتغيرات المعرفية والتكنولوجية، هذا ما يكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات ويساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل، ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل الذي يحاول إلقاء الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال مايلي: نظريات الثقافة التنظيمية، تطور استعمال مفهوم الثقافة، تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية إضافة لآليات خلق الثقافة التنظيمية.

أولاً: نظريات الثقافة:

يعتبر موضوع الثقافة من أكثر الموضوعات تعقيدا وتشابكا، لذا نجد أن طرق دراستها ومناهجها مختلفة وماتوصلت إليه من نتائج متنوعة متعددة وهذا كذلك بالنسبة للنظريات التي تطرقت للموضوع وبالتالي سنتعرض للنظريات التي تخدم موضوع الدراسة وهي:

1- نظرية Z وويليام أوشي:

ركز وليام أوشي في نظريته على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات وهي تنطوي على مجموعة من القيم كالتوظيف طويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة.

تدعوا نظرية Z إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات، وتركز على الأداء أكثر من خلال العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة أهم وسيلة تمكن من إنتشار المعلومات على نطاق واسع وتساعد على تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم.

وتقوم النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- الثقة بين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في الأداء.

- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

- الألفة والمحبة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

2- نظرية المؤسس أو الرمز:

مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيم وفلسفة ومعتقدات، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التعبير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي)¹.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مذكرة مكملة للحصول على دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 ص 30.

3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون دورا مهما في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة وهو أي أسلوب النظر إلى الحياة بعيد عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص نجملها فيما يلي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية¹.

4- نظرية المسارات:

تركز على مفهوم الجماعة، والتغيير في أهدافها وافترضاها، وتتخذ مسارا مرحليا يسهل استمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هي: **السلطة الاستقلالية** بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة أما مرحلة الثانية مسار **التآلف** وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام، أما مرحلة **الابتكار** فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي

¹ حسين بن سليم أحمد سويبي: الثقافة التنظيمية، مجلة تاريخ والعلوم، جامعة الاغواط، العدد 08، الجزائر، 2017، ص 162.

للمشكلات التي تواجهها، ثم مرحلة البقاء والنمو وهنا تعتمد على أحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة¹.

5- نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معنية مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الأخيرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد².

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تشير الأدبيات التنظيمية والإدارية إلى أن الثقافة التنظيمية تكون من مجموعة من الأبعاد، وهي على النحو التالي:

1- القيم التنظيمية:

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، هذه القيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة

¹ ديمة عبد العلي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس "رام الله والبيرة"، للحصول على شهادة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011-2012، ص 14-15.

² نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العاتر، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 89-90.

ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

2- المعتقدات التنظيمية:

وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ولهذه المعتقدات أهمية في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق الأهداف المشتركة.

3- الأعراف التنظيمية:

هي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتياع.

4- التوقعات التنظيمية:

هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة.¹

5- الرموز:

وتشير إلى ما يمكن استنباطه أو استدلاله أو اكتشافه من الأحاديث أو المناقشات أو التصرفات أو القصص أو الشعائر في جماعات معينة ومنها يمكن التعرف على ثقافة الأفراد ومنهجهم في التفكير وتوصيف اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

6- العادات والطقوس:

وتشير إلى ما اعتاد عليه الأفراد ويمارسونه بصورة متواصلة على مستوى الجماعة في مناسبات ومواقف معينة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي إحدى الاعتبارات التي يستدل بها على ثقافة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

¹ رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 52.51.

7- نمط الاتصال:

ويشير إلى آلية أو منهج الأفراد والجماعات في تبادل الأفكار والآراء وفي نقل المعلومات والأوامر والقرارات وفي صناعة وتناول خطط وبرامج وسياسات العمل ويعد ذلك أحد مكونات ثقافة الأفراد والجماعات والمنظمات.¹

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية:

إن دور الثقافة في كل ما يخص التنظيم هو جوهر عمل وشرعية وجود التنظيم أصلاً ولقد تحدث عن ذلك Robbin بأن أهمية الثقافة في التنظيم تتضح من خلال ما يلي:

- ترسيخ الحدود بين أفراد التنظيم.
 - توحيد هوية الأعضاء وتسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.
 - تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
 - أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك.
- ومن ذلك أيضاً تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة والأهداف لأعضاء التنظيم.

ولكن بعد أن تحدثنا عن الدور الإيجابي الذي تقوم به الثقافة التنظيمية سوف نتحدث عن السلبيات التي يمكن أن تؤدي إليها الثقافة، كما ذكرها Robbin وهي:

- عائق أمام التغيير أحياناً خاصة إذا كان التنظيم في بيئة صغيرة ولم يبلغ النضج بعد.
- عائق أمام التنوع، حيث أن الثقافة تشكل ضغطاً على العاملين الجدد لكي يتوافقوا معها والتنظيم وإلا فإنها ستستبعدهم، وهذا أحياناً يحرم التنظيم من مزايا التنوع.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص 157.158.

1- عائق امام الاندماج والاستيلاء، حيث أن الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في نجاح ذلك أو فشل ذلك بسبب تناقص أو توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلفة.¹

رابعا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تبين البحوث والدراسات المعاصرة بأن هناك سبعة صفات أو خصائص تشكل العمود الفقري لثقافة المنظمة هذه الصفات بإيجاز هي:

1- التجديد والمخاطرة:

مدى تشجيع المنظمة للتجديد والمخاطرة من جانب الأفراد.

2- الاهتمام بالتفاصيل:

مدى توقع المنظمة من أفرادها ممارسة الدقة والتحليل والانتباه للتفاصيل.

3- الاهتمام بالمخرجات:

مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج.

4- الاهتمام بالناس:

مدى مراعاة القرارات المتخذة لمعنويات ومصالح الأفراد.

5- الاهتمام بالعمل الجماعي:

مدى تنظيم وتنفيذ الأنشطة الوظيفية في فرق العمل بدلا من تنفيذها على المستوى الفردي.

6- العدوانية أو الكفاح:

درجة المغامرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الإسراع في تنفيذ المهام.

7- الثبات:

مدى تركيز أنشطة المنظمة على الاحتفاظ بالوضع القائم في مقابل النمو والتجديد.²

¹ محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 351.352.

² علي عسكري: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث الكويت، 2009 ص ص 221.222.

خامسا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا وحيويا في التأثير على المنظمة وأدائها وتعتبر عامل نجاح أو فشل للمنظمة، وترجع أهميتها باعتبارها عاملا مؤثرا سواء داخل المنظمة على سلوك المديرين والعاملين فيها بكافة مستوياتهم وذلك على اعتبار أنها مرتبطة بشكل كبير بكل من الرضا الوظيفي والالتزام والولاء والانتماء الوظيفي، والإنجاز والإبداع، وكذلك خارج المنظمة في المجتمع بكافة منظماته ومفرداته ومنها تتحدد الصورة الذهنية عن المنظمة وتتشكل الملامح والهوية المميزة لها، الأمر الذي يزيد من ثقة المجتمع بها ويجعل المنظمة نفسها ككيان والعاملين بها يشعرون بتلك الهوية ويحسون بها ويفتخرون بالانتماء لها، وهذا كله من شأنه أن يعمل على دعم التكامل بين العاملين وترابطهم ويزيد من ارتباطهم برسالة المنظمة وأهدافها وتوافقهم مع إستراتيجياتها والتزامهم بها وما يترتب على ذلك من دعم لمستويات الرضا الوظيفي والولاء والانتماء والدافعية ومن ثمة زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، ومع زيادة هذا التوافق فيما بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها تتحقق الفعالية التنظيمية المنشودة.¹

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافتها الفريدة التي تعمل على تطويرها مع الوقت، والتي تعكس هويتها وتؤثر في عملياتها، فقد اختلف الرواد والمهتمين بمجال الإدارة في تقسيمها فهناك من يرى أنها نوعان: ظاهرة وغير ظاهرة (خفية)، وتتمثل الثقافة الظاهرة في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس.

¹ خالد بن صالح العضيبي: أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 56، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 9.

أما الثقافة غير الظاهرة فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.¹

وهناك من يقسمها لأربعة أنواع هي:

1- ثقافة التكيف:

وتظهر في حالة وجود تأكيد استراتيجي على البيئة الخارجية، والتركيز على التغيير والمرونة، فالثقافة هي التي تغذي القيم والمعايير والمبادئ التي تدعم قدرة المؤسسة على مراقبة البيئة وإشباع حاجات العاملين.²

2- ثقافة الرسالة:

وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأعضائها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3- ثقافة القبيلة:

يركز هذا النوع أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.³

4- الثقافة البيروقراطية:

في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤولية والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.⁴

وهناك من يقول من الرواد أنها تنقسم إلى ثقافة قوية، وأخرى ثقافة ضعيفة، فالثقافة القوية تكون عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة

¹ شاكر جادالله الخاشالي، إياد فاضل محمد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد13، العدد الأول، عمان، الأردن، 2009، ص 219.

² رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص 184.

³ شاكر جادالله الخاشالي، إياد فاضل محمد التميمي: مرجع سابق، ص ص 219.220.

⁴ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 198.

بالقيم والمعتقدات السائدة، أما الضعيفة فيكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة ويمكن الحكم على مدى قوة أو ضعف الثقافة من خلال تقييم مدى ثبات وتطابق القيم والمعتقدات مع بعضها البعض، وبقائها لأجل طويل في معظم الحالات ومدى اعتناقها وتقبلها من قبل أعضاء المنظمة.¹

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مستويات ثلاث رئيسية ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكل الكل للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو التالي:

- المستوى الأول:

الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) وتشمل في مضمونها ما يلي: التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المؤسسة والقصص والطقوس والرموز، ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً حيث أنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

- المستوى الثاني:

القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم والمعتقدات، وفي مجال دراسة القيم توصل هارسون إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية هي ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة العامل.

- المستوى الثالث:

المسلمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحياناً كثيرة كامنة في اللاوعي

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ ابوجودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26، دمشق، سوريا، 2010، ص 124.

بمعنى أن أعضاء التنظيم قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يسلكون وفقها وهم غالباً ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.¹

ثامناً: مصادر الثقافة التنظيمية:

إن مصادر الثقافة التنظيمية تم حصرها في مصدرين مهمين هما:

1- الأخلاق والقيم الشخصية:

وهي التي يعتنقها الفرد والتي يزود بها العامل من أسرته ومجتمعه بالإضافة إلى القيم الدينية أو الإيديولوجية والروح المعنوية للعامل أو الفرد بالإضافة إلى المحيط الأخلاقي الذي نشأ فيه.

2- التنظيم الإداري:

فالهيكل وسياسات وقواعد العمل وأنظمة المكافآت وأساليب الاختيار والتدريب تعد بمثابة محددات ومصادر يتزود منها العامل. إن المعرفة المسبقة بالسياسات والأساليب المتبعة داخل التنظيم ومدى قوة الاقتناع بها وتقبلها يشكل لديه ثقافة قوية تتمثل في معرفة بتاريخ المنظمة ومؤسسوها وشعاراتها ورسالتها في المجتمع واللغة والرموز المتداولة بين أفرادها في تعاملهم، هذه الثقافة تترجم إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية من قبل العاملين بالتنظيم ومسؤوليات اجتماعية اتجاهاً العاملين معه وهو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.²

¹ إبراهيم أحمد أبو عواد أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المحور الثاني التوجهات الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص 12.11.

² محمد حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تخفيض الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 148.

تاسعا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من المحددات وهي:

1- المحددات الخارجية للثقافة المنظمة:

وتتمثل أهم هذه المحددات في ما يلي:

- طبيعة ونمط ثقافة المجتمع ومدى جاذبيتها وتأثير الأنماط السلوكية السائدة في المجتمع.
- دور المؤسسة في تطوير الثقافة الإدارية كأحد روافد الثقافة المنظمة كإدارة التعلم، إدارة المعرفة، المقومات الإدارية لنشر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة مثل شبكة الاتصالات الإدارية.

2- المحددات الشخصية: وتتمثل أهمها في ما يلي:

- الخصائص الشخصية (الخصائص والقدرات الشخصية والسمات والصفات السلوكية للفرد العامل داخل المنظمة)، وأهداف الأفراد اتجاه أنفسهم واتجاه المؤسسة التي يعملون بها.¹

عاشرا: آليات خلق و تعزيز الثقافة التنظيمية:

يلعب مؤسسي المنظمة والمدراء التابعين لهم دورا أساسيا في غرس وتعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات المركزية المتوقعة وفلسفة المنظمة في تنشئة الثقافة التنظيمية وتطبيق آليات متعددة بغرض ذلك منها:

1- النصوص الرسمية:

تعطي رؤية المنظمة والوثائق ذات العلاقة باختيار وتوظيف العاملين ودمجهم اجتماعيا في المنظمة التفضيلات الثقافية وفلسفة المنظمة.

¹ محمد محمد إبراهيم: إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص 243.244.

2- **الشعار والتعبير:**

يتم إدراك وفهم التفضيلات الثقافية للمنظمة في شعار المنظمة والمفردات اللغوية المستخدمة في أحاديث قيادات المنظمة.

3- **التعامل مع الأزمات:**

يشكل تعامل القيادات مع الأزمات رسالة للآخرين عن الثقافة التنظيمية السائدة.

4- **الدور التدريبي والإرشاد:**

يشكل النجاح المحقق في المنظمة ومؤشرات الأداء الكمية نماذج على أساسها يتم تدريب العاملين والذي يأخذ أشكالاً متعددة.

5- **الحوافز وعنوان الوظيفة والترقية والعلوات:**

تدفع بعض الشركات أجوراً متساوية للعاملين في نفس المستوى الإداري، إلا أن مكافآت والعلوات متباينة باختلاف مستوى الانجاز و الإسهام في تميز و نجاح المنظمة، ويؤدي تطبيق مثل هذه السياسات إلى تعزيز ثقافة الإنجاز والاعتراف بالشخص المتميز.

6- **البناء التنظيمي:**

يعتبر نوع البناء التنظيمي (الآلي والعضوي) وطول الهيكل وعدد كبير من المستويات الإدارية، أو هيكل مفلطح (عدد قليل من المستويات الإدارية) إلى نوعية الثقافة التنظيمية المرغوب تعزيزها ففي حالة طول الهيكل وزيادة عدد المستويات الإدارية فإن ذلك يعني ثقافة سلطة الرقابة للإدارة، بينما يعكس البناء التنظيمي المفلطح تفويض السلطة للمرؤوسين وتعزيز قوة العاملين.

7- **النظام والإجراءات السائدة في المنظمة:**

يؤدي زيادة استخدام الشبكة الالكترونية في المنظمة إلى زيادة تبادل المعلومات والتعاون بين العاملين مما ينعكس إيجاباً على الإبداع والجودة وزيادة الكفاءة.

8- تصميم مقرات العمل:

يعمل مدراء وموظفي شركة Intel في أماكن بسيطة (غرف) معا دونما تميز بين رئيسي ومرؤوسين لا في المكاتب ولا في التعامل، تجسيدا لمبدأ المساواة وتعزيزا للتعاون بين الأفراد إلا أن الشركة تخصص غرف خاصة لعقد المناقشات وإجراء التجارب اللازمة¹

¹ سنان غالب المرهضي: نظرية المنظمة، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية، صنعاء، اليمن، 2013، ص ص .240.238

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

للدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث والدراسات لأنها تمكن الباحث من كشف الواقع المدروس وضبطه. ويقصد بالإجراءات المنهجية الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة لاختبار الفرضيات.

وتتضمن الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المجال المكاني، البشري والزمني والمنهج المتبع. أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة)، عينه الدراسة وخصائصها.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وفي هذه الدراسة كانت مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيارت مكان إجراء البحث الميداني. بدأ النظام الاجتماعي في ولاية تيارت في شكل مركز للدفع تابع جهويا لولاية وهران وذلك منذ سنة 1964 وكان يدعى CASORAL في سنة 1978 اصبح يسمى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت، تأسست الوكالة بموجب قرار 1984 مقرها بعاصمة الولاية عنوانها "شارع رحو محمد تيارت" تبلغ مساحتها الكلية 12921م²، يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزوبير الشرق مستشفى مصلحة التوليد ومن الشمال شركة نفضال ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة، عدد الطوابق 2 تحتوي على 100 مكتب تتوفر المؤسسة على تسعة مراكز للدفع وقناتين (02) موزعين على كامل الولاية بالإضافة إلى صيدليتين وروضتين للأطفال واحدة بدائرة فرندة والأخرى وسط بلدية تيارت تضم الروضتين حوالي 74 عامل.

2- المجال البشري:

تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيارت 273 عامل.

الجدول رقم(01):يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
23	175	69	6	273

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الراهنة تم الاعتماد على ثلاث فئات (أعوان التحكم الإطارات و الإطارات العليا) وتم إقصاء أعوان التنفيذ باعتبار أنها تضم أعوان الأمن عمال النظافة، عمال الصيانة، هذا لأنهم لا يملكون أي إطلاع أو فكرة عن إدارة الموارد البشرية و مهامها داخل المؤسسة نظرا للمستويات التعليمية التي يحملونها.

3-المجال الزماني :

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية تيارت و التي دامت من 2017-11-29 إلى غاية 2018-04-16 حيث تمت هذه الدراسة في زيارات متكررة إلى المؤسسة و قسمت إلى عدة مراحل هي:

المرحلة الأولى:

من 11-29 إلى غاية 2017-12-13 و هي المرحلة التي تم فيها طلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيارت و الموافقة عليا من قبل نائب مدير المؤسسة للإدارة والسائل العامة.

المرحلة الثانية:

من 2018-02-21 إلى غاية 2018-02-22 تضمنت زيارة تعرف على المؤسسة وطلب الملاحق،مقابلة أولية مع احد عمال قسم الموارد البشرية، المسؤول عن هيئة الأجور، والحصول على بعض المعلومات الأولية عن هذا القسم و مهامه وذلك نظرا لعدم وجود مدير للقسم في هذه الفترة داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

من 04-09 إلى غاية 2018-04-16 حيث تم في هذه المرحلة إجراء مجموعة من المقابلات مع عمال قسم الموارد البشرية و بعض إطارات المؤسسة إضافة إلى مدير

المؤسسة ونائبه للإدارة والوسائل العامة، كذلك قمنا بتقسيم الاستمارة وتم جمعها في نفس الفترة.

ثانيا: منهج الدراسة

إن للمنهج علاقة متينة بالموضوع و إن طبيعة الدراسة هي التي تحدد لحد ما المنهج المناسبة لها.

ويقصد بالمنهج "تلك الطريقة المتبعة المتكونة من مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي توضع بهدف الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام أو أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعال لجملة الأفكار المتوفرة عن الظاهرة والهادفة للكشف عن ملامساتها"¹

وبالرجوع إلى موضوع البحث" دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية" فقد فرض استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث بل يذهب إلى ابعده من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه" احد أشكال التحليل والتفسير العلمي، يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً"² وهو أيضا" طريق من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوصف ظاهرة أو مشكلة أو تصويرها"³ وتدرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية والتي لا تعتمد على مجرد جمع البيانات والمعلومات فقط وإنما تحليل هذه البيانات وتفسيرها.

¹ رجاى وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية الممارسة العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، ص 147.

² كمال بوحوش، محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009، ص 149.

³ غازي عنايه: البحث العلمي منهجيه إعداد البحوث والرسائل الجامعية، بكالوريوس ماجستير، دكتوراه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19.

ثالثا: أدوات جمع بيانات الدراسة:

تختلف أدوات البحث ووسائله من بحث لآخر، من الاستمارة إلى المقابلة والملاحظة وغير ذلك، حيث تتحدد الأداة المناسبة في ضوء الأهداف البحثية وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها. وقد يحتاج الباحث لاستخدام أكثر من أداة حيث يتمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة.

وعليه اعتمدت الدراسة الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

1- الاستمارة:

والتي تعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، وتنفذ عبر المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد للمبحوثين"¹

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم بناؤها انطلاقا مما تم جمعه من معلومات عند النزول إلى الميدان والتعرف على المكان والعمال وخاصة إطارات قسم الموارد البشرية وما لوحظ، وكذا انطلاقا من إشكالية الدراسة تم تصميم الاستمارة، حيث تم تقسيمها إلى خمسة محاور:

أولاً: المحور الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية، وتضمن 05 أسئلة.

ثانياً: المحور الثاني: ويتعلق بالفرضية الأولى "استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إكسابها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية" وتضمن 12 سؤال.

ثالثاً: المحور الثالث: ويتعلق بالفرضية الثانية "تفويض صلاحية اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية" تتضمن 10 أسئلة.

رابعا: المحور الرابع: يتعلق بالفرضية الثالثة "اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية" وتضمن 10 أسئلة.

خامسا: المحور الخامس: يتعلق بالفرضية الرابعة "كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية" وتضمن 13 سؤال.

¹رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص 123

2- المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وتعرف المقابلة على أنها " حوار لفظي وجها لوجه باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والمشاعر أو الدوافع والسلوك في الماضي والحاضر" وهي أيضا " تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول احدهم استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر والتي حول خبراته وأدائه ومعتقداته....."¹.

ولقد استخدمت المقابلة المقننة أثناء زيارة المؤسسة ميدان الدراسة ، حيث تمت المقابلة مع مدير المؤسسة تحدث بشكل عام عن إدارة الموارد البشرية وعن دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية ،بالإضافة لنائب المدير للإدارة والوسائل العامة، نائب المدير للأداء،بالإضافة إلى بعض إطارات قسم الموارد البشرية حيث تم إجراء المقابلة مع مسؤول هيئة المستخدمين، ومسؤول هيئة الأجور بالإضافة إلى بعض إطارات القسم. ولم يتم مقابلة مدير القسم نظرا لعدم وجود مدير للقسم داخل المؤسسة في هذه الفترة ،نتيجة خروج المدير السابق للتقاعد ولم يتم تعيين مدير جديد حتى الآن.بالإضافة إلى بعض إطارات المؤسسة من باقي نيابات المؤسسة والتي تم طرح أسئلة المقابلة عليهم والموضحة في الملحق رقم (02) ، حيث استغرقت كل المقابلات ما بين 15 إلى 30دقيقة وجعلها كانت في الفترة الصباحية من أيام 9 و 10 و 11 /04/2018

3- الملاحظة:

من أهم أدوات جمع البيانات، تتميز بعده خصائص، تتيح للباحث مجالا للمشاركة في الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان الدراسة، فهي تسمح له بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدرسة، والتعرف على طرق العمل و ظروفه، وتسمح له بجمع المعلومات من الميدان والتي تتصل بشكل مباشرة بالأفراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل. وتعرف على أنها "نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي

¹ عبد الله عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 107

تساعده على تعيين المشكلة وتحديدها وذلك عن طريق استخدامه للحواس¹ وأيضاً تعرف" بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات ومراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها"² حيث تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة التي ساعدت الباحث على التعرف على ظروف العمل، علاقات العمل السائدة، ردود أفعال المبحوثين عن موضوع البحث سواء عند استلام الاستمارة أو عند إجاباتهم عن أسئلة المقابلة، طريقة تعاملهم مع المتعاملين مع المؤسسة أثناء أداء مهامهم (سلوكياتهم وتصرفاتهم).

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر هي الأخرى إحدى الأدوات التي يمكن ان يعتمد عليها الباحث من اجل ان يتوصل إلى جمع معلومات التي قد تفيده في الاجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم في الدراسة الراهنة الاعتماد على الهيكل التنظيمي، وثائق تعريفية بالمؤسسة توضح تاريخها موقعها وتعداد مستخدميها سلمت للباحث من قبل قسم الموارد البشرية بالمؤسسة قيد البحث.

رابعا عينة الدراسة وخصائصها:

تعد العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة المجتمع بأكمله."³

اشتملت عينة البحث في الدراسة الراهنة على 63 عاملاً بنسبة 25% من المجتمع الكلي المقصود بالبحث الذي يضم 250 عاملاً، حيث تم تقسيم الاستمارة على عينة عشوائية قسدية منتقاة من قبل أعضاء البحث، وعشوائية لأن طريقة اختيار مفرداتها من بين الفئات لم يحدث بالاستناد إلى أي اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن أي فرد ينتمي إلى الفئات الثلاث (أعوان تحكيم، إطارات، إطارات عليا) كان بإمكانه أن يكون ضمن المفردات التي خصت بالبحث المباشر.

¹ خالد احمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي:مناهج البحث العلمي، دار الأيتام، للنشر، عمان الأردن، 2003،ص43

² احمد عابد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص

³ خالد احمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مرجع سابق،ص229.

وبعد تقسيم استمارة البحث على أفراد عينة البحث تم استرجاع 46 استمارة فقط وذلك لعدم استلامها لعدم قدرة بعض العاملين على ملئها نتيجة ضغط العمل وعدم توفر وقت للقيام بذلك حسب تصريحاتهم ونظرا لخروج بعضهم لعطلة من اجل أداء فريضة العمرة التي منحت لهم من قبل المؤسسة، إضافة إلى أن بعض الاستثمارات لم يتم استرجاعها وذلك يرجع حسب تسريح بعض العمال بأنهم أضعوا الاستثمارات المسلمة لهم، ولما قررنا إعادة توزيع استثمارات جديدة على العمال الذين لم نسلم إليهم استثمارات في المرة الأولى تم رفضها بحجة أن العمل أصبح مضاعفا أكثر مما كان عليه في السابق نتيجة غياب العمال وقيامهم بأداء أكثر من وظيفته في نفس الوقت. وكذا نهاية الفترة المحددة لنا لإجراء الدراسة من قبل المؤسسة.

❖ حساب العينة

$$250 \longleftarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 25\%$$

$$X = \frac{25 \times 250}{100}$$

$$X = 62.5$$

إذن فان عدد مفردات العينة التي بلغت نسبتها 25% والتي حددت من طرف أعضاء البحث بلغ 63 مفردة.

❖ حساب نسبة المعاينة الحقيقية:

$$250 \longleftarrow 100\%$$

$$46 \longleftarrow X$$

$$X = \frac{100 \times 46}{250}$$

$$X = 18.4$$

وبالتالي تصبح النسبة الخاصة بعينة البحث تساوي 18%

الجدول رقم (02) يوضح خصائص العينة التمثيلية لمجتمع البحث (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي)

المتغير	الفئة لمختلف المتغيرات		اعوان تحكم		اطارات		اطارات عليا		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الجنس	ذكر				26.09	12	10.87	05	36.96	17
	انثى				43.48	20	02.17	01	63	29
	المجموع				69.57	32	13.04	06	100	46
السن	اقل من 30 عاما				15.22	07			15.22	07
	من 30 الى اقل من 35 عاما				28.26	13			30.43	14
	من 35 الى اقل من 45 عاما				19.57	09	10.87	05	39.13	18
	من 45 عاما فاكثر				6.52	03	2.17	01	15.22	07
الحالة العائلية	المجموع				69.57	32	13.04	06	100	46
	اعزب				17.39	08	2.17	01	26.09	12
	متزوج				47.83	22	8.70	04	65.22	30
	مطلق				4.35	02	2.17	01	6.52	03
	ارمل								2.17	01
المستوى التعليمي	المجموع				69.57	32	13.04	06	100	46
	ثانوي فاقل				10.87	05			10.87	05
	جامعي				69.57	32	10.87	05	86.96	40
	دراسات عليا						2.17	01	2.17	01
	المجموع				69.57	32	13.04	06	100	46

تضمن الجدول أعلاه خصائص تتعلق بمفردات العينة التمثيلية المأخوذة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث في ثلاثة فئات، حيث أهم خصائص العينة في هذه الدراسة محصورة في أربع تغيرات هي: الجنس، السن، الحالة العائلية و المستوى التعليمي.

1- الجنس:

تبين المعطيات الإحصائية للجدول والمتعلقة بمتغير الجنس ان ما نسبته 36,96% من عينة البحث هي من الذكور أما ما نسبته 63,04% هم من الإناث،وهنا نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من الذكور، ويرجع ذلك إلى أن الدراسة قد أجريت في مؤسسة طبيعة نشاطها خدماتي يعتمد على الأعمال الإدارية التي لا تتطلب أي جهد عضلي ولا تنفيذ أية مهام شاقة بل تتطلب أن يقدم القائم بالعمل خدمات وإجراء عمل و طرح أفكار و آراء حوله، وأصحاب الشهادات العليا وهذا ما تتسم به فئة الإناث بالإضافة إلى ان فئة الذكور في الغالب تميل إلى العمل الذي يكون أكثر حركية والذي يتطلب القوة العضلية والأكثر تجسيدا للأفكار وإعمالا للعقل، وكذلك إن مواقع المؤسسات الخدماتية مقارنة بالصناعية يكون وسط التجمعات السكانية الحضرية عكس المؤسسات الصناعية التي في الغالب يكون موقعها يبعد عن التجمعات السكانية والذي يتطلب التنقل أو حتى الإقامة.

2- السن:

فيما يخص متغير السن فان المعطيات الإحصائية تشير في الجدول إلى أن فئات اقل من 30 عاما تبلغ نسبتها 15,22%، وفئة من 30 إلى اقل من 35 عاما نسبتها 30,43% لتكون نسبة فئة من 35 إلى اقل من 45 عاما 39,13% لتكون نسبة فئة من 45 عاما فأكثر 15,22%، وبالتالي فان المعطيات توضح أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب التي يبلغ سنها من 30 إلى غاية 45 عاما، هذا أكدت عليه الملاحظة ومعاينة بيئة ميدان الدراسة خلال فترة إجراء الدراسة، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة شهدت خلال الفترات الماضية تقاعد العديد من إطاراتها وعمالها نتيجة بلوغهم سن التقاعد ونهاية الحياة الوظيفية واستقطابها أفراد جدد من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين وحاملي الشهادات فان المؤسسة شابة تعتمد على سياسة التشبيب

3- الحالة العائلية:

إن معطيات الجدول تشير إلى أن نسبة 26,09% هم من العزاب، أما فئة المتزوجين بلغت نسبتهم 65,22% لتكون نسبه 6,52% من أفراد عينة البحث لفئة المطلقين أما الأرامل

فكانت نسبتهم 2.17% من أفراد عينه البحث، نبرر أن فئة المتزوجين هي الأكبر تاليها فئة العزاب إلى أن معظم أفراد عينه البحث أعمارهم اقل من 45 عاما وهي المرحلة العمرية التي يقرر فيها الأفراد الزواج والارتباط في اغلب الأحيان، بالإضافة إلى أن هذا الارتفاع يعتبر عاملا ايجابيا يساعد على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين مما يدفعهم لتأدية مهامهم على أكمل وجه و بالنسبة للعزاب هذا يسمح لهم للتفرغ التام للعمل ومضاعفة الجهود لتحقيق أداء جيد يستطيع العامل من خلاله إثبات وجوده في المؤسسة بالارتباط بها والاندماج مع ثقافة التنظيم السائد هذا ما يزيد من تحسين الأداء الوظيفي، وقد يكون ارتفاع الأجور داخل المؤسسة احد الأسباب التي تدفع عمالها إلى تكوين اسر والارتباط.

4 - المستوى التعليمي:

تظهر الإحصائيات في الجدول أعلاه أن ما نسبته 86,96% هم من فئة الجامعيين، بالإضافة إلى أن ما نسبته 10,87% تعود لمن لهم المستوى الثانوي فاقل أما أصحاب الدراسات العليا فنسبتهم بلغت 2,17% لتكون النسبة الأعلى لأصحاب الشهادات الجامعية وهذا يرجع إلى أن اغلب مفردات عينه البحث من الفئات السوسيو مهنية إطارات، وإطارات عليا الذين يمثلون نخبة متعلمة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه، لان العمل داخل المؤسسة يتطلب مؤهلات علمية تكفل لهم بالقيادة بوظائفهم والتحكم في مناصبهم بالمهارة اللازمة مما يجعلهم ليكونوا أفرادا فاعلين في ثقافة المؤسسة وقادرون على الاقتراح لتحسين ظروف العمل وتحسين الأداء وتسهيل سير عمل المؤسسة. فالمؤسسة تعمل على جذب الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات و المؤهلات العلمية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

بيانات ونتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة.

بعد اختبار فرضيات الدراسة ميدانيا بشكل منهجي، جاء هذا الفصل كمرحلة موالية للفصل السابق للتعبير عن النتائج الكمية المبوبة في شكل جداول بسيطة، بعدما تم تفرغها من الاستمارة ليتم بعد ذلك تحليلها وتفسيرها بشكل كفي عن طريق الاستعانة بالملاحظات، المقابلات الميدانية والتراث النظري والنظريات، زيادة على ذلك الهيكل التنظيمي، حيث تعتبر هذه الوسائل سندا يعتمد عليه الباحث في عملية التحليل، بالإضافة إلى القراءات الفكرية الخاصة بالباحث بهدف الوصول إلى الهدف الرئيسي و المتمثل في اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية والتساؤل المركزي.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض نتائج المقابلة:

في الجدول التالي سنعرض كل من أسئلة المقابلة و إجابات المبحوثين الذين تم إجراء المقابلة معهم، حيث ساعدت إجاباتهم هذه في تفسير و تحليل نتائج الاستمارة.

الجدول رقم(03): يوضح نتائج المقابلة

أسئلة المقابلة .	أجوبة المبحوثين
هل يوجد إدارة، قسم، وحدة للموارد البشرية في مؤسستكم؟ ما هو مسمائها؟ وها يعكس اسمها ما تقوم به من مهام داخل المؤسسة؟ اذكر هذه المهام؟	نعم يوجد ويسمى قسم الموارد البشرية، نعم يعكس هذا الاسم المهام التي يقوم بها القسم، فمهامه تتعلق بتسيير الشؤون الإدارية وكل ما يتعلق بالمستخدمين. دراسة الملفات الخاصة بالمستخدمين، العطل، الحضور والغياب، سير المسار الوظيفي، تطبيق الانضباط الداخلي، الأجور، الأرشيف .
هل ترى أن طاقم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم قادرا على تأدية الأعمال الموكلة إلى الإدارة من ناحية العدد و القدرة المعرفية؟	من ناحية العدد يوجد نقص كبير داخل قسم الموارد البشرية ، فمنذ سنة 2012، شهدت المؤسسة خروج العديد من المستخدمين ومن بينهم مستخدمي قسم الموارد البشرية، وكذا المسؤول عن هذا القسم نتيجة إحالتهم على التقاعد، وهذا ما يبرر النقص الموجود من ناحية العدد.
	أما من الناحية المعرفية فاغلب إطارات قسم الموارد البشرية يملكون شهادات تمكنهم من التسيير الإداري للمؤسسة، رغم تراكم الأعمال على مستخدمي القسم، نتيجة قلة عددهم.

تنفيذية تقوم على انتظار القرار النهائي للإدارة العليا من أجل التنفيذ فقط.

لا يملك قسم الموارد البشرية أي مكان أو دور داخل الإدارة العليا. فلا تزال مهامه تقتصر على التسيير الإداري، فهو قسم تنفيذي يقوم بالأعمال الروتينية فقط .

السياسات الخاصة بتأطير الموارد البشرية يتم رسمها وتحديدها لدى الإدارة العليا ومع على قسم الموارد البشرية إلا التطبيق، فقسم الموارد البشرية لم يحصل على أي تدريب أو تكوين لإطاراته منذ سنة 2012 إلى غاية الآن، القرارات شملت إطارات النيابة الأخرى فقط، نيابة الأداءات والتحصيل مثلاً.

نعم المؤسسة تعتمد على ما تمتلكه من خبراء ومتخصصين المؤسسة كالمدير ونائبه للإدارة والوسائل العامة باعتبارهم يمتلكون كفاءات وشهادات في التسيير، أما الاعتماد عن الخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة يكون في المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

نقص اليد العاملة ، وهذا ما يؤثر في الغالب على السير الحسن للعمل، إيصال المعلومة في الوقت المناسب وكذا احتكارها من طرف المدير و نائبه، غياب الحوار بين القسم وباقي العمال التطبيق الصارم للقرارات دون الرجوع إلى العمال ما يجعل العامل مقيد في أداء عمله، نقص الاتصال، ودورات التكوين لإطارات قسم الموارد البشرية

لا يملك قسم الموارد البشرية دوراً في ترسيخ الثقافة التنظيمية، وذلك يرجع إلى الدور التنفيذي الذي يقوم به داخل المؤسسة نتيجة مركزية اتخاذ القرارات.

تركز فقط على ترسيخ ثقافة الانضباط والالتزام وتأكيد مبدأ مركزية الإدارة(السلطة)، وهذا ما يبرر التطبيق الصارم للقوانين خاصة القانون الداخلي، تطبيق العقوبات في حالة التأخير والغياب واعتمادها تكنولوجيا البصمات، و إجبارية توقيع الحضور، وكذا الاتصال الرسمي في التعامل مع أقسام ونيابات المؤسسة وتأكيد

كيف ترى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

هل تملك إدارة الموارد البشرية دور ومكانة في الإدارة العليا أو أنها جهاز ثانوي يقوم بالأعمال الروتينية فقط؟

هل يمكن الحديث عن سياسة لتأطير الموارد البشرية في مؤسستكم (تكوين،تدريب...)

هل تلجأ المؤسسة إلى خبراء ومتخصصين في عملية تخطيط الموارد البشرية لهم الكفاءة والقدرة الفنية على تحليل المعلومات وحل المشاكل (من الداخل أو الخارج)؟

في رأيك ماهي النقائص التي تعاني منها عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

حسب رأيك هل تملك إدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية؟ و على ماذا تعتمد في

ذلك؟

حسب رأيك هل تمتلك مؤسسة الضمان الاجتماعي ثقافة تنظيمية؟ برر إجابتك؟

ماهي في نظرك النواحي التي يجب تطويرها في إدارة الموارد البشرية؟ وعلى أي مستوى تكون طويلة المدى، قصيرة، أو متوسطة المدى؟

كيف ترى صورة إدارة الموارد البشرية بعد مدة زمنية داخل المؤسسة؟

على ثقافة حسن الاستقبال و التعامل مع المتعاملين، وهذا ما يبرر رؤية وشعار المؤسسة.

التامين الاجتماعي و الوصول إلى اكبر عدد من المؤمنين اجتماعيا.

على المستوى القريب، يجب معالجة النقص في اليد العاملة، والدورات التكوينية الممنوحة لمستخدمي القسم، جانب الاتصال و زيادة الحوار والثقة بين المسؤولين والعمال، وتفادي التطبيق الصارم للقرارات،الذي يتميز به عمل القسم، والسماح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

من ناحية عملها داخل المؤسسة ستتطور نتيجة بداية الاعتماد على خريجي الجامعات والمعاهد التكوينية الحاملين لشهادات التسيير و الزيادة في الاعتماد على التكنولوجيا في أداء العمل، أما من ناحية الدورة فان قسم الموارد البشرية سيبقى دوره تنفيذي مرتبط بالقرارات المتخذة من الإدارة العليا نتيجة المركزية في السلطة.

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 04: يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تتبنى خطة إستراتيجية (رؤية مستقبلية) خاصة بها لتطوير العمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
58.70	34.79	16	4.35	02	21.74	10	8.70	04	نعم
	6.52	03	2.17	01	4.35	02			طويلة المدى
	17.39	08	2.17	01	13.04	06	2.17	01	قصيرة المدى
									متوسطة المدى
	41.30	19	4.35	02	30.43	14	6.52	03	لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

إن المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه ، تبين أن ما نسبته 41.30% من أفراد عينة البحث عبروا بأن إدارة الموارد البشرية لا تبني أي خطة إستراتيجية خاصة بها لتطوير العمل، أما ما نسبته 58.70% من مفردات عينة البحث يرون أنها تمتلك خطة خاصة بها

لتطوير العمل وانقسمت آراؤهم حول ثلاثة خيارات في أن الخطة طويلة المدى بنسبة 34.79% وما نسبته 6.52% يرونها خطة قصيرة المدى، أما ما نسبته 17.39% يرونها أنها متوسطة المدى، لتبقى الإجابة الأقرب للأصح أن إدارة الموارد البشرية لا تتبنى أي خطة خاصة بتطوير العمل وذلك أن ما نسبته 34.78% (4.35+30.43) من أفراد عينة البحث هم من الإطارات والإطارات العليا، وذلك باعتبارهم الأقرب إلى فهم الممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل القسم، بالإضافة إلى أن ما نسبته 34.79% ممن أجابوا بنعم رؤيتهم لها أنها طويلة المدى يرجع لطبيعة العمل الروتيني للإدارة والذي يكون مستمر لا يتغير وذلك حسب إجابات المبحوثين (مدير المؤسسة، نائبة للإدارة والوسائل العامة، وبعض إطارات القسم)، والذي يرتبط بالتسيير الإداري للمؤسسة فقط. وعليه تبقى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تسيير وفقا للطريقة الكلاسيكية لها وأنها تعتبر جهازا ثانويا يقوم بمهام روتينية تنفيذية لقرارات المركز ولا تتعدى مهامها القيام بمتابعة حضور وغياب، أجور العاملين.

الجدول رقم (05): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية لا تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
60.87		28	8.70	04	45.65	21	6.52	03	نعم
39.13	13.04	06			6.52	03	6.52	03	الانضباط داخل المؤسسة
	21.74	10	4.35	02	13.04	06	4.35	02	السير الحسن للعمل
	4.35	02			4.35	02			بناء علاقات جديدة
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية للجدول أن ما نسبته 60.87% من مفردات العينة يرون أنها لا تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا، يشير هذا إلى أن العلاقة التي تربط الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية علاقة رئيس ومرؤوس تقوم على تطبيق القرارات والإجراءات المتخذة من قبل الإدارة العليا، هذا ما توافق مع نتائج الجدول رقم (04) الذي يرى أن مهامها لا تتعدى تنفيذ قرارات المركز، أما ما نسبته 39.13% من

أفراد عينة البحث يرون أنها تحظى باهتمام من قبل الإدارة العليا، غير أن هذا الاهتمام ارتبط حسب ما نسبته 13.04 منهم بضمن الانضباط داخل المؤسسة وحرص إدارة الموارد البشرية على أن سير العمل وفق الخطط المبرمجة من قبل الإدارة العليا، أما ما نسبته 21.74 % ربطوا اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية بأنها تحقق لها السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، وهذا ما يمثل المهام الموكلة لها حسب رئيس هيئة المستخدمين، رئيس هيئة الأجور، المدير، نائبه للإدارة و الوسائل العامة أي التسيير الإداري للمؤسسة وهذا ما يتعارض مع ما تدعوا إليه النظرية التشاركية حيث يتعاون معظم أفراد التنظيم في عمليات التسيير داخل المؤسسة، أما مدخل الموارد البشرية فيدعوا للاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحقيق الكفاءة طويلة الأجل للمؤسسة. وعليه يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد البحث كوحدة أساسية لا تلقى الاهتمام الواجب من قبل المركز وما تستطيع قوله في هذا أن إدارة الموارد البشرية مهمشة من قبل الإدارة العليا.

الجدول رقم (06): يوضح المرجعية التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
67.39	31	10.87	05	41.30	19	15.22	07	لأوامر الإدارة العليا
15.22	07			15.22	07			تمتلك دورا قياديا في تنفيذ مهامها
8.70	04	2.17	01	4.35	02	2.17	01	تعتبر شريكا للإدارة العليا
8.70	04			8.70	04			تتشارك مع الإدارات الأخرى في ذلك
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

عبرت ما نسبته 67.39% من الافراد المبحوثين أن الجهة التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها هي الإدارة العليا، هذا يشير إلى أن المؤسسة تطبق وحدة الأمر والتوجيه في سيرها وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تخضع لأوامر الإدارة العليا في أداء مهامها ما يحد من مهامها ودورها داخل المؤسسة، ويؤكد هذا فنتا

الإطارات و الإطارات العليا التي تؤكد من أنها خاضعة لأوامر الإدارة العليا بنسبة 52.17% (10.87+41.30) باعتبارهم يعلمون المهام التي تقوم بها ومصدر القرار المتخذ لها، في حين عبرت ما نسبته 15.22% من عينة الدراسة أنها تمتلك دورا قياديا في تنفيذ مهامها، هذا الرأي ينسب الدور القيادي لإدارة الموارد البشرية في عملية التنفيذ التي ترجع إلى تأكيدها على الالتزام بأوامر وقرارات الإدارة العليا وتنفيذها، في حين نرى أن الدور القيادي لأي جهة كانت لا يقتصر على التنفيذ فقط بل يتعداه إلى اتخاذ القرار أو المشاركة في إنجازه، وهذا ما تؤكدته إجابة مسئول هيئة الأجور عن نوع العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا أنها "علاقة رئيس ومرؤوس منفذ فقط - الإدارة المركزية-".

لتبقى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد البحث خاضعة و رهينة أوامر المركز، باعتبار أن المؤسسة تسير وفق النموذج الكلاسيكي الذي كان سائدا من قبل وهذا ما يتوافق مع نظرية (X) التي ترى بوجود إخضاع العامل لوحدة الأمر والتنفيذ والرقابة الصارمة، وهذا أساس ما تدعوا إليه النظرية التaylorية.

الجدول رقم (07): يوضح الجهة المحددة للسياسات التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
71.74	36.69	17	4.35	02	28.26	13	4.35	02	الإدارة العليا
	17.39	08	2.17	01	10.87	05	4.35	02	إدارة الموارد البشرية
	17.39	08	4.35	02	10.87	05	2.17	01	الإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية
	28.26	13	2.17	01	19.57	09	6.52	03	لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	8	المجموع

يتضح من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 71.74% من أفراد عينة البحث ترى أن لإدارة الموارد البشرية سياسات محددة تسترشد بها في أداء مهامها، حيث أفادت ما نسبته 36.96% منهم أن الجهة المسؤولة في تحديد السياسات التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية هي الإدارة العليا، الأمر الذي يجعلها تسير وفق خطط

وسياسات السلطة المركزية في أداء مهامها وما يؤكد هذا الرأي صدور عن الإطارات بنسبة 28.26% ليتوافق هذا مع نتائج الجدول رقم (06) الذي وضح الجهة التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها (الإدارة العليا)، في حيث تشابهت نسبة من يرون أن هذه السياسات محددة من قبل إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية بنسبة 17.39% ويربط هذا الرأي في أن إدارة الموارد البشرية لها القدرة وتشارك الإدارة العليا من خلال تنفيذها لما تتخذه من قرارات وترسمه من سياسات للعمل، وهذا ما يبرر رأي 28.26% من فئة البحث التي ترى أنها لاتمتلك سياسات محددة تسترشد بها في أداء مهامها مادامت هذه السياسات محددة من قبل الإدارة العليا وليست هي من حددتها بل لها صلاحية تنفيذها فقط. وهذا ما توافق مع نتائج الجدول رقم (04) الذي وضح أن إدارة الموارد البشرية لاتتبنى خطة إستراتيجية خاصة بها لتطوير العمل، في حين نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة يدعوا إلى ضرورة توفر الثقة والمشاركة بين أعضاء التنظيم في رسم تحديد الخطة وبالتالي تركز على الجهود الجماعية في أداء العمل.

لنجد أن إدارة الموارد البشرية حتى في أداء المهمة الموكلة لها " التسيير الإداري للعمل " حسب ما أدلى به مدير المؤسسة ونائبة للإدارة والوسائل العامة تبقى مجرد منفذ لقرارات المركز دون أن تتخذ أي قرار أو مخاطرة في ذلك، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي دور داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08): يوضح طبيعة الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
56.52	23.91	11			19.57	9	4.35	02	مكتوبة
	13.04	06	4.35	02	4.35	2	4.35	02	واضحة
	13.04	06	6.52	03	4.35	2	2.17	01	معروفة
	6.52	03			6.52	3			متفق عليها من إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى
43.48		20	2.17	01	34.78	16	6.52	03	لا
100		46	13.04	06	69.67	32	17.39	8	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 43.48% من عينة البحث ترى أن إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي أهداف خاصة بها مؤكدة بأنها تشمل على ما نسبته 36.95 (2.17+34.78) من إطارات المؤسسة التي شملتهم الدراسة في أنهم الأكثر إطلاعاً على إدارة الموارد البشرية مهامها وأهدافها وأنها الأكثر فهماً للسؤال المطروح، أي أن إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي أهداف تسيير وفقها لأداء مهامها، هذا يرتبط بالدور التنفيذي لقرارات المركز والذي تقوم به داخل المؤسسة و المؤكدة بنتائج الجداول رقم (4)،(5)،(6)،(7)، أما ما نسبته 56.52% من أفراد عينة البحث يرون أنها تمتلك أهداف خاصة بها وهذه الأهداف مكتوبة وفق رأي 23.91% منهم، أي أنها محددة ومتفق عليها مسبقاً ولتتفق ما نسبته 13.04% منهم على أنها واضحة ونفس النسبة 13.04% كان رأيهم أنها معروفة، أي أن جميع أعضاء المؤسسة مطلعين عليها ووضحت لهم من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالتسيير الإداري للعمل وضمن نجاحه وفق ما قرره الإدارة العليا هذا حسب ما أدلى به مدير المؤسسة أثناء مقابلتنا له وتأكيداً على الالتزام بتطبيق القوانين والإجراءات بالقانون الداخلي للمؤسسة، غير أن الباحث لم يطلع على أية أهداف ولم يتم إعلامه بها من قبل إدارة الموارد البشرية، وعليه يبقى ذلك مرهون بالعلاقة الخطية التنفيذية التي تربطها بالإدارة العليا والتي تحد من

صلاحيتها وهذا ما يؤكد أنها لم تخصص القسم بإجراء أي دورات تكوينية ولم تشارك إدارته في أي اجتماعات خاصة بها حتى يعبر أو يرسم لنفسه أهداف خاصة به.

الجدول رقم (09): يوضح ما إذا كانت لإدارة الموارد البشرية القدرة في تسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
52.17	8.70	4			4.35	02	4.35	02	تمتلك الثقة بينها وبين الإدارات الأخرى
	26.08	12	2.17	01	19.57	09	4.35	02	قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة
	17.39	08	4.35	02	13.04	06			كفاءة طاقمها الإداري
47.83		22	6.52	03	32.61	15	08.70	04	لا
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية للجدول أن ما نسبته 52.17% من أفراد عينة البحث يرون أن لإدارة الموارد البشرية القدرة على تسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة، وهذا حسب ما نسبته 26.08% منهم أن لها القدرة على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، يرجع هذا الرأي القدرة على التسيير إلى نجاحها في عملية تنفيذ ما تحدده الإدارة العليا من سياسات عامة للمؤسسة في ما يخص شؤون العاملين، وحسب ما نسبته 17.39% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم يعني ذلك لهم أن طاقمها الإداري يمتلك الكفاءة والقدرة المعرفية للقيام بعملية التسيير الخاصة بشؤون العاملين، وهذا ما تبرره التخصصات الخاصة بإطارات القسم التي انقسمت بين تنمية وتسيير الموارد البشرية، القانون الإداري لكنها تبقى فاقدة لمعنى تسيير الموارد البشرية، في حين جاءت نسبة 8.70% لمن يربطون بين قدرتها على التسيير على أنها تمتلك الثقة بينها وبين الإدارات الأخرى، أما نسبة 47.83% فقد أفادت أن إدارة الموارد البشرية ليست لها القدرة في تسيير شؤون العاملين تؤكد ما نسبته 32.61% ممن أجابوا بلا هم من الإطارات باعتبارهم الأقرب والأكثر فهما وتخصصا في عملية التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة وأن هذا لا

يرتبط بمدى قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وهذا ما أكدته إجابات إطارات القسم، بل هذا يرتبط بما يجري ويتخذ من قرارات من الإدارة العليا المدير، نائب الإدارة، والوسائل العامة، ليتناسب هذا مع إجابات المبحوثين في دراسة الباحث " عربات منير" عن سؤال " مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في تأطير قوة العمل وفق خصائص وأهداف وواجبات الوظائف " والتي أثبتت عدم قدرتها على ذلك داخل المصنع التي أجريت به الدراسة.

وبالتالي تكون إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي منفذا فقط للسياسة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح السلطة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
78.26	36	8.70	04	54.35	25	15.22	07	سلطة تنفيذية
2.17	01	2.17	01					سلطة استشارية
19.57	09	2.17	01	15.22	07	2.17	01	سلطة وظيفية
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 78.26% من أفراد عينة البحث يرون ان سلطة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة سلطة تنفيذية، تقتصر على تنفيذ ما تقرره وتتخذ الإدارة العليا فيما يخص العمل وإجراءاته، دون أن يكون لها صلاحية في ذلك، أما ما نسبته 19.57% من أفراد عينة البحث يرون أن سلطتها وظيفية، ليكون هذا الرأي مرتبط بالمهام الروتينية للقسم (تسيير المسار الوظيفي، تسجيل الدخول والخروج، الغياب ...) وهذا ما أكده إطارات القسم ومن أجريت معهم المقابلة خاصة نائب المدير للإدارة والوسائل العامة، ليؤكد هذه النسبة العالية للإطارات التي اعتبرت سلطتها سلطة تنفيذية. ليكون رأي 2.17% من أفراد عينة البحث أنها تتمتع بسلطة استشارية. هذا ما يتفق مع نظرية (X) التي تجبر الإدارة على تطبيق الرقابة الصارمة والإلزامية العامل على تنفيذ

الأوامر دون إبداء أي رأي فيها، وتتفق مع نتائج الجدول رقم (6) الذي وضح خضوع إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا في أداء مهامها. لتكون هنا المؤسسة تسيير وفق مبدأ المركزية الذي كان معمول به في المراحل الأولى التي مرت بها المؤسسات خلال تطورها. **الجدول رقم (11):** يوضح القسم المسؤول عن البرامج التدريبية والذي يختص بمتابعة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
32.60	15	6.52	03	17.37	08	8.70	04	قسم الموارد البشرية
58.70	27	6.52	03	43.48	20	8.70	04	الإدارة العليا .
8.70	04			8.70	04			القسم الذي تعمل فيه
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تعتبر المعطيات الإحصائية للجدول أن القسم المسؤول عن البرامج التدريبية والذي يختص بمتابعة وتحديد الاحتياجات التدريبية هي الإدارة العليا حسب ما نسبته 58.70% ، تتأكد هذه الإجابة بما نسبته 43.48% من إطارات المؤسسة الذين أقرروا بذلك ،يشير هذا إلى المركزية التي تتميز بها المؤسسة وبتركزها على النيابات أو الأقسام التي ترى فيها المصلحة الاقتصادية، وهذا ما يبرر أن معظم الدورات التدريبية داخل المؤسسة اقتصر فقط على نيابة التحصيل المالية و الاداءات وعمال الشباك فيما يخص التعامل مع البطاقات الإلكترونية والتكنولوجيا المستعملة فيها.

هذا ما أدلى به إطارات المؤسسة أثناء إجراء المقابلات، في حين لم يحظى إطارات قسم الموارد البشرية الذين صرحوا بعدم حصولهم على أي دورات تدريبية وعدم الحاجة لذلك وكذا رغبتهم في أن يخضعوا لمثل هذه الدورات، لتكون النسبة الثانية لمن أجابوا أن قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية بما نسبته 32.60% من أفراد عينة البحث، يرجع هذا حسب قول مسئول هيئة المستخدمين " نحن من نحصي الفئات الأكثر حاجة للتدريب خاصة منهم من التحقوا بالمؤسسة في ما يخص التعامل مع

الآلات والبطاقات الإلكترونية ليبقى القرار النهائي في تحديد الفئة التي تستفيد من التدريب للإدارة العليا على مستوى الجزائر العاصمة"، وأنها ترتبط حسب رأي الباحث بمسعى الدولة إلى عصرنه الإدارة ورقمنتها لتتماشى مع باقي الدول، يرجع هذا الخلل في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة إلى الجهة المسؤولة عنها الإدارة العليا التي تبقى غير قادرة على ذلك لابتعادها عن فروع المؤسسة ولا تعي تماما الفئات المحتاجة للتدريب، وذلك في نظر الباحث يقتصر على إدارة الموارد البشرية بمشاركة المسؤول المباشر اللذان يستطيعان تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما تنافى مع إجابات المبحوثين في دراسته الباحث "بن دريدر منير" عن سؤال "من هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية؟" والتي حددت أن المسؤول عن العملية هو المسؤول المباشر على العمال، لتكون بهذا عملية التدريب في مؤسسة الضمان الاجتماعي مجحفة غير عادلة في حق إطارات المؤسسة خاصة منهم إطارات قسم الموارد البشرية الذي يبقى مهمش تعتمد عليه الإدارة العليا في تنفيذ قراراتها فقط.

الجدول رقم (12): يوضح على ماذا تركز البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
43.48	20	6.52	03	30.43	14	6.52	03	زيادة المهارات لدى العمال
47.82	22	6.52	03	32.61	15	8.70	04	زيادة خبرات العمال
8.70	04			6.52	03	2.17	01	نشر ثقافة ايجابية
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن ما نسبته 47.82% من أفراد العينة قد صرحوا أن البرامج التدريبية داخل المؤسسة تركز على زيادة خبرات العمال، تتقارب هذه النسبة مع نسبة 43.48% ممن صرحوا أنها تزيد من المهارات لدى العمال، يتوافق هذا مع مسعى عصرته الإدارة ورقمنتها وإجبارية إخضاع عمال الإدارة إلى دورات تكوينية تكسبهم مهارات وخبرات التعامل مع الأجهزة الرقمية والتكنولوجيا والتي تتماشى مع متطلبات العمل، وهذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (11)، غير أنها كانت دورية ولفترة

محدودة ولم تحقق أي ثقافة إيجابية لدى العمال داخل المؤسسة وهذا ما تبرره نسبته 8.70% ممن أجابوا أنها ركزت على نشر ثقافة إيجابية، ليتنافى هذا مع معظم النظريات الخاصة بالإدارة الحديثة التي تدعو إلى ضرورة إخضاع العامل إلى دورات تدريبية متواصلة ودورية من أجل زيادة مهاراته وخبراته وان تكسبه وتغرس فيه ثقافة التنظيم. ومن هنا يتضح أن المؤسسة لم تهتم بأن تشكل وتحدد ثقافة إيجابية لدى أفرادها من خلال ما أجرته من دورات تدريبية.

الجدول رقم (13): يوضح على ماذا تعتمد إدارة الموارد البشرية في سعيها لتطوير صورة المؤسسة اتجاه بيئتها الخارجية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	الخيارات	
		%	ت	%	ت	%	ت			%
67.39	28.26	13				26.08	12	2.17	01	التشجيع على العمل لضمان الولاء
	4.35	02				2.17	01	2.17	01	تغيير طريقة تفكير العاملين اتجاه المؤسسة والعمل فيها
	21.74	10	4.35	02	15.22	07	2.17	01	01	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
	13.04	06	6.52	03	2.17	01	4.35	02	02	تحث عمالها على حماية شعار المؤسسة وترسيخه في أذهان عمالها
	32.61	15	2.17	01	23.91	11	6.52	03		لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

تبين المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 67.39% هن أفراد عينة البحث صرحوا أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتطوير صورة المؤسسة اتجاه بيئتها الخارجية، حيث انقسمت هذه النسبة على ثلاثة خيارات تستطيع من خلالها تطوير الصورة الخاصة بالمؤسسة، حيث أجاب ما نسبته 28.26% منهم أنها تشجع على العمل لضمان الولاء أي الالتزام بقوانين، قواعد العمل المحددة، والعمل على ضمان ولاء أفراد المؤسسة لها، أما ما نسبته 21.74% قد رأوا أنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في العمل وذلك ما لوحظ من اعتماد كبير على تكنولوجيا الإعلام والاتصال كالحاسب والآت التي تعمل بها البطاقات البيومترية للمؤمنين، كميرات المراقبة وآلة البصمات،

تأكيدا كذلك على تغيير نظرة العامل للعمل وأن تدفع به للالتزام أكثر، هذا ما صرح به مدير المؤسسة ومعظم إداراتها في "أن الشغل الشامل للمؤسسة أن تضمن السير الحسن للعمل وأن تغير ذهنية عمالها اتجاه العمل والمؤسسة، أن تغرس فيهم ثقافة الالتزام والانضباط في أداء العمل"، أما حث عمالها على حماية شعار المؤسسة وترسيخ في أذهانهم أكده ما نسبته 13.04% من المبحوثين، يبقى هذا مقتصرًا على ما لوحظ من ملصقات خاصة بشعار المؤسسة وأهمية التأمين للعمال الأجراء، لتكون نسبته 32.61% من عينة البحث يرون أنها لا تسعى لتطوير صورة المؤسسة اتجاه بيئتها الخارجية، ذلك أنهم يرون فيها إدارة تنفيذية تلتزم بتطبيق ما تقرره الإدارة حتى ولو تعلق الأمر بخلق ثقافة للمؤسسة، فإنها تسعى لتحقيق ما يخدم وترغب الإدارة العليا في نشره من ثقافة الالتزام والانضباط لدى العمال، وهذا حسب تصريح مدير المؤسسة أن "إدارة الموارد البشرية لا تسعى إلى ترسيخ أي ثقافة لدى أعضاء المؤسسة ولا دور لها في ذلك إلا تطبيق قرارات المركز في إجاباته أثناء إجراء المقابلة"، وهذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (12)، ويتوافق مع نظرية القيم التي ترى بوجود مجموعة محددة من القيم التي تشكل واقع الحاملين لتلك الثقافة وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية، وهي في المؤسسة الضمان الاجتماعي الالتزام، الانضباط، الولاء احترام الوقت.

وعليه تتميز ثقافة المؤسسة بأنها ثقافة بيروقراطية ترتكز على احترام السلم الإداري وكذا مركزية السلطة

الجدول رقم (14): يوضح القيم التي تسعى إدارة الموارد البشرية أن تغرسها في العمال.

	المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.21	54.34	25	13.04	06	28.26	13	13.04	06	الخيارات
	10.87	05			10.87	05			الانضباط وإتقان العمل
									نعم
									الولاء للمؤسسة
	34.79	16			30.44	14	4.35	02	لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

*أخرى ذكرت: النزاهة، معرف واجبك اتجاه مهنتك، سر المهنة، العمل عبادة.

يوضح الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تسعى أن تغرس في العمال قيما حسب إجابة ما نسبته 65.21% وهذه القيم تتمثل في الانضباط وإتقان العمل حسب ما نسبته 54.34% منهم، وما نسبته 10.87% أنها تغرس فيهم قيمة الولاء للمؤسسة، أي أن يسير العمل وفق الخطة العامة للمؤسسة وما حددته من أهداف وهذا ما يتحقق من خلال الدور التنفيذي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تسييرها الإداري للمؤسسة لقرارات المركز حسب تصريحات المدير إطارات قسم الموارد البشرية أثناء إجراء المقابلات، وأنها لا تمتلك أي دور في أن ترسخ أي ثقافة تنظيمية لدى العمال، في حين نجد أن ما نسبته 34.79% من أفراد عينة البحث يرون أنها لا تغرس فيهم أي قيمة حول العمل أي أن لا دور لها في ذلك، يتفق هذا مع نتائج الجدول رقم (10) الذي يوضح امتلاكها للسلطة التنفيذية داخل المؤسسة والجدول رقم (11) و (12) الذي وضح أنها غير مسؤولة عن إجراء البرامج التربية وأن هذه البرامج لا تغرس أي قيم أو ثقافة إيجابية وكذا نتائج الجدول رقم (13) التي توضح عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية أي دور في تطوير صورة المؤسسة اتجاه بيئتها للدور التنفيذي في ذلك هذا ما تؤكد نسبة 30.44% من إطارات المؤسسة ممن أجابوا بأنها لا تغرس أي قيم في العمال باعتبارهم الأقرب لفهم الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد وضبط ثقافة المؤسسة.

وعليه يبقى سعي إدارة الموارد البشرية في غرس القيم التنظيمية لدى العمال على أن تحقق وتترجم رغبة ومسعى المركز في ذلك، ضمان الالتزام وولاء العمال للمؤسسة والعمل فيها دون أن يكون لها أي دور أو صلاحية فيما يتعلق بذلك.

الجدول رقم (15): يوضح من هو المسؤول عن قرارات التوظيف في المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
13.04	06	2.17	01	8.70	04	2.17	01	إدارة الموارد البشرية
10.87	05	2.17	01	6.52	03	2.17	01	رئيس المصلحة المعنية بالتوظيف
76.87	35	8.70	04	54.35	25	13.04	06	الإدارة العليا
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يوضح الجدول رأي المبحوثين في الجهة المسؤولة عن التوظيف، حيث ترى ما نسبته 76.87% من أفراد عينة البحث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن قرارات التوظيف في مؤسسة الضمان الاجتماعي، يفيد هذا أن القرار النهائي لعملية التوظيف يخضع لوحدة الأمر و التوجيه وهذا ما تؤكد نسبته 63.05% (54.35%+8.70%) من فئة الإطارات، أما ما نسبته 13.04% من أفراد عينة البحث يرون أن المسؤول عن قرارات التوظيف هو إدارة الموارد البشرية، وترجع هذه الفئة ذلك لكون إدارة الموارد البشرية حسب قول رئيس هيئة المستخدمين "أن دور إدارة الموارد البشرية هو إحصاء المناصب الشاغرة داخل المؤسسة وتقديمها للإدارة العليا وتنتظر قرارها في ذلك"، لئتم بعد ذلك تنفيذ تلك القرارات من قبل إدارة الموارد البشرية، أما ما نسبته 10.87% من أفراد عينة البحث فيرون أن المسؤول عن قرارات التوظيف هو رئيس المصلحة المعنية بالتوظيف في أن يقدم طلب التوظيف وأن يقدم ما يحتاجه من عمال لإدارة الموارد البشرية. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية في ما يخص قرارات التوظيف والمراحل التي تمر بها العملية يكون لها دور التنفيذي لقرارات التي فصلت الإدارة العليا بتأكد هذا بما صرح به إطارات إدارة الموارد البشرية وما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدم احتواء قسم الموارد البشرية على مصلحة تخص التوظيف.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (16): يوضح الدور الذي تلعبه في حال ما شاركوا الإدارة العليا في إعداد خطة شاملة للمؤسسة.

المجموع	إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		الخيارات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	26.09	12	8.70	04	15.22	07	2.17	01	دورها التحليلي
									دورها التنبؤي
	6.52	03			2.17	01	4.35	02	صياغة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تقتنع بها جميع الإدارات
	15.22	07			10.87	05	4.35	02	تفعيل الصلاحيات المخولة لها وما يربطها بالإدارة العليا من صلاحيات
	2.17	01			2.17	01			تصور لثقافة تنظيمية تشجع على الولاء
50	23	4.35	02	39.13	18	6.52	03	لا	
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع	

توضح المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه انقسام أفراد عينة البحث بالتساوي بنسبة 50% لمن أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية تشارك الإدارة العليا في إعداد الخطة الشاملة للمؤسسة انقسمت هذه الفئة على خمسة خيارات تسمح لها بالمشاركة حيث أن ما نسبته 26.09% منهم يرون أنها تعتمد في ذلك على دورها التحليلي والذي يتعلق بدراسة البيئة العمل الداخلية وما يتعلق بها، أما ما نسبته 15.22% يرون أن مشاركتها ترتبط بتفعيل الصلاحيات المخولة لها وما يربطها بالإدارة العليا من صلاحيات، وهذا يتعلق بصلاحيات تنفيذ قرارات الإدارة العليا الخاصة بالعمل وتنفيذ خطة المؤسسة، في حين أن من يرون أنها تعتمد على صياغة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تقتنع بها جميع الإدارات نسبتهم 6.52%، وما نسبته 2.17% منهم يربطون ذلك بأنها تصور لثقافة تنظيمية تشجع على الولاء، ليكون كذلك ما نسبته 50% من فئة عينة البحث يرون أنها لا تشارك الإدارة العليا في الخطة الشاملة للمؤسسة، أي أن الإدارة العليا لا تهتم بإدارة الموارد البشرية ولا ترى في دورها ومكانتها أي أهمية من أجل أن تقوم بإعداد الخطة الشاملة التي تدير وفقها المؤسسة هذا ما تبرره نسبته 43.48% (39.13%+4.35%) من

إطارات المؤسسة الذين يعتبرون الأكثر فهما لدور إدارة الموارد البشرية والأكثر إطلاعا على قرارات الإدارة العليا، ذلك ما يتفق مع نتائج الجدول رقم (05) التي تؤكد نتائجه عدم اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية، يتنافى هذا مع نظرية الجودة الشاملة التي ترى بوجوب التشاركية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما تتوافق معها فيه النظرية التشاركية التي تولي أهمية لحافز المشاركة في العملية الإدارية ولكن حسب نتائج الجدول فإن الإدارة العليا لا تولي أي أهمية لإدارة الموارد البشرية وتغفل دورها في إعداد خطة العمل.

الجدول رقم (17): يوضح دور إدارة الموارد البشرية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
8.70	04	2.17	01	2.17	01	4.35	02	تشارك إدارة الموارد البشرية في اتخاذها
28.26	13			26.09	12	2.17	01	تستشير إدارة الموارد البشرية ولا تأخذ برأيها.
63.04	29	10.87	05	41.30	19	10.87	05	لا تستشيرها ولا تشاركها في اتخاذ القرارات
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

انقسمت إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه على ثلاثة خيارات توضح دور إدارة الموارد البشرية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، حيث نجد أن ما نسبته 63.04% من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا لا تستشير ولا تشارك إدارة الموارد البشرية في اتخاذها القرارات، أي أن إدارة الموارد البشرية لا دور لها ولا رأي في القرارات المتخذة في ما يخص العمل، تؤكد صدق هذه النسبة أنها تشمل على ما نسبته 52.17% (41.30%+10.87%)، من إطارات عينة البحث نتيجة فهم واطلاعهم عن القرارات ومصدرها، هذا كذلك ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (06) الذي يوضح إدارة الموارد البشرية لأوامر الإدارة العليا في أداء مهامها والجدول رقم (16) الذي وضح إن إدارة الموارد البشرية لا تشارك الإدارة العليا في إعداد الخطة الشاملة للمؤسسة والذي بين إن دورها تنفيذي فقط حسب نتائج الجدول، بالإضافة لإجابات مدير المؤسسة، نائبة للوسائل

والإدارة العامة، إطارات قسم الموارد البشرية الذين أكدوا على أنه "لا تمتلك أي مشاركة أو استشارة في قرارات الإدارة العليا بل تنفيذها فقط في إطار التنظيم الرسمي للعمل والمركزية التي تتسم بها المؤسسة"، أما ما نسبته 28.26% من أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية تستشار فقط و لا يأخذ برأيها في قرارات الإدارة العليا، أي يمتلك سلطة استشارية داخل المؤسسة ترتبط بما تقدمه من معلومات حول إحصاء النقص في اليد العاملة والمناصب الشاغرة للفئات التي يجب أن تخضع للدورات التكوينية وهذا حسب تعبير مسؤول هيئة الأجور ومسؤول هيئة المستخدمين وكذا نتائج الجدول رقم (11) والجدول رقم (15) الخاصين بالتوظيف و التدريب، أما ما نسبته 8.70% فتري أن الإدارة العليا تشارك إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات أي لها دور في اتخاذ القرارات داخل الإدارة العليا، تتعارض معطيات الجدول عن ما تدعوا له كل من نظرية الجودة الشاملة، النظرية التعاونية، نظرية (y) التي ترى بوجود أن تقوم العملية الإدارية على مبدأ التشاركية بين الإدارة وباقي العمال داخل المؤسسة.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تبقى إدارة ثانوية مهمشة من قبل الإدارة العليا حتى في استشارتها في ما تتخذه من قرارات ،هذا ما يبرره غياب مدير للقسم داخل المؤسسة وعدم تعيينه من قبل الإدارة العليا في الفترة الحالية وربط دورها بالتسيير الحسن للعمل وضمان عدم حدوث أي مشاكل تعيق ذلك.

الجدول رقم (18): يوضح بعض ماتحت الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية على تفعيله عند العمال

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
39.91	11	2.17	01	15.22	07	6.52	03	تبين فكرة المخاطرة في إنجاز العمل
19.57	09	4.35	02	13.04	06	2.17	01	ضرورة تدوين وكتابة الأفكار الجديدة
45.65	21			39.17	18	6.52	03	تقديم مقترحات خاصة بالعمل
10.87	05	6.52	03	2.17	01	2.17	01	رسم وتحديد طموحاتهم المستقبلية الخاصة بهم وبالمؤسسة
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تعبر الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه عن ما تحت الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية أن تدعوا عمالها القيام بها، حيث جاءت نسبة 39.91% من أفراد البحث تعبر عن أنها تحثها على تبني فكرة المخاطرة في إنجاز العمل، أي أن يقوم العامل بإنجاز ما هو موكل إليه من عمل باتخاذ قرارات وابتكار طرق لذلك في نفس اللحظة والزمن تسمح له بتنفيذ العمل دون النظر للنتائج التي ستنتج عن ذلك.

أما مانسبته 19.57% من أفراد عينة البحث يرون أنها تحثهم على ضرورة تدوين وكتابة أفكار جديدة في ما يخص العمل وسيره حسب نظرتهم وخبرتهم كل في مجاله، أما ما نسبته 45.65% من أفراد عينة البحث يرون أنها تحثهم على تقديم مقترحات خاصة بالعمل، أي نظرتهم ورؤيتهم لما ينقص ويجب أن يغير أو يضاف للعمل داخل المؤسسة تؤكد صدق هذا الخيار وقربه للواقع نسبة 39.17% من الإطارات التي أكدت أن الإدارة العليا تحثهم على ذلك، أما ما نسبته 10.87% من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا تدفع إدارة الموارد البشرية أن يقوم العامل برسم وتحديد طموحاته المستقبلية الخاصة به وبالمؤسسة، أي رسم صورة لما يطمحون له وما يرون المؤسسة فيه مستقبلا.

لكن هذا يبقى غير ملموس لا تتوفر دلائله أو وسائله ، أماكن تناقش فيها هذه الأمور والمقترحات ، بالإضافة أنها تبقى محدودة لا يجب أن تتعدى قرارات المركز نتيجة ما لوحظ من مركزية والتزام بما تقرره القوانين والإجراءات القانونية خاصة القانون الداخلي

للمؤسسة الذي تم الاطلاع عليه أثناء مقابلة المدير والذي قال أنه من يحدد لنا الطريقة التي يجب أن يتبع ويسير وفقها العمل، وأن يرجع له العامل في كل مراحل قيامه للعمل وفي أي مشكلة تصادفه، لتبقى هذه مجرد إحدى محاولات الإدارة العليا أن تشعر العامل أنه يشارك وله مكان في ما يتخذه من قرارات لدى المركز ضمانا منها لولائه وإنجازه العمل وفق ما تطمح له، وتبقى هي صاحبة القرار النهائي فيه.

الجدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بجلسات على مستوى كل وظيفة لتوليد تحريك الأفكار لدى العمال.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
23.9 1	19.57	9	4.35	02	13.04	06	2.17	01	زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار	نعم
	2.17	01			2.17	01			تطوير أفاقهم وطموحاتهم اتجاه العمل	
	2.17	01	2.17	01					تحديد الاحتياجات التدريبية	
76.09	35	6.52	03	54.35	25	15.22	07		لا	
100	46	13.0 4	06	69.57	32	17.39	08		المجموع	

تبين المعطيات الإحصائية للجدول أن ما نسبته 76.09% من أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بأي جلسات على مستوى كل وظيفة لتوليد وتحريك الأفكار لدى العمال (العصف الذهني) أي أنها لا تقوم بخلق مشكلة تضع العمال فيها وتدفعهم لإيجاد الحل لها، تتأكد هذه النسبة بأنها تحتوي على ما نسبته 60.87% (6.52+54.35) من الإطارات نظرا لأنهم الأكثر فهما لعملية العصف الذهني والأكثر قربا من إدارة الموارد والمهام التي تقوم بها داخل المؤسسة، لتكون نسبة 23.91% من عينة أفراد البحث يرونها أنها تقوم بجلسات على مستوى كل وظيفة لتوليد وتحريك الأفكار لدى العمال، وأن ذلك يكون من أجل زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار بما نسبته 19.57%، أي أنها تدفعهم لأن يكون لهم دور في تطوير وتغيير العمل من خلال ما يمتلكونه من قدرات في ذلك، لتكون ما نسبتهم 2.17% ترى أن ذلك يكون من أجل تطوير أفاقهم وطموحاتهم اتجاه العمل، أي أن يكون لهم نظرة وتصور تترجم طموحهم لمستقبلهم داخل المؤسسة

والعمل فيها مستقبلا، لتكون نفس النسبة 2.17% ترى أن ذلك من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.

وهذا يرجع حسب رأي الباحث إلى طبيعة العمل التي تقوم به المؤسسة ذات الطابع الخدماتي الذي يتميز بالروتين وتكرار نفس الأعمال ولا يتطلب أن يكون هناك أي تجديد أو تطوير كبير فيه كما أن محدودية المهام الموكلة لقسم الموارد البشرية والمقتصرة على العمل التنفيذي نظرا للمركزية التي تتميز بها المؤسسة تجعله غير قادر على رسم أي سياسة أو ثقافة تنظيمية نظرا للمركزية التي تتميز بها المؤسسة تجعله غير قادرة على رسم أي سياسة أو ثقافة تنظيمية تركز على تطوير العمل من خلال زيادة القدرات، الإبداع والابتكار، هذا يتنافى مع النظرية التعاونية، كذلك نظرية الرأسمال البشري والنظرية المعرفية التي تدعو أن تكون هناك تشاركية وتعدد للأفكار لدى العمال في كل قرار أو مشكلة تحدث داخل المؤسسة أثناء العمل.

الجدول رقم (20): يوضح ما يحققه اعتماد إدارة الموارد البشرية على فرق العمل في أداء مهامها.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	الخيارات
		%	ت	%	ت	%	ت		
34.78	15.22	07	2.17	01	8.70	04	4.35	02	إنجاز الأهداف العامة
	13.04	06	4.35	02	8.70	04			توضيح ونشر رسالة المؤسسة
	6.52	03	4.35	02	2.17	01			توليد لغة مشتركة بين العمال
65.22	30	2.17	01	50	23	13.04	06		لا
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية في أداء مهام إنجاز نشاطاتها لا تعتمد على فرق العمل وذلك حسب رأي 65.22% من أفراد عينة البحث مؤكدة بما نسبته 52.17% (50%+2.17%) من إطارات العينة الذين أجابوا بذلك، أي أن العمل داخل المؤسسة ينجز بصفة فردية، كل ينجز المهمة الموكلة والمحددة له ويرجع هذا في نظر الباحث إلى المهام الروتينية والمحدودة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بالإضافة لعدم امتلاكه أي سلطة تسمح له بأن يقرر الاعتماد على فرق عمل لإنجاز

الأعمال، بالإضافة إلى نقص اليد العاملة داخل القسم والذي لا يسمح بتشكيل فرق للعمل، وكذا حسب قول المدير: "إن العمال داخل المؤسسة كل يلتحق بمكتبة يغلق المكتب يتصل بجهاز الكمبيوتر الخاص به فقط".

لتكون ما نسبته 34.78% من أفراد عينة البحث يرون أنها تعتمد على فرق العمل وأن ذلك يحقق لها إنجاز الأهداف العامة بما نسبتهم 15.22%، ويحقق لها توضيح ونشر رسالة المؤسسة حسب رأي 13.04%، أما رأي 6.52% يولد لغة مشتركة بين العمال، أي أنه وفي حالة الاعتماد على فرق العمل فإن ذلك سيؤدي للوصول للهدف العام للمؤسسة وتحقيق وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على فهم رسالة المؤسسة ونشرها، بالإضافة إلى خلق لغة مشتركة يتعامل بها العمال أثناء إنجاز العمل.

هذا ما يوضح أن قسم الموارد البشرية لا يعتمد على فرق العمل في إنجاز أداء العمل، لا يسعى ولا يسمح له أن يحدد ويرسم ثقافة خاصة بالمؤسسة ولا يمكنه أن يحدد لغة مشتركة، قيم تنظيمية، معتقدات تكون موحدة

بين أفراد المؤسسة نظرا للمكانة الثانوية التي يحتلها داخل المؤسسة والمركزية التي تتعامل بها مؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك حسب تصريحات المبحوثين عن سؤال "دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية"، بأنها لا تمتلك أي دور في ذلك نظرا لدورها التنفيذي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح بما تتسم به القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة في مجال مهامها الوظيفية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات الخيارات	
		%	ت	%	ت	%	ت		%
52.17	4.35	2			4.35	02			المخاطرة في إنجازها
	30.43	14	4.35	02	23.91	11	2.17	01	تركز على الالتزام باللوائح والتعليمات
	17.39	08	4.35	02	6.52	03	6.52	03	تخضع لمخطط وبرامج الإدارة العليا
	47.83	22	4.35	02	34.78	16	08.70	04	لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يكشف الجدول نتائج إجابات المبحوثين والتي توضح أن إدارة الموارد البشرية تمتلك صلاحية اتخاذ القرار في مجال مهامها الوظيفية حسب رأي 52.17% من مفردات عينة البحث أي أنها تمتلك استقلالية في ذلك، لكن هذه القرارات تتسم حسب رأي 30.43% منهم أنها تركز على الالتزام باللوائح والتعليمات، أي أنها لا تتخذها باستقلالية تامة بل تكون حسب ما حدد من اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا، وحسب رأي 17.39% أنها تتسم بخضوعها لخطة وبرامج الإدارة العليا، أي أنها في إصدارها للقرارات الخاصة بمهامها الوظيفية تخضع لما تحدده لها الإدارة العليا من خطط وبرامج، أما رأي ما نسبته 47.83% من أفراد عينة البحث أنها لا تمتلك صلاحية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في مجال مهامها الوظيفية والتي تبقى مهام مكتبية روتينية بسيطة،. تؤكد هذا ما نسبته 39.13% (34.78% + 4.35%) من إطارات المؤسسة في أنهم الأكثر إطلاعاً على ما تتخذه من قرارات وعلى أي أساس تتخذ هذه القرارات، بالإضافة إلى تصريح إطارات قسم الموارد البشرية "بعدم امتلاك القسم أي صلاحية في اتخاذ القرارات بل تكون صادرة من الإدارة العليا، المدير ونائبة للإدارة والوسائل العامة وما علينا نحن سوى تنفيذها حتى ولو تعلق الأمر بما يجدر بنا أن نتخذ

فيه نحن القرارات وننفذها"، كذلك يعبر غياب مدير للقسم داخل المؤسسة ونقص اليد العاملة داخله عدم قدرته وامتلاكه أي قرارات داخل المؤسسة حتى في مجال مهامه الوظيفية.

والنتيجة هنا أن قسم الموارد البشرية داخل المؤسسة يبقى فاقدا بصورة قد تكون جزئية أو كلية لمعنى امتلاكه صلاحية اتخاذ القرارات حتى في مجال مهامه الوظيفية التي تبقى روتينية بسيطة باعتباره يرتبط في ذلك بالمركز وبعيد أن يكون له أي دور في تطوير الحياة المهنية لعمال المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية، من خلال تكوينه تحفيزه وإكسابه ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة لافتقاده لمعناه ومكانته الحقيقية التي تعتبره إحدى الركائز الأساسية لقيام المؤسسة، هذا ما يتوافق مع نتائج الجدول (53) الخاص بالإجراءات التي يتوجب القيام بها حتى يكون لدائرة الموارد البشرية معنى حقيقيا من الناحية الوظيفية للباحث "منير عربات"، ومع الجداول السابقة رقم (06)، (07)، (10) التي توضح الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وخضوعها لمركزية المؤسسة

الجدول رقم (22): يوضح كيف يرى العمال المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
56.62	26	6.52	03	36.96	17	13.04	06	عبارة عن مكان منظم ومهيكل
6.52	03			4.35	02	2.17	01	مكان غير منظم وعشوائي
36.95	17	6.52	03	28.26	13	2.17	01	مكان يسير وفق الإجراءات الرسمية
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نظرة العمال للمؤسسة، حيث يرى ما نسبته 56.62% من أفراد عينة البحث أنها عبارة عن مكان منظم ومهيكل، أي أن يسير وينظم وفق هيكلية محددة، في حين نجد أن ما نسبته 36.95% من أفراد عينة البحث يرون أنها عبارة عن مكان يسير وفق الإجراءات الرسمية، أي أن العمل وعلاقاته داخل المؤسسة تحكمه قوانين وإجراءات تنظيمية محدد خاصة بذلك.

أما ما نسبته 6.52% من أفراد عينة البحث يرون فيها مكان غير منظم وعشوائي لا يلتزم بأي تنظيم، أو أية إجراءات تضبط العمل.

لتكون وفق هذه الإحصائيات مؤسسة الضمان الاجتماعي مكان يسير وفق الإجراءات الرسمية منظم ومهيكل بالشكل الصحيح يؤكد ويدفع كل العاملين إلى ضرورة تبني ثقافة الالتزام والانضباط والسير وفق القوانين والإجراءات الرسمية ليتوافق هذا مع ما أدلى به مدير المؤسسة ونائبة للإدارة والوسائل العامة، مسئول هيئة المستخدمين "أن الإدارة داخل المؤسسة تسعى في المقام الأول إلى ضمان وتحديد طريقة منظمة وممنهجة لسير العمل وترسيخها لدى العمال داخلها، وهذا كان أحد مواضيع الاجتماع الذي عقدته المديرية العامة والذي حضره من أجل إعادة هيكلة المؤسسة"، وهذا ما يتوافق مع نظرية التفاعل مع الحياة في أن الأفراد يشكلون صورة عن ما يجري حولهم وعن الأشخاص داخل بيئة العمل وضرورة تقبلها دون محاولة تغييرها، لتكون بهذا مؤسسة الضمان الاجتماعي تتبنى ثقافة بيروقراطية تحدد المسؤوليات والسلطات والعمل منظم والوحدات بينها تتساق وتسلل السلطة بشكل هرمي، هذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي الخاص بها وتقوم على التحكم والالتزام.

الجدول رقم (23): يوضح الطريقة التي تعتمد ها إدارة الموارد البشرية في نشر المعلومات.

الخيارات	أعوان التحكم		إطارات		إطارات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رسمية كتابية	05	10.87	28	60.87	06	13.04	39	84.78
شخصية	03	6.52	04	8.70			07	15.22
المجموع	08	17.39	32	69.57	06	13.04	46	100

يوضح الجدول أعلاه الطريقة التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في نشر المعلومات داخل المؤسسة حيث اتفق ما نسبته 84.78% من أفراد عينة البحث على أنها تعتمد على الطريقة الرسمية الكتابية في نشر المعلومات، أي أنها تعتمد حسب ما لوحظ داخل المؤسسة وحسب تصريح معظم إطارات المؤسسة حول كيفية إطلاعهم عن المعلومات الخاصة بالعمل على الإعلان في لوحة مخصصة للإعلان توجد بجانب قسم الموارد

البشرية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الكتابات الورقية الرسمية الموقعة من مختلف المديرين حسب مصدرها، يبقى هذا يتعلق فقط بما يرغب المديرين والإدارة العليا بنشره من معلومات للعمال والأعمال الروتينية لهم، وذلك يبرره أن قسم الموارد البشرية يبقى مهتما عن أغلب المعلومات و القرارات المتخذة خاصة المتعلقة بعملية التسيير الإداري والتي هي في الواقع المهمة الموكلة للقسم حسب قول هيئة المستخدمين " نحن آخر من تصله المعلومة في العديد من المرات، نجد عمال الأقسام والنيابات الأخرى يمتلكون مانحن بحاجة له من معلومات وهذا ما هو غريب"، أما إجابة إحدى إدارات القسم تقول: "أغلب ما هو مهم وأساسي من المعلومات في أداء العمل موجود ومحتكر لدى المدير ونائبه للإدارة والوسائل العامة" أما ما نسبته 15.2% من أفراد عينة البحث يرون أن الطريقة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بنشر المعلومة هي طريقة شخصية. ليكون قسم الموارد البشرية قسم لا يمتلك كافة المعلومات وإذا كان يمتلك جزءا منها فهي قد تكون معلومات قرر المدير ونياباته أن تصله وأن تنتشر عن طريقه لباقي القوى العاملة داخل المؤسسة بطريقة رسمية كتابية وذلك حتى يضمن السير الحسن للعمل وفق ما يرغب به والإدارة العليا ولا يشكل لهم أي مشاكل أو إعاقة للعمل، وذلك لما يعتقدوه هؤلاء من أهمية وتأثير له داخل المؤسسة باعتباره أنه الأكثر تعاملًا مع العمال والأكثر تأثيرًا فيهم والأكثر إلزامية لهم نتيجة الأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة وفق ما تخطط له الإدارة العليا وفيما يتعلق بها يهم العمال كالأجور، تسيير ملفات العمال ومساراتهم الوظيفية ...)، هذا ما يتعارض مع أسس الإدارة الحديثة التي ترى بضرورة أن يكون للعاملين دور في كل ما يجري ويتخذ من قرارات داخل المؤسسة من أجل نشر ثقافة المشاركة وتعزيز دور العمال في العمل.

الجدول رقم (24): يوضح الطريقة التي تساعد على تبني قيم ومعتقدات المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات الخيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.26	36	13.04	06	54.35	25	10.87	05	رسمية كتابية
21.74	10			15.22	07	6.52	03	شخصية
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أي الطريقتين التي تساعد على تبني قيم ومعتقدات المؤسسة داخل العمل، حيث نجد أن ما نسبته 78.26% من أفراد عينة البحث يرون أن الطريقة الرسمية الكتابية في نشر المعلومات هي التي تساعد على نشر وتبني قيم ومعتقدات المؤسسة، وذلك يرتبط بما تسعى الإدارة العليا أن تحققه وتغرسه لدى العمال داخل المؤسسة، والذي هو حسب رأي مدير المؤسسة ونائبة للإدارة والوسائل العامة "المسعى الأول والذي يمثل الشغل الشاغل لنا في هذه الفترة أن نغير من ذهنية العامل ونظرتة للعمل وأن تجعله أكثر التزاما بالعمل وولاء للمؤسسة"، ذلك أن الاعتماد على الطرق الرسمية التي تعتمد على المركزية التي تعرفها المؤسسة يدفع العامل أن يكون أكثر التزاما وارتباطا بما تقرره الإدارة العليا، تؤكد هذا نسبة 67.39% (13.04+54.35) من إطارات المؤسسة الذين يرون في الطريقة الرسمية الكتابية في نشر المعلومات دور في أن تساعد في تبني عمال المؤسسة قيم ومعتقدات المؤسسة باعتبارهم الأكثر فهما لمى تسعى المؤسسة أن تغرسه في عمالها داخل المؤسسة. أما ما نسبته 21.74% من أفراد عينة البحث يرون أن الطريقة الشخصية هي التي تساعد في تبني قيم ومعتقدات المؤسسة قد تعبر هذه النسبة عن رغبة بعض عمال المؤسسة أن تصبح المؤسسة من ناحية تعاملها معهم وعلاقتها بهم تتميز بأقل رسمية وصرامة، هذا يؤكد أحد إطارات المؤسسة في خلية الإحصاءات والتوثيق "أن ما يجب تغييره داخل المؤسسة وقسم الموارد البشرية الاعتماد على التنفيذ الصارم للقرارات، غياب الثقة والتواصل والحوار بين العامل و الإدارة عدم اخذ ظروف العامل و آرائه بعين الاعتبار." لتبقى بهذا مؤسسة الضمان الاجتماعي تسير وفق المنطق الكلاسيكي للإدارة القائم على الصرامة، الالتزام بالقوانين والإجراءات والقواعد التنظيمية، والزامية إخضاع العامل لها دون أن يكون له أي رأي وأي تدخل فيها، لتكون بهذا ثقافتها

ثقافة بيروقراطية، ليتوافق هذا مع نتائج الجدول رقم (23) الذي يرى أنها تعتمد على الطريقة الرسمية الكتابية في نشر المعلومات.

الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كانت الإدارة العليا تكلف إدارة الموارد البشرية بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
73.91		34	10.87	05	50	23	13.04	06	نعم
26.09	17.39	08	2.17	01	10.87	05	4.35	02	المركزية في اتخاذ القرار
	4.35	02			4.35	02			اعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة ثانوية
	4.35	02			4.35	02			عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية متخصصين في تنفيذ البرامج
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 73.91% من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة العليا تكلف إدارة الموارد البشرية بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل داخل المؤسسة، أي أن تقوم بالتنفيذ فقط لما تتخذه الإدارة العليا من قرارات في ما يخص مشاريع وبرامج العمل دون أن يكون لها أي رأي أو دور في تلك البرامج والمشاريع، رغم الدور الأساسي وأنها أصبحت تعتبر أساساً سير المؤسسات، باعتبارها الموكلة بأحد أهم عناصرها العنصر البشري، ليكون هذا الرأي مؤكداً بما نسبته 60.87% (50%+10.87%) من إطارات فئة البحث باعتبارهم فئة البحث باعتبارهم الأكثر فهماً للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وما نسبته 26.09% من أفراد عينة البحث يرون أنها لا تكلفها بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل، حيث يرجعون ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات بما يمثل رأي 17.39% منهم، ويرجع هذا ما نسبته 4.35% إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة ثانوية، أما ما نسبته 4.39% منهم يرون ذلك يرجع إلى عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية لمتخصصين في تنفيذ برامج العمل التي تقررها الإدارة العليا.

من خلال هذه النتائج يتضح أن إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي فاقد لمعناه الحقيقي الذي أصبح تعرف به داخل المؤسسات حاليا ليبقى بالمعنى الكلاسيكي الذي يوكل لها مهام روتينية بسيطة ترتبط بالأجور ،تسجيل الغياب والحضور، دراسة ملفات العمال ...) وتبقى منفذا لقرارات وبرامج العمل المحددة من قبل الإدارة العليا دون مشاركتها أوحتى استشارتها في ذلك حتى فيما يتعلق بالمهام التي يفترض أن تقوم بها ليتنافى هذا ما يدعوا إليه نظرية المعرفة ،الجودة الشاملة، التعاونية في أن العملية الإدارية وتسيير العمل يجب أن تقوم على مبدأ المشاركة بين الإدارة والعمال من أجل ضمان الوصول إلى أفضل النتائج والطرق لأداء العمل.

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تمتلك قدرات إستراتيجية (الموارد، الكفاءات، المعرفة) تسمح لها بأن تكون ثقافة تنظيمية واضحة لدى مختلف أفراد المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
58.70	8.70	04	2.17	01	4.35	02	2.17	01	تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العمال	نعم
	15.23	07	4.35	02	6.52	03	4.35	02	تعزيز الثقة وتشجيع التعاون	
	19.56	09			17.39	08	2.17	01	زيادة مستوى الالتزام الوظيفي	
	4.35	02			4.35	02			إقامة روابط اجتماعية جيدة	
	10.87	05			8.70	04	2.17	01	الالتزام بتطبيق القواعد والقوانين	
	41.30	19	6.52	03	28.26	13	6.52	03	لا	
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع	

تكشف المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 58.70% من أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية تمتلك قدرات إستراتيجية (الموارد، الكفاءات، المعرفة) تسمح لها بأن تكون ثقافة تنظيمية واضحة لدى مختلف أفراد المؤسسة، ذلك يعني أن إطارات قسم الموارد البشرية داخل المؤسسة يمتلكون ما يخول لهم أن يكونوا ثقافة

تنظيمية خاصة بمؤسسة الضمان الاجتماعي ونشرها بين أفرادها، وذلك يساهم حسب ما نسبته 19.56% من أفراد العينة في زيادة مستوى الالتزام الوظيفي، أي يدفع عمال المؤسسة إلى الالتزام بأداء المهام الموكلة لهم وفق ما هو محدد ومخطط لها، أما ما نسبته 15.22% يرون أن امتلاك إدارة الموارد البشرية قدرات إستراتيجية يسمح بتعزيز الثقة وتشجيع التعاون بين العمال فيما بينهم وفي علاقتهم بها باعتبارها أن مهمتها تتعلق بالتسيير الإداري للعمل وبكل ما يتعلق بالعمال طيلة حياتهم الوظيفية، وذلك يمثل ما تقوم به من وظائف روتينية داخل المؤسسة، أما ما نسبته 10.87% يرون أن ذلك يزيد من الالتزام بتطبيق القواعد والقوانين، أي يدفع العمال إلى تطبيق ما يضبط ويحدد العمل داخل المؤسسة من قواعد ونصوص قانونية مخصصة لذلك، ليحقق ذلك أعلى درجات الرضا لدى العمال حسب رأي ما نسبته 8.70% وحسب رأي 4.35% منهم أنه يساهم في إقامة روابط اجتماعية جيدة بين العمال، لترى ما نسبته 41.30% من أفراد عينة البحث أن إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي قدرات إستراتيجية (الموارد، الكفاءات، المعرفة) تسمح لها أن تكون ثقافة تنظيمية واضحة تتأكد هذه النسبة بأن ما نسبته 34.78% (6.52+28.26) منها من الإطارات باعتبارهم الأكثر فهما للدور المهم لإدارة الموارد البشرية في موضوع الثقافة التنظيمية وتكوينها، أي أن ما تملكه إدارة الموارد البشرية من كفاءات ومتخصصين لا تحظى بالاهتمام الواجب حيث أنها مهمشة تنفذ فقط ما تقرره الإدارة العليا وما تسعى أن ترسخه لدى القوى العاملة داخل المؤسسة حسب ما أدلى به مدير المؤسسة "سعى أن تغرس في العامل وتغير ذهنيته اتجاه العمل وتجعله أكثر التزاما بالعمل"، أي أن تسود ثقافة الالتزام بالعمل وتطبيق القوانين والقواعد، بالإضافة إلى إجابة أغلب إطارات المؤسسة عن أسئلة المقابلة والتي تفيد أن لقسم الموارد البشرية قدرات معرفية وكفاءات متخصصة تسمح لها بأن تواجه كل المشاكل وإنجاح سير العمل داخل المؤسسة، لكنها لا تمتلك أي دور في أن تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة. فقط هي منفذة لقرارات المركز وتسمى أن ترسخ ما ترغب فيه المؤسسة من ثقافة الالتزام والتطبيق الصارم للإجراءات والقوانين، هذا ما يتوافق مع الجدول رقم (10) الذي وضح أن لإدارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية بالإضافة للجدول رقم (06) الخاص بخضوعها لأوامر الإدارة العليا في أداء مهامها.

ومنه فإن قسم الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لا يمتلك أي قرار أو دخل في بناء الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تسعى لاستخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين وتسهيل تدفقها داخل جماعات العمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54.35	19.56	09	6.52	03	10.87	05	2.17	01	عقد ورشات عمل لنقل هذه المعرفة	نعم
	21.75	10	2.17	01	17.39	08	2.17	01	إخضاع العمال لدورات تدريبية	
	6.52	03			4.35	02	2.17	01	الاعتماد على العمل الجماعي لتأدية العمل	
	6.52	03	4.35	02	2.17	01			مجموع ما تمتلكه من متخصصين في ذلك	
45.65	21			34.78	16	10.87	05		لا	
100		46	13.04	69.57	32	17.39	08		المجموع	

توضح معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 45.65% من أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تسعى لاستخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين وتسهيل تدفقها داخل جماعات العمل، ذلك أنها لا تهتم بالقوة العاملة داخل المؤسسة وما تملكه من خبرة ومعرفة للعمل ولا يهتمها أن تكون هذه المعرفة مشتركة بين كافة العمال، ذلك يرجع للدور التنفيذي الذي تحظى به داخل المؤسسة والذي وضحت نتائج الجداول السابقة، والتي يجعلها مرتبطة بالإدارة العليا ويدفعها إلى أن تغيب أو تتناسى ما تمتلكه من قدرات وطاقات بشرية يمكن أن تساعد في إنجاز العمل، وأن تلعب الدور الصحيح لها. أما ما نسبته 54.35% فيرون أنها تسعى لاستخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين وتسهل تدفقها داخل جماعات العمل، وتعتمد في ذلك حسب رأي 21.75% منهم على إخضاع العمال لدورات تدريبية، لكن هذه الدورات التدريبية خضعت لها فئة معينة لفترة محدودة غير دائمة فترة زمنية كانت تسعى من خلالها الإدارة العليا إلى عصرنة قطاعها وإدخال الرقمنة لإدارتها وهذا حسب ما فرض عليها من خلال توجهات الدولة إلى عصرنة

الإدارة، وهذا ما وضحته نتائج الجدول رقم (11) ورقم (12) الخاص بالبرامج التدريبية والمسئول عنها وعلى ماذا ركزت، أما ما نسبته 19.56% فيرون أنها تعتمد في ذلك على عقد ورشاة عمل لنقل هذه المعرفة أي أنها تعتمد على إنجاز ورشات يشترك فيها العمال في أداء العمل مما يساعد على نقل المعرفة، غير أن ذلك لم يتم ملاحظته أثناء فترة الدراسة ولم يتم إطلاع الباحث على أي وثيقة تدل على ذلك، بالإضافة إلى أن نتائج الجدول رقم (19) التي وضحت عدم قيام إدارة الموارد البشرية بعقد أي جلسات من أجل توليد وتحريك الأفكار لدى العمال، ليكون رأي 6.52% من أفراد العينة البحث على أنها تعتمد على العمل الجماعي لتأدية العمل غير أن تصريحات المدير على أن عمال المؤسسة ينجزون العمل الموكل لهم بصفة فردية من خلال اتصالهم بأجزاء الكمبيوتر الخاصة بهم فقط، بالإضافة إلى نتائج الجدول رقم (20) الذي ترى نتائجه أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على فرق العمل بأداء العمل ينفي ذلك، أما نسبته 6.52% من أفراد عينة البحث يرون أنها تعتمد في ذلك على ما تمتلكه من متخصصين في ذلك والتي تبقى كفاءات مهمشة غير مؤثرة في قرارات الإدارة العليا، هذا ما يتنافى مع نظرية الرأس المال البشري التي تدعو للقيام بالاستثمار في الموارد البشرية وتطوير معارفهم للاستفادة منها من خلال التدريب، الحوافز، التعليم...

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الضمان الاجتماعي تعتبر فقط إحدى وسائل الإدارة العليا تعتمد عليها في تنفيذ وفي تحقيق رغباتها فقط دون أن يكون لها أي دور أو أي اقتراح من خلال إجبارها بالالتزام بالقواعد والقوانين المحددة من طرفها.

الجدول رقم (28): يوضح نظرة إدارة الموارد البشرية إلى الأفراد المتميزين والمتفوقين في العمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
41.30	19	10.87	05	21.74	10	8.70	04	مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة
10.87	05			10.87	05			أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم
17.39	08			15.22	07	2.17	01	لا يولون أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدرا للتهديد
4.35	02			4.35	02			رأس مال فكري يجب الاهتمام به
26.09	12	2.17	01	17.39	08	6.52	03	عمال تربطهم بها عقود عمل
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تعتبر إدارة الموارد البشرية الأفراد المتميزين والمتفوقين في العمل حسب رأي 41.30% من أفراد عينة البحث مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة، أي أنها تعتبر قوة العمل داخل المؤسسة المحقق للتميز المؤسسة ونجاحها مما تمتلكه من قدرات على الإبداع والابتكار، غير أن هذا حسب ما لوحظ وحسب ما توصلنا إليه من نتائج في المقابلات تبقى نظرة خاصة فقط بإدارة الموارد البشرية والتي تبقى جهاز ثانوي داخل المؤسسة تابع للإدارة العليا التي ترى في عمال المؤسسة غير ذلك نتيجة قول المدير "أن المسعى الأول للإدارة هو تعبير ذهنية العمال اتجاه العمل وأن يغرس فيهم الالتزام بالعمل والولاء للمؤسسة"، ليكون رأي ما نسبته 26.09% أن نظراتها للأفراد المتميزة والمتفوقين في العمل أنهم عمال تربطهم بها عقود عمل فقط، أي أن العلاقة بينهما علاقة رئيس ومرؤوس تقوم على تنفيذ عقد عمل وأداء وظيفة، ويعبر ما نسبته 17.39% أنها لا تولي لهم أي اهتمام ولا ترى فيهم مصدرا للتميز أي أنها تهمل ولا تبالي بما تتميز به قوة العمل داخل المؤسسة لتتظر إليهم على أنهم أفراد يهدون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم حسب رأي 10.87% من أفراد عينة البحث، وهذا يؤكد على أنها ترى فيهم كفاءات وقدرات يمكن أن تهدد وتصل للمناصب العليا داخل المؤسسة لتبقى نسبة 4.35% ترى

نظرة إدارة الموارد البشرية تعتبر الأفراد المتميزين والمتفوقين في العمل رأسمال فكري يجب الاهتمام به.

من خلال معطيات الجدول، يتضح أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تمتلك قوة عمل متميزة ومتخصصة غير أنها لا تحظى بالاهتمام اللازم ولا تلعب الدور المخول لها كأحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات في الوقت الراهن، ذلك يرجع لاعتماد المؤسسة على وحدة الأمر و المركزية في كل الإجراءات المتعلقة بالعمل من ضمان أن يسير العمل وفق ما تطمح له ويخدم مصالحها هذا ما يتنافى مع ما تدعوا إليه كل من مدخل الموارد البشرية ونظرية المعرفة في وجوب الاهتمام والاستثمار والاستفادة من العقول الإستراتيجية التي تمتلك مهارات معرفية إستراتيجية من خلال التعليم، التدريب، التكوين...

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تلقى كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل تطوير أنظمتها وممارساتها.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36.95	17.39	08	2.17	01	10.87	05	4.35	02	السماح لها بمشاركتها في اتخاذ القرار	نعم
	17.39	08			13.04	06	4.35	02	منحها السلطة في تخطيط العمل وتطبيقه	
	2.17	01			2.17	01			الإمكانات البشرية التي تملكها داخل المؤسسة	
	63.05	29	10.87	05	43.48	20	8.70	04		لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تحظى، تلقى كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل تطوير أنظمتها وممارستها، فقد أفادت ما نسبة 63.05% من عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لا تلقى الدعم المطلوب من قبل الإدارة العليا، من أجل ذلك، إن هذا يؤكد أن أفراد العينة فهمت المعنى الحقيقي للسؤال، إنه يدل على أن الممارسات التي تقوم بها لا تستدعي التطوير والتحسين، مادامت تلك

المساهمات التي تقوم بها تقتصر على إنجاز الأعمال الروتينية والتي اعتادت عليها باعتبارها أنها بديهية ومعروفة لدى الجميع ومتفق عليها، فهي لا تستدعي سوى التنفيذ لجوانب لإدارة في العمل، وبالتالي تكتفي بالحد الأدنى ممن ممارسة المهام (الحضور الغياب، الأجور ...)، وتؤكد فئتا الإطارات والإطارات العليا بـ 54.35% (10.78+43.47) ممن أجابوا بلا فهي الأكثر علما بالممارسات التي تؤديها إدارة الموارد بشرية وقربا من قرارات الإدارة العليا، كذلك هذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (04) (05) (07) (08) (09) سابقة الذكر، في حين أفادت ما نسبة 36.95% من أفراد عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلقى الدعم من الإدارة العليا، فقد جاءت ما نسبته 17.39% متشابهة في كون أنها تسمح لها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن خلال منحها سلطة في تخطيط برامج العمل وتطبيقه، إن هذا الرأي يشير إلى أن عملية المشاركة في القرارات والتخطيط لبرامج العمل وتطبيقه يتعلق بعملية التنفيذ والخضوع للأوامر والقرارات التي خطت واتخذت من قبل الإدارة العليا والتي فصلت فيها مسبقا وبالتالي التزام إدارة الموارد البشرية بسلطة التنفيذ، وعليه فإن هذا يؤكد أن مكانة إدارة الموارد البشرية لا وجود لها بالأساس ضمن الإدارة العليا ممن يجعلها إدارة ثانوية فقط تقوم بإنجاز الأعمال الروتينية وهذا ما يتوافق مع إجابات المبحوثين في المقابلات أن إدارة الموارد البشرية باقية في ممارساتها على إنجاز الأعمال الروتينية دون أن يشهد لها أي تطور في المستقبل فيحين النظرية التعاونية تدعو إلى مشاركة المورد البشرية في القرارات كذلك نظرية والتي تدعو إلى تحرير العمال من الضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم، كذلك تفويض السلطة لهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وبالتالي نجد أن إدارة الموارد البشرية تلقى التهميش والإهمال من قبل الإدارة العليا فهي لا تلقى الاهتمام المطلوب (الواجب) في سبيل تغيير وتطوير أنظمتها وممارستها، فالجهود الداعمة لإدارة الموارد البشرية غائبة في المؤسسة قيد البحث، الأمر الذي يقلل من فعالية دورها باعتبار أنها خاضعة للتنفيذ وللقرارات المركزية، ليبقى مجالها محدود في أبسط المهام المعتادة عليها.

الجدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعمل على مشاركة المعلومات داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
45.65	10.87	05	2.17	01	6.52	03	2.17	01	بناء الثقة المتبادلة	نعم
	23.91	11	6.52	03	10.87	05	6.52	03	تحضير العاملين مع التشجيع	
	4.35	02			4.35	02			تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال	
	6.52	03	2.17	01	4.35	02			بناء ثقافة مشاركة المعلومات	
54.35		25	2.17	01	43.48	20	8.70	04		لا
100		46	13.0 4	06	69.57	32	17.3 9	08		المجموع

يتضح من خلال ما نسبته 54.35% من عينة الدراسة بمختلف فئاتها يصرحون بأن إدارة الموارد البشرية لا تعمل على مشاركة المعلومات داخل المؤسسة، إن هذا الرأي يفيد أن مؤسسة تسيير وفق مبدأ المركزية، فعملية مشاركة المعلومات تقوم على تقديم الأفكار والمقترحات الخاصة بالعمل أو بالموارد البشرية، لكن هذه الأمور غير موجودة في المؤسسة ولا يتم التشجيع عليها، لتكون إدارة الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن تقديم أي اقتراحات وهذا ما تؤكد فئة الإطارات بـ 43.48% لأنها الأقرب علما بما تقوم به إدارة الموارد البشرية وما تقدمه من معلومات وهذا يعود للمكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي والتي لا تسمح باتخاذ قرارات أو المشاركة فيها، لتبقى عملية مشاركة المعلومات محتكرة من طرف بعض إطارات المؤسسة و المتمثلة في مدير المؤسسة وباقي نياباته، وهذا ما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية تبقى مهمشة وضحية قرارات مركزية، وهذا حسب ما أقر به رئيس هيئة المستخدمين أنهم كإطارات آخر من تصلهم المعلومة، والتي يتلقونها من المتعاملين مع المؤسسة أو رؤساء النيابة، ويعود عجز الإدارة الموارد البشرية في مشاركتها للمعلومات لجهات تحد وتقف في وجهها وكذلك يعود للمكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي، مقتصرًا عملها في نشر المعلومات على الطرق الرسمية، الكتابة وهذا لطبيعة دورها التنفيذي وطبيعة الثقافة التي تتبناها من ثقافة

الالتزام والخضوع للأوامر والتطبيق لها، ذلك أن المؤسسة تسيير وفق الإجراءات الرسمية منظمة، مهيكلة بالشكل الصحيح، وبالتالي تبقى إدارة الموارد البشرية مستبعدة في عملية مشاركة المعلومات وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (17) الذي وضح دور إدارة الموارد البشرية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا على أنها لا تستشيرها ولا تشركها في اتخاذ القرار لتقتصر مشاركتها في التنفيذ للأوامر وإعلام العمال بثقافة التنظيم السائدة داخل المؤسسة، هذا ما يوضحه الجدول رقم (14) الذي وضح القيم التي تسعى إدارة الموارد البشرية أن تغرسها في العمال، فيما أفادت النسبة المؤيدة بأن إدارة الموارد البشرية تعمل على مشاركة المعلومات بنسبة 45.65% من عينة البحث حيث يحقق حسب رأي 23.91% تحفيز العاميين مع التشجيع، إن هذا الرأي يفيد انها تعزز فيهم الثقة والعمل والإنضاط داخل المؤسسة وضمان الولاء، لكن هذه الأمور تبقى مرتبطة بعملية التنفيذ للتعليمات وإنجاز الأهداف العامة، وحسب رأي 10.87% لتحقيق الثقة المتبادلة والتي تبقى أساس سير العمل حتى لا تكون هناك حواجز بينها وبين قوة العمل، وعليه فإن نتيجة الجدول توضح أن إدارة الموارد البشرية لا تشارك المعلومات، ولا تكون الفاعل فيها نتيجة مركزية السلطة ووحدة الأمر والتوجيه، وإذ تتحد المشاركة الفعلية من خلال تحديد خطط، برامج للعمل، تبني خطط إستراتيجية خاصة بها تحديدها للأهداف وطموحات مستقبلية وهذا لن يكون إلا من خلال إيجاد مكانة وتفعيل الصلاحيات من خلال الدور الحقيقي وهذا الذي لم يجده ولم يعلم به الباحث في المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين في نتائج المقابلات أو من خلال الوثائق كالهيكل التنظيمي لتؤكد نتائج هذا الجدول، نتائج الجداول السابقة الجدول رقم (04) (05) (06) (07) (08) (09) (10) (11) (12) (13) (14) (16)

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كان العمال في إدارة الموارد البشرية يتميزون بالجدية في أداء العمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.04	50	23	8.70	04	30.43	14	10.87	05	لانضباطهم في أداء العمل	نعم
	6.52	03			6.52	03			لهم دور في نشر ثقافة جديدة	
	6.52	03	2.17	01	2.17	01	2.17	01	أن تعاملك معهم يكسبك مهارات جديدة	
	36.96	17	2.17	01	30.43	14	4.35	02		لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن ما نسبته 63.04% من عينة الدراسة ترى أن عمال إدارة الموارد البشرية يتميزون بالجدية في أداء العمل، وحسب 50% منهم، أن ذلك يعود لانضباطهم في أداء العمل، أي أن العمال في إدارة الموارد البشرية ملتزمون بقواعد وقوانين العمل وإجراءاته، وملتزمون بتأدية المهام التي وكلت لهم وما قرته الإدارة العليا وحددته وخططت له، وهذا ما تؤكد فئة الإطارات بنسبة 30.43% من عينة البحث، باعتبارهم الأكثر علماً بقواعد العمل في المؤسسة ومدى التزام إدارة الموارد البشرية بها، لترى ما نسبته 6.52% أن تميزهم يعود لأن لهم دور في نشر ثقافة جديدة ونفس النسبة 6.52% أنهم يكسبون العمال مهارات جديدة، لكن هذه الفئة من الكفاءات تبقى مهمشة ومبتعدة في أداء دورها في إكساب العمال ثقافة تنظيمية أو مهارات جديدة في العمل، لتبقى إجابة 36.96% من عينة البحث الذين يرون أن عمال إدارة الموارد البشرية لا يتميزون بالجدية في أداء العمل، لتأكد هذا ما نسبته 30.43% من الإطارات باعتبارهم الأدرى بكفاءتها ومتخصصيها التي لا تحظى بالاهتمام والدعم اللازمين لأنها بعيدة ومهمشة عن أداء مهامها الوظيفية داخل المؤسسة، وليس لها صلاحية أو مشاركة في اتخاذ القرارات التي تحدها الإدارة العليا، بل منفذة فقط لقراراتها، وهذا ما يتنافى مع النظرية المعرفية، التي تدعو للاستفادة والاهتمام بكفاءات ومهارات ومعارف العمال،

وبالتالي فإن جدية وكفاءة عمال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، لا تحظى بالاهتمام المطلوب الأمر الذي يجعلها لا تؤدي دورها الحقيقي في المؤسسة، (فاقدة للمعنى)، أو في قدرتها على إكساب العمال أو ترسيخها لثقافة التنظيمية ونشرها بينهم، وهذا ما يتوافق مع الجداول رقم (11) (12) (13) (20) بل يبقى دورها يركز في ذلك على ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط في العمل، وبالتالي العمل بها وغرسها في أذهان العمال وهذا يبقى مسعى الإدارة العليا.

الجدول رقم (32): يوضح في ما يؤثر تميز عمال إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والخبرة في أداء العمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات	
67.39	31	10.87	05	43.48	20	13.04	06	نعم	
32.61	8.70	04		8.70	04			مرودية باقي العمال	لا
	23.92	11	2.17	01	17.39	08	4.35	02	
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه إذا ما كان عمال إدارة الموارد البشرية يتميزون بالكفاءة في أداء العمل حيث يرى ما نسبته 67.39% من أفراد عينة البحث أن أفراد إدارة الموارد البشرية يتميزون بالكفاءة في أداء العمل تؤكد هذه النسبة ما نسبة 54.35% (43.48%+10.87%) من إطارات المؤسسة باعتبارهم الأكثر معرفة بما تقوم به من مهام وجدتها في ذلك خاصة في تأكيدها على الالتزام بقرارات الإدارة العليا والعمل على تطبيق القوانين ولوائح العمل هذا ما تبرره نتائج الجداول السابقة بالإضافة إلى تصريحات المبحوثين في المؤسسة على التزامها بالتأكد على أداء العمل وفق ما تحدده القوانين الخاصة بالعمل وما تتميز به من صرامة في ذلك، ليكون رأي 32.61% من أفراد عينة البحث أن عمال إدارة الموارد البشرية لا يتميزون بالكفاءة في أداء العمل. وأن ذلك حسب الرأي 23.92% من أفراد عينة البحث يؤثر على مدى تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة لسير العمل، في نظرهم عدم التزام عمال قسم الموارد البشرية بالجدية في أداء العمل

يؤثر في تطبيق القوانين والأنظمة التي يسير وفقها العمل مادامت هذه المهمة موكلة لهم من قبل الإدارة العليا، وحسب رأي 8.70% أفراد عينة البحث يؤثر على مرودية باقي العمال، أي أن العامل إن لم يجد من يعاقبه ويحدد له سير العمل بما تحدده الأنظمة والقوانين فإن ذلك سيؤدي إلى تهاونه في أداء عمله وتصبح مردوديته أقل مما هو مطلوب.

ونتيجة لها فإن عمال قسم الموارد البشرية عمال يتميزون بالكفاءة والصرامة في أداء العمل هذا ما تبرره نتائج الجداول (31) (26) ن غير أن هذا حسب ما لوحظ غير مستغل وغير مفعّل نتيجة ما تتميز به من خضوع للإدارة العليا ولما تصدره من قرارات بالإضافة لما تقوم به من مهام روتينية مكتبية هذا ما يعني تهميشا من طرف الإدارة العليا وخضوعها لها.

الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقدم الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج المؤسسة.

مجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
32.61	15.21	07	2.17	01	10.87	05	2.17	01	بناء ثقافة تنظيمية واضحة	نعم
	6.52	03	2.17	01	4.35	02			تطوير مهارات وكفاءات العمال	
	8.70	04			6.52	03	2.17	01	الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المؤسسة	
	2.17	01			2.17	01			تكون مصدر للتوتر والحساسية بين العمل	
	67.39	31	8.70	04	45.65	21	13.04	06		لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

توضح نتائج الجدول رأي المبحوثين في الحوافز التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج المؤسسة، لتشير ما نسبته 67.39% من عينة البحث أن إدارة الموارد البشرية لا تقدم حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل، إن هذا الرأي ينفي تقديم هذه الخدمة التي تعتبر العامل الأساسي في تشجيع العاملين وضمان ولائهم والحفاظ عليهم باعتبارهم أفراد متميزين لكن

هذه الخدمة والدعم المادي أو المعنوي لم تحظى به فئة العمال لأن الجهة الفاعلة فيه الإدارة العليا، أو من خلال إعلامها للمدير ونائبه بالمؤسسة بتقديمها، ليبقى دور إدارة الموارد البشرية يقصر على تسير شؤون العاملين اليومية ذات الطابع الروتيني التي تقوم مراقبة دخول، خروج، غياب العمال، أجورهم ... لتبقى كذلك عملية تقديم الحوافز من رغبات إطارات قسم الموارد البشرية الذين يفتقدون لهذه الخدمة وأيضا كون أنهم لم يتحصلوا على أي دورات تكوينية لحد الساعة، وعليه يتأكد أن المؤسسة قيد البحث لا تقدم حوافز مادية ومعنوية وهذا حسب ما أدلت به إحدى إطارات في المؤسسة أثناء ملئها للاستمارة بقولها "قاعدين يحرثوا علينا برك ماكين لحوافز مادية لامعنوية"، كون أنهم يؤديون مهام كثيرة داخل المؤسسة وذلك نتيجة نقص في عدد العاملين الذين تعانينهم المؤسسة، لكن تصريح نائب المدير للإدارة والوسائل العامة جاء غير ذلك في أنه منحت للعمال زيادة في أجورهم نتيجة زيادة المهام الأمر الذي يجعل الباحث موضعاً للشك في تصريح نائب المدير، في حيث أفادت ما نسبة 32.61% من عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تقدم حوافز مادية ومعنوية، وحسب رأي 15.22% منهم تساعد أنها على بناء ثقافة تنظيمية واضحة، أي الثقافة المتعارف عليها في المؤسسة التي لا تخرج عن القواعد والقوانين والنظم الداخلية للعمل (ثقافة الالتزام) وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (14) الذي وضح القيم التي تسعى إدارة الموارد البشرية أن تغرسها في العمال، في حين ترى ما نسبته 6.52 أنها تساعد على تطوير مهارات وكفاءات العمال، وحسب 2.70% أنها ترفع من جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين أي أنها تسعى لتحقيق مسعى الإدارة العليا في أن ترسخ في عمالها ثقافة الالتزام والولاء للمؤسسة وذلك حسب ما أدلى به مدير المؤسسة على أنه يشكل المسعى الأول لها والواجب تحقيقه، بالإضافة إلى رقمنة الإدارة ليتوافق مع مسعى الدولة في هذه الفترة ونجد النظرية التعاونية تدعوا إلى ضرورة تحفيز العامل من خلال المغريات المادية والمعنوية فهي تزيد من مساهمته، وفي حالة انعدامها فإن الفرد يرفض التعاون مع التنظيم بعدة طرق كالاحتجاج وترك العمل، كذلك نظرية Y تدعوا لتحفيز العمال بطرق أخرى غير مادية والتي تعمل على رفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية كذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة يدعوا إلى تحفيز العمال داخل المؤسسة.

وبالتالي نجد أن مطلب العامل في المؤسسة قيد البحث لا يلقى الاهتمام أو الرد، رغم توفر كفاءات متخصصة تقوم بأداء المهام، كون أن قرار تقديم الحوافز تتحكم فيه جهات عليا (الإدارة العليا)، مما يجعل دور إدارة الموارد البشرية غائب ومهمش لا يمتلك أي قرار بشأن ذلك ويبقى هو الآخر مثله مثل العمال داخل المؤسسة في الحوافز ويطالب بها. **الجدول رقم (34):** يوضح بعد ماذا تحدد إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاحتياجات من الموارد البشرية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
30.43	14	4.35	02	17.39	08	8.70	04	دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
								الاعتماد على البدائل المقترحة من طرف خبرائها ومتخصصيها
69.57	32	8.70	04	52.17	24	8.70	04	تطبيق ماتصدره الإدارة العليا
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة تقدر بـ 69.57% من أفراد البحث ترى أن إدارة الموارد تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية بعد تطبيق ما تصدره الإدارة العليا من قرارات في ذلك، إن هذا الرأي يشير إلى العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا، والمتعلقة بتنفيذ وتطبيق القرارات التي تفصل فيها أي بعد أن تقوم الإدارة العليا برسم الإستراتيجية العامة للتوظيف والميزانية المخصصة لذلك، وما هي الأقسام والنيابات التي تمسها العملية، تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإحصاء ما تحتاجه من بدء عاملة على مستوى المؤسسة ل يبقى القرار النهائي للإدارة العليا في ذلك، وهذا حسب قول رئيس مصلحة المستخدمين ،وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (06)، كذلك الجدول رقم (10) (15) (21)، في حين قدرت ما نسبته 30.43% من عينة البحث أنها تحدد ذلك من خلال دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية، أي إحصاء ما تحتاجه المناصب الشاغرة من تخصصات ومهارات يجب أن تتوفر في شاغلها ومطابقتها مع ما يوفره سوق العمل خاصة منها المعاهد والجامعات، وهذا ما أكده رئيس هيئة المستخدمين.

وعليه يتضح أن دور إدارة الموارد البشرية دور تنفيذي للقرارات، وما تحدده الإدارة العليا من سياسات واستراتيجيات، لتبقى عاجزة عن أداء مهامها الوظيفية المعنية بها، الأمر الذي يبقيها شبيهة في ممارستها بالإدارة الكلاسيكية مادامت المكانة التي تحتلها في المؤسسة لا تسمح لها باتخاذ القرار والمشاركة فيها، وافتقاد إطارها المتخصصة للمعنى.

الجدول رقم (35): يوضح بما تهتم إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوظيف

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
10.87	05			4.35	02	6.52	03	تحديد مواصفات الوظيفة
6.52	03			6.52	03			تحديد مواصفات شاغل الوظيفة
21.74	10	4.35	02	13.04	06	4.35	02	تحديد مواصفات الوظيفة وشاغلها
6.87	28	8.70	04	45.65	21	6.52	03	تسعى فقط لشغل الوظيفة ولا يهتمها مواصفاتها ولا مواصفة شاغلها
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يوضح الجدول رأي المبحوثين في الشروط التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوظيف، حيث أفادت ما نسبته 60.87% من عينة البحث أنها تسعى فقط لشغل الوظيفة ولا يهتمها مواصفاتها ومواصفات شاغلها، يعود هذا إلى عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية دور في عملية التوظيف بل تنفذ القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في ذلك، و توظيف من قررت الإدارة العليا تعيينه في المنصب دون أن تهتم بمواصفاته وإذا كانت تتناسب مع مواصفات الوظيفة الواجب شغلها مادام أن الإدارة العليا فصلت في الأمر، وهذا ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (15) الذي يوضح الجهة المسؤولة عن قرارات التوظيف في المؤسسة والتي تحددت في (الإدارة العليا) كذلك نتيجة الجدول رقم (34) الذي وضح أن إدارة الموارد البشرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عندما تطبق ما تصدره الإدارة العليا في ذلك، في حين جاءت نسبة 21.74% من عينة البحث أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحديد مواصفات الوظيفة وشاغلها، أي مدى توافق ما تتطلبه القيام بالوظيفة وما يجب أن يتوفر في شاغلها من مواصفات تتوافق مع ذلك، في حين ترى نسبة 10.87% أنها تهتم بمواصفات الوظيفة، أي ما يتطلبه القيام

بالمهام والمسؤوليات والواجبات المحددة داخل المؤسسة، لتكون نسبة 6.52% أنها تهتم بتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

وعليه تبقى النتيجة النهائية والمستخلصة من الجدول هي أن إدارة الموارد البشرية لا يكون لها دور ومكانة في هذه العملية مادام أن الإدارة العليا قد رسمت وحددت الخطة التي تسير وفقها المؤسسة لتتأكد أن المعايير أو الشروط التي يتم وفقها التوظيف تم الحكم عليها من طرف السلطة المركزية، الأمر الذي يدفع الباحث إلى الشك في نزاهة عملية التوظيف، بالإضافة إلى تصريح إحدى إطارات المؤسسة أثناء ملئها للاستمارة " كان يجب "إضافة خيار المحسوبة كإحدى آليات التوظيف داخل المؤسسة"ليزيد من صدق هذا الشك. هذا ما توصل إليه الباحث "منير عربات" من عوامل تتحكم في التوظيف تتمثل في الزبونية المصالح الشخصية المتبادلة المثالغ الشخصية المتبادلة في الجدول رقم (25) الذي وضح رأي المبحوثين في المعايير التي يتم على أساسها توظيف الأفراد.

5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

المجموع	إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	
	%	ت	%	ت	%	ت		
15.22	07	2.17	01	10.87	05	2.17	01	الخيارات
80.43	37	10.87	05	54.35	25	15.22	07	استشارية
4.35	02			4.35	02			تنفيذية
4.35	02			4.35	02			وظيفية
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

أكدت نتيجة الجدول ما نسبته 80.43% أن العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات العليا علاقة تنفيذ (خطية)، أي علاقة رئيس ومرووس، تقوم على تنفيذ القرارات والأوامر، وهذا أيضا ما تؤكدته فئتا و الإطارات العليا الإطارات العليا بـ 65.22% أي (54.35%+10.87%) باعتبارها الأقرب والأعلم بالعلاقة التي تربطها، وهذا كذلك ما يتفق مع إجابات الباحثين أثناء إجراء المقابلات في أن العلاقة بين الإدارتين تقوم على مبدأ وجود طرف يقرر ويصدر الأوامر والطرف الآخر يبقى عليه مجرد تنفيذها فقط، في حين أجاب ما نسبته 15.22% من عينة البحث أنها استشارية، ترتبط

حسب رئيس هيئة المستخدمين وكذا رئيس هيئة الأجور في أنها تقوم "بإطلاع الإدارة العليا لما تعاني من نقائص في اليد العاملة وما تحتاجه من دورات تكوينية وتحديد الفئة المحتاجة لذلك"، لينحصر دور إدارة الموارد البشرية الاستشاري في تقديم إحصائيات عن العمل، سيره وما يحتاج له، فيما جاءت النسبة الأقل بـ 4.35% أنها علاقة وظيفية، لتتوافق نتيجة الجدول مع الجدول رقم (06) الذي وضح الجهة التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية، كذلك الجدول رقم (07) (10)، (16) (17).

هذا ما يتفق مع نظرية (X) التي تجبره الإدارة أن تلزم العامل على تطبيق وتنفيذ الأوامر وتطبيق الصرامة والرقابة عليه من أجل الانضباط في العمل، كذلك مع النظرية التاييلورية التي تجبر العامل على تنفيذ وتطبيق العمل.

وعليه يبقى دور إدارة الموارد البشرية دور ثانوي، يقتصر على تنفيذ أوامر الإدارة العليا، تسير وفق الطريقة الكلاسيكية للإدارة والتي انحصرت مهامها في المهام الروتينية الاعتيادية والبسيطة، ما يتعلق بالمستخدمين، حضور، غياب، خروج، متابعة المسار المهني للعمال، الأجور، دراسة ملفات، العطل (...). ويبقى هذا كله لضمان التسيير الإداري للعمل.

الجدول رقم (37): يوضح الكيفية التي يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها أن تؤدي الدور الحقيقي لما من الناحية الوظيفية في المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	الخيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
41.30	19	4.35	02	28.26	13	8.70	04	زيادة اختصاصها الوظيفي	
10.87	05			10.87	05			زيادة العاملين بها	
43.48	20	8.70	04	26.09	12	8.70	04	إعطائها صلاحيات أكثر	
4.35	02			4.35	02			أن تصبح عضوا في الإدارة العليا	
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه المقومات التي لا بد أن تتمتع بها إدارة الموارد البشرية والتي تجسد لها المعنى الحقيقي من الناحية الوظيفية، حيث عبر ما نسبته 43.48% من أفراد عينة البحث أنها تؤدي الدور الحقيقي لها إلا تم إعطائها صلاحيات أكبر، يعتبر هذا الرأي أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تحوز على صلاحيات أقل مما هو مفترض أن تقوم به داخل المؤسسة، ليرتبط ذلك بالدور التنفيذي الموكل لها من طرف الإدارة العليا والمهام الروتينية المكتبية البسيطة (تسجيل الحضور، الغياب، الأجور، تسير ملفات الموظفين ...)، أما ما نسبته 41.30% تؤكد ذلك أيضا على زيادة اختصاصها الوظيفي باعتبار أنه هو ما يمكن إدارة الموارد البشرية من أداء الدور الحقيقي لها من الناحية الوظيفية، نظرا للدور الأساسي الذي أصبحت تلعبه كإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الحديثة بتطوير عملها من الروتيني إلى أن تثمن المورد البشري عن طريق تأهيله وتكوينه وتحفيزه وإكسابه ثقافة تنظيمية، والتي تعيب عن أغلب العمال ومسيري المؤسسات، هذا سيعالج حتما النقص الذي يعاني منه قسم الموارد البشرية داخل المؤسسة من ناحية اليد العاملة حسب تصريحات معظم إطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي، ويحدد مهامها ومسؤولياتها، في حين يرى ما نسبته 10.87% من عينة البحث أن ذلك يتحقق بزيادة عدد العاملين بها، ذلك أنهم يرون أن العدد الحالي لطاقتهم لا يكفي لقيام المهام الموكلة له تؤكد هذا إجابات المبحوثين عن النقائص التي يعاني منها القسم في المقابلة والتي يرتبط بالعدد، لترى ما نسبة 4.35% أنها ترى أن ذلك يتحقق لها من خلال

أن تصبح عضوا في الإدارة العليا ونتيجة لما طالب به العمال من زيادة في الاختصاص وصلاحيات للإدارة وزيادة عدد عمالها من أجل أن يصبح لها المعنى الحقيقي من الناحية الوظيفية، دليل على افتقادها لها في الواقع إما جزئيا أو كليا لتكون بهذا بعيدة على أن تلعب أي دور لها من أجل النهوض بالحياة الوظيفية لعمال المؤسسة.

الجدول رقم (38): يوضح الأسلوب الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
34.78	16	10.87	05	19.57	09	4.35	02	يقوم على التطبيق الحرفي للقواعد والنصوص القانونية
47.83	22			34.35	16	13.04	06	يقوم على تطبيق ما تقرره الإدارة العليا في ما يخص ذلك
6.52	03	2.17	01	4.35	02			يوازن بين النصوص القانونية والاعتبارات الإنسانية
2.17	01			2.17	01			أسلوب يغيب عنه احترام المعايير والقواعد التنظيمية
8.70	04			8.70	04			أسلوب يخدم الإدارة ولا يخدم العمال
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تعتمد أسلوب تطبيق ما تقرره الإدارة فيما يخص تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل، أي أنها تعتمد على ما تصدره الإدارة العليا في ذلك ولا يكون لها أي دور رغم أن ذلك يمثل أحد الوظائف التي يجب أن تستند وتقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك حسب رأي ما نسبته 47.83% من أفراد عينة البحث تشمل هذه النسبة على ما نسبته 34.78% من إطارات المؤسسة التي تعتبر الأكثر فهما لإجراءات إدارة الموارد البشرية فيما يخص تطبيقها للمعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل وقوة العمل وما هي مصادر هذه المعايير والقواعد التنظيمية المتبعة. لترى ما نسبته 34.78% من أفراد عينة البحث أنها تعتمد أسلوب يقوم على التطبيق الحرفي للقواعد والنصوص

القانونية، أي أن تعامل إدارة الموارد البشرية مع الإجراءات المؤطرة للعمل يقوم على تطبيق القواعد والنصوص القانونية واحترامها مهما كان الأمر، هذا ما أدلى به احد إطارات خلية الإحصاء والتوثيق" إن إدارة الموارد البشرية تتميز بتنفيذها الصارم للقواعد والنصوص القانونية دون أن تأخذ ظروف العامل ورغبته بعين الاعتبار في غالب الأحيان"، رغم إيجابية هذه الصرامة إلا أنها في كثير من الأحيان تحد من إمكانيات وطموحات العمال وتجعلهم رهائن لها، لتكون نظرة ما نسبته 6.52% من أفراد عينة البحث لأسلوب إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير والقواعد التنظيمية المؤطرة للعمل عكس ذلك على أنه يوازن بين النصوص القانونية واعتبارات الإنسانية وذلك في اعتبارها له أنه يوازن بين ما تنص عليه القوانين وبين ظروف العمال ويتفهمها، في المقابل جاءت ما نسبته 8.70% ترى بأنه أسلوب يخدم الإدارة ولا يخدم العمال ما دام أنه يسعى فقط لتطبيق ما تقرره الإدارة العليا ولا يراعي ظروف ورغبات العمال ...

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد في تأطيرها للعمل على ما تقرره الإدارة العليا في ذلك يرجع هذا للمركزية التي تتميز بها و تتماشى مع ما تسعى للوصول إليه من تغيير لذهنية عمالها وإلزامهم بالعمل والولاء للمؤسسة هذا ما يتنافى مع الإدارة الحديثة التي تقوم أساسا على أن تقوم العملية الإدارية و التسيير على مبدأ التشارك بين الإدارة وقوة العمل.

الجدول رقم (39): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تحوز على مكانتها الحقيقية داخل المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
41.30		19	4.35	02	26.09	12	10.87	05	نعم
58.70	4.35	02			2.17	01	2.17	01	لا
	8.70	04			8.70	04			ضعف المؤهلات التي يمتلكها طاقمها الإداري
	45.65	21	8.70	04	32.61	15	4.35	02	عدم ثقة الإدارة العليا في قراراتها
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	مركزية السلطة داخل المؤسسة
									المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية لا تحوز على مكانتها الحقيقية داخل المؤسسة، وذلك حسب رأي المبحوثين بما نسبة 58.70% من أفراد عينة البحث والتي انقسمت آرائهم على أن ذلك يعود إلى ثلاثة أسباب يكون فيها السبب مركزية السلطة حسب رأي ما نسبته 45.65%، ذلك أن عدم حيازة إدارة الموارد البشرية على مكانتها الحقيقية يعود على ما تتميز به المؤسسة من وحدة الأمر التي تكون في يد الإدارة العليا وتبقى إدارة الموارد البشرية عبارة عن مرؤوس ينفذ قراراتها، أما الخيار الثاني يرجع ذلك لعدم ثقة الإدارة العليا في قراراتها ذلك حسب رأي 8.70% من أفراد عينة البحث ما دامت أنها هي من يصدر القرارات ويحددها لتبقى فئة 4.35% ترجع ذلك لضعف المؤهلات التي يمتلكها الطاقم الإداري لقسم الموارد البشرية، ترجع هذه النتائج عدم حيازة إدارة الموارد البشرية لمكانتها الحقيقية في المؤسسة إلى ما تتميز به من مركزية وسلطة ذلك ما تؤكد ه نسبة 41.31% (32.61%+8.7%)، من إطارات المؤسسة باعتبارهم الأكثر فيها للدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية ولمكانتها وما هي عليه في الواقع ليكون رأ ي ما نسبته 41.30% أنها تجوز على مكانتها الحقيقية داخل المؤسسة، يربط هذا الرأي المكانة بما تقوم به إدارة الموارد البشرية من مهام روتينية تكرر المكانة الثانوية التي تحوزها داخل المؤسسة، والنتيجة أن إدارة الموارد البشرية لا تحوز على مكانتها

الحقيقة نتيجة ما تتميز به القرارات من مركزية يجعلها بعيدة كل البعد عن محور عملها ويزيد من عزلتها داخل المؤسسة في تأدية الدور الأساسي لها.

الجدول رقم (40): يوضح ما إذا كانت مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات يعني تحملها للمسؤولية التنفيذية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات الخيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.61	38	10.87	05	56.52	2.6	15.22	07	نعم
17.39	8	2.17	01	13.04	6.17	2.17	01	لا
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 82.61% يرون في مشاركتها في اتخاذ القرار يعني تحملها للمسؤولية التنفيذية، يقتصر هذا الرأي مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بتنفيذها لها فقط، أي تنفيذ ما تتخذه الإدارة العليا من قرارات، يؤكد ذلك تصريح رئيس هيئة الأجور ورئيس هيئة المستخدمين في إجابتهم على سؤال العلاقة التي تربط القسم بالإدارة العليا على أنها علاقة رئيس ومروّوس تقوم على أن طرف يتخذ القرارات وما على الطرف الثاني الذي يمثل قسم الموارد البشرية سوى التنفيذ، بالإضافة إلى عدم وجود رئيس للقسم حسب ما لوحظ وصرح به من طرف إطارات القسم يستطيع أن يشارك في عملية اتخاذ القرار هذا ما يجعل القسم غائب عن كل اجتماعات الإدارة العليا، تتأكد هذه النسبة على أنها تضم 67.39% (56.52%+10.87%) من إطارات القسم باعتبارهم أكثرهما فهما لدور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وهذا ما تؤكدته نتائج الجداول السابقة التي تؤكد على العلاقة التنفيذية بين الإدارتين. هذا ما يتوافق مع المنطق الكلاسيكي الذي يعتبر وجوب قيام الإدارة على مبدأ وحدة الأمر والتوجيه مثال ذلك النظرية التaylorية، كذلك نظرية البيروقراطية ونتيجة لهذا تبقى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي مجرد طرف منفذ لقرارات الإدارة العليا.

الجدول رقم (41): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تطبق قوانين ولوائح تحدد الانضباط بالعمل في العمل بالمؤسسة.

مجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات	الخيارات	
		%	ت	%	ت	%	ت			%
93.48	54.35	25	6.52	03	34.78	16	13.04	06	تزيد من جدية العمل وتنميته	نعم
	26.09	12	4.35	02	17.39	08	4.35	02	تحبط مغنويات العمال لأنها مجرد عقاب	
	13.04	06	2.17	01	10.87	05			تعلم العمال المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك	
									تزيد من درجة العدل بين العمال وتجعل العلاقات منهم واضحة	
	6.52	03			6.52	03				لا
	100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية للجدول أن ما نسبته 93.48% من أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية تطبق قوانين ولوائح تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة، أي أنها تحرص على أن يسير العمل داخل المؤسسة وفق ما هو محدد له من قوانين ولوائح تحقق الانضباط في أدائه داخل العمل، حيث يعتبرها ما نسبته 54.35% منهم أنها تزيد من جدية العمل وتنميته، أي أنها أساس سير العمل وانضباط العمال داخل المؤسسة هذا ما تؤكده نسبة 41.30% (34.78%+6.52%) من إطارات المؤسسة التي تعتبر الأكثر فهما بما تعمل به إدارة الموارد البشرية من قوانين ولوائح وما تسعى أن تحققها من وراء الاعتماد عليها، وهذا ما يحقق مسعى الإدارة العليا في أن تغرس في عمال المؤسسة الالتزام ويزيد من ولائهم للمؤسسة حسب تصريحات مدير المؤسسة، ليرى فيها ما نسبته 26.09% من أفراد عينة البحث أنها محبطة لمغنويات العمال وذلك أنها مجرد عقاب، أي أنها تعيق وتحد من طموحات ورغباتهم وتبقى مجرد عقاب في نظرهم لا فائدة منه لا للمؤسسة ولا للعمال وذلك حسب تصريح أحد إطارات المؤسسة في خلية الإحصاءات والتوثيق عندما تم طرح عليه سؤال ما يجب أن يغير في إدارة الموارد البشرية قال: " أن

تقلل من الاستعمال الصارم للقوانين وأن تفتح مجال الحوار وأن تكون هناك ثقة بينها وبين العمال"، ليكون رأي ما نسبته 13.04% من أفراد عينة البحث أن تطبق القوانين واللوائح من قبل إدارة الموارد البشرية يعلم العمال المعنى الصحيح للعمل وحسن السلوك، أي أنه يحدد ويوضح الطريقة التي يجب أن يسير وفقها العمل وتؤدي وفقها المهام داخل المؤسسة وما هو السلوك الصحيح الذي يجب أن يتحلى به العامل داخل المؤسسة، ليكون رأي 6.52% من أفراد عينة البحث أن إدارة الموارد البشرية لا تطبق قوانين ولوائح تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة لتتوافق النتائج مع نتائج الجداول رقم (14) (21).

يعتبر التعامل بالقوانين واللوائح شيء إيجابي يحدد ويضبط كل ما يتعلق بالعمل و يضمن سيره وفق ما حدد له مسبقاً، إلا أنه يجعل العامل منمط ومقيد وفق نموذج محدد لأداء العمل مما يحيط معنوياته ويقلل من طموحاته ورغباته في تطوير العمل وتطوير كفاءاته وخبراته داخل العمل، ليصبح هذا العامل يتميز بالروتين مهمش لا يمتلك أي دور داخل المؤسسة سوى تنفيذه لما يطلب منه من رئيسه.

الجدول رقم (42): يوضح ما إذا كان العمال داخل المؤسسة تربطهم علاقة عمل مع إدارة الموارد البشرية.

مجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.04	45.65	21	2.17	01	36.96	17	6.52	03	الحصول على توجيهات فيما يخص العمل	نعم
	10.87	05	8.70	04	2.17	1			تسوية وضعيتك داخل العمل	
	6.52	03	2.17	01	2.17	1	2.17	01	مشاركتك في تنفيذ ورسم خطط العمل	
36.96	17				28.26	13	8.70	04	لا	
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08		المجموع	

تكشف المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن ما نسبته 63.04% من أفراد عينة البحث يرون أنهم تربطهم علاقة عمل بإدارة الموارد البشرية، أي أنهم يعتمدون عليها في أداء العمل وذلك للحصول على توجيهات فيما يخص ذلك ما دام أنها تبقى المسؤول عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا من خلال أنها تلتزم قوة العمل على إتباعها وذلك ما توضحه نتائج

الجدول رقم (06) الذي بين خضوعها في أداء مهامها لما تصدره الإدارة ورقم (07) الموضح للجهة المحددة للسياسات التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية وتوضح أنها الإدارة العليا، رقم (10) الذي وضح السلطة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية وهي السلطة التنفيذية، الجدول رقم (47) والذي وضح علاقة العمل التي تربط العمال بإدارة الموارد البشرية، ما نسبته 39.13% (2.17+36.96) من إطارات المؤسسة يؤكدون ذلك باعتبارهم الأكثر حاجة وارتباطا بإدارة الموارد البشرية في أداء العمل، ليرى ما نسبته 10.87% أن العلاقة تقوم على تسوية وضعيتهم داخل العمل، أي أن العلاقة تقوم على قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها الروتينية اتجاه العامل أي تسوية الملفات الخاصة بهم، الأجور، الحضور، الغياب ... وهذا ما أكدته تصريحات إطارات المؤسسة خاصة منهم إطارات قسم الموارد البشرية أن دور القسم يبقى تنفيذي وتهتم بما يتعلق بحضور، غياب، أجور العمال ... فقط. ليكون رأي ما نسبته 36.96% من أفراد عينة البحث أنها لا تربطهم علاقة عمل مع إدارة الموارد البشرية وذلك يعود في نظرهم إلى أن مهام إدارة الموارد البشرية مهام مكتبية بسيطة لا تتعلق بعمل باقي النيابات والأقسام بالإضافة إلى أن السلطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية لا تسمح لها بالتدخل في ما يتعلق بالعمل سوى الإشراف على تنفيذه كما تطمح الإدارة العليا. لتبقى العلاقة التي تربط العمال بقسم الموارد البشرية داخل المؤسسة علاقة عمل قائمة على أن تكون هي الموجه للعمل والالتزام به حسب ما تطمح تحقيقه ذلك نتيجة المكانة والسلطة التنفيذية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية وذلك يبرر عدم ثقة الإدارة بالعمال وانعدام الحوار بينها وبينهم، ذلك يبرره تصريح أحد إطارات المؤسسة عندما عبر عن رغبته في أن تتفادى إدارة الموارد البشرية مستقبلا الصرامة التي تتعامل بها وأن يكون هناك أكثر ثقة وحوار بينها وبين العمال.

الجدول رقم (43): يوضح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تواجهها عراقيل وصعوبات في قدرتها على تسيير الموارد البشرية.

مجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات		الخيارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.48	30.43	14	8.70	04	17.39	08	04.35	02	نقص الموارد والوسائل الخاصة بالمؤسسة	نعم
	6.52	03	2.17	01			04.35	02	انعدام إستراتيجية واضحة في ذلك	
	4.35	02			4.35	02			لا توكل إليها جميع الأمور الخاصة بذلك	
									خضوعها والتزامها بأوامر الإدارة العليا	
	2.17	01			2.17	01			الوظائف التي تمارسها قليلة فيما يخص المورد البشري	
56.52	26	2.17	01	45.64	21	8.70	04	لا		
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع		

يهدف الجدول إلى معرفة العراقيل والصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية حيث أجاب ما نسبته 34.48% من عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تواجهها صعوبات وعراقيل، عبرت ما نسبته 30.43% منهم أن سببها يعود لنقص الموارد والوسائل الخاصة بالمؤسسة، أي أن الشيء الذي يصعب من مأمورية سير العمل وأعبائه انحصر في الموارد والوسائل، فهي بذلك غير قادرة على تلبية هذه الاحتياجات سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الوسائل التي توفرها لهم من أجل العمل، التي تحتاج إلى أموال إذا تعلق الأمر بالوسائل التي تعمل بها بالمؤسسة وكذلك أجور العمال، أو مدى حسن توافقتهم مع الوظائف، وبالتالي فهي غير قادرة على اتخاذ قرار بشأن احتياجاتها، بل تبقى في انتظار القرار النهائي التي تتوجه بطلبه إلى الجهة الرسمية (الإدارة العليا) من أجل دراسته وأخذه بعين الاعتبار، الذي يتم الفصل فيه بالقبول أو الرفض، وحسب إدلاء مسؤول هيئة المستخدمين "أن القسم يعاني في هذه الفترة من نقص في اليد العاملة نتيجة حصول بعض الإطارات على التقاعد وكثرة المهام ونحن في انتظار إعطاء أمر بشأن التوظيف لسد هذا

النقص"، وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية تنفيذ القرار وعليه يتأكد أن إدارة الموارد البشرية ليس لها القدرة في اتخاذ أي قرار في مواجهة أو التقليل من الصعوبات التي تقف أمامها، في مقابل ذلك عبرت ما نسبته 56.52% من عينة الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لا تواجهها عراقيل أو صعوبات في قدرتها على تسيير الموارد البشرية، إن هذا الرأي يشير إلى أن عملية أو فكرة تسيير المورد البشري لا وجود لها داخل المؤسسة، ما دام هدف المؤسسة هو ضمان السير الإداري للعمل فقط شؤون العاملين اليومية ذات الطبيعة الروتينية الاعتيادية المتمثلة في أبسط المهام (كتابة حضور، فئة، دخول العمال، خروجهم، أجورهم، عطل ...). وهذا ما تؤكدته فئة الإطارات 45.62% باعتبارهم الأقرب إلى المهام التي تؤديها والعراقيل التي تمر بها.

الجدول رقم (44): يوضح ما إذا كان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يسمح لها بالمشاركة في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
41.30		19	6.52	03	30.43	14	4.35	02	نعم
58.70	52.17	24	6.52	03	32.61	15	13.04	06	لا
	6.52	03			6.52	03			الإدارة العليا
									الإدارة الوسطى
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	الإدارة التنفيذية
									المجموع

يوضح الجدول نتائج إجابات المبحوثين حول موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بالمشاركة في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث عبرت ما نسبة 58.70% من عينة البحث أن الموقع الذي تحتله إدارة الموارد البشرية لا يسمح لها بالمشاركة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وحسب رأي 52.17% أن الموقع الذي يسمح لها بالمشاركة في رسم الإستراتيجية هو قريبها و أخذ مكانة لها ضمن الإدارة العليا، إن هذا الرأي هو الأقرب للصواب، وهذا ما يؤكد موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يعتبر هيكل خطي، إذ أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتم تحديدها ورسمها من قبل الإدارة العليا فهي الجهة الرسمية التي تفصل في الأمر، وأن إدارة الموارد البشرية ما

هي إلا منفذ لتلك السياسة ليتوافق مع المكان والموقع في الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكده مدير المؤسسة وإطارات قسم الموارد البشرية الذين صرحوا أن موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يجعلها منفذ للأوامر فقط، مما يجعلها بعيدة في اتخاذ أي صلاحيات في ذلك كونها جهاز ثانوي تهتم بالأعمال الروتينية وهذا كذلك ما يتوافق مع نتائج الجداول رقم (04) (05) (06) (07) (09) (10). في مقابل ذلك عبرت ما نسبته 41.30% من عينة الدراسة أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يسمح لها بالمشاركة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إن هذا الرأي يشير إلى أن عملية مشاركتها تجسدت في عملية التنفيذ والتطبيق، وبالتالي تكون مستمدة هذه السياسة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومتماشية مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وعليه فإن العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا هي علاقة تنفيذ بقرارات المركز، وهذا ما يتوافق مع نظرية (X) التي تجعل العامل مقيد ومنضبط بقوانين وقرارات العمل يتم توجيهه في تنفيذ الأمور. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد البحث لا تلقى المكانة ولا الاهتمام الكبيرين، تعاني التهميش والإهمال خاضعة لقرارات المركز.

الجدول رقم (45): يوضح ما إذا كانت لإدارة الموارد البشرية القدرة على إصدار التوجيهات والأوامر إلى الإدارات الأخرى.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
28.26		13	2.17	01	17.39	08	8.70	04	نعم
71.74	36.95	17	2.17	01	34.78	16			لا
	28.26	13	8.70	04	15.22	07	4.35	02	ليس لها الصلاحية في ذلك تصدرها وتوجهها لعمالها فقط
	6.52	03			2.17	01	4.35	02	الاثنين معا
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يوضح الجدول رأي المبحوثين حول قدرة إدارة الموارد البشرية في إصدار التوجيهات والأوامر إلى الإدارات الأخرى، حيث عبرت ما نسبته 71.74% من عينة البحث أنها لا تمتلك القدرة على ذلك، حيث انقسمت هذه النسبة إلى ثلاث خيارات تستطيع بها إدارة الموارد البشرية أن تصدر وتوجه الأوامر، حيث أجاب ما نسبته 36.95% أن ليس لها الصلاحية في ذلك إن هذا الرأي يفيد أن الدور الأساسي والمكانة لإدارة الموارد البشرية

غائب في اتخاذ القرارات أو المشاركة على الأقل فيها، كما يوضح أن المؤسسة تسيير وفق منطق رئيس ومروؤوس تقوم على تطبيق، تنفيذ القرارات التي تملى عليها فقط، وهذا ما تؤكدته فئة الإطارات بـ 34.78% من العينة التي شملها البحث باعتبار أن لها العلم بالقرارات والأمور التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتعلم من هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، ليتوافق هذا مع نتائج الجدول رقم (06) الذي وضح الجهة التي تخضع لها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها، حيث نجد إدارة الموارد البشرية قادرة على تنفيذ قرارات وأوامر الإدارة العليا، لكن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية من الناحية الوظيفية هي إعطائها صلاحيات أكثر في اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات لعمالها، ليتوافق كذلك مع نتائج الجدول (09) (10)، في مقابل ذلك عبرت ما نسبته 28.26% من عينة البحث أنها توجه وتصدر الأوامر لعمالها فقط، إن هذا الرأي يقلل من شأن هذا الجهاز الذي يستطيع توجيه القرارات والأوامر ليس لعماله فقط بل يستطيع أن يوجهها لباقي عمال النيابات و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة؛ هذا ما عبرت به ما نسبته 28.26% من عينة البحث أن إدارة الموارد البشرية لها القدرة في إصدار التوجيهات والأوامر إلى الإدارات الأخرى والتي ترتبط بعملية الخضوع والتنفيذ لجملة القرارات والقوانين المتعلقة بالعمل، أي عندما تعمل في إطار القوانين والنظم الرسمية للمؤسسة بما أنها تتمتع بسلطة تنفيذية.

وعليه تبقى إدارة الموارد البشرية تفتقد للمكانة والدور وسلطة اتخاذ القرار من أجل تأدية ممارستها، وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (32) الذي وضح أن إدارة الموارد البشرية لا تحوز على مكانتها الحقيقية في المؤسسة وهذا ما يجعلها غير قادرة على توحيد أو ترسيخ ثقافة تنظيمية.

الجدول رقم (46): يوضح إذا كان من الممكن الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان تحكم		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
10.87		05		4.35	02	6.52	03	نعم	
89.13	65.20	30	13.04	06	43.48	20	8.70	04	لا لأنها تعتبر إدارة أساسية في التسيير داخل المؤسسة
	19.57	09			17.39	08	2.17	01	وسيط بين الإدارات والإدارة العليا
	4.35	02			4.35	02			تعتبر شريك للإدارة العليا
100		46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يوضح الجدول نتائج إجابات المبحوثين حول فكرة استغناءهم عن جهاز إدارة الموارد البشرية أو عدم ذلك، حيث عبرت النسبة الأكبر بـ 89.13% أنه لا يمكن الاستغناء عنها وحسب رأي 65.20% منهم في اعتقادهم أنها إدارة أساسية في التسيير داخل المؤسسة، وهذا كذلك ما تؤكد فئات الإطارات والإطارات العليا 56.52% (43.48%+13.04%) ممن أجابوا بعدم الاستغناء عنها، إن هذا الرأي يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية أساسية في تسيير العمل الإداري، وفي تسيير شؤون العاملين اليومية باعتبار أن هذا يمثل المهمة الموكلة إليها حيث تعمل على (مراقبة حضور وغياب العمال، تسوية أجورهم...)، فهي بذلك تؤدي الواجبات الموكلة إليها، لكن المعنى الحقيقي والذي يبقي إدارة الموارد البشرية أساسية في التسيير داخل المؤسسة هو الذي يمنحها صلاحيات وسلطة أكبر كإعداد الخطة الشاملة للمؤسسة رسم أوضح خطط إستراتيجية واضحة ومدروسة متماشية مع الأهداف الوية و الرسالة الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي تكون لها مكانة ودور في الهيكل التنظيمي، في حين جاءت نسبة 19.57% ممن أجابوا بعدم الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية كونها تمثل وسيط بين الإدارات والإدارة العليا، وهذا الرأي يفيد ويوضح فهم العلاقة التي تربطهم للقيام بالعمل وتنفيذ خطته وبرامجه، التي رسمتها الإدارة العليا في حين أفاد ما نسبته 4.35% أنها شريك للإدارة العليا، في حين أفادت ما نسبته 10.87%

من عينة البحث أنه يمكن الاستغناء عنها أي أن هذا الرأي لا يجد فيها المكانة والدور الأساسيين والمناسب لهل داخل المؤسسة فهي فاقدة للمعنى والمضمون، أي لا تمتلك الصلاحيات التي من الممكن أن نتخذ بها قرارات، ما دامت قادرة على أداء الحد الأدنى من المهام المتميز بالروتين والطريقة الكلاسيكية فهي لا تشارك وتساهم في أية أعمال متعلقة بالتسيير داخل المؤسسة سواء التنفيذ وعليه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد البحث أساسية في ضمان سير العمل الإداري، مما يفقدها للمكانة الأساسية لها ضمن الهيكل التنظيمي ومكانة في الإدارات العليا.

الجدول رقم (47): يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال بإدارة الموارد البشرية.

المجموع		إطارات عليا		إطارات		أعوان التحكم		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخيارات
30.43	14	2.17	01	21.74	10	6.52	03	علاقة ثقة وتعاون تقوم على مبدأ كل فرد يقود نفسه
13.04	06	2.17	01	8.70	04	2.17	01	الحذر وعدم الثقة والمراقبة المفردة
47.83	22	6.52	03	34.78	16	6.52	03	علاقة عمل فقط
8.70	04	2.17	01	4.35	02	2.17	01	علاقة انتماء وجزء من هويتها
100	46	13.04	06	69.57	32	17.39	08	المجموع

يكشف الجدول نتائج إجابات المبحوثين عن العلاقة التي تربط العمال بإدارة الموارد البشرية حيث أفاد ما نسبته 47.83% من عينة البحث أن العلاقة القائمة بينهما علاقة عمل فقط، أي أن هذا الرأي يوضح محدودية العلاقة بينهما وقلة فعاليتها من خلال العملية الاتصالية، لتبقى إجابة العلاقة مرهونة فقط بعلاقات العمل، وتؤكد ذلك فئة الإطارات بنسبة 34.78% التي تكون على معرفة بالعلاقات التي تجمع العمال بإدارة الموارد البشرية، وما يؤكد ذلك نتائج الجدول رقم (45) الذي وضحت نتائجه أن إدارة الموارد البشرية ليس لها القدرة أو الصلاحية في توجيه أو إصدار الأوامر إلى الإدارات الأخرى الأمر الذي يقلل ويحد من العلاقة بينها في ما يتعلق بتوجيه الأوامر أو اتخاذ القرارات التي توجهها لهم، نظرا لافتقادها الصلاحية في ذلك، كذلك لطبيعة السلطة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية، وهذا ما توافق مع الجدول رقم (10) الذي وضح أن سلطتها

تنفيذية، وبالتالي فإن العلاقة التي تجمعها بها وتخص العمل تقتصر على المهام الروتينية (حضور، غياب، دخول العمال، أجور ...) في حين عبرت ما نسبته 30.43% من عينة البحث أنها علاقة ثقة وتعاون تقوم على مبدأ كل فرد يقود نفسه ، أي أن هذه الثقة ترجع لتنظيم وسير العمل الإداري ومدى نجاحه وفق قوانين وقواعد العمل ووفق الطرق الرسمية المعروفة لدى الجميع فكل فرد في المؤسسة يؤدي مهامه الموكلة له وهذا ما أدلى به مدير المؤسسة "أن العامل أثناء دخوله للمكتب ينشغل في مهامه فقط"، وبذلك تبقى عملية الثقة والتعاون مبنية على أساس مدى نجاح سير العمل، في حين أفاد ما نسبته 13.04% أنها العلاقة قائمة على الحذر وعدم الثقة والمراقبة المفرطة، إن هذا الرأي يشكك في العلاقة بينهما كون أن العمل في المؤسسة يسير وفق قواعد وضوابط التي في حالة مخالفتها يتم معاقبة أفرادها حتى في أبسط الأمور التي تكون من أولويات إدارة الموارد البشرية فهي من يتولى مراقبة حضورهم أو دخولهم وأجورهم، غيابهم،) وعليه فإن العلاقة بين العمال وإدارة الموارد البشرية تتبع من علاقتها بالإدارة العليا والقائمة على علاقة رئيس ومرؤوس، تخص ما يتعلق بالعمل وإجراءاته وكيفية إنجازها.

الجدول رقم (48): يوضح ما اذا كان ادارة الموارد البشرية تاكد على الالتزام بتعليمات الادارة العليا

الفئات الخيارات	اعوان تحكم		اطارات		اطارات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	15.22	28	60.87	6	13.4	41	89.13
لا	01	2.17	04	8.70			05	10.86
المجموع	08	17.39	32	69.87	06	13.04	46	100

تعبّر ما نسبته 89.13% من المبحوثين ان ادارة الموارد البشرية تاكد على الالتزام بتعليمات الادارة العليا، ان هذا الراي يوضح العلاقة القائمة بين الادارتين والتي تكون مبنية على اساسا الخضوع وابتباع وحدة الامر والتوجيه، حيث يكون فيها طرف محدد ومتخذ للقرارات كونه يمتلك السلطة الاعلى، والطرف الاخر منفذ ومطبق لهذه القرارات وهذا ما تاكده بنسبة 60.97% وباعتبارها الادري بدور ادارة الموارد البشرية ومصدر التعليمات التي تسير وفقها، هذا ما يتوافق مع ايجابت اطارات قسم الموارد

البشرية الذين صرحوا انهم منفذون للاوامر والقرارات والتعليمات التي تتخذها الادارة العليا، لتتفق هذه النتائج مع الجداول السابقة رقم (06) (10) (17) (21) (36) ليكون راي 10.86 % عكس ذلك.

وعليه يبقى دور ادارة الموارد البشرية خاضع لتعليمات الادارة العليا يقوم على تطبيق ما تقرره وما تتخذه، وهذا ما كانت تدعوا اليه النظرية التaylorية، وجوب اخضاع العامل للالتزام بالتعليمات وقواعد العمل، وبالتالي تبقى سلطة ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة سلطة تنفيذية وهذا ما توافق مع نتائج الجدول رقم (40) الذي وضح ان مشاركة ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات يعني تحملها للمسؤولية التنفيذية وهذا ما يحد ويقلل من دورها في نشر الثقافة التنظيمية لدى العمال كون ان المكانة التي تحتلها لا تجعلها تادي الدور المطلوب والحقيقي لها.

ثانيا: مناقشة النتائج الجزئية والعامّة للدراسة:

في هذا العرض نحاول مناقشة نتائج الدراسة الميدانية على ضوء فرضيات البحث الأربعة والتي يريد الباحث من خلالها إثبات أو نفي صحة الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في " تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لمنظومة وظيفية إستراتيجية من ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة ".

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تشير الفرضية الجزئية الأولى إلى أن " زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي لإكسابها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية " ومن خلال اختبار مؤشراتنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية في نظر قوة العمل لا تتبنى خطة إستراتيجية خاصة بها لتطوير العمل، خاصة في نظر الأفراد المبحوثين 41.30%، نظرا لطبيعة العمل الروتيني المكتبي البسيط الغير متغير الذي وكل لها من قبل الإدارة العليا المرتبط بتسجيل الحضور، الغياب، دراسة ملفات العمال، متابعة الحياة الوظيفية للعمال "... هذا ما اعتبرته نسبة 34.74% من أفراد عينة البحث أنه خطة طويلة المدى ويعبر هذا عن عدم استقلالية إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها الوظيفية.

- لا تحظى إدارة الموارد البشرية بالاهتمام الكبير (المطلوب) من قبل الإدارة العليا مثل ما أكدته نسبة 60.87% من أفراد عينة البحث، يعني أنها تلقى التهميش والإهمال من طرف الجهات الرسمية، ليبقى الاهتمام يقتصر على ضمانها للسير الحسن للعمل ومدى الانضباط داخل المؤسسة، إن هذا يشير إلى رغبة ومسعى الإدارة العليا باعتبار أنه يركز على مدى تطبيق وتنفيذ القرارات والالتزام بالقوانين الداخلية للعمل، لكن أمور الانضباط والسير الحسن للعمل تجاوزتها الإدارة الحديثة، حتى وإن اعتبرت هي القاعدة التي ينطلق منها التسيير باعتبارها أمور مرسخة لدى العمال داخل المؤسسات الحديثة.

- تبين أن إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها تخضع لأوامر الإدارة العليا هذا ما أكدته نسبة، 67.39% أي أنها تسيير وفق النمط الخطي- الاستشاري، بمعنى أنها لا تمتلك الحرية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأمور العمل، التي تعتبر من اختصاصها وإنما تبقى تنتظر الرفض أو القبول فيما ترفعه من مقترحات إلى الإدارة العليا، هذا ما يجعلها بعيدة كل البعد عن معنى التسيير وذلك نتيجة تدخل السلطة في كل ما يتعلق بأدائها لمهامها داخل المؤسسة.

- لقد تأكد كذلك أن إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها تسترشد بالسياسات التي تحددها لها الإدارة العليا حسب 36.96% من أفراد عينة البحث، لتبقى إدارة الموارد البشرية مجرد منقذ لقرارات المركز دون أن تتخذ أي قرارات أو مخاطرة في ذلك، وهذا ما يجعل من استقلاليتها داخل المؤسسة محدودة وضعيفة في ظل ما تتميز به المؤسسة من وحدة الأمر والتوجيه.

- نظرا لما ذكر سابقا يكون من الطبيعي أن لا تمتلك إدارة الموارد البشرية أهدافا خاصة بها ذلك لعدم امتلاكها أي إستراتيجية أو أي سياسة تسيير وفقها لأداء مهامها التي تتميز بأنها روتينية بالإضافة لإهمالها وعدم امتلاكها قدرة اتخاذ القرارات نظرا للمركزية التي تتميز بها المؤسسة، هذا ما توضحه نسبة 43.48% من أفراد عينة البحث والتي كان أغلبها من إطارات المؤسسة، لتبقى إدارة الموارد البشرية مجبرة على أن تتبع ما حددته الإدارة العليا من أهداف عامة للمؤسسة.

- أما فيما يخص قدرة إدارة الموارد البشرية على تسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة فإنها حسب 47.83% من أفراد عينة البحث والمشكلة من 32.61% من إطارات المؤسسة ليس لها القدرة على ذلك، أي أنها لا تساهم بأي شكل من الأشكال في تأطير قوة العمل (الاستقطاب، التوظيف، التكوين ...)، ليقصر دورها في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة في ذلك هذا حسب 26.08% من أفراد عينة البحث.
- ومنه تبين أن إدارة الموارد البشرية تتمتع بسلطة تنفيذية تقتصر على تنفيذ ما تقرره الإدارة العليا فيما يختص بالعمل وإجراءاته، دون أن يكون لها أي صلاحية في ذلك، ذلك ما يبرره رأي 78.26% من أفراد عينة البحث والمشكلة من ما نسبته 54.35% من إطارات المؤسسة.
- وبخصوص البرامج التدريبية ومن يختص بمتابعتها وتحديد احتياجاتها تبين أن لإدارة الموارد البشرية الدور المحدود للغاية بالرغم من أن هذا النشاط يعتبر من أهم وظائفها التخصصية، والذي يقتصر على تقديم إحصائيات واقتراحات خاصة بالفئات المحتاجة والراغبة بالتدريب للإدارة العليا التي يبقى لها أمر الفصل في ذلك، هذا ما تعبر عنه نسبة 58.70% من أفراد عينة البحث، وعليه فإنها تفتقد لإحدى وظائفها الأساسية التي تعتبر داخل المؤسسة قيد البحث من صلاحيات الإدارة العليا، نظرا لما تتميز به من مركزية.
- وتركز البرامج التدريبية داخل المؤسسة فقط على زيادة المهارات لدى العمال حسب 43.48% وكذا زيادة خبرات العمال حسب 47.82% من أفراد عينة البحث، ليتوافق هذا مع مسعى الإدارة العليا في تطوير وعصرنة الإدارة والنابع من مسعى الدولة في ذلك، لتبقى هذه البرامج محدودة من حيث الزمن وغير دورية مما جعلها تركز على هدف واحد، ودفعها إلى عدم تحقيقها لأي ثقافة إيجابية للمؤسسة.
- وترتكز مساعي إدارة الموارد البشرية في تطوير صورة المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية على تشجيع العمال على العمل وذلك لضمان ولائهم للمؤسسة حسب 28.26% من أفراد عينة البحث، وكذا من خلال اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل بما يمثل رأي 21.74% هذا ما يتوافق مع مسعى الإدارة العليا في

ترسيخ ثقافة الالتزام والولاء التي تركز على احترام القوانين والإجراءات الرسمية، لتكون بهذا إدارة الموارد البشرية بعيدة عن دورها التي يجب أن تلعبه في تحديد وترسيخ الثقافة التنظيمية هذا ما تعتبر عنه نسبة 32.61% من أفراد عينة البحث، أنه لا يعطي لإدارة الموارد البشرية أي دور في تطوير صورة المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية، ويتفق مع تصريحات المبحوثين عن سؤال دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية والذي اعتبروها لا تمتلك أي دور في ذلك.

- وفيما يخص قرارات التوظيف نجد أن المسؤول عنها في المؤسسة الإدارية العليا مثلها أكده 78.87% من المبحوثين، أي أن القرار النهائي في هذه العملية يبقى محصور فيما تحده الإدارة العليا في ذلك، ولا يكون لرئيس المصلحة المعنية بالتوظيف ولا حتى لإدارة الموارد البشرية أي قرار في ذلك، لتكون بهذا سلطة اتخاذ القرار الخاص بعملية التوظيف لا تتبع من الجهة المختصة بذلك وهي إدارة الموارد البشرية، إنما تخضع لمنطق المركزية السائدة في المؤسسة.

❖ تقييم الفرضية من خلال النتائج:

إن النتائج التي تم التعرض إليها أعلاه، إضافة إلى نتائج المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين والملاحظات التي مرت بالباحث نجد أن إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بوظائفها التخصصية لا تمتلك أي خطة إستراتيجية خاصة، ولا أي سياسة تسترشد بها ولا حتى أهداف تعتمد عليها، بالإضافة إلى أنها لا تلقي أي اهتمام داخل المؤسسة ولا تمتلك أي صلاحية تسمح لها باتخاذ القرارات في ذلك، ل يبقى لها الدور التنفيذي لما اتخذته وحددته لها الإدارة العليا، هذا الدور الذي أصبحت تحوز عليه داخل المؤسسة أفقدها استقلاليتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها داخل المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى "زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي لإكسابها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية" غير محققة.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تشير الفرضية الجزئية الثانية إلى أن " تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية" ومن خلال اختيار مؤشراتنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن إدارة الموارد البشرية لا تشارك الإدارة العليا في إعداد الخطة الشاملة للمؤسسة مثلما أكدته نسبة 50% من عينة البحث والتي تشتمل على 39.13% من إطارات المؤسسة، أي أنها لا ترى في دورها ومشاركتها أي أهمية من أجل أن تقوم بإعداد الخطة الشاملة للمؤسسة، بل إن الاعتماد عليها يقتصر فقط على ما تقدمه من تقارير أو ما تجرية من إحصائيات من نقائص البيئة الداخلية للمؤسسة كاليد العاملة ودورات التكوين ... من خلال الدور التحليلي الذي تلعبه فيها حسب 26.09% من أفراد عينة البحث، أو من خلال الصلاحيات التنفيذية المخولة لها من قبل الإدارة العليا، لما تتخذه من قرارات 15.22% هذا ما يلغي دورها التنبؤي وكذا دورها في صياغة ثقافة تنظيمية للمؤسسة.
- يتبين أيضا أنه لا دور لإدارة الموارد البشرية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، حيث يرى ما نسبته 63.04% من الأفراد المبحوثين أن هذه الأخيرة لا تستشير ولا تشارك إدارة الموارد البشرية في اتخاذها للقرارات، أي أن القرارات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي تخضع لوحدة الأمر والتوجيه.
- لقد تبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بأي جلسات لتوليد وتحريك الأفكار لدى العمال على مستوى كل وظيفة حسب ما نسبته 76.09% من أفراد عينة البحث، أي أن كفاءتها المتخصصة في عملية التسيير الإداري، وحسب ما أطلع عليه الباحث غير مستغلة ومهمشة من الدور الذي يجب أن تلعبه، باعتبارها أصبحت أحد الركائز التي تقوم وتعتمد عليها المؤسسات الحديثة لكونها تخضع للإدارة العليا.

- وحسب النتائج المستقاة من إجابات المبحوثين والملاحظات الميدانية للباحث تبين أن العمل داخل المؤسسة ميدان البحث ينجر بطريقة فردية، وهذا ما تؤكد نسبة 65.22% من أفراد عينة البحث، الذين يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد

على فرق العمل، وذلك نتيجة المهام الروتينية المكتتية التي يتميز بها العمل الإداري الذي يعتبر أساس النشاط الخدماتي للمؤسسة، وهذا ما لم يسمح لإدارة الموارد البشرية بأن تشكل ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة نتيجة عدم قدرتها على رسم رسالة موحدة بين العمال أو توليد لغة مشتركة بينهم، أو حتى تحديد أهداف مشتركة تتبع في انجاز العمل، ذلك نتيجة ارتباطها بتنفيذ قرارات الإدارة العليا وتدخلها في كل ما تقوم به من مهام، هذا يعني افتقادها لصلاحيات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- يتضح من إجابات المبحوثين أن مؤسسة الضمان الاجتماعي عبارة عن مكان يسير وفق الإجراءات الرسمية حسب رأي 36.95% من المبحوثين، منظم ومهيكل بالشكل الصحيح حسب 56.62% ويؤكد على ضرورة تبني ثقافة الالتزام والانضباط والسير وفق القوانين والإجراءات الرسمية هذا يعبر عن المركزية التي تتميز بها المؤسسة والتي بهذا الشكل تتبنى ثقافة بيروقراطية تحدد المسؤوليات والسلطات والعمل داخلها منظم والوحدات يوجد بينها تنسيق وكذا تسلسل بشكل هرمي والذي يتضح كذلك من الهيكل التنظيمي الخاص بها.

- ومما سبق يكون من الطبيعي أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الطريقة الرسمية الكتابية في نشر المعلومات داخل المؤسسة، هذا ما عبرت عنه نسبة 84.78% من المبحوثين، أي أنها تلتزم بالطابع الرسمي الذي تتميز به المؤسسة، لتكون هذه الطريقة الأنسب في رأي 78.26% لتبني قيم ومعتقدات المؤسسة التي تحرص على أن يكون العامل أكثر التزاما بما تقرره الإدارة العليا وتحدهه فيما يخص العمل، وأكثر ولاء لها.

- وتبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية تكلف من قبل الإدارة العليا بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل حسب 73.91% من الأفراد المبحوثين، ويرجع هذا إلى طبيعة العلاقة التي تربط الإدارتين وتقوم على أساس رئيس ومرؤوس ينفذ دون أن يكون له قرار أو دخل فيما يتخذه الرئيس من قرارات، لتكون بهذا إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة فاقدة للمعنى الحقيقي الذي أصبحت تعرف به في المؤسسات الحديثة كونها شريكا للإدارة العليا، باعتبارها الموكلة بأحد أهم عناصر تفوقها في

بيئة العمل التنافسية العنصر البشري، هذا ما يفقدها صلاحية اتخاذ القرارات حتى فيما يتعلق بمهامها الوظيفية التخصصية.

❖ تقييم الفرضية من خلال النتائج:

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن العلاقة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا علاقة تنفيذية- خطية- تقوم على مبدأ رئيس ومرؤوس، يتضح هذا من أن إدارة الموارد البشرية لا تشارك الإدارة العليا في إعداد الخطة الشاملة ولا في اتخاذ القرارات، ولا تعطي أية أهمية للموارد البشرية داخل المؤسسة وما تتميز به من ثقافة بيروقراطية، هذا ما يعبر عن عدم تفويض الإدارة العليا صلاحية اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية بل تعتبرها منفذا لما تتخذه هي من قرارات، وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية " تفويض صلاحية اتخاذ القرارات للإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية " غير محققة.

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

تشير الفرضية الجزئية الثالثة إلى أن " اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية" ومن خلال اختيار مؤشراتنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتبين من خلال ما تم إجراؤه من مقابلات وملاحظات بالإضافة إلى رأي المبحوثين أن إدارة الموارد البشرية تمتلك قدرات إستراتيجية وذلك حسب 58.70% من أفراد عينة البحث إلا أن هذه الكفاءات المعرفية الإستراتيجية لا تلعب الدور المخول لها والحقيقي في أن ترسخ ثقافة تنظيمية، نتيجة خضوعها للمركز، وكذا التهميش الذي يطال من الإدارة العليا، هذا ما يبرر إجابة 41.30% من المبحوثين.

- تواعلا لما سبق تبين نتيجة أخرى عدم سعي إدارة الموارد البشرية إلى استخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين ولا تسعى لتسهيل تدفقها داخل جماعات العمل، حسب رأي 45.65% من المبحوثين، ذلك يعود حسب رأي الباحث للمهام الروتينية المكتبية التي يتسم بها العمل التي لا تفرض أن يكون هناك تغيير أو نمط وطريقة جديدة لأدائها، ولخضوع إدارة الموارد البشرية لمركزية

القرارات المتعلقة بإخضاع العمال لدورات تدريبية لتحقيق مسعى الإدارة العليا في ذلك، هذا ما اعتبرته نسبة 21.75% من المبحوثين إحدى مساعي إدارة الموارد البشرية في استخلاص المعرفة لدى العاملين، لتكون بهذا الموارد البشرية داخل المؤسسة محل البحث خاضعة وتسيير وفق قرارات، طموحات ومساعي الإدارة العليا.

- أما فيما يخص نظرة إدارة الموارد البشرية إلى الأفراد المتميزين والمتفوقين في العمل، تبين النتائج المتحصل عليها أنها ترى فيهم مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة هذا ما يمثل رأي 41.30% من أفراد عينة البحث غير أن هذه النظرة تقتصر فقط على إدارة الموارد البشرية، التي تبقى جهاز ثانوي يخضع للإدارة العليا التي تعتبر العمال داخل المؤسسة مجرد وسيلة تعتمد عليها في تحقيق ما تسعى إليه، هذا ما يبرر تركيزها على ضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات وكذا سعيها لضمان ولاء العمال للمؤسسة، ومنه تكون قوة العمل داخل المؤسسة بعيدة عن الدور الذي كان يجب أن تقوم به داخلها كأحد ركائز المؤسسة الحديثة، وتبقى بهذا مهمشة خاضعة للسلطة داخل المؤسسة.

- تأكد أيضا أن إدارة الموارد البشرية وفي سبيل تطوير أنظمتها وممارستها لا تلقى الدعم الواجب من الإدارة العليا، هذا ما تأكده نسبته 63.05% من الأفراد المبحوثين، نتيجة أن الدور الذي تقوم به الغير فاعل في تنظيم العمل وتطوير أساليبه والمقتصر على المهام الروتينية للإدارة هذا ما يخدم حسب نظرة الباحث مساعي الإدارة العليا التي ما تزال في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد على الطريقة الكلاسيكية في سير العمل والتي تأكد على وحدة الأمر وتجعل من المورد البشري داخل المؤسسة مجرد تابع ومنفذ لقرارات المركزة، ولا تولي أي أهمية لما تمكنه هذه الموارد من كفاءات ومعارف.

- يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها أن إدارة الموارد البشرية لا تعمل على مشاركة المعلومات داخل المؤسسة، هذا ما تؤكد نسبته 54.35% من الأفراد المبحوثين وتشمل هذه النسبة على 43.48% من إطارات المؤسسة ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من الميدان ونتائج المقابلة التي أجريت مع إطارات

الموارد البشرية، يرجع إلى عدم امتلاكها لها أصلا في الكثير من الأحيان، نتيجة الرسمية التي تجعلها محتكرة من طرف المدير ومختلف نياباته وما يزيد من عدم امتلاكها لها غياب مدير لها يشارك في اجتماعات الإدارة العليا ويكون على إطلاع على ما يتم تقديره من إجراءات لأداء العمل، لتبقى إدارة الموارد البشرية مرهونة وتنتظر فيما تقرره الإدارة العليا إيصاله لها من معلومات والتي تكون في غالب الأحيان أوامر تتعلق بما يجب أن تؤديه وتنفذه وما ترغب منها أن توصله لقوة العمل.

- أما فيما يخص عمال إدارة الموارد البشرية فإن ما نسبته 63.04% من الأفراد المبحوثين يرون فيهم عمالا يتميزون بالجدية، الكفاءة والخبرة في أداء العمل، يربط ما نسبته 50% من أفراد عينة البحث هذه الجدية بالانضباط في أداء العمل أي السير وفق قواعد وقوانين العمل وعدم الخروج عما قررتة الإدارة العليا من خطط وبرامج وإجراءات لأداء العمل، رغم إيجابية هذا الانضباط في ضمان السير الحسن للعمل، إلا أن الانقياد دون المشاركة في ما تقرره الإدارة العليا، يبعد إدارة الموارد البشرية عن الدور الذي يجب أن تلعبه في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، أو أن يكون لها دور في تطوير كفاءتها ومهاراتها وبهذا فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي بعيدة عن فكرة الاستثمار في الموارد البشرية المتخصصة والتي تتميز بكفاءتها في أداء العمل هذا ما يجعل منها كفاءة مهدرة وغير مستغلة.

- لا تولي إدارة الموارد البشرية أي أهمية لعملية ترغيب قوة العمل الخارجية التي تتميز بالخبرة والكفاءة في التقرب للمؤسسة من أجل طلب العمل بها لتأكد هذا ما نسبته 67.39% من الأفراد المبحوثين الذين يرون أنها لا تقدم أي تحفيزات مادية أو معنوية رغم وجود مناصب عمل شاغرة ونقص كبير في اليد العاملة حسب ما لوحظ وصرح به من قبل إدارات المؤسسة، لأنها لا تمتلك صلاحية الاستقطاب، والتي تقع ضمن صلاحيات وقرارات الإدارة العليا ليبقى لإدارة الموارد البشرية في ذلك سوى تنفيذ هذه القرارات.

- يتبين كذلك أن إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وفيما يخص تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تخضع لما تصدره الإدارة العليا من قرارات في

ذلك بما نسبته 69.57% نتيجة لعدم امتلاكها لحرية اتخاذ القرارات في ذلك رغم أن هذه العملية تدخل ضمن اختصاصها وذلك نتيجة للمركزية في كل ما يتعلق بالعمل.

- ونتيجة لما سبق فإن فقدان إدارة الموارد البشرية لصلاحيات اتخاذ القرارات فيما يخص عملية الاستقطاب، التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية رغم أنها تعتبر الجهة المختصة بذلك، هذا ما يجعل منها غير مهتمة بتحديد مواصفات الوظيفة ولا بتحديد مواصفات شاغلها، بل تسعى فقط لشغل الوظيفة من خلال تنفيذها لقرارات التي تتخذها الجهة التي تعتبر الجهة المختصة بذلك هذا ما يجعل منها غير مهتمة بتحديد مواصفات الوظيفة ولا بتحديد مواصفات شاغلها، بل تسعى فقط لشغل الوظيفة من خلال تنفيذها للقرارات التي تتخذها الجهة المخول لها ذلك في المؤسسة - الإدارة العليا - وهذا ما تأكده نسبته 60.87% من أفراد عينة البحث.

❖ تقييم الفرضية من خلال النتائج:

نتيجة لما تم التوصل إليه من نتائج أعلاه والمستقاة من نتائج إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة والمقابلات وملاحظات الباحث، في عدم اهتمام الإدارة العليا بما تحوز عليه المؤسسة من قوة عمل تتميز بقدراتها الإستراتيجية، الجدية، الكفاءة، المهارات في أداء العمل وما يطال إدارة الموارد البشرية من تهميش وإقصاء في أداء مهامها التخصصية، الاستقطاب، التوظيف... الأمر الذي يجعل منها بعيدة كل البعد عن المسار الذي يجب أن تسير وفقه ويجعل هذه الموارد غير مستغلة وغير مفعلة، لا تلعب الدور الحقيقي في ترسيخ الثقافة التنظيمية، نتيجة ما تتميز به المؤسسة من وحدة الأمر والتوجيه، هذا ما يجعل من الفرضية الجزئية الثالثة "اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية" غير محققة.

4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

تشير الفرضية الجزئية الرابعة إلى أن " كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية"، ومن خلال اختبار مؤشراتنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا علاقة تنفيذية - خطية- تقوم على مبدأ وحدة الأمر ووجود رئيس يعطي الأوامر ويقرر ومرؤوس إدارة الموارد البشرية تنفذ فقط دون أن يكون لها أي مشاركة أو رأي في ذلك هذا ما أكدته نسبة 80.43% من أفراد عينة البحث.
- تبين كذلك رغبة أفراد عينة البحث في أن تعطي إدارة الموارد البشرية صلاحيات أكثر أي أنها لا تحوز على ما مفترض أن تقوم به من مهام داخل المؤسسة، ذلك نتيجة ما حدد لها من مهام والتي تعتبر روتينية مكتبية فقط هذا حسب رأي 43.48% بالإضافة إلى وزيادة اختصاصها الوظيفي أي أنها لا تقوم بكامل المهام التي أصبحت تقوم به كجهاز أساسي في المؤسسات الحديثة، ذلك يمثل رغبة 41.30% من المبحوثين هذا في رأيهم يمكنها من أن تؤدي الدور الحقيقي من الناحية الوظيفية، ليعبر هذا عن عدم امتلاكها لمكانة داخل الإدارة العليا تسمح لها بأن يكون لها قرارات صادرة منها في ما يخص المهام التخصصية لها.
- لتعبر نتيجة أخرى عن عدم حيازة إدارة الموارد البشرية لمكانتها الحقيقية داخل المؤسسة ذلك حسب 58.70% من أفراد عينة البحث وحسب 45.65% أن ذلك يرجع لما تتميز به مؤسسة الضمان الاجتماعي من سلطوية هذا ما يجعل من إدارة الموارد البشرية لا تقوم بالدور الحقيقي لها داخل المؤسسة.
- لتربط ما نسبته 82.61% من أفراد عينة البحث مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بالدور التنفيذي الذي تلعبه داخل المؤسسة لقرارات المركز، هذا ما يجعل منها تحمل المعنى الكلاسيكي للإدارة القائم على وحدة الأمر والتوجيه، هذا ما يؤكد حرصها على تطبيق القوانين واللوائح التي تحدد الانضباط في العمل والمحددة من قبل الإدارة العليا، أثبتت هذا ما نسبته 93.48% من أفراد عينة البحث.
- وبخصوص العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية وقوة العمل في المؤسسة، أثبتت المعطيات المتحصل عليها بما نسبته 63.04% وجود علاقة عمل قائمة على الحصول على التوجيهات المتعلقة بالعمل، حسب رأي 45.56% وتسوية وضعية

- العمال داخل المؤسسة هذا ما يؤدي لوجود فجوة بين إدارة الموارد البشرية والعمال، ويقلل من دورها في العمل وفي ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- لتأكد إجابة أخرى تم استخلاصها من إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة، المقابلة وكذا الهيكل التنظيمي، أن موقع إدارة الموارد البشرية لا يسمح لها بالمشاركة في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذا ما تؤكد نسبة 58.70%، وهذا حسب الباحث يرجع لما خول لها من دور تنفيذي لا يسمح لها بالمشاركة في إستراتيجية المؤسسة، لترى ما نسبته 52.17% أن الموقع الذي يسمح لها بالمشاركة في رسم الإستراتيجية العاملة للمؤسسة أن تكون ضمن طاقم الإدارة العليا.
 - لتعبر نتيجة أخرى مهمة عن عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على إصدار التوجيهات والأوامر إلى الإدارات الأخرى أي أنها تفتقد السلطة الاستشارية التي أصبحت إحدى ميزاتها داخل المؤسسة الحديثة والتي تسمح لها أن تعطي النصح والإرشاد للإدارات الأخرى فيما يخص قوة العمل، نتيجة المركزية، هذا ما عبرت عنه نسبة 71.74% من الأفراد المبحوثين، وباعتبار أنها لا تمتلك الصلاحية في ذلك حسب رأي 36.95% من أفراد عينة البحث.
 - لتبين نتيجة أخرى انه لا يمكن الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هذا ما أكدته نسبة 89.13% من المبحوثين، يرجع هذا للدور الأساسي الذي تقوم به حسب إجابة 65.20% وفي نظر المدير، نائبة الإدارة للوسائل العامة إلى أنها تعتبر إدارة أساسية في التسيير داخل المؤسسة، الذي يرتبط حسب نظر الباحث ويفتصر فقط بالدور التنفيذي لها لقرارات المركز وما تقوم به من مهام روتينية مكتنية هذا ما يقلل من دورها الإيجابي في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
 - مما سبق يكون من الطبيعي أن تؤكد ما نسبته 89.13% من أفراد عينة البحث، التزام إدارة الموارد البشرية بتعليمات الإدارة العليا.

❖ تقييم الفرضية من خلال النتائج:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج نابغة عن إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة، المقابلة وما لاحظها الباحث في الميدان، توضح ضعف العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة

الموارد البشرية، افتقاد إدارة الموارد البشرية للصلاحيات الوظيفية، عدم حيازتها للمكانة الحقيقية لها داخل الهيكل التنظيمي وعدم مشاركتها في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، علاقتها بالعمال القائمة على التركيز على ما تقرره وتحدهه الإدارة العليا من قرارات وإجراءات للعمل والتي تجعل منها علاقة عمل فقط، بالإضافة للدور التنفيذي لها داخل المؤسسة، وعدم امتلاكها أي صلاحية تخول لها إصدار الأوامر والاقترحات للإدارة العليا، يشير هذا لعدم احتلالها مكانة في الإدارة العليا تخول لها أن يكون لها الدور الوظيفي التخصصي الحقيقي الذي يمنحها ذلك، ومنه فإن الفرضية الجزئية الرابعة " كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية" غير محققة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

بعد الانتهاء من عرض ومناقشة النتائج الجزئية المنبثقة عن الفرضيات الجزئية للدراسة، تم التوصل إلى النتائج العامة لحصيلة البحث في الموضوع، والتي تعتبر بمثابة إجابات مباشرة لجملة التساؤلات الفرعية الواردة في الإشكالية:

1- تؤكد عدم صدق الفرضية الجزئية الأولى " زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي لإكسابها دوراً في ترسيخ الثقافة التنظيمية" من خلال البيانات المستقاة من الميدان والتي أوضحت خضوع إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لوحدة الأمر والتوجيه -الإدارة العليا- الأمر الذي أفقدها استقلاليتها وجعل منها عاجزة عن أداء وظائفها التخصصية واكتفائها بالدور التنفيذي لقرارات وتوجيهات الإدارة العليا الأمر الذي لم يكسبها أي دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

2- وتؤكد أيضاً عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية " تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية" ذلك نتاجاً للعلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا التي تقوم على مبدأ مرؤوس ورئيس ما جعل منها علاقة تنفيذية -خطية- لا تفوض ولا تعطي إدارة الموارد البشرية صلاحية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الأمر الذي ألغى دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

3- وفي السياق نفسه تبين عدم صدق الفرضية الجزئية الثالثة " اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية نتيجة

للإهمال والتهميش الذي تلقاه الموارد البشرية من طرف الإدارة العليا، وتقليل هذه الأخيرة من أهميتها ودورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

4- كما تؤكد أيضا عدم صدق الفرضية الرابعة " كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية " ذلك نتيجة عزلتها داخل المؤسسة باعتبار أنها أصبحت منفذا فقط لقرارات الإدارة العليا دون مشاركتها أو حتى استشارتها في ذلك هذا ما أبعداها عن المكانة التي كان من المفروض أن تحتلها داخل الإدارة العليا الأمر الذي ألغى دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

ونتيجة لما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية لا تتبنى أي منظومة وظيفية إستراتيجية (الاستقلالية، صلاحية اتخاذ القرار، الاعتماد على المتخصصين، المكانة في الإدارة العليا) الأمر الذي جعلها تفتقد الدور الذي كان يجب أن تلعبه في ترسيخ الثقافة التنظيمية ومنه فإن الفرضية العامة " تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيتها لمنظومة وظيفية إستراتيجية من ترسيخ الثقافة التنظيمية" غير محققة.

رابعا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

بالنظر للنتيجة العامة التي توصلت لها الدراسة الراهنة وما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها من نتائج عامة نجد:

- إن الدراسة الراهنة تتشابه وما توصل إليه الباحث " عربات منير " في دراسته والمعنوية "إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" في عجز إدارة الموارد البشرية عن مقاومة سلطوية المركز الفاعل في المؤسسة الأمر الذي جعل منها عاجزة عن أداء ابسط المهام الوظيفية الداخلة في صلب اختصاصها مما جعلها تابعا مطيعا عوضا أن تكون شريكا إستراتيجيا يساهم في تكريس الرشد التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية هذا ما تشهده إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ميدان الدراسة الراهنة في خضوعها لسلطوية المركز الذي أفقدها استقلاليتها وإمكانيتها في اتخاذ القرار همش إطاراتها ومتخصصيها مكانتها الإستراتيجية مما جعلها غير قادرة على أن تلعب أي دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

- كما تشابهت الدراسة الراهنة كذلك مع ما توصلت إليه الباحثة (رقام ليندة) في دراستها والمعنونة " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية في

ولاية سطيف" في أن مديري إدارة الموارد البشرية يقومون بدور المنفذ للتغيير في اغلب الأحيان وليس القائد له، مسيرين بذلك كل من مرحلة انجازه واقعيا ونتائجه، أي آثاره على العاملين في هذه المؤسسات هذا ما يتشابه مع الدور الذي تلعبه إدارات الموارد البشرية في المؤسسة ميدان الدراسة الراهنة في كونها منفذ لكل ما يتعلق من قرارات وبرامج عمل خاصة بالتنسيق الإداري والمحدد من قبل الإدارة العليا. هذا ما يجعل من إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

- لنجد أن الدراسة الراهنة تختلف مع ما توصل إليه الباحث " نور الدين بوراس" من نتائج في دراسته والمعنوية " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" التي توصلت إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية، لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم، هذا في عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية في الدراسة الراهنة في المؤسسة محل الدراسة أي دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية نتيجة لعدم امتلاكها لقائد يشارك في صياغة وتطوير الثقافة التنظيمية نظرا لغياب وعدم تعيين المدير لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة وما تتميز به هذه الأخيرة من مركزية في اتخاذ القرارات.

أما في ما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث " بن دريد منير" في دراسته والمعنونة " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية -التدريب- الحوافز" فقد توصلت إلى أن المؤسسة تعتمد بصفة عامة أثناء رسم إستراتيجياتها على خطط وأساليب عملية واضحة ومدروسة تأخذ فيها بعين الاعتبار أهمية مواردها البشرية، وضرورة تنمية قدراتها والارتقاء بمستويات من خلال تدريب وتحفيز جيدان يتلاءمان مع خصوصية الأعمال المنوطة بهم، هذا ما اختلف مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة في أن إدارة الموارد البشرية لا تمتلك أي دور في القيام بوظائفها التخصصية خاصة التدريب والتحفيز، نتيجة خضوعها لقرارات المركز.

خاتمة

خاتمة:

يرتبط نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن على ما تملكه من موارد مناسبة، مدربة ومؤهلة بشكل جيد هذا ما يتجلى من خلال دور إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت الجهاز الذي تعتمد عليه المؤسسة للاهتمام والمحافظة على الموارد البشرية، ذلك من خلال مجموعة ما تعتمد من ميكانيزمات وآليات تشكل منظومتها الوظيفية التي تضمن لها تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة عن باقي المؤسسات والتي تتجلى عادة في البيئة الداخلية والخارجية والتي من خلالها تتمكن من تشكيل وترسيخ ثقافة تنظيمية، تصبح ميزة للمؤسسة، من خلال ما تمتلكه من استقلالية، وما يفوض لها من صلاحيات في اتخاذ القرارات، اعتمادها على مواردها المتخصصة وما تحوز عليه من مكانة لدى الإدارة العليا، تمكنها من توحيد القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات ... والعمل على تنميتها وتطويرها.

ومن خلال هذا التصور جاءت الدراسة الراهنة لتبحث في دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية متمثلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء كميدان للدراسة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

لنتمكن هذه الدراسة من التوصل إلى نتيجة مفادها أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ميدان البحث، لا تتبنى أي منظومة وظيفية إستراتيجية تمكنها من ممارسة مهامها الموكلة لها داخل المؤسسة، نتيجة ما تشهده من تغييب وإقصاء لكل دور لها ، هذا ما أبعدها عن القيام بأي عمل يكون من شأنه أن يرسخ ثقافة تنظيمية، هذا ما يمكن أن يعمم على جميع المؤسسات الجزائرية التي لا تعطي أي اهتمام بالأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تلعبها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الحديثة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- (1) أحمد عايد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2006.
- (2) انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (3) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- (4) بو الشرشر كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (5) حسين كريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- (6) خالد أحمد فرحات، المشهدانة، رائد عبد الخالق عبد الله العيسوس: مناهج البحث العلمي، دار الأيتام للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- (7) خالد أحمد فرحات، رائد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (8) الخفاجي نعمة عباس: الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (9) خيضر كاظم حمودة: ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- (10) رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسة التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (11) رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000.
- (12) رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، مصر، 2009.

- (13) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة دون ذكر مكان النشر، 2002.
- (14) رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
- (15) زهير جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة منظمة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2011.
- (16) سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (17) سنان الموسوب: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- (18) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- (19) صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي مسلعر: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (20) عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، دس.
- (21) عبد الله عبد الرحمان ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- (22) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- (23) علي عسكري: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، 2009.
- (24) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (25) غازي عنابة: البحث العلمي، منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، باكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- (26) فرحاني العربي بلقاسم: تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 20112.
- (27) فريد كرويقل وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، ج2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، سكيكدة، الجزائر، 2011.
- (28) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية: ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (29) كمال بوحوش، محمود الذنبيات: منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (30) محمد حفيان عبد الوهاب: دور إدارة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (31) محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012.
- (32) محمد محمد إبراهيم: اعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- (33) محمد منصور إسماعيل العريفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية، صنعاء، اليمن، 2012.
- (34) محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الالى دميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (35) محمد يوسف عقلة: إدارة الأفراد، ط4، دار البداية، عمان، الأردن، 2011.
- (36) مشهور ثروت عباس: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- (37) مصطفى محمود أبو بكر: قضايا إدارية وتنموية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- (38) منير عبوي، فريد كارتل: إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الاردن، 2011.

(39) منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

(40) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2014.

القواميس والموسوعات والمعاجم:

(41) حسن شحاتة زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.

(42) سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.

(43) عاطف غيث: ترجمة إبراهيم جابر: قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

(44) علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

(45) علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

(46) علي محمود إسلام الفار: معجم علم الاجتماع، ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، د ب، 2001.

(47) محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.

(48) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، دس.

(49) محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ط1، الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.

50) مدحت عبد الرزاق: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012.

المجلات والدوريات:

51) بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، الجزائر، 2004.

52) حسين بن سالم، أحمد سويسي: الثقافة التنظيمية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة الأغواط، العدد 8، الجزائر، 2017.

53) خالد بن صالح العصيب: أنماط الثقافة التنظيمية المفصلة لدى طالبي العمل السعوديين، مجلة الإدارة العامة، مجلد الإدارات العامة، المجلد 56، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2015.

54) زين الدين بدوش لحسن هدار: دور إدارة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، الجزائر، 2007.

55) شاكر جاد الله، الخاشالي، إياد فاضل محمد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد الأول، العدد الأول، عمان، الأردن، 2009.

56) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أبو جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010.

57) مبارك داود سليمان، علي عبد الله الحاكم: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد الأول، 2015.

المذكرات والرسائل الجامعية :

58) بن دريد منيرة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- التدريب، الحوافز-، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل الكهربائي سونلغاز عنابة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

59) بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة كنموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012- 2013.

60) بوسته عبد الوافي زهير: التصور الاجتماعي لظاهرة الانتحار لدى الطالب الاجتماعي، أطروحة دكتوراه في علم النفس الاكلينيكي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007- 2008.

61) بوضياف عادل : مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بسوق هراس، شهادة ماجستير في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009- 2010.

62) جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمة الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

63) ديمة عبد العلي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، "رام الله والبيرة"، شهادة ماجستير في برامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، نابلس، فلسطين، 2011- 2012.

64) شكري بلعوي: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007- 2008.

65) عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، شهادة ماجستير في علوم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

66) نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العاتر، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013- 2014.

67) هشام بوكنفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية سوناريك فرجيو، شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

المؤتمرات والندوات:

68) إبراهيم أحمد، عواد أبو الجامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المحور الثاني التوجهات الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، السعودية، أيام 1..4 نوفمبر، 2009.

69) عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطور الإداري، بحوث أوراق ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية والإدارة وأعمال المؤتمرات، طنجة، المغرب، 2010.

اللاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع :

دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيارت

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

عربات منير

إعداد:

زواهر كريمة

زقراوي إيمان

ملاحظة هامة:

-الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن: أقل من 30 عاما من 30 إلى أقل من 35 عاما من 35 إلى أقل من 45 عاما من 45 عاما فأكثر
- 3 الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- 5 الفئة السوسيو مهنية: عون تحكم إطار إطار عالي
- المحور الثاني: زيادة استقلالية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إكسابها دورا في ترسيخ الثقافة التنظيمية
- 6 هل تتبنى إدارة الموارد البشرية خطة استراتيجية (رؤية مستقبلية) خاصة بها لتطوير العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه الخطة؟

طويلة المدى قصيرة المدى متوسطة المدى

7 هل ترى أن إدارة الموارد البشرية لا تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل ذلك يزيد من؟

الانضباط داخل المؤسسة السير الحسن للعمل بناء علاقات جيدة بين العمال

8 هل ترى أن إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها تخضع؟

لأوامر الإدارة العليا تمتلك دورا قياديا في تنفيذ مهامها

تعتبر شريكا للإدارة العليا تتشارك مع الإدارات الأخرى في ذلك

9 هل لإدارة الموارد البشرية سياسات محددة تسترشد بها في أداء مهامها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه السياسات محددة من قبل؟

الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية

10 هل تمتلك إدارة الموارد البشرية أهداف خاصة بها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه الأهداف؟

مكتوبة واضحة

معروفة متفق عليها بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى

11 هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية لها القدرة على تسيير شؤون جميع العاملين داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يعني ذلك؟

تمتلك الثقة بينها وبين الإدارة العليا قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة

كفاءة طاقمها الإداري

أخرى تذكر.....

12 ماهي السلطة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

سلطة تنفيذية سلطة استشارية سلطة وظيفية

13 من هو القسم المسؤول عن البرامج التدريبية و الذي يختص بمتابعة و تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال؟

قسم الموارد البشرية الإدارة العليا القسم الذي تعمل فيه

أخرى تذكر.....

14 على ماذا تركز البرامج التدريبية داخل المؤسسة؟

زيادة المهارات لدى العمال زيادة خبرات العمال نشر ثقافة إجابيه

أخرى تذكر.....

15 هل تسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير صورة المؤسسة اتجاه بيئتها الخارجية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال ماذا؟

التشجيع على العمل وضمن الولاء تغيير طريقة تفكير العاملين اتجاه المؤسسة و العمل فيها
الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة تحث عمالها على حماية شعار المؤسسة وترسيخه في أذهان العمال

أخرى تذكر.....

16 هل تسعى إدارة الموارد البشرية أن تغرس فيك قيم ومعتقدات حول العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه القيم؟

.....

17 من يتخذ القرارات الخاصة بالتوظيف في المؤسسة؟

إدارة الموارد البشرية رئيس المصلحة المعنية بالتوظيف الإدارة العليا

المحور الثالث: تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية يمكنها من ترسيخ الثقافة التنظيمية

18 هل تشارك إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الشاملة للمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فذلك يتم من خلال؟

دورها التحليلي

دورها التنبئي

صياغتها لاستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تقتنع بها جميع الإدارات

تفعيل الصلاحيات المخولة لها وما يربطها بالإدارة العليا من صلاحيات

تصور لثقافة تنظيمية تشجع على الولاء

أخرى تذكر.....

19 هل ترى أن الإدارة العليا في اتخاذها للقرارات؟

تشارك إدارة الموارد البشرية في اتخاذها تستشير إدارة الموارد البشرية و لا تأخذ برأيها

لا تستشيرها و لا تشاركها في اتخاذ القرارات

20 هل ترى أن الإدارة العليا تحث إدارة الموارد البشرية أن تدعوا عمالها إلى؟

تبنى فكرة المخاطرة في إنجاز العمل ضرورة تدوين و كتابة الأفكار الجديدة

تقديم مقترحات خاصة بالعمل رسم و تحديد طموحاتهم المستقبلية الخاصة بهم و بالمؤسسة

أخرى تذكر.....

21 هل تقوم إدارة الموارد البشرية بجلسات على مستوى كل وظيفة لتوليد وتحريك الأفكار لدى العاملين؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم من اجل ماذا؟

زيادة قدراتهم على الإبداع و الابتكار تحديد الاحتياجات التدريبية

تطوير أفاقهم و طموحاتهم اتجاه العمل

أخرى تذكر.....

22 هل تعتمد إدارة الموارد البشرية في إنجاز نشاطاتها على فرق العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يحقق لها ذلك؟

إنجاز الأهداف العامة توضيح ونشر رسالة المؤسسة توليد لغة مشتركة بين العمال

أخرى تذكر.....

23 هل تعتقد أن لإدارة الموارد البشرية صلاحية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في مجال مهامها الوظيفية؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم بما تتسم هذه القرارات؟

بالمخاطرة في اتخاذها تركز على الالتزام باللوائح و التعليمات
تخضع لخطط وبرامج الإدارة العليا

أخرى تذكر.....
24 كيف ترى المؤسسة؟

عبارة عن مكان منظم و مهيكّل مكان غير منظم وعشوائي مكان يسير وفق الإجراءات الرسمية
أخرى تذكر.....

25 ماهي الطريقة التي تقوم إدارة الموارد البشرية بنشر المعلومات بها؟
رسمية كتابية شخصية

26 في رأيك أي الطريقتين تساعد على تبني قيم ومعتقدات المؤسسة

27 هل تكلف الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بتنفيذ مشاريع وبرامج العمل داخل المؤسسة؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى؟

المركزية في اتخاذ القرارات اعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة ثانوية فقط
عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية متخصصين في تنفيذ هذه البرامج

أخرى تذكر.....
المحور الرابع: اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المتخصصين يزيد من دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية

28 هل تمتلك المؤسسة قدرات استراتيجية (الموارد، الكفاءات، المعرفة) تسمح لها بأن تكون ثقافة تنظيمية واضحة لدى مختلف أفرادها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا يساهم ذلك؟

تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العمال تعزيز الثقة و تشجيع التعاون
زيادة مستوى الالتزام الوظيفي إقامة روابط اجتماعية جيدة الالتزام بتطبيق القواعد و القوانين
أخرى تذكر.....

29 هل تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استخلاص المعرفة الكاملة لدى جميع العاملين و تسهيل تدفقها داخل جماعات العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماذا تعتمد في ذلك؟

عقد و رشوات عمل لنقل هذه المعرفة اخضاع العمال لدورات تدريبه
الاعتماد على العمل الجماعي لتأدية العمل مجموع ما تمتلكه من متخصصين داخل المؤسسة
أخرى تذكر.....

30 كيف تنظر إدارة الموارد البشرية إلى الأفراد المتميزين و المتفوقين في العمل؟

مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة أفراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطر عليهم
لا يولون أي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر للتهديد رأس مال فكري يجب الاهتمام به
عمال تربطها بهم عقود عمل

أخرى تذكر.....

31 هل تلقى إدارة الموارد البشرية كل الدعم من الإدارة العليا في سبيل تطوير أنظمتها و ممارساتها؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يعود ذلك؟
السماح لها بمشاركتها في اتخاذ القرارات منحها سلطة في تطبيق و تخطيط العمل
الإمكانيات البشرية التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية داخل و حدها

أخرى تذكر.....
32 هل تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على مشاركة المعلومات؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال ماذا يتحقق ذلك؟
بناء الثقة المتبادلة تحفيز العاملين مع التشجيع تطوير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال
بناء ثقافة مشاركة المعلومات

أخرى تذكر.....
33 في رأيك هل العمال في إدارة الموارد البشرية يتميزون بالجدية في أداء العمل؟
نعم لا

إلى ما يعود ذلك؟
لانضباط في أداء عملهم لهم دور في نشر ثقافة جديدة أن تعاملك معهم يكسبك ثقافة جديدة
أخرى تذكر.....

34 هل العاملون في إدارة الموارد البشرية أفراد ذوي كفاءة وخبرة عالية؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فيما يؤثر ذلك حسب رأيك؟

35 هل تقدم إدارة الموارد البشرية حوافز مادية و معنوية لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج المؤسسة؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تساعد هذه الكفاءات المستقطبة المؤسسة؟
بناء ثقافة تنظيمية واضحة تطوير مهارات و كفاءات العمال
الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المؤسسة تكون مصدر للتوتر و الحساسية بين العمال
أخرى تذكر.....

36 بعد ماذا تحدد إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاحتياجات من الموارد البشرية؟
دراسة شاملة للبيئة الداخلية و الخارجية الاعتماد على البدائل المقترحة من طرف خبراءها و متخصصيها
تطبيق ما تصدره الإدارة العليا من قرارات في ذلك

أخرى تذكر.....
37 بماذا تهتم إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوظيف؟

تحديد مواصفات الوظيفة تحديد مواصفات شاغل الوظيفة تحديد مواصفات الوظيفة و شاغلها
تسعى فقط لشغل الوظيفة و لا تهتمها مواصفاتها و لا مواصفات شاغلها
المحور الخامس: كلما احتلت إدارة الموارد البشرية مكانة في الإدارة العليا كلما ساهمت في ترسيخ الثقافة التنظيمية

38 ما نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا؟
استشارية تنفيذية وظيفية

39 كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤدي الدور الحقيقي لها من الناحية الوظيفية في مؤسساتكم؟
زيادة اختصاصها الوظيفي زيادة العاملين بها
إعطائهما صلاحية أكثر أن تصبح عضوا في الإدارة العليا

40 كيف تصف الأسلوب الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية في تطبيق المعايير و القواعد التنظيمية المؤطرة للعمل؟

- يقوم على التطبيق الحرفي للقواعد و النصوص القانونية
 يقوم على تطبيق ما تقرره الإدارة العليا في ما يخص ذلك
 يوازن بين النصوص القانونية والاعتبارات الإنسانية
 أسلوب يغيب عنه احترام المعايير و القواعد التنظيمية
 أسلوب يخدم الإدارة و لا يخدم العمال

أخرى تذكر.....

41 هل تحوز إدارة الموارد البشرية على مكانتها الحقيقية داخل المؤسسة؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بلا إلى ماذا يعود ذلك؟

- ضعف المؤهلات التي يمتلكها طاقمها الإداري عدم ثقة الإدارة العليا في قراراتها مركزية السلطة داخل المؤسسة

أخرى تذكر.....

42 هل ترى أن مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات تعني تحملها للمسؤولية التنفيذية؟

- نعم لا

43 هل تطبق إدارة الموارد البشرية قوانين ولوائح تحدد الإنباط في العمل بمؤسساتكم؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماذا تعتبرها؟

- تزيد من جدية العمل و تنميه
 تحبط معنويات العمال لأنها مجرد عقاب
 تعلم العمال المعنى الصحيح للعمل و حسن السلوك
 تزيد من درجة العدل بين العمال و تجعل العلاقات بينهم واضحة

44 هل تربطك علاقات عمل مع إدارة الموارد البشرية؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم بماذا يتعلق ذلك؟

- الحصول على توجيهات فيما يخص العمل تسوية وضعيتك داخل العمل مشاركتك في تنفيذ و رسم خطط العمل

أخرى تذكر.....

45 هل ترى أن إدارة الموارد البشرية تواجهها عراقيل و صعوبات في قدرتها على تسيير الموارد البشرية؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماهي اسباب هذه العراقيل والصعوبات؟

- نقص الموارد والوسائل الخاصة بالمؤسسة انعدام استراتيجية واضحة في ذلك لا توكل إليها جميع الأمور الخاصة بذلك خضوعها لأوامر الإدارة العليا و الالتزام بها الوظائف التي تمارسها قليلة فيما يخص المورد البشري

46 هل موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يسمح لها بالمشاركة في رسم الاستراتيجية العامة

للمؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فما هو الموقع الذي يجب أن تحتله إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي؟

- الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية

47 هل ترى أن إدارة الموارد البشرية لها القدرة في إصدار التوجيهات و الأوامر إلى الإدارات الأخرى؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا إلى ماذا يرجع ذلك؟

ليست لها الصلاحية في ذلك تصدرها و توجهها لعمالها فقط الاثنين معا
أخرى تذكر.....

48 هل يمكن الاستغناء عن إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

لأنها تعتبر إدارة أساسية في التسيير داخل المؤسسة وسيط بين الإدارات و الإدارة العليا
تعتبر شريك للإدارة العليا

أخرى تذكر.....

49 كيف ترى العلاقة التي تربطك بإدارة الموارد البشرية؟

علاقة ثقة و تعاون تقوم على مبدأ كل فرد يقود نفسه الحذر و عدم الثقة والمراقبة المفرطة
علاقة عمل فقط علاقة انتماء وجزء من هويتها

أخرى تذكر.....

50 هل تؤكد إدارة الموارد البشرية على الالتزام بتعليمات الإدارة العليا؟

نعم لا

أسئلة المقابلة

- 1 هل يوجد إدارة، قسم، وحدة، للموارد البشرية في مؤسستكم؟ ما هو مسماتها؟ وهل يعكس اسمها ما تقوم به من مهام داخل المؤسسة؟ أذكر هذه المهام؟
- 2 هل ترى أن طاقم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم قادر على تأدية الأعمال الموكلة إلى الإدارة من ناحية العدد والقدرة المعرفية؟
- 3 كيف ترى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا؟
- 4 هل تمتلك إدارة الموارد البشرية دور و مكانة في الإدارة العليا أو انها جهاز ثانوي يقوم بالأعمال الر وتينية فقط؟
- 5 هل يمكن الحديث عن سياسة لتأطير الموارد البشرية داخل مؤسستكم؟ (تكوين، تدريب.....)
- 6 هل تلجأ مؤسستكم إلى خبراء ومتخصصين في عملية تخطيط الموارد البشرية تكون لهم الكفاءة و القدرة الفنية و العملية على تحليل المعلومات و حل المشاكل؟
- 7 في رأيك ماهي النقائص التي تعاني منها عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسستكم على مستوى إدارة الموارد البشرية؟
- 8 حسب رأيك هل تمتلك إدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية؟ وعلى ماذا تعتمد في ذلك؟
- 9 حسب رأيك هل تمتلك مؤسسة الضمان الاجتماعي ثقافة تنظيمية؟ برر إجابتك؟
- 10 ماهي في نظرك النواحي التي يجدر تطويرها في إدارة الموارد البشرية وعلى اي مستوى تكون طويل، قصير، متوسط؟
- 11 كيف ترى صورة إدارة الموارد البشرية بعد مدة زمنية داخل المؤسسة؟

