



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير المورد البشرية

بموضوع:

## الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة "سونلغاز" بتيارت

إشراف:

أ. يحيى عبد المالك

إعداد:

لعدي حياة

مختار أسماء

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي أماننا ووفقتنا لإتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل والمحترم المشرف:

"ياحي عبد المالك" الذي ساعدنا بإرشاداته المميزة وتوجيهاته الصائبة من أجل

إعداد هذا البحث منذ البداية الى أن أصبح على النحو المقدم عليه

كما أتوجه بالشكر الى قسم علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون - تيارت - أساتذة

ومسؤولين على كل المساعدات المقدمة لإنجاز هذا البحث

إلى مجمل المبحوثين من إطارات ومشرفين وعمال بشركة سونالغاز بتيارت

على التسهيلات والمساعدات التي قدموها خلال قيامنا بالدراسة الميدانية

وفى الأخير أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء والزلاء ممن قدموا لي يد المساعدة

خلال فترة إعداد هذا البحث.

أ	.....	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة</b>		
04	.....	تمهيد
04	.....	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	.....	ثانياً: الإشكالية
08	.....	ثالثاً: الفرضيات
11	.....	رابعاً: أهمية الدراسة
11	.....	خامساً: أهداف الدراسة
12	.....	سادساً: الجهاز المفاهيمي
12	.....	1- الثقافة التنظيمية
13	.....	1-1- تعريفات الثقافة التنظيمية
14	.....	1-2- أهمية الثقافة التنظيمية
15	.....	1-3- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
16	.....	1-4- خصائص الثقافة التنظيمية
17	.....	1-5- مصادر الثقافة التنظيمية
19	.....	1-6- أصناف الثقافة التنظيمية
21	.....	2- تنمية الموارد البشرية
22	.....	2-1- تعريفات تنمية الموارد البشرية
23	.....	2-2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
24	.....	2-3- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
25	.....	2-4- وسائل تنمية الموارد البشرية
27	.....	2-5- نماذج ومدخل تدريب وتنمية الموارد البشرية
31	.....	2-6- نموذج تنمية الموارد البشرية
34	.....	سابعاً: الدراسات السابقة
53	.....	ثامناً: المدخل النظرية

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

59	تمهيد .....
59	أولاً: مجالات الدراسة .....
61	ثانياً: منهج الدراسة .....
62	ثالثاً: أدوات جمع البيانات .....
64	رابعاً: العينة وكيفية اختيارها .....
65	خامساً: خصائص العينة .....

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

74	تمهيد .....
74	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية .....
93	ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة .....
93	1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها .....
94	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .....
95	ثالثاً: النتيجة العامة .....
95	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة .....
98	خاتمة .....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	النوع	66
02	السن	67
03	الحالة الاجتماعية	68
04	الوضعية التعليمية	69
05	الفئة المهنية	70
06	الخبرة في العمل	71
07	مكان الإقامة	72
08	الشعور بالانتماء لجماعة العمل	74
09	تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء جماعة العمل	75
10	الاتصال داخل المؤسسة	76
11	الاتصال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها	77
12	الصراعات والخلافات بين العمال داخل المؤسسة	78
13	التفاعل داخل الجماعة وسرعة إنجاز العمل	79
14	تماسك الجماعة داخل المؤسسة يساهم في نموها وبقائها	80
15	انضباط العمال في العمل	81
16	الانضباط وإنجاز المهام في وقتها المحدد	82
17	طريقة استقبال الزبائن من طرف المؤسسة	83
18	طريقة الاستقبال وصورة المؤسسة	84
19	الفخر بالانتماء للمؤسسة	85
20	المشاركة في اتخاذ القرارات	86
21	المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية	87
22	وضوح القوانين واللوائح الخاصة بالعمل	88
23	القوانين واللوائح وإنسياب عملية العمل	89
24	جدول يربط بين متغيرين الجنس والفئة المهنية	90

91	جدول يربط بين الانتماء لجماعة العمل والخلافات بين العمال داخل المؤسسة	25
92	جدول يربط بين الانضباط في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات	26

الصفحة	الموضوع	الرقم
8	نموذج الفرضية العامة	01
9	نموذج الفرضية الجزئية الأولى	02
10	نموذج الفرضية الجزئية الثانية	03
33	نموذج كامل لتنمية الموارد البشرية (الموجهة بالنتائج)	04

حققت حقاً

إن الاهتمام الكبير والشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من المفكرين والباحثين في علم الاجتماع هو البحث عن مختلف الوسائل والأدوات التي من شأنها ان تغرس ثقافة التنظيمية الخاصة بها في أذهان والسلوك الفاعلين المنتمين إليها وتسعى جاهدة إلى البحث عن أجدر وأكفئ العوامل التي تؤدي إلى تنمية مواردها البشرية ولعل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع وتنوع دراسات وكثرتها في هذا المجال مبررا كافي لتفسير تحول نظرة الكثير من المؤسسات والمنظمات إلى مفهوم الموارد البشرية ولقد أصبح الفرد اليوم أينما كان موقعه الاجتماعي والاقتصادي أداة فعالة وقطب رئيسي في كل تنمية اقتصادية واجتماعية، إن هذا التحول النوعي في النظرة إلى الفرد دفع بالكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة وتسيير الموارد البشرية إلى دراسة الفرد والاهتمام به واستثمار إمكاناته وقدراته النفسية والإبداعية والاتصالية وغيرها.

ولقد تطلب منا ذلك القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة خدماتية وهي مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت، ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء وهي ما تم في هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة فصول موزعة على قسمين أحدهما مختص بالجانب النظري للدراسة والأخر يختص بالجانب الميداني التطبيقي وضمن هذا السياق رأينا أن نقسم الدراسة الراهنة إلى ثلاثة فصول، في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري والتصوري للدراسة. والذي تعرضنا فيه إلى أسباب اختيار موضوع الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، الإشكالية البحثية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة مرورا بالجهاز المفاهيمي للثقافة التنظيمية وعناصرها: أهمية الثقافة التنظيمية، خطوات الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، أصناف الثقافة التنظيمية، وتنمية الموارد البشرية وعناصرها هي:

مفاهيم تنمية الموارد البشرية ، أهمية تنمية المورد البشري ، الحاجة لتنمية الموارد البشرية، وسائل تنمية الموارد البشرية ثم نماذج ومداخل تدريب وتنمية الموارد البشرية ، نموذج تنمية الموارد البشرية، الدراسات السابقة، والمداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية أما الفصل الثاني

المعنون بمجالات الدراسة فقد خصص بالجانب الميداني وتضمن الإطار الخاص بالدراسة، المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني أدوات جمع البيانات، المنهج المستخدم، العينة المختارة، خصائص العينة، أما الفصل الثالث فخصصناه لتحليل ومناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات، ومقارنة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ، وفي الأخير تم عرض النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري

والتصوري

للدراصة

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل أسباب اختيار الموضوع والإشكالية البحثية وفرضية الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الجهاز المفاهيمي بالإضافة كذلك الدراسات السابقة والمداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

## 1.1. الأسباب الذاتية:

- الحصول على شهادة علمية.
- نصح المراجع والبحوث العلمية في مكتبة الكلية حول متغير تنمية الموارد البشرية.

## 2.1. الأسباب الموضوعية:

- أهمية وحدائة الموضوع لارتباطه بتنمية الموارد البشرية.
- تقديم حلول علمية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: الإشكالية

يعد المجتمع المعاصر مجتمع التنظيم، والمنظمات بأشكالها المختلفة هي رمز للتنمية لاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، لذلك كل المجتمع مرهون بازدهاها وتطور مؤسساته والمنظمات الموجودة فيه، لكن رغم ذلك تواجه هذه المنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة والتي تتسم بعدم التأكد أحد هذه المنظمات، مما يتطلب منه البحث عن وسائل تمكنه من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك بالاهتمام بالموارد البشرية الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، فالعنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة لما يكتسبه من معرفة، خبرة ومهارة، وذلك بسبب تأثير نوع ثقافة المنظمة وزيادة تنمية الموارد البشرية تجاه منظماتهم وأهميته في رفع مستوى أدائهم وإنتاجهم، فهذا يتطلب إيجاد ثقافة خاصة بها تشجع على الإبداع والتميز تتبناها لدى العاملين وتعمل ضمن نطاقها.

إن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة وهي تشير إلى جملة من المعايير والقوانين داخل المنظمة، كما أنها تشير إلى اللغة المستعملة، القيم، المعتقدات التنظيمية، ثقافة العمل الجماعي، الطقوس، طريقة الاستقبال، طريقة اللباس والأساطير التي يتداولها العمال في مؤسساتهم، وكل ذلك من أجل تفعيل دور الموارد البشرية، ومن أهم التجارب التي قامت بها دول العالم لثالث في مسيرتها نحو التنمية على المستوى التنظيمي لم تكن ناجحة لأن التنمية أساسها تنمية الموارد البشرية بالدرجة الأولى داخل المؤسسة كونها عملية تقوم بتنمية المعرفة، والمهارات، والقدرات للقوى العاملة القارة على العمل في جميع المجالات من أجل الأهداف التنظيمية وتفعيل دور هذه القوى العاملة، وتشتمل على مجموعة من المفاهيم الأساسية في التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، مع تصميم وتقييم البرامج من خلال التعلم التنظيمي، التأهيل، المشاركة في اتخاذ القرار، الدافعية، الجودة، تقييم الأداء، الانضباط، الاستقرار، الالتزام والتكوين، ولا يأتي ذلك إلا بخلق ثقافة منظماتية تجمع بين ما هو فردي وما هو جماعي، فتنمية المورد البشري هو الطريق نحو أي إقلاع اقتصادي حقيقي.

وفي ظل عولمة لا تؤمن بالحدود الجغرافية فقد أدركت كل المؤسسات، ومنها المؤسسات الجزائرية خاصة أهمية تبني ثقافات مؤسساتية تتماشى مع التغيرات الحاصلة من جهة وتراعي الخصوصية الثقافية من جهة أخرى، والأهم من وجود ثقافة مؤسساتية هو تنمية قدرات ومهارات المورد البشري في المنظمة والتفاعل والتكيف مع البرامج التدريبية المتاحة وتتبع القيم والمعتقدات التي تؤمن بها هذه الثقافة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتبر موضوع ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية من الناحية السوسولوجية أنه موضوع يمس الجوانب الاجتماعية للموارد البشرية سواء على المستويات العليا أو الدنيا، فهذه الموارد قبل أن تكون فاعلا اقتصاديا فهي فاعل اجتماعي له قيمته الخاصة وطموحاته.

بصفة عامة يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي اهتم بها مختلف الدارسين الأمر الذي أدى إلى تعدد المقاربات النظرية المنهجية لأنها تهدف إلى خلق حالة من الترابط والتكيف مع القوانين والإجراءات والمعتقدات التنظيمية وصيانة وتفعيل دور وتنمية القدرات والكفاءات للموارد البشرية في جوارها العلمية والفنية والسلوكية ابتداء من الإدارة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدرسة الحديثة والمعاصرة نظرية Z واليابانية، وفي موضوع بحثنا هذا ربطنا ثقافة المنظمة بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي وإكساب العاملين طريقة جديدة في تعاملهم مع مختلف القوانين والإجراءات والقيم والمعتقدات التنظيمية، ومع إدراكهم لبعض التعليمات والاحتياجات التدريبية لتنمية قدراتهم ومهارات وخلق فرق عمل ناجحة متماسكة خالية من الصراع تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أجل تحقيق الترابط والانسجام بين قيم وأهداف العمال وتوافقها مع قيم وأهداف المنظمة، كما تعتمد بعض التنظيمات على بعض الآليات منها عملية التكوين، التدريب، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات وكل ذلك من أجل تسهيل الطريق أمام المورد البشري وتنميته لكسب ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها.

لذلك تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة ورفع مستوى تعليمهم وتأهيلهم وتفعيل أدوارهم ومستوى أدائهم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة التي هي وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

وفي ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيرين الدراسة تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

- ما طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها نطرح التساؤلين الفرعيين الآتيين:

- إلى أي مدى تساهم ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

- إلى أي مدى تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في تفعيل دور المورد البشري داخل المؤسسة؟

## ثالثا: الفرضيات

## الفرضية العامة:

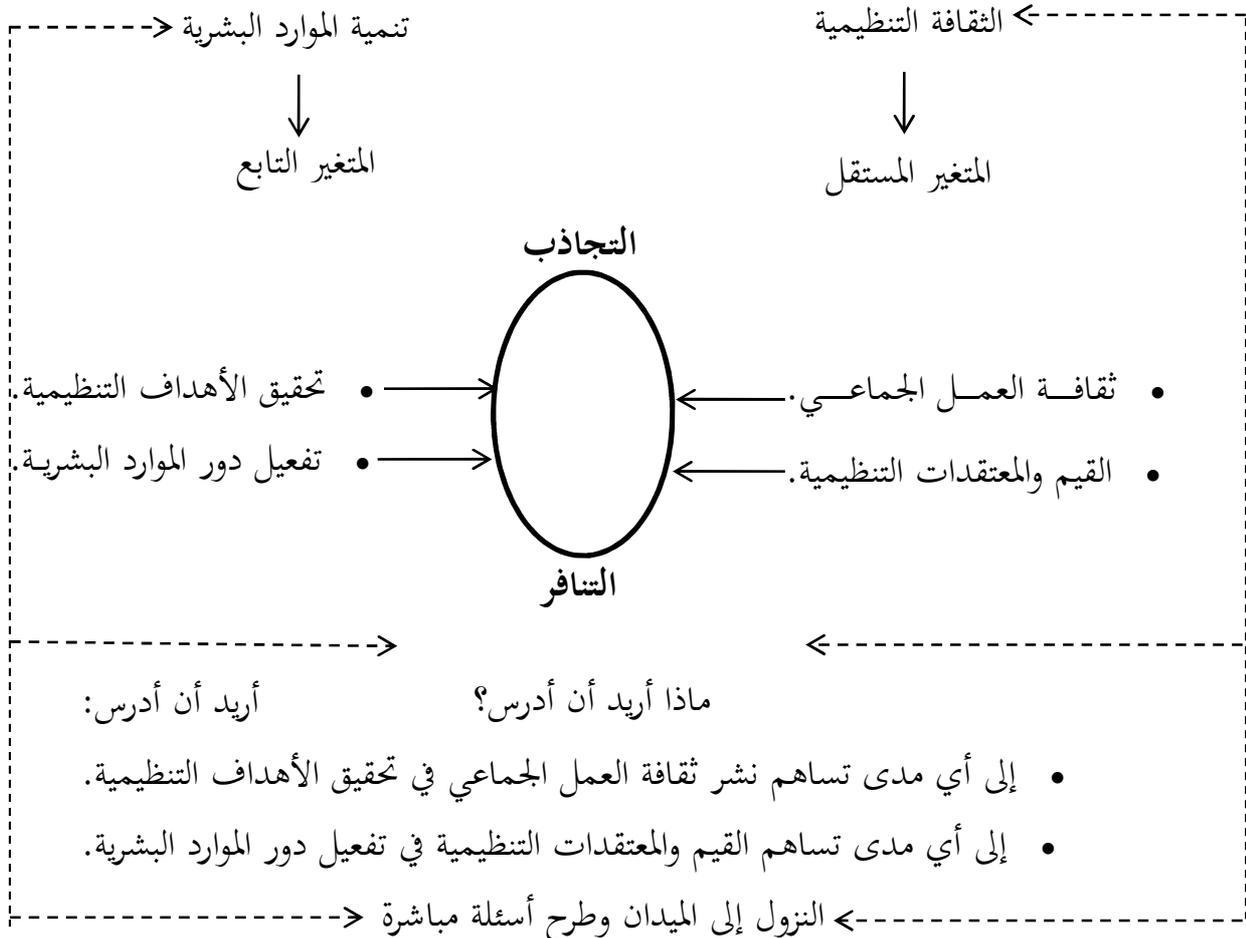
- هناك علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز بمدينة تيارت.

## الفرضيات الجزئية:

- تساهم نشر ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية.  
- تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في تفعيل دور الموارد البشرية داخل المؤسسة.

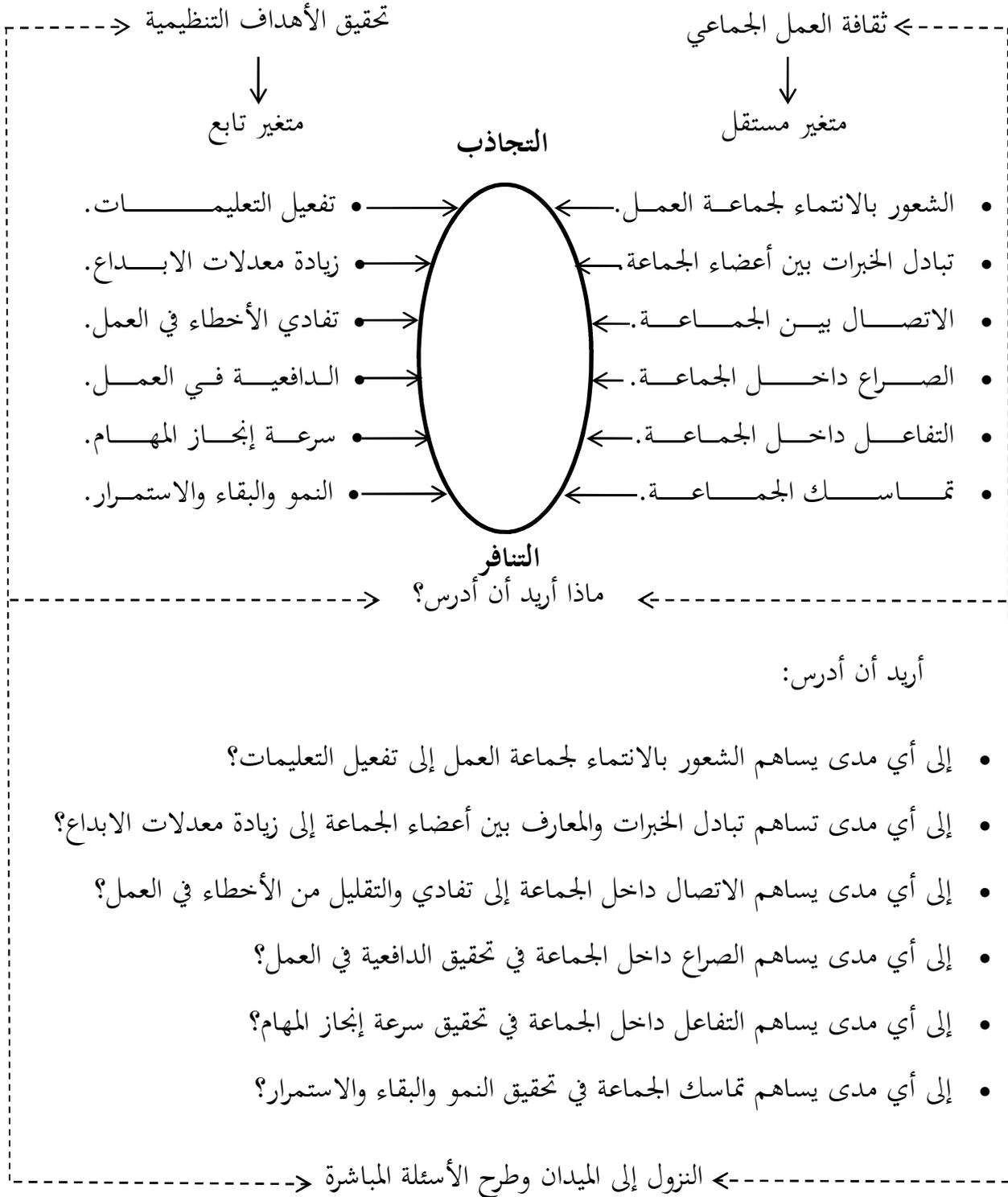
ويمكننا تمثيل ذلك في الأشكال التالية:

شكل (01): نموذج البرهنة عن الفرضية العامة

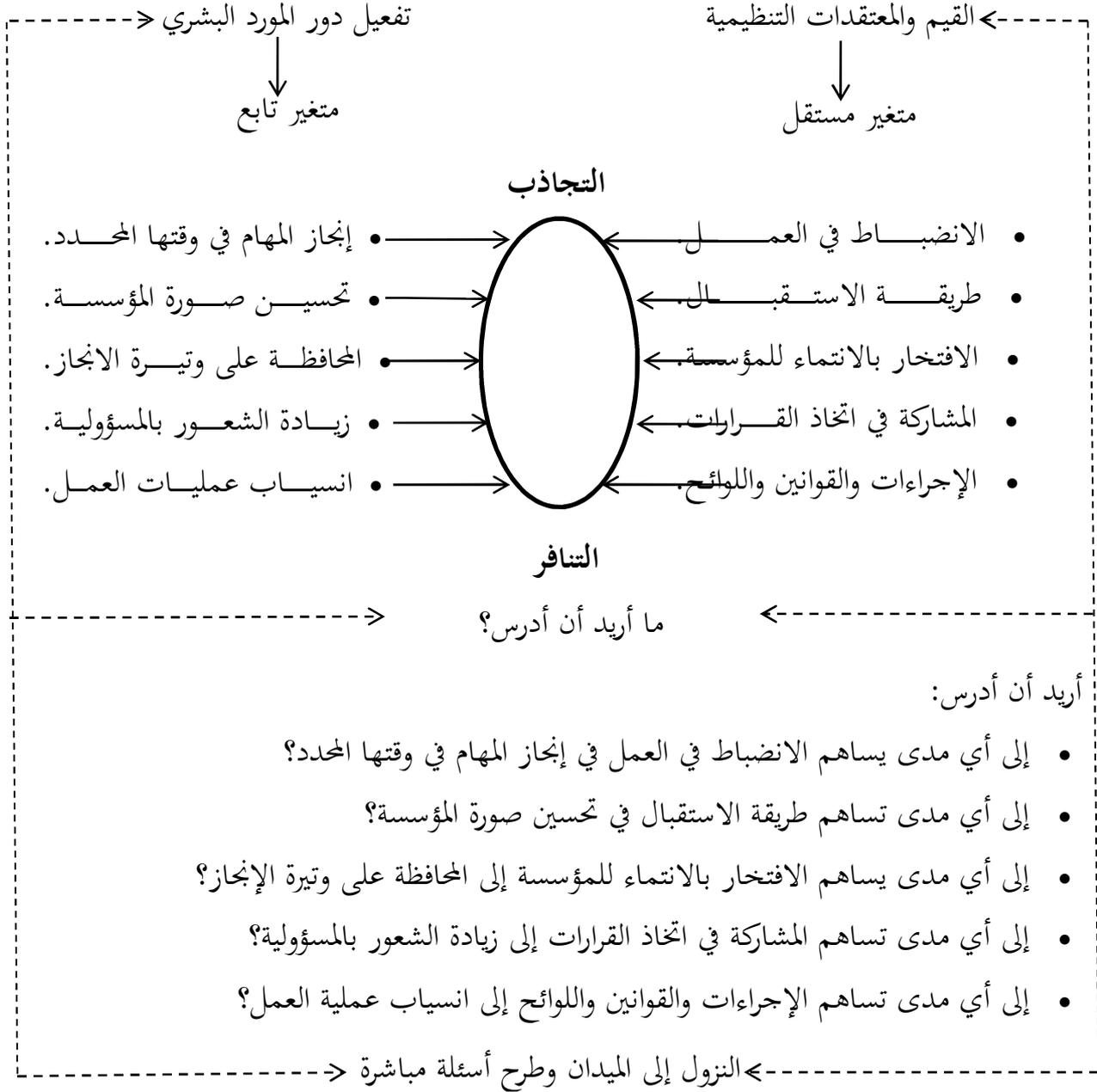


شكل (02): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى: تساهم نشر ثقافة العمل الجماعي

في تحقيق الأهداف التنظيمية.



شكل (03): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية: تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية في تفعيل دور المورد البشري.



رابعاً: أهمية الدراسة

1.4. الأهمية العلمية:

- إثراء مكتبة الكلية ببحث علمي جديد حتى ولو على مستوى الطرح.
- التعرف على الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية وأثر هذه الأخيرة على تنمية الموارد البشرية.

2.4. الأهمية العملية:

- معالجة الجانب السوسيوثقافي للمؤسسة المتمثل في الثقافة التنظيمية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.

خامساً: أهداف الدراسة

1.5. الأهداف النظرية:

- هدف رئيسي ومتمثل في محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.
- وهدفين فرعيين ويتمثلان في:
  - إلى أي مدى تساهم نشر ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية.
  - إلى أي مدى تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية في تفعيل دور المورد البشري.

2.5. الأهداف التطبيقية:

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

## سادسا: الجهاز المفاهيمي

تمهيد: تعتبر مسألة تحديد مفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، لانه نقطة البداية في التحليل ولذلك لا يمكن لأي باحث ان يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة إلى المفاهيم وفيما يلي عرض لمجموعة من التعريفات لجملة من الباحثين.

### I- الثقافة التنظيمية:

#### أولا: التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية:

- تعريف الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.
- تعريف Schein (1985) للثقافة التنظيمية: «على أنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات».
- تعريف Huczynshi, Buchanam (2006) على ان الثقافة التنظيمية: «مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم اعضاء المنظمة بها وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس والشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي، مساعدة. "إدارة المنظمات من منظور كلي". (ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،

- تعريف Wurster 2002: للثقافة التنظيمية «على أنها منظمة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية»<sup>1</sup>.
- تعريف قاسم نايف علوان المحيوي: «الثقافة التنظيمية بأنها الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف أو عمليات التكيف»<sup>2</sup>.
- تعريف Gibson: «ثقافة المنظمة هي نظام القيم، وتعني ما الأهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء»<sup>3</sup>.
- تعريف النعمي (1998): «انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد المشكلات التنظيمية»<sup>4</sup>.
- المفهوم الإجرائي:

يمكن الإستدلال على عناصر الثقافة التنظيمية في هذا الموضوع من خلال ثقافة العمل الجماعي والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز بتيارت .

<sup>1</sup> - رضوي، حزين. "الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية الإنسانية في جامعة بغداد)". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75.

<sup>2</sup> - قاسم، نايف علوان المحيوي. "إدارة الجودة في الخدمات". (ط1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر، 2006، ص: 151.

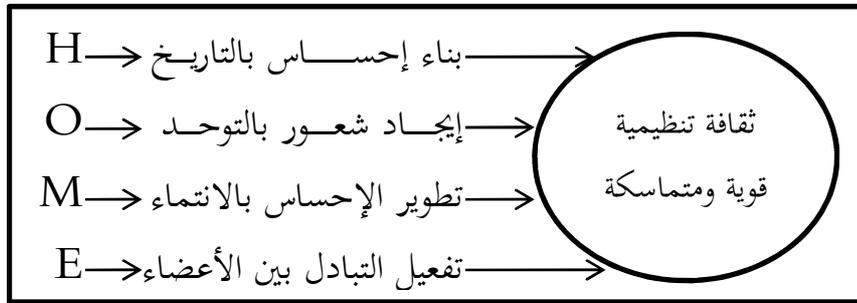
<sup>3</sup> - المرسي، جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمن. "السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)". (ط1). القاهرة: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001، ص: 436.

<sup>4</sup> - عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة. "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)". العدد 44، 2010، ص: 04.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.



- 5- بالإضافة أنها تساعد في تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعورا بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 6- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي، مساعدة. المرجع السابق، ص: 317.

- 7- توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.
- 8- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- 9- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض<sup>1</sup>.

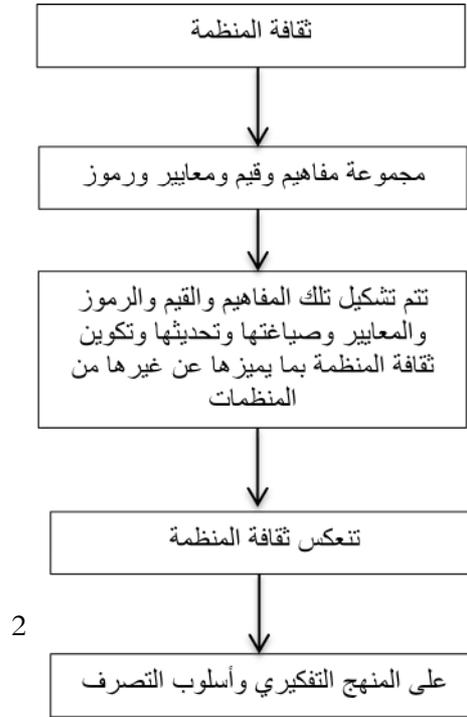
### ثالثاً: خطوات تشكيل ثقافة المنظمة.

تبين البحوث المعاصرة بان هناك ست صفات او خصائص تشكل العمود الفقري لثقافة المنظمة وهي:

- 1- التجديد و المخاطرة: و تعني مدي تشجيع المنظمة للتجديد و المخاطرة من جانب الافراد.
- 2- الاهتمام بالتفاصيل: ويشير الى مدى توقع المنظمة من افرادها وممارساتهم الدقة والتحليل والانتباه للتفاصيل.
- 3- الاهتمام بالمخرجات: أي مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج.
- 4- الاهتمام بالفعل الجماعي: من خلال تنظيم وتنفيذ الأنشطة الوظيفية في فرق عمل بدلا من تنفيذها على المستوى الفردي.
- 5- العدوانية أو الكفاح: وتشير إلى درجة المغامرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الاسراع في تنفيذ المهام.

<sup>1</sup> - سامي، لمدان، وآخرون. "قياس عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، منشورات جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

**6- الثبات:** أي مدى تركيز أنشطة استمراري من أدنى درجة إلى أعلى درجة وفي ضوء التقدير الكلي لهذه الستة تتكون الصورة الكلية لثقافة السائدة في المنظمة<sup>1</sup>



#### رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكياته ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

<sup>1</sup> - علي، عسكر. "الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي". (ط1). الكويت: دار المطبوعات للنشر، 2009، ص223.

<sup>2</sup> - جمال الدين، محمد المرسي. "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". (ط1). القاهرة. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص80

2- ثقافة المنظمة عملية انسانية حيث يعتبر الانسان مصدر رئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3- الثقافة نظام تراكمي مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيل بعد جيل.

4- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الاجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية :

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون، الممارسات.

- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

5- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الانسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة<sup>1</sup>.

#### خامسا: مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة إذ يرى العدلي «أن ثقافة المنظمة تتمثل في العدد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابع خاص، وتعبّر عنها، والمراد بمصادر الثقافة للمنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم،

<sup>1</sup> - إلياس، سالم. "تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية". (مكملة لنيل شهادة الماجستير للعلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال). دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، 2006، ص40.

وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال « وأكثر تلك الأشكال كما ورد العطية «القصص والطقوس والرموز المادية واللغة».

ويحدد كل من "بولمان، ودي" كما جاء في العديلي أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور

التالية:

\* **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف بالمنظمة سواء كان مديراً، أو مشرفاً، أو موظف متغيراً، أو عاملاً، كما تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

\* **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، والشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل أولاً في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى عمل آخر أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز الموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

\* **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديم ومجتمعه والجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغاتها، وتوليد حالات الصراع، والإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمة العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد، بن علي حسن الليثي. "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الإداري من وجهة نظر مديرو مدارس التعليم الابتدائي". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، عمان، 2008، ص21.

سادسا: أصناف الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها:

أ- من حيث شمولية الثقافة:

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث

يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2- الثقافة الجزئية: وهي الثقافة التي يشترك بمجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على

مستوى دوائر المنظمة وقد على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين، والمحاسبين.

ب- من حيث مدى قوة الثقافة:

1- الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة

وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء

المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم

درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، كما أن بقاء الثقافة القوية

يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

2- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم، المعتقدات

المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء

المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة

التنظيمية إلا أنها لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها.

ج- من حيث أنماط الثقافة: قام Handy بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

1- ثقافة النفوذ/ القوة: وتتركز قوة في أشخاص محددین هم الذين يتخذون القرارات ويعملون

على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

2- ثقافة الدور: يتردد غالبا بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانة

بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات والقواعد والنظم يعد

الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.

3- ثقافة مهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

4- ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج إدارة الوعي إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق في العلوم القانونية، العدد 02، 2010، ص: 124، 125.

## II- تنمية الموارد البشرية

أولاً: تعريفات خاصة بتنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية، فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية ثم بالموارد البشرية.

1- تعريف التنمية: بأنها «التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة».

2- تعريف الموارد البشرية: إن مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أغلى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تنضب طاقاته، وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى<sup>1</sup>.

3- تعريف تنمية الموارد البشرية: بأنها «إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنها بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. لعللي، بوكميش. "مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية". (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص: 127.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، لعللي بوكميش، ص: 129.

- تعريف تنمية الموارد البشرية: بأنها «عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معالم جديدة وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة»<sup>1</sup>.
- وتعرف أيضا: أو يقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشتمل على مفاهيم أساسية في التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية مع تصميم وتقوم البرامج التدريبية<sup>2</sup>.
- وتعرف أيضا: عبارة عن الجهد النظم له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء<sup>3</sup>.
- أما الدكتور ماهر عليش: نجده يعرف عملية تنمية م. ب/ بأنها «مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه وحسب ماهر أعليش فإن تنمية الموارد البشرية تتركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري يسبب مقتضيات انتشار الآلية ويسيء الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال»<sup>4</sup>.
- وعرف الدكتور "أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية: بأنها «تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن م فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - د. بن عنتر، بن عبد الرحمان. "إدارة الموارد البشرية". (ط1). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص: 129.

<sup>2</sup> - يوسف، أبو الحجاج. "فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية". (ط1). سوريا: دار الوليد للنشر والتوزيع، 2010، ص: 10.

<sup>3</sup> - أعمار، الطراونة. "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية". (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011، ص: 127.

<sup>4</sup> - د. ماهر، أعليش. "إدارة الموارد البشرية". القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971، ص: 14.

<sup>5</sup> - د. أحمد، منصور. "قراءات في تنمية الموارد البشرية". الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص: 125.

## المفهوم الإجرائي :

يمكن الإستدلال على عناصر تنمية الموارد البشرية في هذا الموضوع من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية وتفعيل دور المورد البشري في مؤسسة سونلغاز في تيارت.

### ثانيا: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم من مواقع الإنتاج والتغيير معا، ويمكن إيجاز هذه الأهمية والأهداف في النقاط التالية:

- 1- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.
- 2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد، ... الخ).
- 3- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات العمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم، وبالتالي الارتقاء واستلام وضائف عليا.
- 4- استقرار في دوران العمل، بما يؤمن من متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.
- 5- رفع القدرة الإنتاجية في الشركة لأقصى الدرجات الممكنة.
- 6- العمل على التطوير الدائم المثمر للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد وتوظيفها بشكل صحيح.
- 7- دعم النظام الإداري في الشركة.
- 8- العمل على تنمية قدرة الابتكار وتبني أفكار جديدة وتنفيذها عجلة الإنتاج في الشركة للأمام.

9- تقسيم وتنظيم العمل وفقاً لقدرات ومهارات الموظفين.

10- تحجيم سيطرة العمالة الأجنبية على المناصب العليا أو الاستغناء عنها بعد الوصول للنتائج

المطلوبة من كفاءات الشركة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أو جدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضنا بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة، ومن أهم أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي<sup>2</sup>:

1- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات

فالإحصائيات التي أوردتها مجلة بيرسن ووايك في عددها الصادر في 20 أيلول سنة

1993 بينت أن 74% من الأمريكيين العاملين أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع

الخدمي.

2- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو

تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم، بلوط. "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". (ط1). لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص: 126.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم، بلوط. نفس المرجع، ص: 130.

- 3- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 4- تهيئة الأفراد ليتبنوا بوظائف مستقبلية أو تحفيزهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- 5- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والتنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم والتجهيزات والتركيبات والتشغيلات المتنوعة<sup>1</sup>.

#### رابعا: وسائل تنمية الموارد البشرية

إن وسائل تنمية الموارد البشرية تعد مدخلا لإيجاد العناصر الجيدة القادرة على القيام بأدوارها الإنسانية في مختلف الوظائف والإدارة، ولا شك أن الإنسان يمر في عصر تطورت فيه الوسائل وتعددت الأساليب مع تطور الحياة البشرية، وتعدد صورها، ودخول عناصر جديدة أثرت على حياة الإنسان، مثل التأثير الكبير والمكثف للعوامل التقنية وأساليبها، كما أن التواصل الإنساني والانفتاح على الآخر وضع الموارد البشرية أمام تحد آخر وهو قدرة الإنسان على استيعاب المتغيرات الاقتصادية والمعرفية المتجددة، إذا لم تعد متطلبات التنمية المحلية هي الوحيدة التي تفرض شروطها على أسلوب تنمية الموارد البشرية فمتطلبات العوامة في تنمية الموارد البشرية تدفع بالدول والقائمين على برامج التنمية والتطوير إلى الأخذ بأحدث أساليب التعليم والتدريب وبنوعية جيدة منه، وتبرز المواهب والإبداع، وتحفز المهارات الإنسانية وتشجع البحث العلمي لخدم العملية التنموية وتطوير المهارات التطبيقية للفرد كما تهيؤه للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية وتقلباتها، إذن المطلوب من برامج تنمية الموارد البشرية أن تخرج فردا قادرا على التكيف مع متطلبات العمل والتأثيرات الاقتصادية العالمية

<sup>1</sup> - منير، نوري. "تسيير الموارد البشرية". (ط1). الجزائر: دار ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 75.

بحيث تكون لديه المرونة للتعامل مع فرص العمل وصورها المتعددة في حال تغيرت الظروف الاقتصادية، ومن أهم أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية هي:

### 1- التدريب:

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة والمنظمة نظراً لما من ارتباط المباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية منها على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، كما يهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، ويهدف إلى تنمية القدرات، والمهارات الفنية، والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة ويمكن إيجاز وسائل تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب في المحاضرات، تمثيل الأدوار، مؤتمرات حل المشاكل، المؤتمرات الموجهة، إسناد مهام خاصة، نقل الأفراد بين عدة وظائف، تعيين الشخص مساعدا للشخص الآخر المنتظر أن يحل محله، المباريات التدريبية، التدريب العملي على الطبيعة، الدورات التدريبية المتخصصة، يعتبر أكثر تخصصاً وتحديدًا في نطاق التعليم إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد، وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلال التعليم الذي يرتبط عموماً بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه من أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف، أبو الحجاج. "إدارة وتنمية الموارد البشرية مهارات وفنون إدارية". (ط1). سوريا: دار الوليد للنشر والتوزيع، 2010، ص: 212.

## 2- التعليم:

عبارة عن آلية تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية، وهو الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديث من قبل أفراد المنظمة، وتشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأسس أو المفاتيح التي ينطلقون منها حسب كل تخصص في مجالات العمل المختلفة.

وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل على تحقيق توازن بين العرض والطلب، كما أن التعليم التنظيمي يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم ويتصل بالرؤية الجماعية المشتركة<sup>1</sup>.

إن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وإن المنظمات القادرة على التعلم تستطيع إحداث التغيير بسرعة ملائمة للتكيف مع أوضاع البيئة الخارجية وتوجيه وإدارة عملياتها الداخلية بصورة ناجحة ومناسبة، كما يساعدها على مواجهة التحديات والاستفادة من الأخطاء التي تقع فيها ومن أخطاء المنظمة المماثلة، وهو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للمعرفة ويقصد به إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته<sup>2</sup>.

## خامساً: نماذج ومداخل تدريب وتنمية الموارد البشرية

قدم ستيفارت (1999) العديد من النماذج التي تصف عملية تدريب وتنمية العاملين في المنظمات، وتقدم هذه النماذج أطر عمل وطرق تفكير يمكن أن تتبعها المنظمات في شأن ماهية وكيفية تنفيذ برامج التدريب وتنمية العنصر البشري لديها، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

<sup>1</sup> - لعللي، بوكميش. مرجع سابق، ص: 75، 76.

<sup>2</sup> - نادية، أيوب. مقال الصحيفة الاقتصادية الالكترونية، 2007.

### • مدخل الرفاهية **The Welfare Approach** :

يركز مدخل الرفاهية أساسا على خدمة احتياجات الفرد في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على توفير خدمات التدريب والتنمية اللازمة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا والنمو الوظيفي الذي يتطلع إليه الفرد في المنظمة. ووفقا لهذا المدخل تزداد قيمة التدريب وتنمية الموارد البشرية كلما ترتب عليها حصول الفرد على شهادات أو مؤهلات تمهد له الطريق لبناء مستقبل وظيفي أفضل، وبالتالي يوجد افتراض أساسي لمدخل الرفاهية مؤدات أن أي مجهودات لتدريب وتنمية العاملين يجب أ تسهم في زيادة رضاء وسعادة العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة التزامهم وولائهم لها.

### • المدخل الإداري **Administrative Approach** :

يركز المدخل الإداري على كيفية إدارة وتوجيه أنشطة تدريب وتنمية العاملين وتوفير الموارد اللازمة لها، ويهتم هذا المدخل بوضع نظام واضح لتصميم وتنفيذ عمليات تدريب وتنمية العاملين وحفظ وتشغيل المعلومات اللازمة لذلك بطريقة أكثر كفاءة، وقد يتجه المدخل الإداري إلى تطبيق بعض القواعد والإجراءات في تنظيم عملية التدريب والتنمية الأمر الذي يجعله دائما عرضة للاتهام بالبيروقراطية وعدم المرونة.

### • المدخل السياسي **The Political Approach** :

يركز المدخل السياسي على تعزيز قوة ونفوذ ومركز وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات وبذلك فإن يهتم بالتركيز على ما يعتبره منفذوا القرارات في المنظمة أمر ذو قيمة، فالمدخل السياسي يسعى باستمرار لإشباع رغبات ومقابلة احتياجات الإدارة العليا بالمنظمة للحصول باستمرار على تأييدها ودعمها وغالبا ما تتجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى استخدام هذا المدخل عندما يكون نشاط التدريب والتنمية حديث نسبيا فتضمن بذلك الحصول على الدعم والموارد اللازمة الإدارية، فيكون هذا المدخل حماية لنشاط التدريب والتنمية من التعرض لتخفيض الموازنة المخصصة

له، ومن مزايا هذا المدخل أنه يعتمد على فهم واضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال ارتباط لرغبات واهتمامات الإدارة العليا، ومن عيوبه إهمال احتياجات ورغبات الجماعات الأخرى في المنظمة خاصة في المستويات الإدارية الأقل.

- وفيما يتعلق بمحتوى برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها يمكن إضافة ثلاثة مراحل أساسية هي:

### • المدخل التجزيئي The Fragmented approach

يصف المدخل التجزيئي عمليات التدريب و التنمية في الظروف التي تتم بها أنشطة التدريب والتنمية بشكل عشوائي وغير مخطط مع التركيز على الاحتياجات الفورية والانية للعاملين. وبالتالي فان أنشطة التدريب والتنمية لا يتم تنفيذها وفق خطط مسبقة مستمدة من اهداف المنظمة بل تنفيذ كاستجابة لمتطلبات عمل فورية غالبا ما يحددها قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ولذلك فعادة ما ينظر الى عملية التدريب في المنظمة وفق لهذا المدخل بانها تبديد للموارد .حيث لا يترتب عليها اكتساب مهارات و قدرات حقيقية و اقصى ما يمكن تحقيقه من خلالها هو اكتساب معارف ومعلومات عامة قد تا يحتاجها العمل بشكل مباشر.

### • المدخل الرسمي The Formalized approach

يتجه هذا المدخل للنظر لأنشطة تدريب وتنمية العاملين بشكل اكثر نظاما وتخطيط من خلال الربط المباشر مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تقسيم الأداء، والترقية، وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد وغيرها وغالبا ما يتبع مثل هذا الربط وجود علاقة بين أنشطة التدريب وتنمية الموارد البشرية وأهداف واستراتيجيات المنظمة، كما أنه يتيح للمديرين في الوحدات التنظيمية المختلفة المشاركة في عمليات التدريب والتنمية المطلوبة.

### • مدخل التركيز The Focused approach:

يظهر مدخل التركيز عندما يصبح التعليم المستمر ضروري للبقاء، وتصبح أنشطة التدريب وتنمية الموارد البشرية أمر أساسي في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على وجود علاقة مباشرة بين نشاط التدريب وأهداف الفرد وجماعات العمل والمنظمة ككل ولذلك فهو يقدم تشكيلة متنوعة من البرامج ويعتمد على استخدام العديد من الأساليب، كما أنه يتيح للأفراد اختيار البرامج المناسبة لاحتياجاتهم والمساهمة في إدارة عملية التنمية الخاصة بهم، كما يساهم المدير والإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة في وضع وتقييم البرامج المقدمة العاملين معهم وأيضا في قياس مدى كفاءة عملية التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

### • مدخل التطوير المستمر Continuons Development:

يعتمد مدخل التطوير المستمر على مفهوم أن الأفراد يعتبرون كيانات مستقلة قادرة على التعلم من أي تجارب أو خبرات يمرون بها لزيادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقتهم بأنفسهم، ويركز هذا المدخل على ان تحسين القدرة على التعلم هو الأساس في التطوير المستمر للفرد، كما أن الفرد قادر على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لها، وهو قادر أيضا على تحمل المسؤولية في تطوير ذاته وتحقيق التكامل بين ما يتعلمه وما يؤديه من أعمال.

ويوجد ثلاثة عناصر لمفهوم التطوير المستمر هي:

- أ- إن التطوير المستمر يمكن أن يتم من خلال النظر للتعلم باعتباره جزء أساسي من العمل الذي يؤديه الفرد.
- ب- إن التطوير المستمر للفرد لا بد أن يتم من خلال التوجيه الذاتي والرغبة الذاتية في التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- ج- لا بد من التركيز على التطوير والتنمية المستمرة لقدرات ومهارات الفرد وليس فقط على معالجة أوجه القصور فيها.

## • مدخل النظم The Systems Approach:

يعتمد مدخل النظم في التدريب وتنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعة متتابعة من المراحل مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري، تصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تدريب وتنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات، ويعكس هذا التتابع أن عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية عملية مستمرة بلا توقف في حياة الفرد وحياة المنظمة<sup>1</sup>.

### سادسا: نموذج تنمية الموارد البشرية

• **النموذج:** هناك مجموعة متنوعة من النماذج والأمثلة على تصميم وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية، ومعظم هذه النماذج سليم ومنطقي وينتج برامج فعالة ويساعد على أهمية تقييم البرنامج والنتائج المطلوبة على وجه التحديد، وترجع أهمية النماذج بصفة عامة إلى دورها في ملاحظة العملية الكلية لتنمية الموارد البشرية مع النموذج كبديل للتصرفات الفردية العشوائية أو ما يطلق عليه عادة الإدارة برد الفعل.

- وهذا النموذج المقدم يصلح لأي نشاط لتنمية الموارد البشرية تقريبا وهو يحتوي على 18 خطوة منطقية مع ارتباط 11 خطوة منها على الأقل بالتقييم مباشرة.

- وكما ذكرنا من قبل فإن عملية التقييم عبارة عن عملية منهجية منظمة تحتوي على عدة أجزاء هامة، ويجب القيام بعملية التقييم قبل وأثناء وبعد البرنامج، وقبل تطوير البرنامج، وهناك بعض الأسئلة الأساسية المتعلقة بالتقييم علينا أن نجد لها إجابات واضحة ومحددة.

- من سيتولى عملية التقييم؟

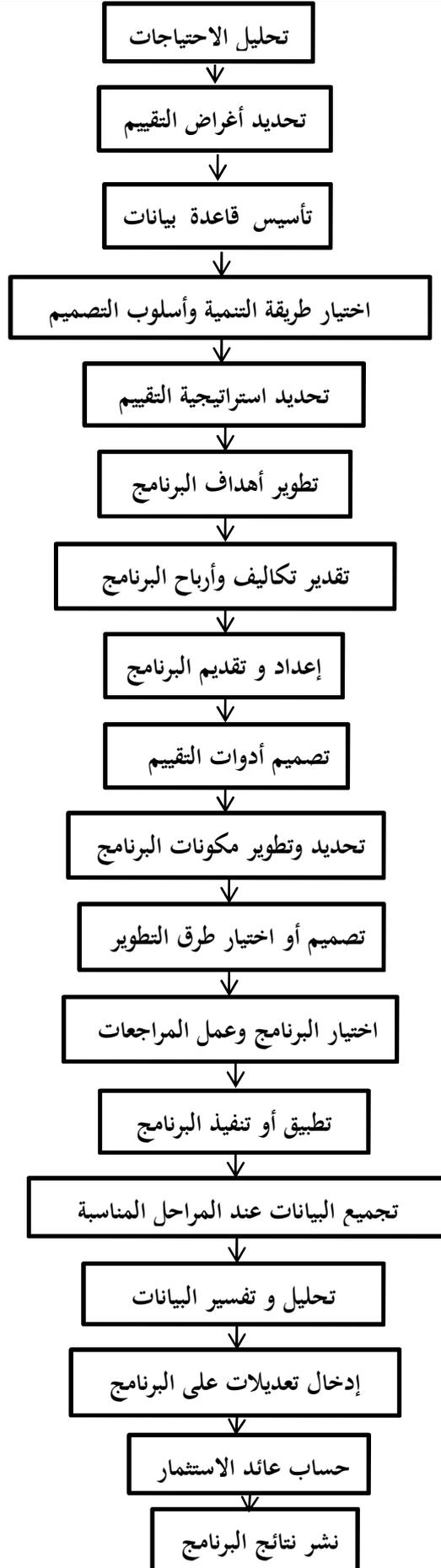
- من الذي سيتولى تقييمه؟

- أين ستتم عملية التقييم؟ (بأي إدارة أو مستوى؟)

<sup>1</sup> - صلاح الدين، عبد الباقي، علي، عبد الهادي، مسلم، حسن، راوية. "إدارة الموارد البشرية قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية". (د.ط.). القاهرة: دن، 2007، ص: 210-214.

- متى سيتم التقييم؟ (قبل / أثناء / بعد النشاط /).
- كيف سيتم التقييم؟ (الأدوات / الأساليب / المستخدمة)
- و يوضح الشكل التالي نمودجا كاملا لتنمية الموارد البشرية مع التركيز على التقييم و النموذج مصمم بحيث يسمح بإنهاء العملية عند التوقيت الصحيح وبالنسبة لأسلوب النتائج الموجهة فإن الخطوات المذكورة بهذا النموذج , والتي ترتبط مباشرة بالتقييم تعتبر هامة و يجب باستخدامها لتحسين وتطوير التقييم و النتائج التالية:<sup>1</sup>
- ولهذا صوف نقدم : نموذج كامل لتنمية الموارد البشرية (الموجهة بالنتائج).

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، توفيق. رئيس مجلس الإدارة تقييم التدريب المرود والعائد على الاستثمار البشري: موسوعة التدريب والتنمية البشرية (4). دار النشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (لميك)، القاهرة، 1998، ص: 96، 97، 98.



سابعاً: الدراسات السابقة

**تمهيد:** تكتسب الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداءً من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضتنا والتي يمكن للباحث الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية للدراسات الأخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمنية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكماً في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً.

**1- الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية:**

- **دراسة محمد بن غالب العوفي:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت تساؤل عام وهو ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- تقدم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة بين المرتبة الأولى والمرتبة الثالثة عشرة، ثم استثناء المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة، وبلغ عددهم (430) موظفا أثناء إجراء الدراسة خلال الفصل الأول من العام 1425هـ موزعين ما بين الجهاز الرئيسي وفرع منطقة الرياض، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، ثم قام الباحث باستبعاد (31) من مجتمع البحث لكونهم في وظائف عمال ومستخدمين وعلى بند الأجور غير مشمولة بنظام المراتب، وتم توزيع عدد (209) باستبانات لجميع أفراد الدراسة، واستعاد الباحث منها (183) استبانة، وعند تدقيق الاستبانات اتضح للباحث وجود (16) استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، فتم استبعادها ولذلك أصبح عدد المشاركين في الدراسة (167) أي بنسبة 79,90% واما فيما يخص منهج الدراسة فهو منهج وصفي يخص الدراسات الوصفية ولتحقيق أهدافها واختيار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي تقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة واحدة، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه (العساف 1989م.
- (176) واختبر نوعان من أنواع البحث الوصفي هما:

- منهج البحث الوصفي المسحي: وذلك لتحديد مستوى التزامهم التنظيمي.
- منهج البحث الوصفي الارتباطي: وذلك لتحديد مدى تأثير البيانات الشخصية على القيم الثقافية السائدة لدى موظفي الهيئة وعلى مستوى التزامهم التنظيمي وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما فيما يخص الأدوات التي تم الاعتماد عليها في موضوع البحث فقد تم استخدام مقياسين لقياس المتغيرات الشخصية الرئيسية للدراسة، المقياس الأول يتعلق بقياس قيم الثقافة التنظيمية والثاني لقياس الالتزام التنظيمي، وقد تم تضمين مقياسي في استبانة تم توزيعها عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

○ **معلومات عامة:** تضمن الجزء الأول من المقياس قياس الصفات الشخصية لأفراد العينة باستخدام ستة فقرات تتعلق (بالعمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمات، مسمى الوظيفة، والمرتبة الوظيفية).

○ **الثقافة التنظيمية:** تضمن الجزء الثاني من المقياس قياس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة لاستخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف فرانسيس وزميله مايك وودكوك عام 1990 (فرانسيس، وودكوك 1990م: 3) وفي الأخير تم التوصل للنتائج التالية: توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات السابقة من ناحية هذه القيم تسود بدرجة متوسطة، وهي بذلك تتفق مع دراسة نعمي (1998) التي توصلت إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة و فرق العمل والنظام والصفوة والكفاءة والفاعلية والعدل والمكافأة، وتتفق مع دراسة العنزي (2003) فيما توصلت إليه من سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة و فرق العمل والنظام لدرجة متوسطة في المؤسسات العامة، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى

تشابه المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من ناحية تأثير العوامل الخارجية المحيطة بمجتمع الدراسة، سواء كانت العوامل الدينية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التعليمية أو الثقافية، أو التعليمية على هذه المنظمات التي تعمل في بيئة واحدة وعلى العاملين بهذه المنظمات (العنزي 2004: 27) وتؤكد ادبيات التنظيم المعاصرة صعوبات عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية والحضارية وفق النظرة العضوية الإيكولوجية التي تتعامل مع المنظمات باعتبارها كائنات اجتماعية تتنفس من خلال نظامها الثقافي وتستمد منه الكثير من المدخلات، فاليئة المحيطة تفرض على المنظمات الكثير من الأشياء حتى لو لم تكن القوانين الرسمية تنص على ذلك.

والمنظمات على اختلا أنشطتها تعد وفقا لمفهوم النظام الثقافي الاجتماعي نظما فرعية لكل منها ثقافتها الخاصة بها التي تصب وتنسجم مع الثقافة بمعناها الأوسع (الكبيسي 1998: 68)، وتختلف معها في درجة سيادة القيم حيث تسود هذه القيم في الأجهزة الأمنية في درجة عالية بينما في هيئة الرقابة تسود بدرجة متوسطة، وتختلف بذلك مع دراسة الفالح (2001) التي توصلت إلى ان مستوى قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل والنظام في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقتي الرياض والشرقية مرتفع وتختلف أيضا مع دراسة آل حسن (2001) التي توصلت قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل تسود في الإدارة العامة للمجاهدين بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة العنزي (2004) بأن قيمة المكافأة تسود في الهيئة بدرجة متوسطة بينما في المؤسسات العامة تنخفض قيمة المكافأة عن المتوسط وقد يعود ذلك لاختلاف بيئة ومجتمع الدراسة بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى، حيث أن هذه الدراسات أجريت في هيئة الرقابة والتحقيق، وهي هيئة مستقلة لها خصائصها التي تميزها عن المنظمات الأخرى سواء العسكرية منها أو العامة، كما أنه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، انماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب

القيادة والمعتقدات (العميان 2004: 314)، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عاليا متوافقا بهذا مع نتائج دراسات التي أجريت على قطاعات حكومية أخرى في المملكة وهي دراسة القطان (1986) ودراسة خطاب (1988) ودراسة المير (1994) ودراسة القرشي (1998) ودراسة هيجان (1998) وجميعها توصلت إلى مستوى الولاء أو الالتزام التنظيمي في الأجهزة التي قاموا بإجراء الدراسة عليها عال إلى عال نسبيا، ويعود هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن أغلب وظائف القطاع الحكومي متشابهة رغم اختلاف أنشطة المنظمات فمن المعروف أن العمل الحكومي يتميز بالتكرار والروتين والبيروقراطية الإدارية ولا يتطلب وقتا طويلا لإنجازه، ومن خلال نتائج المحور الخاص بمدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي وهي بذلك تتفق مع دراسة الطحيم (1996) وسوزان القرش (1998) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي، ويعود هذا الاتفاق إلى أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة واحد التي تتشابه منظماتها الإدارية في كثير من الخصائص، طرق العمل والأساليب التي تتبعها تلك المنظمات تتشابه في الكثير من الخصائص الشخصية، وكذلك لا توجد فروق كبيرة بين أفرادها من حيث الخصائص الشخصية نتيجة لتشابه المؤسسات التعليمية في مناهجها وطرق تدريسها، وكذلك المنظمات في طرق تدريبها إذ أن أغلب موظفي تلك المنظمات يتم تدريبهم في معهد الإدارة العامة، وتختلف بذلك مع دراسة العضيلة (1990) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي، وتختلف أيضا مع دراسة العضلي (1997) التي توصلت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الالتزام التنظيمي ومختلف البيانات أو العوامل الشخصية وكذلك دراسة السواط والعتيبي (1418هـ) التي توصلت إلى أن هناك تأثيرا في البيانات الشخصية على الولاء بأنواعه الثلاثة، وتختلف مع دراسة هيجان (1998) التي توصلت وجود علاقة جوهرية موجبة بين العمر والمرتبة ومدة الخدمة من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى ويعود ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسات حيث أجريت دراسة العضيلة في الأردن والعضلي في الكويت، إضافة إلى اختلاف الهيئة التي تم

إجراء الدراسة عليها في دراسة هيجان حيث استهدفت المديرين، وهم يختلفون عن عينات في الدراسات السابقة في المستوى التعليمي والخبرات والدورات التدريبية، ومن خلال نتائج المحور الخاص بمدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وتتفق بذلك مع دراسة الفالح (2001) والتي توصلت للنتيجة نفسها في الدراسة التي أجريت على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والشرقية، ويعود هذا الاتفاق إلى تشابه بيئة وطبيعة عمل الهيئة مع عمل هيئة التحقيق والادعاء العام إلى حد ما من حيث التحقيق والرقابة، وتختلف مع دراسة آل حسن عام (2001) التي توصلت إلى أن هذه العلاقة سلبا أو إيجابا، ويعود هذا الاختلاف إلى بيئة عمل المجاهدين أقرب ما تكون للبيئة العسكرية التي لها طابعها الخاص، وعند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي وفقا لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المنظمة، كما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالإيجابي يترب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهد والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية تمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعاون، غير مخلص، عدم الولاء والالتزام اللوزي (1990: 125)، ومن أجل ذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على هيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات الإيجابية مما يساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال المؤشرات التي سبق عرضها من عرضها من خلال الاهتمام في القيم لكونها المكون الرئيسي للثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل المتدرج لمعرفة أثر القيم الثقافية على الالتزام التنظيمي من قيم العدل والكفاءة، وفرق العمل، أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها القوة، الصنفة، والمكافأة، الفاعلية، النظام، فهي لا تؤثر على الالتزام التنظيمي، بما يعني أنه يمكننا

التنبؤ بقيمة المتغير التابع الالتزام التنظيمي عند معرفة قيمة العدل والكفاءة وفرق العمل، كما أن هذه النتيجة تعني انه كلما ارتفعت قيمة العدالة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي وبناء عليه يمكن زيادة الالتزام التنظيمي وبناء عليه يمكن زيادة مستوى الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديه مشكلات، والاهتمام لمصلحة الموظفين، وجعل الهيئة مكانا مناسباً وجيداً للعمل، والعمل على تدليل الصعوبات على تدليل الصعوبات التي تعترض الموظفين، ومعاملة الموظفين بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه، وإلغاء الطبقة والعنصرية التي تعيق العمل كما أظهرت نتيجة تحليل الانحدار بأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أسلوب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء، ودراسة الأساليب الإدارية الحديثة بصورة منتظمة، إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في الهيئة كما قامت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج إلا أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، وبناء عليه يمكن رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهامها، وحث الموظفين على التعاون فيما بينها والتخلي عن المصالح الفردية، وإعداد فريق العمل وفقاً لأسس موضوعية ومقننة، والاهتمام بالموظفين وإشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل، يعود عدم تأثير العناصر الأخرى على الالتزام التنظيمي خاصة قيمة القوة لكون أحد مصادر القوة هو ملكية المشروع أو المنظمة، وهذه الملكية تنتقي في القطاع الحكومي لكونه قطاع عام تملكه الدولة وليس منظمة خاصة وبالتالي فإن سلطة المديرين تقل وتتضاءل وتتحول إلى نفوذ، وبالتالي تكون محصورة فيما تمليه الأنظمة واللوائح المعدة مسبقاً، وعدم تأثير قيمة المكافأة يعود إلى أنظمة الخدمة المدنية التي تحاول الحد من المكافآت المالية منذ عام (1405هـ) نتيجة القرار الوزاري الذي يعمل على الحد من المكافآت المالية الممنوحة للموظفين.

- دراسة حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والتساؤل العام الذي انطلق منه

- الباحث هو ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟ وسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
  - تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
  - تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة أو المرتبة الوظيفية، طبيعة العمل).
  - تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
  - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين، أما فيما يخص منهج الدراسة فقد اعتمد أو استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً (عاقلاً، 1979م: 29)، ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه (العساف 1989م: 182)، أما مجتمع الدراسة فقد شمل جميع موظفي كلية الملك خالد بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع 112 موظفاً مدنياً شملت الموظفين من المرتبة الخامسة إلى الثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أنشئت بواقع 103 موظفاً عسكرياً من رتبة ملازم إلى لواء ليصبح مجموع مجتمع الدراسة 215 موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة ثم قام بعد باستبعاد عدد 19 من مجتمع الدراسة لكونهم في دورات خارج الكلية من المدنيين والعسكريين، بتوزيع وقام بتوزيع عدد 196 استبانة كان العائد منها عدد

156 استبانة اتضح بعد تدقيقها صلاحية عدد 147 استبانة وتمت استبعاد عدد 09 استبانة لعد اكتمال البيانات وبذلك أصبح عدد الفاقد من الاستبانات 40 لتصبح نسبة عدد المشاركين في الدراسة 75%، أما فيما الأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين، الأول لقياس الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية، والثانية لقياس الانتماء التنظيمي، ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكري سائد بدرجة مرتفعة نسبيا وذلك وفق إجابات منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين حول توفر أبعادها وان القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسائية القوة، الدفاع، الفاعلية، العدالة، القانون، النظام، الاقتصاد، التنافس، فرق العمل، الصفوة بدرجة عالية ثم يليها استغلال الفرص والمكافأة بدرجة متوسطة، وهي بذلك تتفق مع دراسة أحمد النعمي (1997م) والتي توصلت إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية يدركون قيم القوة، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الصفوة، فرق العمل، المكافأة، القانون، والنظام بدرجة عالية بينما في هذه الدراسة درجتها متوسطة، وتتفق مع دراسة آل حسن (2001) والتي توصلت إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون سيادة قيم القوة الفاعلية، الكفاءة، فرق العمل، المكافأة، العدل، القانون والنظام وأن الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة نايف الفالح (2001) والتي توصلت إلى مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والادعاء العام سائد بدرجة مرتفعة وأن قيم القوة والتنافس والدفاع والكفاءة، والفاعلية، تحتل مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة القيم التنظيمية، وتتفق مع دراسة الحنيطة (2003م) والتي توصلت إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع مرتفعة، وتختلف مع دراسة محمد العوفي (2005م) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في هيئة

الرقابة والتحقيق تسود بدرجة متوسطة وتتفق معها في نفس الوقت فيما يتعلق بقيمة المكافأة.

● أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين مرتفع بمختلف أبعاده (الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن - وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة والرغبة في الاستمرارية في العمل بالمنظمة)، وهي بذلك تتفق مع دراسة عايدة خطاب (1987م) والتي توصلت إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة السعودية مرتفع، وأن سبب ارتفاعه يرجع لانطباق عنصري، الرغبة في الاستمرارية في العمل وقبول هدف وقيم المنظمة، وتتفق مع دراسة محمد علام (1993م) التي توصلت إلى أن الانتماء التنظيمي عند العاملين بالصناعات التحويلية مرتفع.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي بذلك تتفق مع دراسة العوفي (2005م)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية والثقافية التنظيمية، وتختلف مع دراسة عبد العزيز آل حسن (2001م)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية والثقافة التنظيمية، ومع دراسة نايف الفالح (2001م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين والفنيين وكذا متغير الخبرة، ومع دراسة الحنيطة (2003م) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين المدنيين والعسكريين وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين المدنيين والعسكريين وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، والمرتبة الوظيفية المدنيين والرتبة العسكرية للعسكريين)، وهي بذلك تختلف مع دراسة محمد عبد الحي (1980م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المؤهل العلمي ودرجة انتماء السكان بمجتمعهم لصالح حملة المؤهل المتوسط ودراسة إبراهيم العيسي (1999م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والانتماء لصالح الطلاب الذين لديهم مستوى تعليم ولديهم أقل من البكالوريوس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية وهذه العلاقة طردية موجبة، ومن خلال عرض النتائج السابقة يجد الباحث أن هناك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة وأخرى اختلفت معه، ويعود الاتفاق مع نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية إلى أن هناك الدراسات أجريت في منظمات حكومية وعسكرية وأمنية تتشابه من حيث الدراسة حيث أنها طبقت في بيئة سعودية، ولأن هذه المنظمات تتشابه في الكثير من الأساليب الإدارية والخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها، ويعود الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات الداخلية لهذه المنظمات حيث منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الجوانب وأنماط اتصالاتها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات (العميان 2004: 314) أما فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي فيعود الاتفاق واختلاف نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة إلى أن الانتماء يتكون نتيجة للمشاعر والأحاسيس التي تشكل اتجاه الفرد نحو المنظمة، فالأفراد ينتمون إلى بيئات العمل وهم لديهم حاجات، ورغبات، وتوجهات مختلفة وهذه التوقعات والتوجهات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض، لكي تؤدي في

النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد، نحو المنظمة، ونحو بيئة العمل وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالإتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل وبذل الجهد والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية ناتجة عن اتجاهات سلبية للأفراد فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب غير متعاون وغير مخلص (اللوزي 1999: 125) وقد يعود الاختلاف أيضا إلى ان هذه الدراسة تهدف إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي للأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها ويرتبطون بها بخصائص وظيفية وامتيازات معينة فيتحدى انتماءهم نتيجة لثقافة المنظمة وبيئتها الداخلية، بينما هدفت دراسة محمد عبد الحي (1980م) إلى تحديد انتماء الطلاب لوطنهم وهنا اختلف مجتمع الدراسة وأصبح المحدد للانتماء هو العوامل الاجتماعية، والدينية، والاقتصادية، والتعليمية، والثقافية للبيئة المحيطة بمجتمع الدراسة بشكل مباشر.

## 2- الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع تنمية الموارد البشرية

● دراسة العبادي نائلة فاطمة الزهراء وآخرون: الإشراف وتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بتيارت مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وكان التساؤل العام لهذا البحث: هل لعملية الإشراف دور في تنمية الموارد البشرية؟ وسعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع الإشراف وتنمية الموارد البشرية
- محاولة تعزيز وتفعيل موضوع الإشراف التنظيمي وأهميتهم لأي منظمة تهدف إلى تحقيق التنمية من أهداف أنشئت لأجلها.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على أسس النظرية لهذا المصطلح الإشراف
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لما يريد تعميق الباحث في هذا الموضوع، والنظريات التي تم إنطلاق منها

هي:

- كلما كانت الرقابة كلما زادت معدلات الأداء
- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الرضا الوظيفي، وقد استند هذا البحث كغيره من البحوث على خطوات منهجية تنظم سيره في الطريق السليم والتوصل إلى حقائق موضوعية باستعمال الادوات والمناهج اللازمة له، ولا شك أن مثل هذه المناهج والأدوات يختلف استعمالها باختلاف مشكلات البحث وباختلاف الأهداف التي يراد تحقيقها، والمنهج العلمي « هو مجموعة من العمليات المنظمة من خلالها يحاول هذا المسعى للوصول إلى الحقائق وذلك بتتبعها وتبنيها والتحقق منها». ومن هذا المنطلق فإن بحثنا يندرج ضمن البحوث الوصفية التحليلية، والادوات التي استخدمت في هذا الموضوع مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابة حول الأسئلة والقضايا المطروحة وهي الملاحظة والاستمارة.

إن اختيار العينة على ما تمليه الاشكالية والفرضيات وطبيعة الميدان وتحديد مجتمع البحث في البحوث الاجتماعية وهي تعد حاسمة لما لها من تأثير على مصداقية نتائج البحث لأن المعلومات الصادرة من عينة مجتمع البحث كلما زاد عدد المبحوثين كلما كانت نتائج البحث أكثر دقة بحيث ترى Nicol berthier عدد المبحوثين بين 80 إلى 100 مستجوب لضمان منهجية البحث ولهذا قمنا باختيار العينة الحصصية لان مجتمع البحث غير متجانس وقمنا باختيار 80 مفردة، ولقد توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية التي تعكس دور الإشراف في تنمية الموارد البشرية، ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى، والتي توصلت إلى النتائج التالية، أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة مجال الدراسة بأن نسبة 86,25% من أفراد العينة وهي نسبة دالة إحصائياً يقرون بتأثير الرقابة الصارمة من طرف المشرف على مواظبتهم للعمل والحضور الدائم مما تؤدي إلى الانضباط والالتزام بأوقات العمل واداء الواجبات والمهام على أحسن وجه، أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي حصلنا عليها أن نسبة 95% من أفراد العينة يؤكدون بأن الرقابة المرنة المبنية على الاحترام والثقة تؤدي إلى شعورهم بالارتياح والرضا في العمل والزيادة في

الأداء، ويرجع السبب في ذلك هو ممارسة الإشراف الواسع من قبل الرئيس المباشر، كشف الشواهد الميدانية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة بأن 72,5% من أفراد العينة يقرون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء عملهم الأمر الذي أدى إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها المبحوثين، أوضحت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 34,75% من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق اللوائح والقوانين التنظيمية تكون على أساس أداء العمل أي ان الرقابة تكون على الأداء وهذا ما يبين ان المشرف يركز في مراقبته على الأداء ويعتبره المقياس الأول المعتمد لأجل التأكد من بلوغ أهداف المؤسسة، وأكدت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 36,25% من أفراد العينة يقرون بأن وجود المشرف أثناء العمل يجعل العامل يزيد من التزامه أكثر بعمله، وإعطائه أهمية بالغة والسبب أن المشرف يجعل العامل في حالة من الاستقرار لاطمئنانه بتواجده في حالة وقوع أي مشكل كما يشعره بالرقابة ومن خلال الشواهد الكمية التي جمعناها من الميدان أن نسبة 73,75% من حجم العينة المختارة يؤكدون على تسامح الرؤساء والمشرفين معهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو التأخر عن العمل حيث عبروا لنا عن ارتياحهم ورضاهم عن سلوك رؤسائهم والعلاقة التي تربطهم بهم، وبناء على ما تقدم يتبين أن هناك دور للرقابة على المواظبة على العمل والحضور الدائم إضافة إلى الشعور بحرية التصرف والراحة في أداء العمل والالتزام باللوائح والقوانين الصادرة عن المؤسسة كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، كما أن انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة وقد فضل العمال الرقابة المرنة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح النقائص المهنية، ولهذا فإن جميع متغيرات الدراسة قد ترجمت وجود علاقة بين الرقابة وزيادة الأداء وهذا ما تؤكدته وتدعمه ميدانيا كلما كانت هناك رقابة أدى ذلك إلى زيادة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، أما فيما يخص مناقشة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الرضا الوظيفي من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية، دلت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان بأن نسبة 68,75% من أفراد العينة يؤكدون بأن

العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم المباشرين أثناء العمل علاقة حسنة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين وطبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال والعكس صحيح، وهذا ما ترجمته النتائج التي حصلنا عليها في الجدول 14 المتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تعكس بصورة جلية مستوى الرضا الوظيفي السائد، تشير البيانات الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال دراسة بأن نسبة 91,25% من أفراد العينة يؤكدون على أن المشرف يتدخل لحل المشكلات وصعوبات العمل التي تواجههم، أكدت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان أن نسبة 90% من حجم العينة المختارة عبروا لنا عن ارتياحهم ورضاهم عن منصب عملهم والسبب يرجع إلى الظروف والجو الملائم والعلاقات الحسنة التي تربطهم بمشرفيهم، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا صدق الفرضية الثانية المتمثلة في أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي وذلك من خلال ثبوت صدق العلاقات بين مؤشرات كل من مشرفيهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ومدة مساهمتها في زيادة الرضا الوظيفي، وفيما يخص مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: طرحنا آنفا أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي في تيارت، واتضح لنا أيضا أن هذه النتائج ترتبط بجزء منها بطبيعة المجتمع المدروس وترتبط في الجزء الآخر بنتائج عامة قد تصدق على كثير من المؤسسات ضمن هذا السياق توصلت الدراسة الراهنة إلى أن العامل في المؤسسة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر الرضا الوظيفي حيث توصلت دراستنا إلى أن الإشراف الواسع الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال في حين أن الإشراف الضيق الذي يتمس بالرقابة الصارمة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والمتابعة المستمرة في أداء الواجبات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث بينت الشواهد الميدانية ونتائج الدراسة ان العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى زيادة رضا الوظيفي لدى العمال في حين أن العلاقات السيئة التي يسودها الغموض والشك وانعدام

الثقة وعدم الاحترام والتقدير تؤدي إلى عدم ارتياح وتدمير العمال ونقص في الأداء وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها وما توصلت إليه من نتائج، نجد أن دراسة الطالب بوعكاز فريد التي تم الإشراف عليها من طرف الأستاذ إسماعيل قيرة قام الباحث بدراسة العلاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي متوصلا إلى النتائج التالية، لقد أكدت حقيقة الفرضيتين الجزئيتين صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا ان الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ارتياح ورضا العمال، في حين أن الإشراف الصارم والدكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال وأن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الراهنة المتمحورة حول الإشراف والرضا الوظيفي وهذا يتوقف مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن اهتمام المشرف وتدخله لحل مشاكل العمال والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل يؤدي إلى شعورهم بالارتياح والرضا الوظيفي، وأن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل.

● **سدي النوية وآخرون:** أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة نفظال مقاطعة البترول والغاز المميع "تيارت" دراسة مكتملة لنيل شهادة الليسانس تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية تحت التساؤل المركزي وهو ما أثر تكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية؟ والأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها - محاولة إثراء المكتبات الجامعية وبعض الأدباء حول موضوع البحث حتى تكون مرجعا لبحوث مستقبلية - تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات - تحديد أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في المنظمات - معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة - اكتشاف طبيعة العلاقة بين التدريب والأداء وتأثير تكنولوجيا المعلومات فيهما - معرفة المشاكل التي تواجه العمال عند استخدام تكنولوجيا المعلومات، والفرضية العامة لهذه الدراسة هي

تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية الموارد البشرية والفرضيات الجزئية: تكنولوجيا المعلومات لها دور مهم في تدريب المورد البشري -تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ولكي تكون أكثر موضوعية وكي يؤدي المنهج الوصفي دوره فإننا استندنا إلى تحليل وتقسيم المعلومات لاستخلاص النتائج التي توصلنا إليها، إلى جانب ذلك تم الاعتماد على تقنيات المنهج الإحصائي وذلك من خلال تبويب البيانات المجمعة من الميدان في جداول بيانية ويتم توضيح النسبة المئوية لكل مجموعة كل هذا يجعلنا أكثر دقة وقرباً من الواقع.

أما فيما يخص تحديد العينة البحثية بما ان مجموع العمال هو 80 عاملاً قررنا أن نشتغل في بحثنا على تتكون من 30 عاملاً أي ما يعادل 45% من المجتمع الكلي للبحث وعليه انطلقنا في توزيع الاستثمارة في صورة قسدية على المبحوثين وتم اختيارها بطريق قسدية لأن المبحوثين تم اختيارهم بصفتهم دائمين أما الطبقة فكانت نتيجة تقسيم مجتمع إلى طبقات عون تنفيذ -عون تحكم - إدارات. وفيما يخص فقد تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة والملاحظة الشخصية والاستمارة وتم الحصول على النتائج التالية: 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى دور تكنولوجيا في تدريب الموارد البشرية ولقد تمكنا من تأكيد صحة الفرضية الأولى عن طريق اختيار مؤشراتنا والتوصل إلى النتائج التالية، تبين لنا من خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للعمال في المؤسسة متوفر بالشكل المطلوب والدليل على ذلك إجابات المبحوثين التي تمثلت بنسبة 100% وهذا بحكم ان المؤسسة خدماتية اقتصادية تفرض على العمال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك لتسهيل العملية الإدارية بالإضافة إلى نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة وهي تكنولوجيا بسيطة والتي قدرت بنسبة 56% وهذا حسب رأي أفراد العينة، اما الوسيلة التكنولوجيا الأكثر استخداماً في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة وهو الحاسوب والذي قدر بنسبة 40%، تلجأ المؤسسة إلى تنظيم دورات تدريبية للعمال بهدف زيادة مستويات الأداء وقد بلغت نسبة 90% من أجل تنمية الكفاءة لدى العمال وتحسين العمل وتطويره حتى يتماشى مع التطورات التكنولوجية. ويتضح لنا من خلال الجدول 12 أن الوسائل الحديثة وتقنيات جديدة بنسبة

66% ويرجع هذا الى ان المؤسسة توظف الوسائل الحديثة من اجل تطويرها والمساهمة في العمل، كما ان التدريب التكنولوجي يلعب دورا مهما في تسهيل وصول المعلومة في وقتها المحدد والذي قدر بنسبة 90% وهذا راجع إلى ما تتميز به تكنولوجيا المعلومات من دقة وسرعة، كما أكدت هذه الفرضية نتائج الجدول رقم 17 والتي توضح مساعدة التدريب التكنولوجي في تحسين المعارف لدى الموظفين والتي قدرت بنسبة 80% والذي وضح بأن المعارف والخبرات من خلال التدريب التكنولوجي يؤهل إلى مستقبل وظيفي أحسن والاطلاع على تخصصات جديدة تساهم في رفع وتحسين أدائهم، إذن بناء على ما سبق يمكن استخلاص النتيجة الأهم تكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجابا على التدريب وذلك من خلال سعي المؤسسة إلى توفير وتقنيات وسائل حديثة في تدريب المورد البشري مما يساهم في اكتسابهم معلومات جديدة وتحسين معارفه والتحكم الجيد بطريقة عمله من خلال النتائج السابقة يتضح صدق الفرضية الأولى التي تقوم على دور تكنولوجيا المعلومات في تدريب المورد البشري، لمعرفة صدق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، تبين لنا من خلال الجدول رقم 20 والذي يوضح مساهمة الكمبيوتر في تقديم معلومات للإدارة مما يساعد في التحكم في العمل حيث كانت إجابة أغلب أفراد العينة والتي قدرت بنسبة 90% الذين أكدوا بأنه يقدم معلومات هائلة للإدارة والتقليل من الجهود المبذولة وكذا التقليل من تكاليف المؤسسة، وتبين لنا من خلال الجدول رقم 21 أن هناك معوقات تحدث عند عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي كانت نسبتهم 97% وهذا ما أكد عليه أفراد العينة من خلال أنها ضرورية ولازمة لأداء مهامهم الموكلة إليهم، كما أوضحت نتائج الجدول رقم 22 والذي مفاده أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في تحسين الكفاءة والدقة في العمل وهذا ما صرح به المبحوثون والتي قدرت بنسبة 94% وهذا راجع إلى زيادة الكفاءة والتقليل من مشاكل العمل وتكاليفهم بالنسبة للموظف والمؤسسة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليص الوقت حيث قدر ذلك بنسبة 90% اما الاستعمال المكثف لها يزيد من سرعة إنجاز العمل فقدرت بنسبة 97% وهذا راجع إلى تأقلم وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين كما تبين من خلال الجدول رقم 26 والذي يوضح

دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات بنسبة 90% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة ونوع نشاطها الذي يعرض عليها مشاركة عمالها في اتخاذ القرار وهذا بأن معظم موظفيها إدارات وتبين لنا من خلال الجدول رقم 29 المتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في زيادة الرضا عن العمل والتي قدرت بنسبة 90% وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين لديهم رغبة في تنمية قدراتهم بنسبة 90% وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين لديهم رغبة في تنمية قيمتهم العملية مما يساعد على تحقيق الانتماء الوظيفي بعد إتمام عرض النتائج الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها تكنولوجيا المعلومات لها دور في تدريب المورد البشري، والفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

أمكن أخيراً التوصل إلى تثبيت صحة الفرضية العامة ميدانياً والتي مفادها تكنولوجيا المعلومات التي لها أثر على تنمية الموارد البشرية، أما فيما يخص نتائج الدراسة، تكنولوجيا المعلومات لها دور في تدريب المورد البشري، قد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عزيزة عبد الرحمن العتي بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، والتي أجرتها الأكاديمية الدولية الاستراتيجية والتي اعتمدت فيها على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخاصة مجالات التدريب والتطوير، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة حياة صفيور تحت عنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة حالة التي أجرتها بجامعة الافتراضية السورية"، اعتمدت بذلك على المنهج الوصفي والتحليلي وتوصلت إلى أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة التدريب.

ثامنا: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

## 1- نظريات الأنساق المغلقة

**تمهيد:** تعتبر النظريات الكلاسيكية وليدة البيئة الرأسمالية في ظل العلاقات الإنتاجية السائدة، وقد أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان العامل واعتبرت ذلك حاسما في بناء متطلبات الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يسود المنظمة ونظرت إلى هذه الأخيرة على أنها نسق مغلق.

1-1- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر": كان الهدف من وضع هذه النظرية هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل والمنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، ومن بين مبادئها التي تقوم عليها:

● **عدم التحيز:** إن القوانين واللوائح جميعها يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هو الهدف الأساسي للمنظمة.

● **التدوين الكتابي:** يجب إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بالأوراق والمستندات الخاصة بالمنظمة، وذلك لكي تكون القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية جميعها عامة ومستقرة.

● **وجود نظام الخدمة:** لكل منظمة بيروقراطية نظام خدمة وكادر وسلم رواتب للعاملين فيها والهدف من هذا النظام هو تشجيع العاملين فيها والهدف من هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك الخدمة.

● **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** إن الوظائف ليست مقسمة وفق الاختصاصات فقط وهي مدرجة وفق سلم خاص بالسلطات، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتولى الوظائف التي قمته رسم السياسات ووضع الأهداف، والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا بدوره يسهل عملية تحدد السلطات والتنسيق والتعاون بين الوظائف، تقوم هذه النظرية على الثقافة

البيروقراطية في التسيير والتي من خصائصها التنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح الرسمية في العلاقات... الخ وهذا بدوره يساهم بتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>.

## 1-2- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية على المستوى التنفيذي باستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية وحجم وجودة الإنتاج، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات.

ومن أهم هذه المبادئ التي أسستها هذه النظرية نجد:

- تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وشفهية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم.
- استخدام الطرق العلمية لحل المشكلات والابتعاد عن الطرق القديمة الغير علمية القائمة على الخبرة المجردة.
- الفصل بين العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
- يجب توزيع المنافع والعوائد بين العمال والإدارة.
- جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة.
- التحفيز المادي من خلال الزيادة في الأجور.

كل هذه المبادئ تبني ثقافة تنظيمية معية والتي تنعكس بالإيجاب على أداء العاملين، حيث تعتبر كدافع للابتكار والابداع وهذا يساهم في تنمية قدراتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي، مساعدة. مرجع سابق، ص: 59-61.

<sup>2</sup> - حياة، صاولة. "امتثال العمال لثقافة المنظمة- سونالغاز عناية نموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسطينة، الجزائر، 2009، ص: 27.

### 1-3- نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو:

قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ كان الغرض منها هو محاولة تغطية نقائص النظرية الإداري العلمية، ومن أهم مبادئها نجد:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية، لذلك يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة المبادرة والتي تخلق مناخا جيدا للعمل.
- إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيانا قانونيا واقتصاديا وإن هذا النظام يلعب دورا هاما في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن الأدوار والمعايير الموحدة في التنظيم الرسمي للمنشأة. ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية القائمة على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات... الخ تساهم في تنمية المورد البشري في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2- نظرية الأنساق المفتوحة:

#### 2-1- نظرية الإدارة بالأهداف:

- يتلخص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الاتفاق بين المدير العام للمشروع وأحد مديرية الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة كان يتم الاتفاق مع مدير الإنتاج مثلا على تخفيض نسبة القطع المنتجة التي يظهر فيها عيوب إلى نصف ما كانت عليه، وبناء عليه يتم ما يلي:
- تحديد الهدف، تخفيض النسبة بمقدار يتم الاتفاق عليه إلى نصف ما كانت عليه.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، بوخمحم. "تسيير الموارد البشرية محالات تطبيقية". (ط1). الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2010، ص:

- تحديد الفترة الزمنية اللازمة والتي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.
- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.
- تزويد مدير الإنتاج بهدف الموارد.
- تحديد المكافأة التي سيحصل عليها مدير الإنتاج إذ تم تحقيق الهدف في نهاية الزمن المحدد.

من خلال هذه المبادئ تظهر لنا النظرية مبادئ لثقافة تسييرية جديدة هدفها هو تحقيق الأهداف قائمة أساسا على تنمية موارد المؤسسة بما فيها تنمية المورد البشري.

## 2-2- نظرية (J) الإدارة اليابانية:

أسلوبها وخصوصياتها تنبع من البيئة اليابانية وظروفها وأيضاً خصائص ومزايا العقلية اليابانية، وتتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تلقن وتغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى، داخل التنظيم نفسه وليس العمل خارج التنظيم نفسه، ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقومون بعلاقات تعاونية وغير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق، أما عملية اتخاذ القرارات وعند اتخاذها مألوفة وسبق لهم ان تناقشوا فيها ولكنهم ليسوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار، ليست موافقتهم عليه ضرورية وتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة بوصفها وحدة أساسية في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الاداء فعلى مركبة وتتألف من عدة عناصر لا يشكل معدل الانتاج الا واحد منها وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعامل مع الزملاء وتعتبر الفترات ما بين عمليات التقييم متباعدة ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد مضي سنوات عدة، وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد.

إن ثقافة المجتمع الياباني تجسدت في التنظيمات وأصبحت دعائم أساسية في تسيير المؤسسات اليابانية وفي مجملها تدعوا إلى التطور والنمو والابتكار فبلا شك تخلق مورد بشري مؤهل يعمل على تطوير قدراته وإمكانياته باستمرار.

### 2-3- نظرية (Z) الأمريكية:

يمكن القول أن نظرية (Z) امتداد لنظرية (Y) كما أن جميع هذه النظريات تمثل مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الإنسان وعلاقته بالتنظيم، ضمن إطار قيمي محدد تختلف من خلال ثقافة مؤسسة على أخرى، وقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجمة في مجال الإنجاز الفعال الإنتاجية المرتفعة والاطمئنان الوظيفي للعاملين، وهي تقوم على الاهتمام والشعور المشترك بين كافة العاملين من رؤساء ومرؤوسين، وبالتالي تعزيز العلاقات والتعاون المثمر بين مختلف العاملين من أجل المصلحة المشتركة، أظهرت دراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية (Z) أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العملية، ففي المؤسسات التي تتبنى تصورات (Z) كنظرية، يعتبر التحدث عن فلسفة التي تقوم عليها المؤسسة وثقافتها من الأمور التي لا يستهان بها، وثقافة المؤسسة التي تصنع في حسابها الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال تقترب أكثر من غيرها نحو النجاح وتضمن توافق العمال مع ثقافتها أكثر، وهذه النظرية لها وزن كبير في تنمية المورد البشري في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي، مساعدة. مرجع سابق، ص: 75.

# الفصل الثاني

## الإجراءات

### المنهجية

### للدراسة

## أولاً - مجالات الدراسة:

## تمهيد:

تعد معالجتنا لموضوع الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية ارتأينا أن نخصص الفصل الثاني فصل تطبيقي وكانت دراستنا على مستوى مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت. إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليلات ومدى انطباقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في شركة سونلغاز ومن خلالها سوف نعرف بالشركة ونشأتها.

## 1\_المجال المكاني:

سونلغاز "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" تأمت سنة 1969 هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي أكبر المؤسسات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل المصانع والشركات بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية وغازية وفي سنة 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم وذلك راجع إلى تحول الدولة إلى النظام الرأسمالي وانفتاحها على الأعمال و تحديات المنافسة، كما تم إعادة هيكلتها في 2005 حيث أصبحت مجمع مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ومجموعات وفروع مستقرة تتكون من ثلاثة قطاعات: قطاع الإنتاج، قطاع النقل، قطاع التوزيع الذي يتكون من أربع شركات من بينها شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب التي تتكون من 20 مديرية للتوزيع، من بين هذه المديريات مديرية التوزيع بتيارت التي هي مجال للبحث الواقعة بطريق الفريقو تيارت "14000" ويجدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة ومن الجنوب الأغواط والبيض، ومن الشرق الجلفة والتي تتربع على مساحة مقدارها 20050.05 كلم مربع.

**2\_المجال الزمني:**

المقصود بالمجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي إستغرقتها العمل الميداني بشركة "سونلغاز" بتيارت وتجدر الإشارة إلى أن المدة التي إستغرقتها الدراسة إستمرت إلى شهر ونصف تقريبا إمتدت من 10 مارس 2015 إلى 25 أبريل 2015، تقسمت هذه المرحلة إلى مرحلتين هما:

**- المرحلة الأولى:**

هي مرحلة جمع المعلومات والبيانات التي تخص الشركة إمتدت من 10 مارس 2015 إلى 20 أبريل 2015، تم من خلالها إكتشاف المجال الجغرافي للشركة بحيث تم التعرف على شركة سونلغاز، نشأتها، تطورها، والتعرف على مختلف الوحدات التابعة لها، قمنا بزيارة أغلب المكاتب، تعرفنا على أكبر عدد من العمال فيها حيث تمكنا من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة ومختلف نشاطاتها التي تمارسها، وقد قادتنا هذه المرحلة إلى إكتشاف الكثير من الحقائق المتعلقة بتطوير المؤسسة وإتساع نطاقها.

**- المرحلة الثانية:**

هذه المرحلة خصصت لتوزيع الإستمارة إمتدت في فترة 20 أبريل 2015 إلى 25 أبريل 2015، خلال هذه الفترة شرعنا بتوزيع الإستمارات على العمال وهي 57 إستمارة تخص 03 فئات من العمال وهم عمال التنفيذ، عمال المهارة و عمال الإطارات مع قيامنا بالمقابلة، كذلك من أجل جمع معلومات لا يمكن الحصول عليها بالإستمارة فقط.

**3\_المجال البشري:**

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة وهو 143 عامل في شركة سونلغاز بتيارت يتوزعون حسب مستواهم منهم 49 إطارات، 80 أعوان المهارة، 14 أعوان تنفيذ، ولذا فقط فإن القوى العمالية تتوفر على كل الفئات العمرية.

ثانيا: منهج الدراسة

يعرف عبد الرحمن بدوي المنهج " بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها للوصول إلى المعرفة"<sup>1</sup>.

تعرف حميدة عميرواي "المنهج بأنه يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة ، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية"<sup>2</sup>.

تعريف المنهج الوصفي : "هو المنهج الذي يعبر على الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميًا وكيفيًا"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "المنهج الذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة والكشف عن العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحصيله"<sup>4</sup>.

وقد حاولنا في الدراسة الراهنة استخدام أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، لذلك فهو المنهج البارز في دراستنا، حيث اعتمدنا عليه في جمع البيانات ميدانيا وهي بيانات متنوعة ومتعددة منها البيانات الشخصية ومنها ما يتعلق بفروض الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد حاولنا صياغة البيانات إحصائية تماشيا مع

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، بدوي. "مناهج البحث الاجتماعي". وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 45.

<sup>2</sup> - حميدة، عميرواي. "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث". الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، 2006، ص: 96.

<sup>3</sup> - عاقل، فاخر. "أسس البحث العلمي". (ط1). بيروت: دار العلم للملايين، 1979، ص 29.

<sup>4</sup> - العساف، صالح بن حمد. "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية". (ط1). الرياض: دار الغيكان للنشر والتوزيع، 1979، ص 186.

طريقة تعميم المعلومات حتى يسهل دراستها دراسة علمية، وتكون قابلة لاستنتاج نتائج مختلفة، ولتجسيد ذلك بطريقة علمية وواقعية حاولنا تحديد متغيرات الظاهرة المدروسة بطريقة كيفية وأخرى كمية.

### ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، وقد ركزنا على كل وسيلة ساعدتنا في جمع البيانات ونذكر منها:

#### ● الملاحظة:

هي مشاهدة صحيحة تسجل الظواهر كما تقع في الطبيعة وذلك بأخذ الأسباب ونتائج العلاقات المتبادلة بعين الاعتبار يمكن استعمالها لمشاهدة الحقائق.

وهي أول أداة يستخدمها الباحث في بحثه لأنها المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي، وبما أنها هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي تفيدنا أكثر من غيرها من الأدوات البحثية في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة مباشرة أثناء إجراء المقابلات وتسجيل الكثير من المعلومات التي لا تستطيع بلوغها عند استخدام الاستمارة، وقد ساعدتنا هذه الأداة في التعرف عن قرب على ميدان الدراسة والتعرف على جميع الوحدات والمكاتب كما أنها سهلت علينا ما يلي:

- معرفة كيفية أداء العمال وطبيعة العلاقات بينهم.
- نمط السلطة السائد في المؤسسة
- نمط الاتصال السائد بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة.

#### - المقابلة:

هي محادثة موجهة يقوم بها فرد الإستشارة أنواع معينة من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد، مزيان. "مبادئ في البحث النفسي والتربوي". (ط2). دار الغرب للنشر والتوزيع، دار الغرب للنشر والتوزيع،

فالمقابلة إذا هي اتصال مباشر بين فرد وآخر وجها لوجه وذلك بهدف جمع بعض البيانات أو المعلومات حول شخصه أو أشخاص آخرين أو تنظيمات أو أشياء أخرى وتعتبر واحدة من الأدوات الهامة في البحث العلمي وقد استخدمنا المقابلة الحرة للدراسة الراهنة تجسدت في مقابلة مع المشرف علينا في المؤسسة حيث أمدنا بمعلومات على المؤسسة مثلا: عن فرق العمل، وأهداف المؤسسة وتفسيرات عن الهيكل التنظيمي.

أما المقابلة الثابتة فكانت مع العمال ولقد أفادتنا في:

- معرفة العمال عن قرب.

- إعطائنا معلومات أكثر.

#### الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها الأداة الأكثر تفتيتا وتجزئة لمتغيرات البحث حيث تضمنت مجموعة من محاور، خصص لثقافة العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية والذي ضم مجموعة من الأسئلة تراوحت بين مغلقة ومفتوحة ومغلقة ومفتوحة في النهاية، أما المحور الثالث الذي يخص القيم والمعتقدات التنظيمية، وتفعيل دور الموارد البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى نقطة أساسية أن مرحلة بناء الإستمارة مر به مجموعة من المراحل، حيث بعد وضع البنية التحتية لإستمارة ثم عرضها على الأستاذ المشرف وبعد الموافقة الميدانية لهذا الأخير تم عرضها على لجان تحكيم متكونة من خمسة (05) أساتذة في الإختصاص، وبعد الإنتقادات والتوجيهات طرفهم تم عرضها ثانية على الأستاذ المشرف وبعد الموافقة الميدانية للمشرف تم النزول بإستمارة تجريبية بـ (15) إستمارة تجريبية وبعد ما لاحظنا أن المبحوثين أجابوا عن أسئلة الإستمارة ثم التطبيق النهائي لباقي الإستمارة المقدره بـ (57) إستمارة.

## رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

طريقة اختيار العينة تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع مع البحث تمثيلاً صحيحاً يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، وقد حاولنا مع الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي تم اختيارها متضمنة لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث سنة مقبولة من المصداقية العلمية ومن هذه المواصفات والخصائص.

وعليه العينة التي وقع اختيارنا لها والتي تمثل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً هي العينة العشوائية الطبقية والتي تم اختيارها وحسابها بالكيفية الآتية:

العينة وكيفية حسابها:

حساب حجم العينة

$$N = \frac{143 \times 40}{100} = 57 \text{ ومنه } \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \leftarrow 143 \\ \% 40 \leftarrow N \end{array} \right.$$

إذن حجم العينة المختار هو 57 مفردة توزيع هذه العينة على الطبقات.

- |    |                    |    |             |
|----|--------------------|----|-------------|
| 49 | نأخذ منها نسبة %40 | -1 | إطارات      |
| 81 | نأخذ منها نسبة %50 | -2 | أعوان مهارة |
| 13 | نأخذ منها نسبة %10 | -3 | أعوان تنفيذ |

ومنه:

• إطارات  $19 = \frac{40 \times 49}{100}$  مفردة

• أعوان مهارة  $32 = \frac{50 \times 82}{100}$  مفردة

• أعوان تنفيذ  $6 = \frac{10 \times 13}{100}$  مفردة

ومنه  $57 = 6 + 32 + 19$  وهو حجم العينة.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع الأفراد حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	49	% 85.96
أنثى	08	%14.04
المجموع	57	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 1 يتضح لنا أن الذكور 49 وتقدر نسبتهم %85.96 بينما الإناث عددهم 07 بنسبة %14.04، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة لأن الموظفين يحتاجون إلى تربصات وتكون دورية خارج الولاية، وفي هذه الحالة يكون الرجال أكثر إقبالاً على مثل هذه الوظائف من الإناث.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع الأفراد حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
29.82%	17	32 - 22
54.39%	31	42 - 32
15.79%	9	52 - 43
<b>100</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول يتضح لنا أن 17 عامل تقدر أعمارهم من 22 سنة إلى 32 سنة ونسبتهم 29.82% و 31 عامل تقدر أعمارهم بـ 32 سنة إلى 42 سنة بما يقارب نسبة 54.39% و 9 عمال تقدر أعمارهم بـ 42 سنة إلى 52 سنة ونسبتهم 15.79%، من هنا يتضح لنا أن الهرم العمري للمؤسسة فتي وهذا ينعكس على روح الفريق وعلى حداثة الأفكار والدافعية الكبيرة للعمال.

الجدول رقم 03 يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	15	26.32%
متزوج (ة)	40	70.17%
أرمل (ة)	00	00
مطلق (ة)	02	3.51%
منفصل (ة)	00	00
المجموع	57	100%

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن 15 عامل أعزب تقدر نسبتهم 26.32% و 40 منهم متزوجون تقدر نسبتهم بـ 70.17% ومطلقين نسبة 3.51% من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن العاملين لديهم إستقرار مادي ومهني ومن خلال المقابلة التي أجريتها مع بعض العاملين أن من عوامل الإستقرار الأسري و الاجتماعي الإستقرار الوظيفي بما فيه الأجر وبيئة العمل المستقرة والمحفزة على العمل.

الجدول رقم 04 يمثل توزيع الأفراد حسب الوضعية التعليمية:

الوضعية التعليمية	العدد	النسبة المئوية
أمي	01	%1.75
إبتدائي	01	%1.75
متوسط	05	%8.77
ثانوي	14	%24.57
جامعي	36	%63.16
المجموع	57	%100

يمثل الجدول التالي توزيع الأفراد حسب الوضعية التعليمية حيث نجد أن 01 بما يقارب %1.75 ومستوى إبتدائي 1 بنسبة %1.75، ومتوسط 5 مفردات بنسبة %8.77 والثانوي 14 تحت نسبة %24.57 وأما فيما يخص المستوى الجامعي فعندهم 36 شخص بنسبة %63.16 وبما أن نسبة الثانوي والجامعيين أكبر النسب يتضح لنا أن المؤسسة تستقطب أصحاب المستوى العالي لطبيعة نشاطها ولرغبتها في تطوير المؤسسة وأيضا لأنها تستخدم نظم المعلومات الحديثة وهذه الأخيرة تحتاج إلى مستوى متفوق نوعا ما.

## الجدول رقم (05) يمثل توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية:

الفئة المهنية	العدد	النسبة المئوية
إطارات	19	%33.33
عون مهارة	25	%43.86
عون تنفيذ	13	%22.81
المجموع	57	%100

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن الإطارات عددهم 17 بما يقارب %33.33 و عون المهارة 25 تحت نسبة %43.86 و عون تنفيذ 13 بنسبة %22.81. وربما توزيع النسب بهذا الشكل راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة "طابع خدماتي" والذي يركز أساسا على نوعية سرعة الخدمة والإتصال بكل أشكاله لذلك نجد أعوان المهارة عدد أكبر من الإطارات أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 06 يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة في العمل:

الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية
1 سنة - 05 سنوات	22	38.60%
05 سنوات - 15 سنة	28	49.12%
15 سنة - 27 سنة	07	12.88%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن خبرة العاملين من سنة إلى 05 سنوات عددهم 22 عامل ونسبتهم 38.60% و 28 شخص خبراتهم من 05 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 49.12% ومن 15 سنة إلى 27 سنة عددهم 07 بنسبة 12.28% من خلال هذه القراءة يتضح لنا أن المؤسسة ليست حديثة النشأة بإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة مما يسهل إندماجها وما يساعد المؤسسة في تدريب الفئات المهنية الجديدة بإضافة أيضا إلى تكريس ثقافة المؤسسة.

## الجدول رقم 07 يمثل توزيع الأفراد حسب مكان الإقامة:

مكان الإقامة	العدد	النسبة المئوية
قريب من مكان العمل	39	68.42%
بعيد عن مكان العمل	18	31.58%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن 39 عاملاً بما يعادل 68.42% مكان إقامتهم قريب من مكان العمل و 18 عاملاً ونسبتهم 31.58% مكان إقامتهم بعيد عن العمل ومن هنا نستنتج أن معدل التأخر قليل وهذا بدوره ينعكس بإيجاب على وتيرة العمل وعامل من عوامل الولاء والانتماء للمؤسسة ودافع لأداء العمل.

# الفصل الثالث

عرض وتحليل

نتائج الدراسة

أولاً- عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض يقصي وإختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف تساؤلات والطروحات المتضمنة في المشكلة البحثية والأهداف المراد بلوغها .

الجدول رقم (08): الشعور بالانتماء لجماعة العمل.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%80,70	%91,30	46	42	فعال	نعم
	08.70%		04	غير فعال	
%07,2		04	لا		
%12,28		07	أحيانا		
%100		57	المجموع		

من خلال الجدول رقم 08 يتضح لنا أن 46 مفردة والتي تقدر نسبتهم بـ%80,70 يشعرون بالانتماء لجماعات العمل التي ينتمون إليها و42 مفردة منهم ونسبتهم %91,30 عناصر فعالة داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها، بينما 04 مفردات منهم والتي تقدر نسبتهم بـ%8,70 يرون أنهم عناصر غير فعالة في جماعة عملهم، في مقابل ذلك 04 من أفراد العينة وتقدر نسبتهم بـ%7,2 أنهم لا يشعرون بالانتماء لجماعات العمل وأحيانا أخرى لا. من هنا يتضح لنا أن الاتصال جيد داخل جماعة العمل، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تبادل الأفكار والخبرات، ولقد تأكدنا من هذا من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع بعض الباحثين وهذا ما صرحت به نظرية (J) والتي ترى أنه كلما كان فريق العمل منسجما ومتوقفا كلما زاد الشعور بالانتماء، ومن ثم زيادة القابلية للعمل والإنجاز

الجدول رقم (09): تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء جماعة العمل

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%57,90	%93,94	33	31	يؤدي	نعم
	%06,06		02	لا يؤدي	
%14,03		08	لا		
%28,8		16	أحيانا		
%100		57	المجموع		

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (09) يتضح أن 33 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ %57,90 أنهم يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم في حين أن 31 مفردة منهم ونسبتهم %93,94 يرون أن تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء جماعات العمل يؤدي إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام، في مقابل ذلك 08 مفردات من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ %14,3 أنهم لا يتبادلون المعارف والخبرات بين أعضاء جماعة العمل، أما 16 مفردة الباقية وتقدر نسبتهم بـ %28,8 يرون أنهم أحيانا يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم، من خلال هذه البيانات الإحصائية والملاحظة المباشرة وكذا بعض المقابلة الحرة التي أجريناها مع بعض الباحثين تبين لنا أن أغلب العاملين يجذبون العمل في إطار فريق كثافة تنظيمية زائدة لأن يمكنهم من تبادل الخبرات والمعارف ويسهل عليهم الاندماج في العمل بسرعة لكن وحسب آراء بعض الباحثين أن تبادل الخبرات والمعارف يتوقف على عامل السن تحديدا. ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأنها تتفق وطروحات حركة التنظيم العلمي للعمل التي تركز على عامل الخبرة والكفاءة المهنية لتحقيق الزيادة في معدلات الإنجاز.

الجدول رقم (10): الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
54,39%	31	نعم
12,29%	07	لا
33,32%	13	أحيانا
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (10) يتضح لنا أن 31 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 54,39% يرون أن المؤسسة توري أهمية لعملية الاتصال التنظيمي، في مقابل ذلك 07 مفردات من العينة ونسبتهم 12,29% يرون أن المؤسسة لا تولى أهمية لعملية الاتصال بينما 19 مفردة والتي تقدر نسبتهم بـ 33,32% يرون بأنه أحيانا تولى المؤسسة أهمية لعملية الاتصال، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض الباحثين اتضح لنا ان الاتصال التنظيمي يتم بشكل جيد في مستوى إداري خاصة الإدارة العليا أما باقي المستويات فهي شبه غائبة وتجد الإشارة هنا إلى أن أغلب الدراسات الحقلية والنظرية التنظيمية تركز على متغير الاتصال التنظيمي في تحقيق الأهداف وهو وضوح وشفافية ومرونة العملية الاتصالية وأهم هذه النظريات على سبيل الذكر لا الحصر ونظرية الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم (11): الاتصال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
84.21%	84.21	48	48	يساهم	نعم
00%		00		لا يساهم	
15.79%		09		لا	
100%		57		المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 11 يتبين أن 48 مفردة من العينة يقرون بوجود الاتصال داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها ويرون أيضا أن الاتصال داخل جماعة العمل يساهم في تفادي الأخطاء المهنية. في مقابل ذلك نجد 09 مفردات الباقية يرون أنه لا يوجد اتصال داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها، ويرجع إلى الملاحظة التي أجريتها على أغلب الوحدات والمقابلة الحرة التي أجريتها مع بعض المبحوثين اتضح لنا أن الاتصال مجسدا فعلا داخل فرق العمل ويرون المبحوثين أنه سهل عليه إنجاز المهام.

الجدول رقم (12): الصراعات والملاحظات بين العمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
58.34%	63.15%	21	36	نسبة الترقية	نعم
41.66%		15		التحيز في المعاملات	
00%		00		أخرى تذكر	
36.85%		21		لا	
100%		57		المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (12) يتضح لنا أن 36 مفردة من العينة ونسبتهم 63.15% يقرون بوجود صراعات وخلافات بين العمال في المؤسسة حيث أن 21 مفردة منهم ونسبتهم 58.34% يرون أن سبب هذا الصراع والخلاف هو الترقية أما 15 مفردة الباقية منهم يرون أن السبب هو التحيز في المعاملات ونسبتهم 41.66% وفي مقابل ذلك 21 مفردة ونسبتهم 36.58% يرون أنه لا يوجد صراعات وخلافات بين العمال في المؤسسة. أما نتائج المقابلة الحرة التي أجريتها مع بعض المبحوثين أرجعوا الصراع والخلاف إلى عدم تطبيق القوانين وعدم تساوي الحضور والفرص في بيئة العمل ، وعدم تطبيق القوانين بالشكل الصحيح والمساوات بين العمال يخلق الصراع السلبي الذي يحول دون تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما أقرت به النظرية البيروقراطية حيث تؤكد على ضرورة التطبيق الحرفي للقانون والأخذ بعين الاعتبار عامل الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (13) : التفاعل داخل الجماعة وسرعة إنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%73.69	42	نعم	
%07.01	04	لا	
%19.30	11	أحيانا	
%100	57	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (13) يتبين لنا أن 42 مفردة من العينة ونسبتهم %73.69 يرون أن التفاعل داخل الجماعة يساعد على إنجاز المهام في وقتها، في مقابل ذلك 04 مفردات من العينة والتي تقدر نسبهم بـ 07.01 يرون أن التفاعل داخل جماعة العمل لا يساعد في إنجاز المهام بينما 11 مفردة المتبقية فيرون أنه أحيانا يساهم التفاعل داخل الجماعة في سرعة إنجاز المهام وهذا ما أكده لنا بعض المداخلات الحرة التي أجريتها مع بعض المبحوثين نستنتج أن بعض المهام تحتاج إلى تضافر جهود كل الفريق وهذا بدوره يساعد على إنجازها بشكل الجيد وفي أقصر الأوقات بينما بوجود بعض المهام تحتاج إلى إنجاز فردي لكنهم اتفقوا على أن إنجاز المهام في الوقت المحدد غايته كل من عمل الفرد والجماعة وهي مطلب ملح لسيرورة العلية الإدارية.

الجدول رقم (14): تماسك الجماعة داخل المؤسسة يساهم في نموها وبقائها

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%84.22	48	نعم	
%05.26	03	لا	
%10.52	06	أحيانا	
%100	57	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (14) والتي توضح لنا أن 48 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 84.22% يرون أن تماسك الجماعة داخل المؤسسة يساهم في نموها وبقائها. في مقابل ذلك 03 مفردات من العينة يرون أن تماسك الجماعة داخل المؤسسة لا يساهم في نموها وبقائها، في حين أن 06 مفردات الباقية يرون أنه أحيانا يساهم تماسك الجماعة داخل المؤسسة في نموها وبقائها. هذا ما أقره لنا بعض العمال ومن خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض المبحوثين يبين لنا أن بقاء وإستمرار وجود فرق العمل راجع إلى التفاعل الدائم والإيجابي بين أعضائها وهذا بدوره يساعد على نمو وبقاء المؤسسة وحتى نظرية الإدارة بالأهداف تولى أهمية لتماسك فرق العمل حيث ترى أن وجود فريق العمل متماسك يخلق الدافعية للإنجاز والإبتكار وهذا يساعد على تحقيق الأهداف.

## جدول رقم (15): انضباط العمال في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
42.11%	24	نعم	
15.79%	09	لا	
42.10%	24	أحيانا	
100%	57	المجموع	

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا ان 24 مفردة من العينة ونسبتهم 42.11% يرون أنهم منضبطون في أداء عملهم. و في مقابل ذلك 09 مفردات من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 15.79% أنهم غير منضبطون في عملهم، بينما 24 مفردة المتبقية يرون أنهم أحيانا يكون منضبطون في العمل، ويرجعون إلى المقابلة الحرة التي أجريتها مع بعض الباحثين اتضح لنا أن أغلب العمال لا يؤدون أعمالهم إلا في ظل الرقابة سواء من قبل الزملاء أو من قبل المكلف بعملية الرقابة، والانضباط في العمل مؤشر دال على رغبة العمال في أداء مهامهم من جهة وعلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، لذلك اهتمت به جل النظريات من بينها نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور حيث أسس مبدأ الحركة والزمن والرقابة اللصيقة والحوافز المادية كل هذا من أجل إيجاد عامل منضبط. يسهل ضبط سلوكه وتوجيهه.

الجدول رقم (16): الانضباط وإنجاز المهام في وقتها

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%77.20	44	نعم	
%03.50	02	لا	
%19.30	11	أحيانا	
%100	57	المجموع	

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن 44 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ %77.20 يرون أن الانضباط في العمل يساهم في إنجاز المهام في وقتها. في مقابل ذلك 02 من مفردات العينة يرون أن الانضباط في العمل لا يساهم في إنجاز المهام في وقتها، بينما 11 مفردة المتبقية ونسبتهم %19.30 يرون أنه أحيانا الانضباط في العمل يساهم في إنجاز المهام في وقتها. من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة معتبرة من العمال يشعرون بالمسؤولية ويهتمون بإنجاز المهام في وقتها المحدد، وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الرغبة في الأداء .

الجدول رقم (17): يمثل طريقة إسقبال الزبائن من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
61.41%	35	نعم
07.01%	04	لا
31.58%	18	أحيانا
100%	57	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) أن 35 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 61.41% يرون أن طريقة إسقبال المؤسسة للزبائن جيدة. في مقابل ذلك ترى 04 مفردات من العينة أن طريقة إسقبال المؤسسة للزبائن غير جيدة. بينما أن 15 مفردة المتبقية من العينة يرون أن أحيانا تكون طريقة إسقبال المؤسسة للزبائن تكون جيدة وأحيانا أخرى تكون غير لائقة، خلال وجودنا في المؤسسة لاحظنا أن الزبائن لا يتوجهون إلى المكاتب أو المصالح التي يحتاجون إلى الإتصال بها لقضاء معاملاتهم بل ينادون على أقاربهم أو أصدقائهم حتى يتمكنون من قضاء معاملاتهم في أسرع وقت. وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معهم وقالوا أن بعض الزبائن يكرسون للمحسوبية والرشوة أكثر من العاملين أنفسهم.

الجدول رقم (18): يمثل طريقة الإستقبال وصورة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
%84.22	48	نعم
%08.22	05	لا
%07.01	04	أحيانا
%100	57	المجموع

يبين الجدول رقم (18) أن 48 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم 84.22 % يرون أن الطريقة الجديدة في الاستقبال تجعل المؤسسة تستمتع بصورة جيدة، في مقابل ذلك 05 مفردات من العينة يرون أن طريقة الإستقبال الجيدة لا تجعل بالضرورة المؤسسة تتمتع بصورة حسنة بينما 04 مفردات الباقية من العينة يرون أنه أحيانا طريقة الإستقبال الجيدة تجعل المؤسسة تتمتع بصورة حسنة ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض المبحوثين قالو أن طريقة الإستقبال المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الزبون لأن بعض الزبائن يضطرون العمال لمعاملتهم بطريقة غير لائقة وعلى هذا الأساس نجد أن مؤسسة سونلغاز تسعى جاهدة لتحسين صورتها في النسبة التي تنتمي إليها وذلك لثقافة تنظيمية أساسية لزيادة معدلات التوسع والإنتشار.

الجدول رقم (19): الفخر بالإنتماء للمؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الإحتمالات	
%92.59	% 94.74	50	54	غياب الرقابة	نعم
%07.41		04		تغليب المصلحة رقابة العامة على المصلحة الخاصة	
%05.26		03		لا	
%100		57		المجموع	

تبين البيانات الموجودة في الجدول رقم (19) أن 54 مفردة من العينة ونسبتهم 94.74 % أنهم يشعرون بالفخر لإنتمائهم للمؤسسة و50 منهم والتي تقدر نسبتهم 92.59 % أنهم يحافظون على وتيرة الإنتاج في ظل غياب الرقابة. في مقابل ذلك 03 مفردات من العينة لا يشعرون بالفخر لإنتمائهم للمؤسسة ، و بالرجوع إلى المقابلة الحرة التي أجريتها مع بعض الباحثين صرحوا لنا أن عامل الأجر وسمعة المؤسسة يجعلون نتمسك بالعمل في المؤسسة ونسعى دائما إلى تحقيق أهدافها، وهذا تحديدا ما سعت نظرية الإنجاز إلى إثباته من خلال مبدأها الثاني وهو الحاجة إلى الإنتماء ويعني هذا أن الأفراد الذين يتسمون بحاجات إنتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات إجتماعية في المنظمة ويقبلون المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الإجتماعي، ومن خلال هذه الشواهد الواقعية يمكن القول بأن المؤسسة قد نجحت في تفعيل دور الثقافات الفرعية لبقاء الثقافة الأساسية وهي سمعة المؤسسة والحفاظ على وتيرة الإنجاز المطلوب.

الجدول رقم (20): يوضح المشاركة في إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
31.58%	18	نعم
24.57%	14	لا
43.85%	25	أحيانا
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) يبين لنا أن 18 مفردة من العينة والتي نسبتهم 31.58 % سيشاركون في إتخاذ القرارات في مقابل ذلك 14 مفردة ونسبتهم تقدر بـ 24.57 % أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، بينما 25 مفردة الباقية يرون أنهم أحيانا ما يشاركون في إتخاذ القرارات، و بالرجوع إلى ملاحظتنا والمقابلة الحرة صرح أغلب المبحوثين أن طبيعة الوظيفة وحجم المسؤوليات والمهام هو الذي يجعل صاحبه يشارك في إتخاذ القرارات لذلك نجد أن الإطارات وأعوان المهارة هم من يشاركون في إتخاذ القرارات، و تعتبر نظرية Z من أكثر النظريات التي تركز فكرة المشاركة في إتخاذ القرارات لأنها ترى أن كل عامل قادر على تقديم الفكر والإنجاز معا والمشاركة في إتخاذ القرار عامل من عوامل نجاح فرق العمل في المؤسسات اليابانية.

الجدول رقم (21): يوضح المشاركة في إتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
%80.71	46	نعم	
%12.28	07	لا	
%07.02	04	أحيانا	
%100	57	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21) والذي يبين أن 46 مفردة من العينة ونسبتهم %80.71 يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من الشعور بالمسؤولية. في مقابل ذلك 07 مفردات ونسبتهم %12.28 يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تزيد من الشعور بالمسؤولية بينما 04 مفردات الباقية من العينة ونسبتهم %07.02 يرون أنه أحيانا تزيد المشاركة في إتخاذ القرار من الشعور بالمسؤولية. و من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع بعض المبحوثين تبين لنا أن عدد من العمال لم يتم إستشارتهم في إتخاذ القرارات ولديهم دافع للإنجاز وشعور بالمسؤولية.

الجدول رقم (22): يمثل وضوح القوانين واللوائح الخاص بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
%40.36	23	نعم	
%29.82	17	لا	
%29.82	17	أحيانا	
%100	57	المجموع	

من خلال البيانات في الجدول رقم (22) أن 23 مفردة من العينة ونسبتهم %40.36 يرون أن القوانين واللوائح الخاصة بالعمل واضحة، في مقابل ذلك 17 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ %29.82 يرون أن القوانين واللوائح الخاص بالعمل غير واضحة بينما 17 مفردة الباقية ونسبتهم %29.82 يرون أن أحيانا تكون واضحة وأحيانا أخرى غير واضحة. من خلال الملاحظة والمقابلة الحرة إستنتجنا أن الإطارات وأعاون المهارة هم أكثر فهما ومعرفتا بالقوانين أكثر من العمال التنفيذيين. وذلك لأنهم يستمتعون بخبرة كافية والصلاحيات المخولة لهم تجعل المشاركة بالنسبة لهم أكثر من ضرورة.

## الجدول رقم (23): يمثل القوانين واللوائح و إنسياب عملية العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
63.16%	36	نعم
15.78%	09	لا
21.16%	12	أحيانا
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (23) يبين أن 36 مفردة من العينة ونسبتهم 63.16% يرون أن وضوح القوانين واللوائح تساهم في إنسياب عملية العمل. في مقابل ذلك 09 مفردات من العينة ونسبتهم 15.78% يرون أن وضوح القوانين واللوائح لا يساهم في إنسياب عملية العمل بينما 12 مفردة المتبقية ونسبتهم 21.16% يرون أنه أحيانا تساهم القوانين واللوائح في إنسياب عملية العمل. و وضوح وشفافية القوانين يعتبر مبدأ من مبادئ النظرية البيروقراطية لـ ماركس فيير لأنها تساعد في إنسياب العملية الإدارية.

الجدول رقم (24): يربط متغير الجنس و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		أعوان مهارة		إطارات		الفئة المهنية	
								النوع	
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ذكر	
%87.72	50	%21.05	12	%42.11	24	%24.56	14		
%12.28	07	%1.75	1	%01.75	1	%08.77	5		
%100	57	%22.80	13	%43.86	25	%33.33	19	المجموع	

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (24) يتضح لنا أن نسبة 42.11% من الذكور يشتغلون أعوان مهارة بينما 08.77 من الإناث إطارات، من هنا نستنتج أن مهنة عون مهارة تحتاج إلى نوع من الجهد والعلاقات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويتم تكوينهم عدة مرات في السنة خارج الولاية بينما الإطارات عملهم إداري بحت لا يحتاج إلى جهد كبير. ومن هنا نستنتج أن النوع له دخل مباشر في نوع المهنة. إذن العلاقة الإيجابية بين المؤشرين.

الجدول رقم(25): يربط بين الانتماء لجماعة العمل والخلافات والصراع بين العمال في المؤسسة

المجموع		أنتمي أحيانا		لا أنتمي		أنتمي		الانتماء لجماعة العمل الخلافات والصراع بين العمال
								يوجد صراع
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	
30	52.64%	04	7.02%	06	10.53%	20	35.09%	يوجد صراع
27	47.36%	05	8.77%	07	12.28%	15	26.31%	لا يوجد صراع
57	100%	09	15.79%	13	22.81%	35	61.40%	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والتي يرتبط بالانتماء لجماعة العمل مع مدى وجود العلاقات والصراعات بين العمال نجد أن 35.09% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم ينتمون لجماعات العمل ويقرون بأنه توجد صراعات وخلافات بين العمال في حيث أن 12.28% من مجموع العمال الذين يقرون بأنهم لا ينتمون لجماعة العمل ينفون وجود صراع بين العمال في حين أن 8.77% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أنه أحيانا ما يكونوا منتمين لجماعة العمل ويؤكدون بأنه لا يوجد صراع بين العمال داخل المؤسسة.

إن هذا الاختلاف المتقارب في النسبة المئوية يؤكد على أن هناك اتجاه إيجابي لمجموع أفراد العينة حول متغير الانتماء لجماعة العمل والنظرة إلى طبيعة الخلافات والصراعات الموجودة بين العمال داخل المؤسسة فالذين نفوا وجود صراع يعتقدون أنه مجرد خلاف لا يؤثر تأثيرا سلبيا على تماسك جماعات العمل وإضعاف الرغبة في الانتماء إليها وتعد هذه الخلافات بالنسبة إليهم ضرورة لا بد منها لأنها تساهم في تحقيق الأهداف إن هذه النتائج المتحصل عليه تعكس مقولة كارل ماركس حول ملاهوم الصراع التي مفادها أن الصراع محرك التاريخ

## الجدول رقم(26) يربط بين الإنضباط في العمل والمشاركة في إتخاذ القرار

المجموع		منضبط أحيانا		غير منضبط		منضبط		الانضباط في العمل المشاركة في اتخاذ القرار
ن. م	ت	ن. م	ت	ن. م	ت	ن. م	ت	
56,14%	32	3,51%	02	8,79%	05	43,86%	25	أشارك
31,58%	18	5,26%	03	10,53%	06	15,79%	09	لا أشارك
12,28%	07	5,26%	03	1,75%	01	5,26%	03	أشارك أحيانا
100%	57	14,04%	08	21,05%	12	64,91%	37	المجموع

نؤكد من خلال الشواهد الكمية الواردة في رقم الجدول (26) أعلاه والتي يرتبط بانضباط في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات أن 43.82% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم منضبطون في العمل ويشاركون في اتخاذ القرارات و10,53% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم غير منضبتين في العمل وأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في حين أن نفس النسبة والمقدرة بـ5.26% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم أحيانا ما يكون منضبتين في العمل وأنهم لا يشاركون إطلاقا في اتخاذ القرار. والانضباط مؤشر إيجابي على روح المسؤولية الالتزام والولاء للمؤسسة، حيث صرح بعض المبحوثين أن حجم المسؤوليات والصلاحيات الكبرى المتاحة لبعض العمال جعلت منهم فاعلين منضبتين في العمل وزادتهم من هامش المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤونهم التنظيمية، وأخيرا يمكن القول بأن المؤسسة تشارك العمال المنضبتين فقط اتخاذ القرارات.

ثانيا- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

### 1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

بناء على ما تقدم يتضح بأن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها تساهم ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية ثبت صدقها الميداني.

70,80% من أفراد العينة يشعرون بانتماء إلى جماعة العمل التي ينتمون إليها.

57,90% من أفراد العينة يرون بأن هناك تبادل للخبرات والمعارف بين أعضاء جماعات العمل.

54,39% من أفراد العينة يرون أن هناك إتصال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

84,21% من أفراد العينة يرون أن هناك اتصال فعال داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها.

63,16% من أفراد العينة يقرون بوجود صراعات داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها .

73,69% من أفراد العينة يرون أن تماسك الجماعة يساهم في نمو وبقاء المؤسسة.

ويتضح في الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية في تفعيل دور الموارد البشرية ثبت صدقها الميداني .

42,11% من أفراد العينة منضبطين في أداء مهامهم .

77,20% من أفراد العينة يرون أن الانضباط يساعد على إنجاز المهام في وقتها المحدد.

61,41% من أفراد العينة يرون أن طريقة إستقبال الزبائن من طرف المؤسسة تتم بصورة جيدة .

84,22% من أفراد العينة يرون أن طريقة الإستقبال الجيدة تجعل المؤسسة تتمتع بصورة حسنة .

94,74% من أفراد العينة يشعرون بالفخر بانتمائهم للمؤسسة .

87,72% من أفراد العينة يرون أنهم يغلبون المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحتهم الشخصية .

31,85% من أفراد العينة يشاركون في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

80,71% من أفراد العينة يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من الشعور بالمسؤولية .

40,35% من أفراد العينة يقرون بوضوح اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل.

63,16% من أفراد العينة يرون أن الإجراءات والقوانين واللوائح تساعد على انسياب عملية العمل.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

لقد تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات السابقة التي إختصت بموضوع الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية أو أحد متغيراتها التي ترتبط بالموضوع إرتباطا مباشرا أو غير مباشر وسوف نحاول في هذه الدراسة ومن خلال النتائج الميدانية أن رن بين توصل إليه في دراستنا بنتائج الدراسات السابقة . حيث توصلت دراسة الراهنة إلى أن هناك علاقة بين علاقة بين الثقافة التنظيمية و تنمية الموارد البشرية وهذا ما تطابق حرفيا مع النتائج التي توصل إليها "محمد بن غالب العوفي" في دراسته ،حيث توصل إلى إن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويمكن رد هذا التشابه في النتائج و ذلك نظرا لتشابه المنهج و هو المنهج الوصفي و الأدوات حيث اعتمد على الاستبيان فقط لكن في دراستنا اعتمدنا الملاحظة و المقابلة الحرة و الاستمارة و كذلك التشابه في المؤسسة كلتاها خدماتية .

أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها "محمد فرحان الشلوي" إن هناك علاقة بين الثقافة

التنظيمية و الانتماء التنظيمي و هذا ما تطابق مع دراستنا الراهنة و هي وجود علاقة بين الثقافة

التنظيمية وتنمية الموارد البشرية مع تشابه في المنهج و الأدوات وتطابق مع نوع المؤسسة كل منهما خدماتية. أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها "لعبادي فاطمة الزهراء" وآخرون وهي وجود بين الإشراف وتنمية الموارد البشرية هذا ما تطابق حرفيا مع مع دراستنا الراهنة و نظرا لتشابه في النتائج في النتائج نجد أن هناك تشابه في المنهج و الأدوات التي اعتمدنا عليها وهي الملاحظة و الاستمارة وهذا ما طبقته لعبادي نائلة فاطمة الزهراء في دراستها و أيضا تشابه في نوع المؤسسة . و أما النتائج التي توصلت إليها "سدى النوية و آخرون" في دراستها اثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية وهذا ما تطابق مع دراستنا حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وتنمية المورد البشري وهذا ما تطابق مع النتيجة العامة لدراستنا و ربما هذا راجع إلى التشابه في المنهج المستخدم و الأدوات المستخدمه.

### ثالثا- النتيجة العامة.

بما إن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية ثبت صدقهما الميداني بالإضافة إلى الاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بان الفرضية العامة والتي مفادها تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية ثبت صدقها الميداني.

### رابعا- القضايا التي تثيرها الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن أن نخرج ببعض القضايا التي يمكن أن تثيرها الدراسة الراهنة وتتمحور هذه القضايا فيما يلي:

- 1- إلى أي مدى يمكن اعتبار أن ثقافة المؤسسة تعد شرطا أساسيا وضروريا لتفعيل تنمية الموارد البشرية.
- 2- ما تأثير ثقافات السوسيو مهنية في المحافظة على الثقافة الأساسية للمؤسسة.
- 3- هل يعتبر نشر ثقافة المؤسسة وتدعيمها من طرف الهيئة الإدارية العليا كفيلا لبلوغ الأهداف التنظيمية.
- 4- هل انجذاب المتغيرين المدروسين يتأثران بمتغيرات سوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة أم متوقفا فقط على طبيعة الأبعاد والمؤشرات المعتمدة في الدراسة الراهنة.

خاتمة

من هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتنا ثميناً ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر عسير نوعاً ما في العلوم الاجتماعية خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشري ولكن يكفينا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من الباحثين لاستكمال النقص فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك، وقد حاولنا في هذه المذكرة أن نناقش موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، بدءاً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات الإمبريقية ذات صلة بموضوعنا وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور نظري واضح حول موضوع الدراسة. مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة وكانت محاولتنا تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز بتيارت، وكان ذلك كله من أجل تأكد من مدى صدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيتين الجزئيتين وقد قادتنا هذه الدراسة للتوصل إلى النتائج التالية والتي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة، ولا شك أن كل فرد في التنظيم يجب أن يتشبع بأفكار وسلوكيات التي تؤمن بها المؤسسة وهذا بدوره ينعكس بإيجاب على رغبته الشديدة في تنمية قدراته ومؤهلاته حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، لكن على الرغم إثباتاتنا لطبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، وتبقى هذه العلاقة الجدلية محل شك ودراسة واستشراف مستقبلي لها، لهذا يمكن لنا أن نطرح سؤال استشرافي يتمحور حول مدى إمكانية عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين.

قائمة

المراجع

أ\_ الكتب

- 1- أعمر، الطراونة. "الإدارة الإحترافية للموارد البشرية". (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011.
- 2- أحمد، منصور. "قراءات في تنمية الموارد البشرية". الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
- 3- المرسي، جمال الدين. محمد، إدريس. ثابت، عبد الرحمن. السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة). (ط1). القاهرة: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2001.
- 4- العساف، صالح بن حمد. "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية". (ط1). الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع، 1979.
- 5- بن عنتر، بن عبد الرحمن. "إدارة الموارد البشرية". (ط1). دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 6- جمال الدين، محمد المرسي. "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية". (ط1). القاهرة، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 7- حسن، إبراهيم بلوط. "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي". (ط1). لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- 8- قاسم، نايف علوان الحياوي. "إدارة الجودة في الخدمات". (ط1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 9- علي، عسكر. "الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي". (ط1). الكويت: دار المطبوعات للنشر، 2009.
- 10- عبد الفتاح، بوخمخم. "تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقية)". (ط1). الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2010.
- 11- عبد الرحمن، بدوي. "مناهج البحث الإجتماعي". وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
- 12- عاقل، فاخر. "أسس البحث العلمي". (ط1). بيروت: دار العلم للملايين، 1979.
- 13- لعل، بوكميش. "مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية". (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- 14- ماهر، أعليش. "إدارة الموارد البشرية". القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1971.

- 15- ماجد، عبد المهدي مساعدة. "إدارة المنظمات من منظور كلي". (ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2013.
- 16- منير، نوري. "تسيير الموارد البشرية". (ط1). الجزائر: دار ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
- 17- محمد، مزيان. "مبادئ في البحث النفسي والتربوي". (ط2). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- صلاح الدين، عبد الباقي. علي، عبد الهادي مسلم. حسن، راوية. "إدارة الموارد البشرية". (ط1) القاهرة: كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2010.
- 19- يوسف، أبو الحجاج. "فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية". (ط1). سوريا: دار الوليد للنشر والتوزيع، 2010.

ب\_ الرسائل الجامعية:

- 20- إلياس، سالم. تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية)، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للغاز، المسيلة، 2006.
- 21- حياة، صاولة. امتثال العمال لثقافة المنظمة. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع)، سونلغاز نموذجاً، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 22- حمد، بن فرحان الشلوي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإنتماء التنظيمي. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، السعودية، 2009.
- 23- محمد، بن علي الليثي. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودوره في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)، عمان، 2008.
- 24- محمد، بن غالب العوفي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دراسة على هيئة الرقابة والتحقيق)، الرياض، 2008.
- 25- نائلة، العبادي. الإشراف وتنمية الموارد البشرية. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي)، تيارت، 2013.

- 26- نوية، سدي. أثر تكنولوجيا المعلومات على تدريب المورد البشري. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال مقاطعة البترول والغاز المميع)، تيارت، 2013.

المجلات والحواليات:

- 27- رضوي، حزين. الثقافة التنظيمية و فعالية التنظيم. مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 75.
- 28- سامي، لمدان. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد 44.
- 29- حميدة، عميراي. مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، البحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1، 2006.
- 30- عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبأ بقوة الهوية التنظيمية. (دراسة ميدانية، أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، العدد 44، 2010).
- 31- عبد الرحمن، توفيق. "المردود والعائد على الإستثمار البشري". موسوعة التدريب والتنمية البشرية، 04، القاهرة: دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
- 32- نادية، أيوب. مقال الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، 2007.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون "تيارت"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

فرع : علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إستمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" بتيارت.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المرغوبة .

نحيطكم علما أن الإجابات تكون سرية وتستغل لأغراض علمية فقط.

إشراف:

أ. يحي عبد المالك

إعداد:

لعيدي حياة

مختار أسماء

السنة الدراسية: 2014\_ 2015

**I. البيانات الشخصية:**

1\_ النوع:  ذكر ،  أنثى

2\_ السن:

3\_ الحالة الإجتماعية : أعزب  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)  منفصل (ة)

4\_ الوضعية التعليمية: أمي (ة)  إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5\_ الفئة المهنية: إطار  عون مهارة  عون تنفيذ

6\_ الخبرة في العمل:

7\_ مكان الإقامة: قريب من مكان العمل:  بعيد عن مكان العمل:

## II. بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: تساهم ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية .

- 8\_ هل تشعر بالإنتماء لجماعة العمل التي تنتمي إليها ؟ نعم  لا  أحيانا
- \_ إذا كانت الإجابة بنعم ،هل ذلك يجعلك عنصرا فعالا داخل الجماعة ؟ فعلا  غير فعال
- 9\_ هل هناك تبادل للمعارف والخبرات بين أعضاء جماعات العمل ؟ نعم  لا  أحيانا
- \_ في حالة الإجابة بنعم ،هل يؤدي ذلك إلى إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام ؟ يؤدي  لا يؤدي
- 10\_ هل تولى المؤسسة أهمية لعملية الإتصال داخلها ؟ نعم  لا  أحيانا
- 11\_ هل هناك إتصال فعال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها ؟ نعم  لا
- \_ إذا كانت الإجابة بنعم ، هل تساهم عملية الإتصال في تفادي الأخطاء في العمل ؟ تساهم  تساهم
- 12\_ هل توجد خلافات وصراع بين العمال داخل المؤسسة ؟ نعم  لا
- \_ إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي مصادر هذا الصراع ؟
- \_ صراع من أجل الترقية
- \_ الصراع بسبب التحيز في المعاملات

..... أسباب أخرى تذكر.....

13\_ حسب رأيك هل يساهم التفاعل داخل الجماعة في سرعة إنجاز المهام ؟ نعم  لا  أحيانا

14\_ هل تماسك الجماعة داخل المؤسسة يساهم في نموها وبقائها ؟ نعم  لا  أحيانا

## III. بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية : تساهم القيم و المعتقدات التنظيمية في تفعيل دور المورد

### البشري.

- 15\_ هل ترى وجود إنضباط من طرف العمال في العمل ؟ نعم  لا  أحيانا
- 16\_ هل يساهم الإنضباط في إنجاز المهام في وقتها المحدد؟ نعم  لا  أحيانا
- 17\_ فيما يخص طريقة إستقبال الزبائن من طرف المؤسسة ،هل تتم بصورة جيدة ؟ نعم  لا  أحيانا
- 18\_ حسب رأيك هل طريقة الإستقبال الجيدة تجعل المؤسسة تتمتع بصورة حسنة ؟ نعم  لا  أحيانا
- 19\_ هل أنت فخور بإنتمائك لهذه المؤسسة ؟ نعم  لا
- \_ إذا كانت الإجابة بنعم ،هل ذلك يجعلك؟
- \_ هل يجعلك ذلك تحافظ على وتيرة الإنجاز في ظل غياب الرقابة ؟ نعم  لا

هل تغلب المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية؟ نعم  لا

أخرى تذكر.....

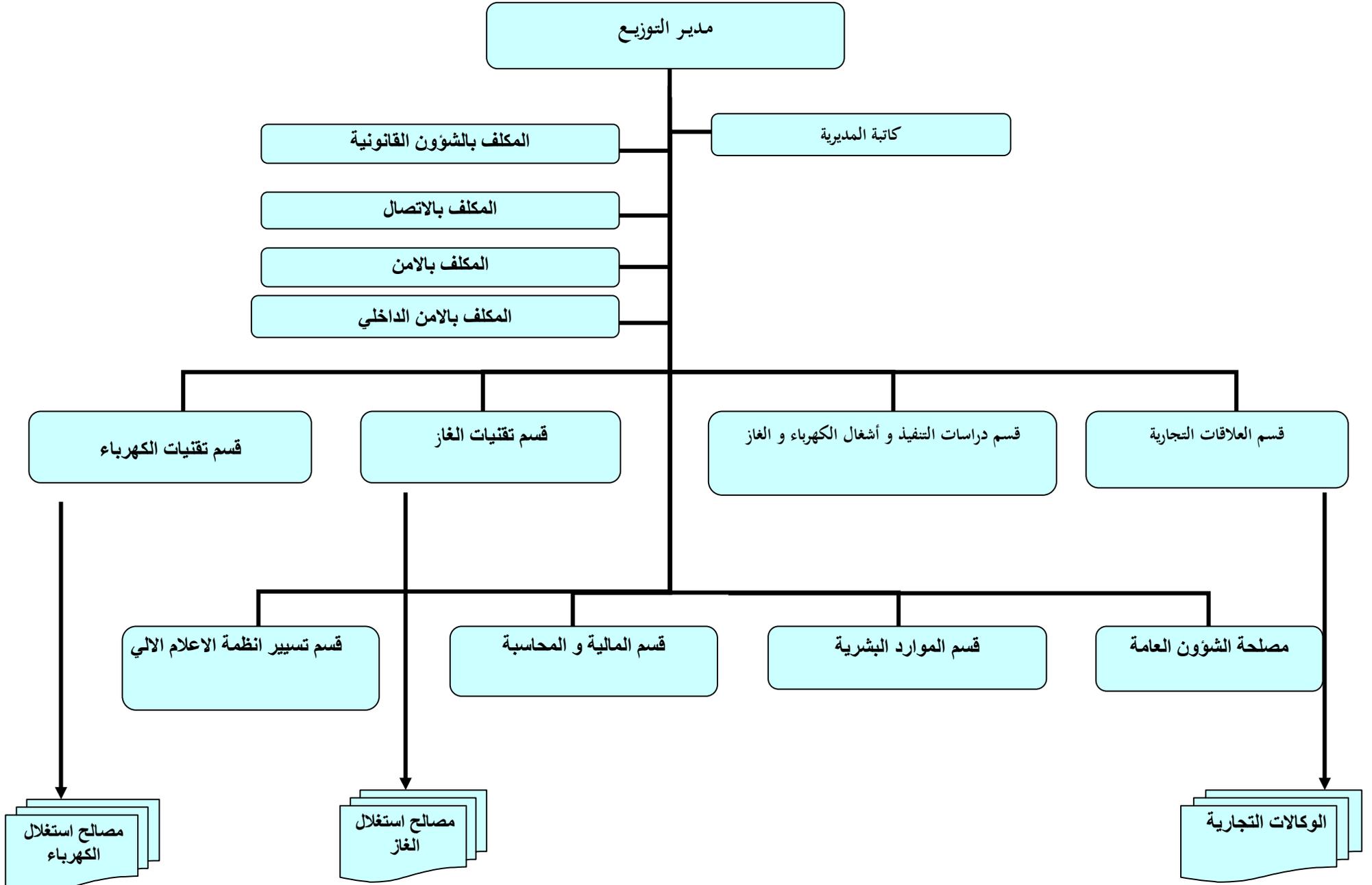
20\_ هل تشارك في إتخاذ القرارات في مؤسستك؟ نعم  لا  أحيانا

21\_ هل تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى زيادة الشعور بالمسؤولية؟ نعم  لا  أحيانا

22\_ هل الإجراءات و القوانين و اللوائح المتعلقة بالعمل واضحة للجميع؟ نعم  لا  أحيانا

23\_ هل يؤدي وضوح الإجراءات والقوانين واللوائح إلى إنسياب عملية العمل؟ نعم  لا  أحيانا

## الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت



## مديرية التوزيع بتيارت - قسم الموارد البشرية -

