



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع:

## الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة كهرباء طاقات متجددة- ولاية غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد أ	أمال بن عيسى
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	أمال حواطي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	محمد قمانة

إشراف الأستاذة:

د. حواطي أمال

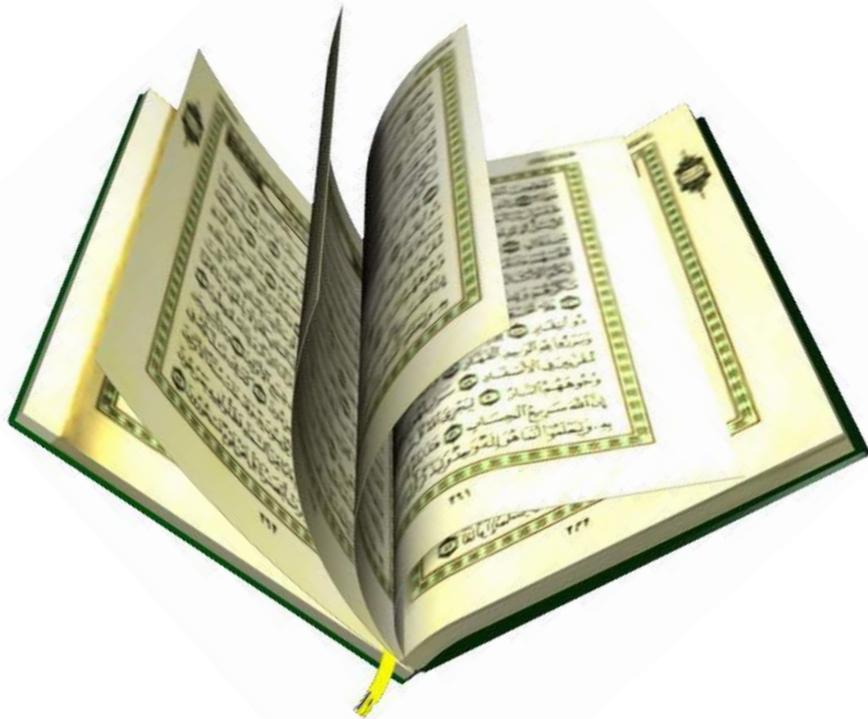
إعداد الطالبة:

حازم فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2019-2020م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

أهدي ثمرت جهدي و نجاحي هذا للذي خلقتني فسواني و برحمته هداني و من  
علمه سقاني و بنوره أضاءني فأحمده و أشكره على هذا العطاء

اللهم أنت الأمد و لك أسجد و يدي لك أمدد أسالك أن تحفظ الذي طالما أنتظر  
هذا اليوم بفارغ الصبر هذا اليوم يتمناه كل أب لابنته

يا حي يا قيوم ظلنا بالغيم و أبعد عنا الهموم

إلى التي و هبتي الحب و الطمأنينة

إلى التي أثلجت قلبي بدعواتها أُمي الحبيبة

إلى من كانت سر النجاح والتحدي و علمتني أن الصبر مفتاح الفرج إلى أختي  
هجيرة

إلى من كانت سندي و عوني في التركيز في إنجاز هذا العمل في أسرع وقت

زوجي الحبيب

إلى كل العائلة بدون استثناء إخوتي وأخواتي وخالتي عائشة و خالي رابح و  
عمتي و أعمامي و كل كتاكت العائلة

فاطمة الزهراء

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

اللهم أني أشكرك على نعمتك واحمدك عليها، اللهم أني أشكرك على كل طريق صعب يسرته لي، والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين.

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل ان اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان وخالص الدعاء الى من أفنيا حياتهما وكل غايتهمنا نجاحي وارثائي، ربي ادمهما نعمة امي الحنونة، ابي الغالي، جدي العزيز، حبيبي ونر حياتي زوجي الغالي عبدالرحمان الرحلة وامي الثانية بيتور جمعة ونصيرة، خديجة، نورا، أم الخير وأولادها إسلام ومعاد وزوجها بشير، عمار وعائلته وحميد وعائلته وعامرو أولادي منال، محمدعبد الرحيم، ما عايشة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته، مربية ابني بن أودينة نورة وحياء وإناس ومنير.

اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة " حواطي أمال" التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها وارشاداتها ونصائحها القيمة خلال انجاز هذا العمل أعانها الله في كل درب سلكته فقد كانت نعم الأستاذة ونعم المشرفة.

كما اتقدم بالشكر الى كل اساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل وعمال ادارة قسم علم الاجتماع وكذا عمال المكتبة رشيدة، زهية، عزيز، حكيم، عبد الغاني، كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل زميلاتي وزملائي في الدفعة

دون ان ننسى شكر كل موظفين مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة SKTM بغرداية .

كما لا ننسى كل من ساهم من قريب او بعيد لرفع معنوياتي ولكل من لم يبخل علي بالنصيحة والتوجيه اسأل الله ان يجازيهم عني خير جزاء

وفي الاخير نتقدم بالشكر والعرفان الى كل من كان عوننا لنا في مشوارنا هذا من قريب او بعيد.

شكرا لكم جميعا

# فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

مقدمة: ..... أ-ب

## الفصل الأول: مدخل منهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع وأهميته: ..... 4
2. أهمية الدراسة: ..... 4
3. أهداف الدراسة: ..... 4
4. إشكالية وفرضيات الدراسة: ..... 5
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات: ..... 7
6. الدراسات السابقة: ..... 10
7. المقاربة السوسيولوجية: ..... 19

## الفصل الثاني: سوسيولوجيا الثقافة التنظيمية

- تمهيد: ..... 22
- المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية ..... 23
- المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية ..... 23
- المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية ..... 25

30	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.....
35	المطلب الرابع: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية: .....
44	المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها.....
44	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية .....
48	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية.....
50	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الثالث: مدخل تنمية الموارد البشرية

52	تمهيد: .....
53	المبحث الأول: مدخل إدارة الموارد البشرية.....
53	المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية .....
54	المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية.....
57	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
59	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....
59	المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية.....
59	1. تعاريف:.....
60	2. أنواع التدريب:.....
61	3. أهداف التدريب:.....
62	المطلب الثاني: تكوين الموارد البشرية .....
62	1. تعاريف حول التكوين.....
63	1. أنواع التكوين:.....

67	3. أهداف التكوين: .....
68	المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية .....
68	1. تعاريف حول التحفيز .....
69	2. أنواع الحوافز: .....
74	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الرابع: الجانب الميداني

76	تمهيد: .....
76	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة .....
76	أولا: مجالات الدراسة: .....
79	1.2. المجال البشري: .....
79	1.3. المجال الزماني: .....
79	ثانيا: المنهج المتبع .....
81	ثالثا: أدوات جمع البيانات .....
82	رابعا: كيفية إختيار العينة .....
83	خامسا: خصائص العينة .....
87	المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات الفرضيات: .....
87	أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى: .....
97	ثانيا: الإستنتاج الجزئي للفرضية الاولى: .....
98	ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية: .....
107	رابعا: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية: .....

108 ..... خامسا: الاستنتاج العام:

111 ..... سادسا: التوصيات والمقترحات:

113 ..... خاتمة:

115 ..... قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول:	عنوان الجدول	الصفحة
-01-	يوضح عناصر الثقافة	34
-02-	يوضح المبحوثين حسب الجنس	83
-03-	يوضح المبحوثين حسب السن	84
-04-	يوضح المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	85
-05-	يوضح المبحوثين حسب المستوى التعليمي	85
-06-	يوضح المبحوثين حسب الصنف المهني	86
-07-	يوضح العلاقة بين كيفية الالتحاق بالعمل في المؤسسة وضرورة التدريب المستمر	87
-08-	يوضح العلاقة بين ما يمتله العمل وتقديم المؤسسة مكافأة للعمال	88
-09-	يوضح العلاقة بين مدى الالتزام بالقوانين واجراءات العمل وتقديم المؤسسة للحوافز	89
-10-	يوضح التأخر في الوصول في الوقت المحدد لدوام العمل بالمؤسسة وتقديم المؤسسة مكافآت للعاملين	90
-11-	يوضح التغيب المستمر عن العمل والشعور بالتقدير والاهتمام من الزملاء	91
-12-	يوضح طبيعة العلاقة بين الأفراد واشراكهم في صنع القرار	92
-13-	يوضح الاهتمام بالوقت عند انجاز الأعمال وتقديم المؤسسة مكافآت للعاملين	94
-14-	يوضح أداء العاملين بعد حصولهم على تكوين	95
-15-	التقدير من طرف الزملاء ومساهمة البرامج التكوينية بتطوير وتنمية مهارات العمال	96

98	يوضح حد الادارة من تقديم الأفكار الجديدة ومساهمة البرامج التكوينية بتطوير وتنمية مهارات العمال	-16-
99	يوضح عمل القوانين واجراءات العمل على تحقيق جو ملائم على تحسين التدريب للأداء	-17-
100	يوضح السهولة في تطبيق القوانين واجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة ومساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء	-18-
101	يوضح عمل المؤسسة في القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين وتأدية العمل بعد التكوين	-19-
103	يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين وتقديم المؤسسة للحوافز	-20-
104	يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بتشجيع الأفكار الجديدة وضرورة التدريب المستمر	-21-
105	يوضح ضمان علاقات ايجابية مع الموظفين	-22-
106	يوضح الرضا على نظام الترقية والأسس والمعايير المعتمدة في الترقية	-23-

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
24	يبين مراحل القيم التنظيمية في إثراء أبعاد الثقافة التنظيمية العربية	01
30	يبين العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة	02
32	يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	03
36	يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الباحث Shein	04
37	يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الكاتبين العامري والغالي	05
38	يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب Worly et Cunmings	06
57	يوضح مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية	07
62	يوضح تحديد أهداف التدريب	08
66	يوضح أنواع التدريب	09

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية لدى العمال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة باعتبار الثقافة الفرعية والقيم التنظيمية من العوامل التي تساهم في تشكيل اطارا ارشاديا للعاملين.

و من خلال الدراسة الميدانية لشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بولاية غرداية ، و قد توصلت الدراسة الى أن الثقافة الفرعية تساهم في تنمية مهارات وقدرات الإطارات بمؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة و هو ما يشير الى توفر البيئة المناسبة و المشاركة في اتخاذ القرارات و التعبير عن آرائهم وأن التدريب المستمر يساهم في تنمية مهاراتهم و قدراتهم، كما تلعب المكافآت والحوافز عاملا مهما في الرفع من الروح المعنوية والشعور بروح المسؤولية من خلال القواعد والقوانين وإجراءات العمل ، و في الأخير قدمنا مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي تساعد الإطارات على تحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال الثقافة التنظيمية .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، تنمية الموارد البشرية، الثقافة الفرعية، القيم التنظيمية.

**Abstract :**

This study aims to discover the influence of organizational culture among workers on human resource development. The institution, considering the subculture and organizational values of the factors that contribute to form a guiding framework for the workers.

And through the field study of the Electricity and Renewable Energies Company in the state of Ghardaia, the study concluded that the sub-culture contributes to develop the skills and capabilities of tires in the Electricity and Renewable Energy Corporation, which indicates the availability of the appropriate environment and participation in decision-making and expressing their views and that Continuous training contributes to the development of their skills and abilities, and rewards and incentives play an important factor in raising the morale and feeling of responsibility through rules, laws and work procedures, and in the end we presented a set of suggestions and recommendations that help tires to improve their skills and abilities through organizational culture .

**Key words :** organizational culture, human resource development, subculture, organizational values



## مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، كما ولدت التطورات المتسارعة في مجال المعلوماتية حضارة مغايرة بملاحمها ومفاهيمها عما كان سائدا حيث يعتبر العصر الحديث عصر المعرفة الذي يشهد ثورة تكنولوجية لم يسبق لها مثيل.

تبرز الثقافة في المؤسسة في عدة مستويات، فالفرد في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة وهو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة، ودين، وتربية، وتعليم وعادات، وتقاليد اجتماعية وتشكل هذه العناصر الثقافة مجتمعة ما يسمى بالثقافة الاجتماعية، إن ثقافة المؤسسة ترتبط بسلوك الأفراد ودافعيتهم للعمل لتحقيق الرضا الوظيفي وشعورهم بالانتماء للمؤسسة بتحفيظهم والاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة والاهتمام بكل ما هو انساني للموارد البشري وهو ما يبرز دور تنمية المورد البشري.

وفي هذا الإطار كان الهدف من دراستنا الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية قسمنا العمل الى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري ثلاث فصول، أما الجانب الميداني يضم فصل واحد، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي مجموعة مباحث، وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث تناولنا في الفصل الأول المعنون بالإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه إلى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع.

وتناولنا في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان سوسولوجيا الثقافة التنظيمية المبحث الأول تطرقنا إلى المبحث الأول مدخل الثقافة التنظيمية، نشأة وتطور الثقافة التنظيمية، أهمية وخصائص ومكونات الثقافة التنظيمية مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني

تناولنا نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها نظريات الثقافة التنظيمية، العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية، وفي الأخير خلاصة الفصل.

وتناولنا في الفصل الثالث تحت عنوان تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل ادارة الموارد البشرية، تعاريف حول إدارة الموارد البشرية، نشأة ادارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف الموارد البشرية بالإضافة إلى المبحث الثاني المعنون ماهية تنمية الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى تدريب الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية تحفيز الموارد البشرية، وفي الأخير خلاصة الفصل.

وتناولنا في الجانب الميداني تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة أدوات جمع البيانات، كيفية إختيار العينة، خصائص عينة البحث إضافة إلى تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى، وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية، الإستنتاج العام، وفي الأخير الخاتمة.

# الفصل الأول:

## مدخل منهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع :
2. أهمية الدراسة :
3. أهداف الدراسة :
4. الإشكالية و الفرضيات :
5. تحديد المفاهيم :
6. الدراسات السابقة :
7. المقاربة السوسيولوجية :
8. صعوبات الدراسة :

**1. أسباب اختيار الموضوع وأهميته:****1.1. أسباب ذاتية:**

- الرغبة في التقرب الأكثر من المؤسسة الجزائرية والتعرف على الثقافة التنظيمية وبحث الكيفية التي يتم بها تنمية الموارد البشرية.
- 2.1. أسباب موضوعية:** سبب اختيار موضوع الدراسة كان للدوافع التالية:
  - تماشي الموضوع مع التخصص.
  - تدهور مستويات الأداء التي تعتبر مشكلة تعيشها العديد من المنظمات الجزائرية، باعتبارها تعاني من فجوات بين أهدافها واهداف وطموحات العاملين.
  - تحسيس المؤسسة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

**2. أهمية الدراسة:**

الثقافة التنظيمية نسق فرعي يعبر عن هوية النسق الاجتماعي والمؤسسة تعمل على ديمومة واستقرار بنائها باعتبارها إطار فكري يوجه اعضاء النسق الاجتماعي، ينظم اعمالهم وعلاقاتهم لكي يصبحوا يملكون صفات تنظيمية والتي تتجلى في تصرفات العاملين، فمعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم وفهم مختلف المشكلات ومصادر الصراعات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنسب الطرق كما تسمح للمسيرين في المنظمات بتنظيم العمل بطريقة أكثر استجابة لاهتمامات وتطلعات العامل.

**3. أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية.
- محاولة التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في هويتها وثقافتها.
- محاولة اقتراح بعض التوصيات المساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية وبعض الاقتراحات.

#### 4. إشكالية وفرضيات الدراسة:

حظيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها إلى بداية نشوء الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، واستخدمت في المرحلة الصناعية في إنتاج السلع والخدمات وتطوير المكائن والآلات وتكوين المهارات والخبرات، وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، إذ أصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة أبعادها.

لقد اهتمت معظم الدراسات الإدارية في مجال دراسة المنظمات بمشاكل الأداء ونتائج المنظمات ورفع كفاءة أداء العاملين ودراسة مشاكل الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المشاكل المرتبطة بأداء المنظمات، وقد ركزت معظم هذه الدراسات على أساليب رفع كفاءة الأداء وتنمية المورد البشري، فتناول بعضها الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت والبعض الآخر من الدراسات تناول الرضا الوظيفي للعاملين...

في حين يشهد العالم المعاصر تطورات سريعة ومتلاحقة وما صاحبه ذلك من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة، حيث أثرت بشكل جلي على منظمات الاعمال وعلى حرية انتقال السلع والخدمات المختلفة بين الدول هذا ما أدى الى اعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية، لذلك تسعى منظمات الأعمال الى تحقيق الكفاءة والفعالية الادارية من أجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الادارة الحديثة ومن بين أهمها الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية أصبحت أحد المتغيرات الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات وإدارة المورد البشري خاصة بعد أن أثبتت التجارب أن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود قوى بشرية مؤهلة التي هي الإبداع الرئيسية والمنافسة الإيجابية، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الولاء باعتبارها المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات وبرزت ضرورة اهتمام المديرين وتركيز جهودهم على المورد البشري باعتبارها الأسلوب الأنجع لفهم و تفسير سلوك أفرادها ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها.

إن الثقافة التنظيمية السائدة من شأنها أن تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها من خلال القيم والمعايير التي ينتج عنها الانضباط، الصرامة، تشجيع الاقتراحات والمبادرات الفردية، درجة تحمل المخاطرة، تقبل الاختلاف مما يعود بنتائج إيجابية عليها، ومن هنا يتضح الحاجة الى تنمية المورد البشري بفرض برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل وتطوير مهارات العاملين تتوافق مع التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية مما يزيد ذلك من الوصول الى مستوى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف المرجوة.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية لدى عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة بولاية غرداية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تؤثر الثقافة الفرعية على تنمية الموارد البشرية؟

- هل تؤثر القيم التنظيمية على تنمية الموارد البشرية؟

الفرضية العامة:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية لدى عمال شركة كهرباء وطاقات

متجددة بولاية غرداية

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الثقافة الفرعية على تنمية الموارد البشرية.

- تؤثر القيم التنظيمية على تنمية الموارد البشرية.

## 5-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1.5-تعريف الثقافة:

- تعرف بأنها " مجموعة من السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز بها مجتمع بعينة أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية الإنسانية ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات التي تجعل من كائنات تتميز بالإنسانية"

- تعرف " حقوقا إنسانية يمارس الفرد بمقتضاها ومن خلالها مجموعة من الحقوق الإنسانية في جوانبها الشخصية المرتبطة بالحريات والحقوق التي تكفل له تحقيق ذاته الإنسانية في إطار اجتماعي تحكمه ضوابط ومعايير ثقافية مجتمعية"<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي:** هي اللغة والعادات والتقاليد والأعراف والقيم والأفكار والمؤسسات الاجتماعية التي هي من صنع الإنسان"

### 2.5-تعريف الثقافة التنظيمية:

- يعرف **SHEIN** الثقافة التنظيمية على "أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"<sup>2</sup>

- كما يعرفها **koeen** بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية الى الداخلية لتلك المنظمة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خالد حامد، مدخل الى علم الاجتماع، دار جسر للنشر والتوزيع، ط2، المحمدية الجزائر، 2012، ص157.

<sup>2</sup> - زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية، الرياض، 2008، ص19.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 22.

-تعرف على أنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفرد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي:

"هي منظومة مشتركة من القيم والأساليب والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدى أفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي وهي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل منظمات الأعمال".

### 2.5. تنمية المورد البشري:

- "تعني سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين".  
- هي " العملية الخاصة باستقطاب أفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** "هي مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف الى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية لتحسين أدائهم وتحقيق الهدف المرجو من المؤسسة الوصول إليه"

<sup>1</sup> - شارلزواجريت جونس، الادارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص650.

<sup>2</sup> - هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، (ب ب)، (ب ت)، ص 13.

## 3.5. الثقافة الفرعية:

"هي الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود تدعو الى الالتزام العالي، حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل"<sup>1</sup>

تعتبر دراسات (sainsaulieu.R) في فرنسا من الدراسات المهمة فيما يتعلق بمفهوم **الثقافات الفرعية** بالنسبة للباحث فإن المؤسسة "عبارة عن نسيج من جماعات فرعية حيث تمتلك كل جماعة طريقة تصور للأشياء خاصة بها كما أنه لكل جماعة علاقات عمل داخل المؤسسة خاصة بها وتصورها للحياة مختلف وطريقة إدراك خاصة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي المعتقدات والعوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والتي من شأنها أن تتيح للعاملين الالتزام بسياسات وقرارات المؤسسة وتنفيذها.

## 4.5. القيم التنظيمية:

القيم: تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب أو الخطأ<sup>3</sup>.

القيم التنظيمية: "تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة"<sup>4</sup>

القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 131.

<sup>2</sup>-THEVENT (M), **Audit de la culture d'entreprise**, Les Editions d'organisation, paris France, 1986, p35.

<sup>3</sup> - كمال محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر، (ب.د.)، (ب.ت)، ص 307

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 312.

التعريف الاجرائي: هي مجموعة المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة."

## 6. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، الاتصالات رسالة منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.

تم صياغة الإشكالية في السؤال التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel في فلسطين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

1 - المدعون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، عمان، ص 399

2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص6.

- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- 6- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- 7- الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- 8- الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)<sup>1</sup>.
- المنهج: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- ◆ أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة Paltel الاتصالات الفلسطينية.

<sup>1</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 7.

♦ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

♦ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

تتفق دراستنا مع دراسة أسعد احمد عكاشة في المنهج المستخدم، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الفرضيات أن دراسة أسعد احمد عكاشة حاولت البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، في حين دراستنا الحالية حاولت التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية استفدنا من الدراسة من خلال النتائج التي توصلت لها لتكن بداية لدراستنا.

الدراسة الثانية: إيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة منشورة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011.

تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)<sup>2</sup>.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- 1) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

(2) لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

1 - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2011، ص 5.

2 - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 6.

(3) لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

(4) لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

ويتفق هذه الدراسة ودراستنا الحالية على دراسة متغير الثقافة التنظيمية تختلف هذه الدراستين في المنهج المستخدم، كما استفدنا من الدارسة من خلال الفرضية الرئيسية الأولى.

### الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى: أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ورقلة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.

تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية<sup>1</sup>:

✓ هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

✓ هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية؟

✓ هل هناك علاقة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية؟

✓ هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية؟

✓ هل هناك علاقة بين تشجيع الإبداع والابتكار وأداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

<sup>1</sup> - أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2012-2013، ص 10.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وخصائصها (المشاركة في اتخاذ القرار جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار)

على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة تعزى إلى: المستوى التعليمي- طبيعة المنصب- ملكية المؤسسة- قطاع النشاط<sup>1</sup>.

**المنهج:** اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وبرنامج Spss19 في معالجة وتحليل المعطيات.

**النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

<sup>1</sup> - أمينة صديقي، مرجع سابق، ص ص 10-11.

❖ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء موارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء.

❖ إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارات المؤسسات في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.

❖ هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

❖ هناك رغبة بزيادة بحجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات ويعزز مستوى الولاء الانتماء<sup>1</sup>.

تتفق دراستنا مع دراسة أمينة صديقي لكونها تناولت متغير الثقافة التنظيمية وأثره على أداء المؤسسة واعتمادها على المنهج الوصفي واستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها، كما تختلف دراستنا مع الدراسة الحالية في اجراء الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية ودراسة أمينة صديقي على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

<sup>1</sup> - أمينة صديقي، مرجع سابق، ص 51.

الدراسة الثانية: سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة منشورة مكملته لنيل شهادة الماجستير بجامعة باجي مختار عنابة في العلوم الاجتماعية، 2009/2008.

تتمثل إشكالية الدراسة: كيف تساهم الثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الإنسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الإلتزام لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

تميز للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأتماط التسييرية المنتهجة، إضافة إلى السياسات والاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين سنة الخيرة، رغم التحولات الجوهرية والهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما، والمؤسسة الجزائرية أكثر تحديدا<sup>1</sup>.

ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة ل مؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة منشورة مكملته لنيل شهادة الماجستير بجامعة باجي مختار عنابة في العلوم الاجتماعية، 2009/2008، ص ص 128/127.

للمنتهج المؤسسة المينائية لسكيدة نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الإدارية وإجراءات العمل المختلفة، وفي هذا السياق أكدنا ميدانيا بأن معايير الجودة في الحقيق ة إجراءات عملية لتحقيق جودة الخدمة والسلوك في آن واحد لذلك كان لابد من تنظيم جميع آليات العمل وفقها بل تعتبر المحرك الساسي لتعاملات المؤسسة الداخلية والخارجية.

للمنتهج إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة ل يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي الى أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها، جعل منه أمرا صحيا ومسيرا بالمؤسسة.

تتفق دراستنا مع دراسة سامية معاوية في المنهج الوصفي الذي يعتبر ملائم لدراسة الظاهرة الاجتماعية واستعراض الأطر النظرية للثقافة التنظيمية، أما الاختلاف فيظهر من خلال اهتمام دراسة سامية معاوية بدور الثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة أما دراستنا الحالية فكانت للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية وأن هناك اختلاف في الفرضيات.

يتضح مما تم عرضه من الدراسات قد نالت اهتمام الباحثين و أن جزء من هذه الدراسات قد استهدف التعريف بالثقافة التنظيمية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بهذا المحور سعيا الى فهم عميق للعناصر المكونة له، كما أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة البعض منها أجري في قطاعات خاصة والبعض الآخر أجري في قطاعات عامة، كما لا ننكر أنها ساعدت الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، كما اختلفت هذه الدراسة فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد و العناصر و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ومما لا شك فيه أنه هذه الدراسة ساهمت في اثراء التراث المعرفي و النظري.

## 7. المقاربة السوسولوجية:

ليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يحرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيذا نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى: بالمقاربة السوسولوجية، ومعنى هذا مقارنة مجرد بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوما أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولا فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم الموضوع، وبما أن الموضوع المناقش من خلال هذه الدراسة هو الثقافة التنظيمية واثرها على المورد البشري وعليه فإن النظرية المتبعة في الموضوع هي **نظرية النسق لبارسونز** حيث يشير في كتابه النسق الاجتماعي إلى أن الأفعال والتصرفات لا تحدث بصيغة مفردة، أو منفصلة ولكنها تنتظم في أنساق.

وأن وحدة الفعل تقتضي تقسيم الفعل تحليليا إلى عدة عناصر هي: الفاعل، والغاية، والموقف والمعيار، ولكن الأفعال بذاتها تتجزأ إمبيريقيا إلى أفعال مادية محسوسة مستقلة، ولكن ينبغي النظر إلى الفعل على أنه منظم فإن الفعل يوجد في أنساق، و الأنساق التي تحتل مكانة مركزية بالنسبة للفعل هي: نسق الشخصية، والنسق الاجتماعي، والنسق الثقافي وهذه الأنساق تعكس بصورة مرتبة منطلقات الحاجة، وتوقعات الدور والتوجيهات القيمة، إن أنساق الفعل لا ترتبط بأفراد معينين أو مجتمعات معينة، وفعل الفرد، مثلا يجب أن يتضمن على أغلب تقدير الأنساق الثلاثة، ولهذا السبب فإن أي فعل يجب أن يتضمن علاقات بين الأنساق. وهكذا فهناك علاقة مستمرة بين أنساق الفعل، وكل منها يعيش في ظروف وبيئة وجودية تتمثل في النسقين الآخرين.

- إن نسق الشخصية يعتبر حاسماً للعمل الوظيفي المناط بالنسق الاجتماعي وذلك من ناحية أنه يزود النسق الاجتماعي بالأفراد المنشئين بصورة كافية، إن الفعل بالمعنى الاجتماعي لا يمكن أن يوجد دون وجود فاعلين مدفوعين بشكل كاف للإستجابة لظروف ومعايير الفعل التي هي منظمة حسب مقتضيات الوجود الاجتماعي، مثلاً تصنيف الفاعل لذاته يجب أن يرتبط بشكل أساسي بمكانته الفعلية في النسق الاجتماعي ومنطلقات الحاجة لديه يجب أن ترتبط مع توقعات الدور في النسق الاجتماعي وفي هذه الحالة يجب أن تتحقق درجة معينة من التماسك بين النسقين وبصورة مستمرة، وهنا تبرز أهمية التنشئة الاجتماعية كألية يتحول من خلالها الكائن الإنساني مقدرة على الإستجابة بهذه الطريقة، وهنا تظهر العلاقة بين العضوية الإنسانية والفعل، وهذا يدل على أن التنشئة الاجتماعية لا تنتج الاجتماعي، ولكنها تحوله بينما هو موجود.

إن العلاقة بين الشخصية والنسق الاجتماعي ليست اعتباطية، ولكن الاتصال الحاسم بين هذين المستويين للفعل يتحقق بواسطة الثالث، فالنسق الثقافي وبموجب مكونه الأساسي المتمثل بالتوجيهات القيمة يحقق التماسك بين الشخصية والنسق الاجتماعي، كما أن العلاقات الداخلية للنسق الاجتماعي تكون ممكنة من خلال الثقافة كما يوضح (Herein)، فإن النسق الثقافي يقدم أنساق المعنى التي تخلق الظروف المواتية لفعل إجتماعي مناسب<sup>1</sup>.

أشار بارسونز أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهما بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ويرتبط الاثنان الآخران وهما التكيف أو المواءمة وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية.

أ. التكامل: أي تأسيس مستوى من التضامن من داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي و يجب<sup>2</sup>.

1- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط2، مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة اليرموك الأردن 2008، ص98.

2- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 158/157

- ب. الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات: يقصد به تدعيم النمط (المحافظة على الذات الهوية، الكيان) واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها<sup>1</sup>.
- ج. التكيف والمواءمة: من خلال تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية.
- د. تحقيق الأهداف: يتم عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المختلفة (مادية، بشرية، مالية...) من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

1 - أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 23.

# الفصل الثاني:

## سوسيولوجيا الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية

## تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال علم الاجتماع التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها واستقرارها خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية وذلك من خلال تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا شعورهم بالاندماج اتجاه الوظيفة واتجاه المنظمة ككل من شأنه يدفع هؤلاء الأفراد الى تحقيق أهدافهم الفردية وتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا الفصل الامام بالنقاط الأساسية التي تبرز ماهية الثقافة التنظيمية من الناحية السوسيولوجية وذلك بالتطرق الى أهميتها وخصائصها مكوناتها وأنواعها، أبعادها ونظرياتها، العوامل المؤثرة بها .

## المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

**1.1. المرحلة العقلانية:** هي المرحلة التي تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحث بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء المهام، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى العامل نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإرادي حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

**2.1. مرحلة المواجهة:** ظهرت من خلال هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة نتيجة ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

**3.1. مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات  $Y, X$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

**4.1. المرحلة العاطفية:** كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب «هاوثورن» التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية<sup>1</sup>.

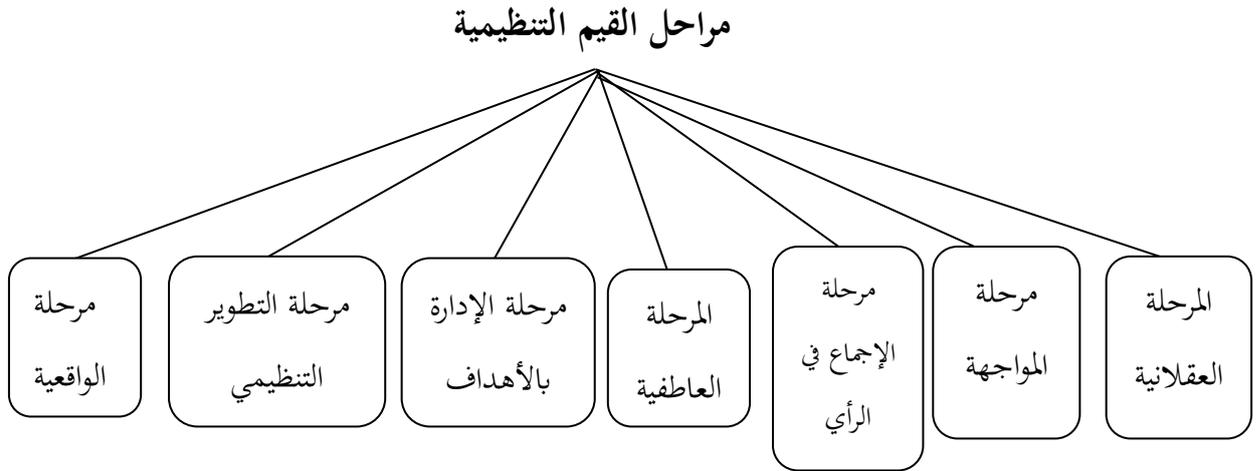
**5.1. مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركزت القيم في هذه المرحلة على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ب ط، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 232.

**6.1. مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

**7.1. مرحلة الواقعية:** يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يبين مراحل القيم التنظيمية في اثناء أبعاد الثقافة التنظيمية الغربية:



المصدر: موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 234.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 232.

## المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

## 1-2 أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:

1. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
3. العمال بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى بل في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم، كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى المتعاملة معهم.
4. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
5. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة<sup>1</sup>.
7. ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

<sup>1</sup> - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، ب.ب، ط 1، 2015، ص 197.

8. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها<sup>1</sup>.

9. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر فى حياة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها فى أذهان العاملين وأتباعهم لتعليمها فى سلوكهم وعلاقاتهم، ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki الى أن ثقافة المؤسسة تخدم أربع وظائف هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك.

4-2. خصائص الثقافة التنظيمية: انطلق (Robbins et Judye 2007) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء بتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، وشكلت هذه النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة وهذه الخصائص هي<sup>2</sup>:

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: أى الدرجة التي يشجع العاملين بها ليكونوا مبدعين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2. الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والاهتمام بها.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013، ص 359.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الحفافي، مرجع سابق، ص 37-38.

3. **توجه النتيجة:** تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

4. **توجه الأفراد:** أي الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المؤسسة.

5. **توجه الفريق:** تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

6. **العدائية:** تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

7. **الاستقرار:** تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

أما Robbins et Cuolter فقد ألمح لخصائص الثقافة التنظيمية وفق نوع الثقافة منها:

### 1. خصائص ثقافة الإبداع: والمتمثلة في:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| أ. التحدي والارتباط <sup>1</sup> .                | ب. الارتباط               |
| ب. الحرية.  | ج. الثقة والانفتاح        |
| د. الوقت المخصص للأفكار الجديدة                   | هـ. حل الصراع             |
| و. القدرة على تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد. | ز. أسلوب التعامل مع الخطر |
| قبولا أو رفضا.                                    |                           |

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاقي، مرجع سابق، ص 37. 38.

## 2. خصائص الثقافة الروحية للمنظمة: يطرح الباحث هنا خمسة خصائص وهي:

- أ. شدة الإحساس بقيمة الغرض ومعناه.
- ب. التركيز على تعلم الفرد وقيم العمل وتطوير وعيه.
- ج. الثقة والنزاهة والانفتاح على الغير.
- د. تمكين العاملين من خلال التعلم نحو المشاركة في القرارات.
- هـ. السماح للعاملين التعبير عن مشاعرهم.

أما الباحث Fred Lsafha et Ken Thompson فقد أوضح أن الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية هي<sup>1</sup>:

1. الثقافة تساوي السلوك بمعنى الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك الذي يمثل القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل.
2. الثقافة يتم اكتسابها وتعليمها، حيث أن الموظفون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكافآت التي يحصلون عليها والعواقب التي تترتب على سلوكياتهم.
3. الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل، أي أن الموظفون يتعلمون الثقافة من خلال التفاعل مع غيرهم، وأن المتقدم لشغل وظيفة يشعر بالثقافة المؤسسية وقدرته مع التلاؤم معها بداية من مقابلة التوظيف.
4. إن الثقافات الفرعية تتشكل من خلال المكافآت التي تقدم للموظفين وتشكيل الثقافات الفرعية بناء على هذا الأساس، إذ يتلقى الموظف مكافآت إجتماعية من زملائهم ونظرائهم بعيدا عن الإدارة العليا ضمن فرق العمل.
5. الموظفون يشكلون الثقافة: تخلق شخصيات الموظفين وخبراتهم ثقافة المنظمة مثال إذا كانت أبواب النقاش مفتوحة، وبعض الأبواب مغلقة فقط للإجتماعات فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية.

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر، عمان، ط 1، 2012، ص 199-200.

6. الثقافة قابلة للتفاوض: لا يستطيع فرد واحد تشكيل ثقافة ما بل جميع الموظفين يشكلون اتجاه بيئة العمل من خلال قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي وتطوير المنظمة<sup>1</sup>.

7. الثقافة المؤسسية صعبة التغيير: أي أن تغيير الثقافة يتطلب تغيير الموظف لسلوكه، وغالبا ما يكون هذا صعبا على الموظف أن يبدأ بسلوك جديد فالمطلوب على الإدارة العليا المثابرة والانضباط، وإدماج الموظفين والتدريب لغاية تغيير الثقافة المؤسسية.

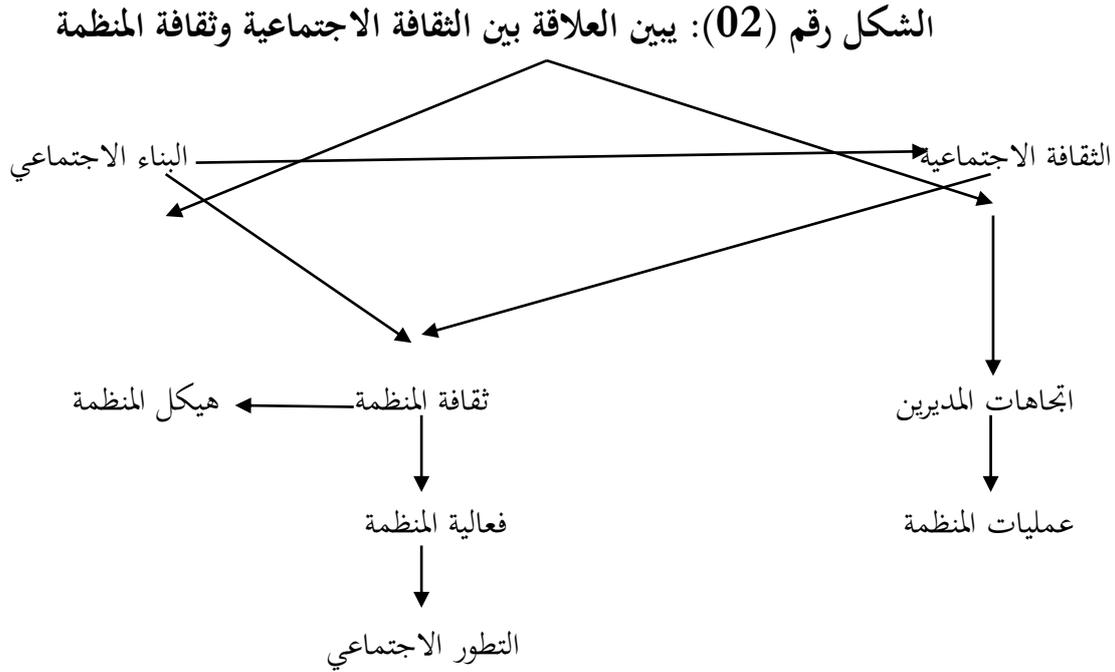
أما الكاتب **محمود سلمان العميان** فيرى أن هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة وهي كما يلي<sup>2</sup>:

1. **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
2. **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون الثقافة.
3. **الثقافة متغيرة:** أي تتغير بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة لأن الفرد قد تعود على سلوك معين.
4. **الثقافة لها دور في تحديد نمط حياة الفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في الريف ليست مثلها الموجودة في المدينة، ويصل ذلك الاختلاف حتى في سلوك الأفراد في بيئة عمل واحدة.
5. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، مرجع سابق، ص 199-200.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، ط1، 2013، ص 310.

6. الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.  
ويرى الكاتب حسين حريم أن ثقافة المنظمة لها علاقة بالثقافة الاجتماعية، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي<sup>1</sup>:



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 314.

### المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد تعددت التصورات حول مكونات الثقافة التنظيمية حسب الباحثين وسنحددها من خلال عنصرين، حيث يتمثل العنصر الأول في العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية والعنصر الثاني في الأشكال الثقافية:

1.3 عناصر الثقافة التنظيمية: لقد حدد الكاتب بلال خلف السكارنة عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 312.

**1.1.3. القيم التنظيمية: Organizational Values:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيداً أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العمال والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ<sup>1</sup>.

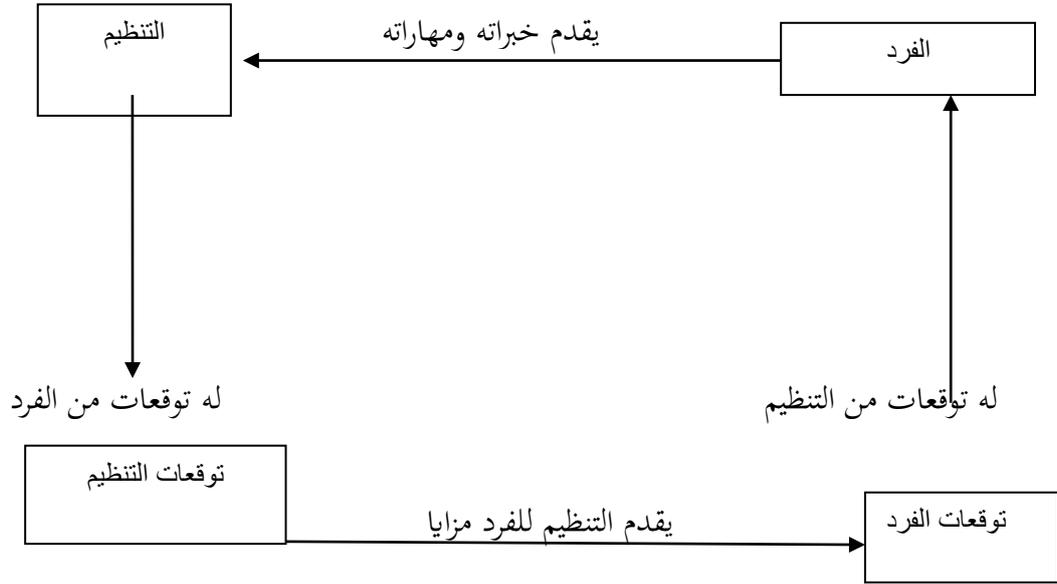
**2.1.3. المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات الأهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3.1.3. الأعراف التنظيمية: Organizational Norms:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العمال في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**4.1.3. التوقعات التنظيمية: Organizational Expectation:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على دعم احتياجات الفرد العامل النفسية والشكل الموالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 358.

الشكل رقم 03: يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري:



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 360<sup>1</sup>.

### 2.3. الأشكال الثقافية:

تعتبر الأشكال الثقافية عن مجموعة من العناصر والتصرفات التي تعكس قيم ومعتقدات المنظمة، حيث يمكن من خلالها التعرف على بعض معالم الثقافة التنظيمية وتتمثل في الآتي:

**1.2.3. الممارسات الرسمية:** تتمثل الممارسات الرسمية في المنظمة الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فبالرغم من أهمية القيم المعلنة والمتبناة فإنها عادة ما تكون موجهة للجمهور الخارجي ومصاغة بطرف إنشائية ومثالية<sup>2</sup>.

ولا يمكن من خلالها توقع الكيفية التي ستتصرف بها المنظمة فعليا، ولا تتضح تلك الكيفية إلا من خلال الممارسات الرسمية التي تعد بمثابة القيم المطبقة فعلا، إذ يتضح من خلالها طبيعة السلوك السائد والعلني في المنظمة، كما تمثل الممارسات الرسمية مؤشرات ومعايير واضحة للعاملين

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 360.

<sup>2</sup> - رميلة لعمور، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2014، ص 22.

وذلك من خلال تحفيزها ومكافأتها لبعض السلوكيات واستنكارها ومعاقبتها للبعض الآخر وتظهر الممارسات الرسمية على سبيل المثال من خلال طرق إدارة الاجتماعات وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات وطبيعة إجراءات العمل وطرق عرض التقارير وغيرها من الممارسات.

**2.2.3. الرموز:** هي عبارة عن أشياء أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس، وتعمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال ترى الناس يتقبلون أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دون نقاش ما دام أنه يلبس الزي الرسمي كما تكتسب أهميتها بما توجده من شعور خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة ويتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءا من شخصية المنظمة.

**3.2.3. الطقوس:** تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط، والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات والاحتفالات التي تهيئها المنظمة، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

**4.2.3. الخرافات أو الأساطير:** هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وتذكرهم بالقيم الثقافية المنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور أحداث هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

**5.2.3. اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، والتي قد تعكس ثقافة تلك المنظمة فمثلا وعلى الرغم من أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية في الجزائر، إلا أن اللغة السائدة في الإدارات والمعاملات هي اللغة الفرنسية، وتمارس

<sup>1</sup> - رميلة لعمور، مرجع سابق، ص22.

هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا في فعالية التسيير، حيث قد نجد الرؤساء يكتبون رسائل إدارية باللغة الفرنسية إلى العمال الذين لا يحسنون قراءة هذه اللغة هذا على سبيل المثال لا الحصر.

والجدول التالي يلخص العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة<sup>1</sup>:

جدول رقم (1): يوضح عناصر الثقافة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس، أساطير في ثقافتهم مثلا: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
الشعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين
الطقوس	وهي طقوس واحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة/ الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 313-314.

الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها وتحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
الروايات الشعبية	وهي روايات بعضها خرافية ولا أساس لها.
القصص البطولية	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة.
	وهي حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن المعاني.
البيئة المادية	تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 316.

المطلب الرابع: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية:

1-4 مستويات الثقافة التنظيمية: تتطور ثقافة المنظمة حسب الكاتب مصطفى محمود أبو بكر من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات وهي:

1. ثقافة المجتمع: أي السلوكات التي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى المنظمة وتكون هذه السلوكات متأثرة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعلم، النظام السياسي<sup>1</sup>، الظروف

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 90-91.

الاقتصادية، والهيكلي الإداري للدولة، وهذه الثقافة المجتمعية تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وهدفها، لذا عليها أن تكون متناسبة مع كل هذه العوامل حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وهدفها.

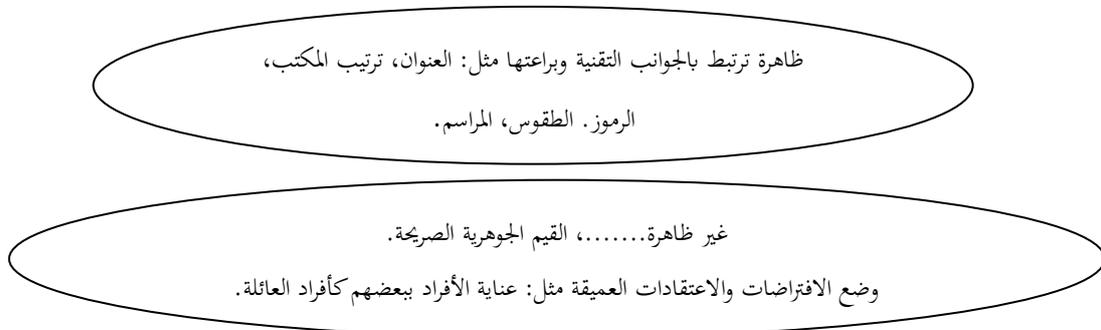
**2. ثقافة الصناعة (النشاط):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد واختلافات في الثقافات بين النشاطات الأخرى المختلفة، بمعنى أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها في نفس الوقت تعتنقها معظم المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد...

**3. ثقافة المنظمة:** عادة ما تختلف الثقافة التنظيمية للمنظمات العامة أو الكبرى على ثقافة المنظمات الصغرى أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مكان العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام المنظمة، باعتبار أن الأفراد يواجهون متغيرات مختلفة وضغوط مما يجعلهم يشكلون مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم.

كما تظهر مجموعة أخرى لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها<sup>1</sup>:

**1. فكرة (Schein 1992):** لقد قام بتحديد ثلاث مستويات بينها الشكل التالي:

**الشكل رقم (04):** يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الباحث "Schein" الثقافة التي يمكن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة:

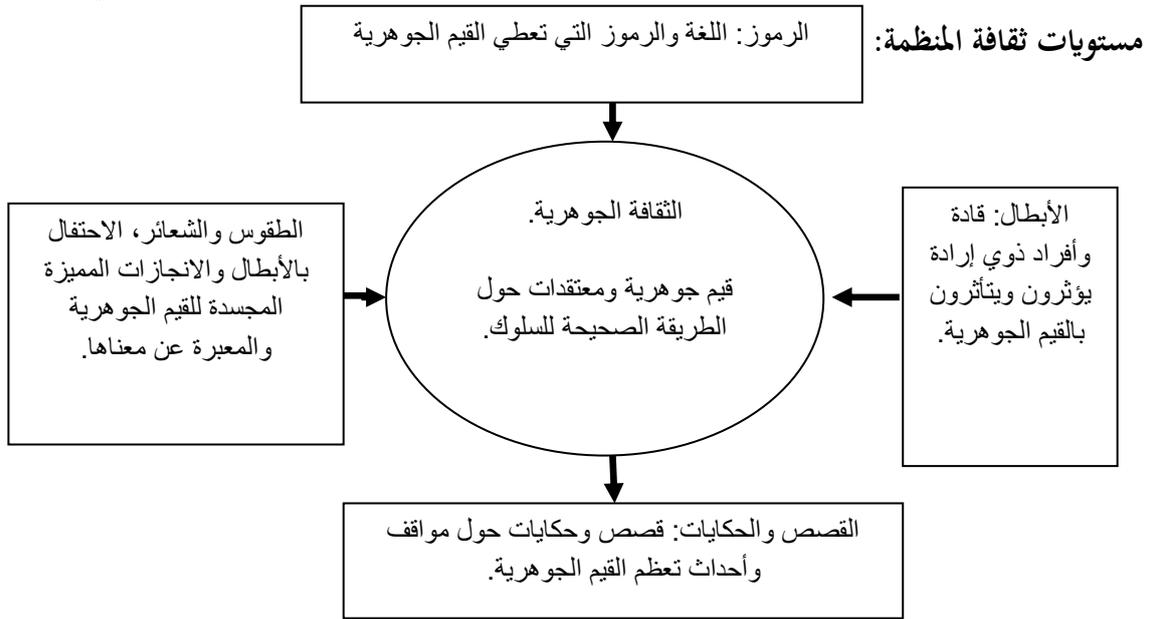


<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفافي، مرجع سابق، ص 30-31.

المصدر: نعمه عباس الخفافي، مرجع سابق، ص. 33

2. فكرة (العامري والغالي 2008): ترى هذه الفكرة أن إمكانية فهم مستويات الثقافة التنظيمية تكون من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظاهر الثقافة مثلا: الرموز، الطقوس والقصص وهذا ما يظهره الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الكاتين "العامري والغالي"

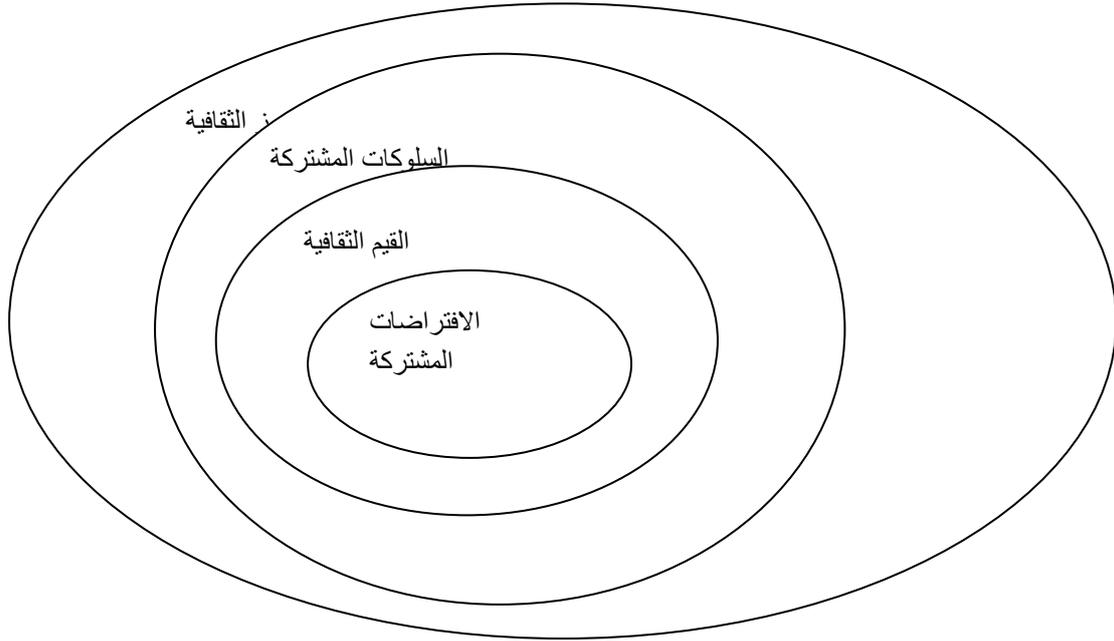


المصدر: نعمه عباس الخفافي، مرجع سبق ذكره، ص 33<sup>1</sup>.

3. فكرة (Worley et Cummings 1993): ضمن أن ثقافة المنظمة هي كل من السلوكات الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة مفترضات أن هذه العناصر تتفاعل معا لتكون ثقافة المنظمة، وهذه العناصر هي على التوالي: الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، والسلوكات المشتركة والرموز وهذا ما يبينه الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - نعمه عباس الخفافي، مرجع سابق، ص 32-33.

## الشكل رقم 06: بين مستويات الثقافة التنظيمية حسب Worley et Cummings



المصدر: نعمة عباس الخفاقي، مرجع سابق، ص 134.

أما مستويات الثقافة التنظيمية حسب "موريس تيفينات" فيرى أن هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

**1. الثقافة الخارجية:** ونقصد بها كل الثقافات المحيطة والمؤثرة على صناعة ثقافة المؤسسة والتي تمدها بمجموعة من العناصر والمكونات، وتتمثل أساساً هذه الثقافات في الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة الدينية واللغوية والتقاليد، الثقافات الجهوية المحلية، وثقافة العولمة التي توجب تأقلم مؤسسات الأعمال مع ثقافة تتعدى الحدود الجغرافية، وحتى التقاليد المحلية إلى ثقافة عالمية تتميز بالتنوع الكبير، حيث يقول Nulty بأن العولمة في مجالات الاقتصاد والتسويق والأعمال تنتج مزيجاً ثرياً من الثقافات التي يجب أن تفهمها المؤسسات، وتكون قادرة على احتوائها والتعامل معها وإرادتها أيضاً، ويجب أن يدرك المدبرون في مجال الأعمال الدولية الاختلافات البيئية للدول المختلفة والتعرف على تأثيرها على سلوك الأفراد في المؤسسات حتى يمكن التأثير الإيجابي على السلوك التنظيمي في المؤسسات وتحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاقي، مرجع سابق، ص 34.

**2. الثقافة الداخلية للمؤسسة:** ويقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمؤسسة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، وهذا التلاقي بين الثقافات للأفراد وجماعات العمل والتعامل و الاحتكاك الدائم بينهم من جهة والسياسات والأطر التنظيمية التي تفرضها قيادة المؤسسة من جهة أخرى، كل هذه من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشئ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة المؤسسة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بها.

**3. ثقافة جماعة العمل:** ويقصد بها التقسيمات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة، سواء حسب المهنة أو الحرفة: مهندسون، مسيرون، عمال بسطاء... أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي: نساء، رجال، كهول، شباب... أو حسب الوحدات الجزئية للمؤسسة: الفرع، المصلحة، الدائرة، الورشة...<sup>1</sup>، لكن يجب ملاحظته هو أن هذه الثقافات الجزئية تلعب دورا إيجابيا فيما يتعلق بتحقيق لحمة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل مما قد يؤثر إيجابا على مستويات أدائها، لكن وبالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكلية للمؤسسة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة أو صراعا للثقافات داخل المؤسسة، لذلك يتوجب على المديرين إدارة وتوجيه وتنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمؤسسة وأهدافها<sup>2</sup>.

#### 4-2. أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات وطرق تفكير العاملين وسنقوم بعرض تصنيفين شاع تداولهما الأول يصنف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون والثاني يصنف الفرد وفق قيم ومعتقدات وسلوك الفرد حسب ما تتطلبه خصائص السوق والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة كما يلي:

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 429.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجزائرية، الاسكندرية، مصر 2003 ص

## 1. تصنيف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخريين: ميز العالم (Carles Handy)

بين أربعة أنواع لثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون وهي:

**ثقافة القوة Power Culture:** هي ثقافة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثير كبير ويطبعه جميع العمال، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم والمؤسسات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطق إحترام وحب هذا الشخص، كما نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تتميز بالانضباط، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي نسيج العنكبوت حيث أن هذا الشخص يكون في الوسط كمحور رقابة وقوة.

**ثقافة المهمة (Task Culture):** هي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهنة، وتركز على المرونة والقدرة على التكيف وتهتم بالاتصالات الجانبية، كما أنها تعطي قيمة لأداء الفرد والجماعة وتهتم بمهاراتهم وتمكينهم للقيام بالأعمال بأكمل وجه، وعادة نجد هذا النموذج من الثقافات في المؤسسات الإبداعية التي تركز على الخبرات والمهارات<sup>1</sup>.

**ثقافة الدور Role Culture:** هي الثقافة التي تغرس قيم الاحترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية حيث يكون الخبراء هم مصدر القوة، كما النظرة للمحامي أو الطبيب حيث أننا نطيعه لدوره وليس لشخصه، ويقوم كل مستوى إداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه، ولكن هذه الثقافة لا تساعد على التكيف مع المتغيرات الجذرية الشاملة<sup>2</sup>.

**ثقافة الفرد Person Culture:** هي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام تسعى المنظمة من خلاله إلى خلق حالة حول شخص معين قائد، بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير وهي في المنظمات السياسية أو الفنية، مثال ذلك القادة السياسيون الذين يقودون الأحزاب

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة وأحمد حسن عريقات، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2012 ص ص 293-295.

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص ص 293-295.

أو الدول الذين يضعون بصمتهم بقوة في جيل الشباب أو النقابات المهنية، إلا أنها في حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الإدارية سوف تنسحب آثارها على المنظمة ككل.

**2. تصنيف الثقافة وفق خصائص السوق:** قدم كل من العالمين Deal et Kennedy بعدين للمهمين تمكنا من تصنيف أربعة أنواع للثقافة وفق خصائص السوق هذا البعدان هما:

1. درجة الخطر والمجازفة التي تجاها المنظمة في قطاعها الذي ينتمي إليه.

2. كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية الراجعة حول صحة قراراتها وبرامجها.

أما أنواع الثقافة فهي:

أ- **ثقافة الشجاع (القوي):** هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة خطيرة فهي تتطلب شجاعة وجرأة، وتتميز البيئة بقدر توفير المعلومات المرتدة، وتكون أكثر المنظمات المالية والأجهزة الأمنية والقطاع الصحي.

ب. **ثقافة المحب للعمل الشاق:** هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة تنطوي على أعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم العمل الجاد والتلذذ بالإنجاز فيتحول أداء الأعمال الشاقة إلى مجال ممتع، وهي موجودة في الأسر التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقا للنجاح، وتكون هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي تنتج سلعا استهلاكية لها سوق كبير ومضمون، فهي تواجه مخاطر محدودة وتحصل على تغذية راجعة بسرعة حول آدائها، لذا تستفيد المنظمات في هذا المجال من غرس قيم وثقافة تجعل العاملين عمال المصنع إلى بذل الجهد الأقصى لأنه كلما زاد الجهد كلما تحققت للمنظمة عوائد أكبر<sup>1</sup>.

ج. **ثقافة المغامر (المغامر):** وهي ثقافة تناسب سوقا تنطوي على فرص كبيرة ومخاطر كبيرة وتحصل المنظمة على تغذية راجعة بعد فترة طويلة نسبيا وتكون هذه الثقافة غالبا في الشركات المنقبة على النفط مثلا أو مؤسسة المناجم، إذ يكون استثمارها عاليا من حيث المال وأن القرار

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 83.

الخاطئ قد يؤدي إلى المنظمة إلى خروجها من السوق وهي لن تتمكن من معرفة مدى دقة قرارها إلا بعد فترة طويلة من الزمن، لذا يلزمها أفراد مستعدون لاتخاذ القرارات.

**د. ثقافة الكفاءة (العمليات):** هي ثقافة تناسب سوقا تنطوي على مخاطر محسوبة وتوفر تغذية راجعة سريعة وغالبا ما تكون هذه الثقافة في البنوك وشركات التأمين عامل النجاح لمثل هذه المنظمات هو إجراءات العمل فيها، لذا عليها أن تهتم بتطوير هذه الإجراءات وتطور من كفاءة عمالها وعملياتها الذي ينعكس على الأداء، وإذا حصل خطأ في هذه الإجراءات فسينكشف بسرعة، ويمكن بالتالي تصحيحه وعليه فإن مثل تلك المنظمات تنمي في الأفراد العاملين الرغبة بتطوير العمليات بشكل مستمر.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة ويقسمون الثقافة التنظيمية إلى قسمين:

**1. الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها.

**2. الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فأنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية التي تمثل رابط متين يربط عناصر المنظمة ببعضها، وتساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق هدفها ورسالتها.

**المطلب الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية:** تختلف أبعاد الثقافة التنظيمية حسب تصورات

الباحثين وسنعرض فيما يلي الدراسات التي قدمت أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يرى Ouchi أن للثقافة التنظيمية سبعة أبعاد وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - لعمور رميلة، مرجع سابق، ص 41.

- الالتزام.
- التقويم.
- الرفاهية.
- اتخاذ القرار.
- الصلاحية.
- الاهتمام بالناس.
- العمل أو المهنة.

أما الباحث **Waterman Peters** فقد ميز أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

- الميل إلى العمل.
- البقاء قرب الزبون.
- الاستقلالية الإدارية.
- الإنتاجية.
- الرؤساء.
- التنظيم البسيط.
- تعليم الفريق.
- الوقت الفائض.

أما **Pumpin** فحدد أبعاد الثقافة التنظيمية بـ:

- درجة التوجه نحو السوق.
- العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- درجة توجه العاملين نحو الهدف.
- الموقف إزاء الإبداع.
- أثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا.

أما **Robbins** فيرى أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

- روح المبادرة.
- احتمال المخاطرة.
- التوجيه.
- التكامل.
- دعم الإدارة.
- الرقابة.
- الهوية التنظيمية.
- نظام المكافأة.
- احتمال الصراع.
- أنماط الاتصال.

أما الباحث **Schein** فقد حدد أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن على لغة المجموعة وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة<sup>1</sup>.
2. **القيم المهنية:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلاً عندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدداً من الأهداف والسياسات لإنجازها.
3. **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة منها مثلاً معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفافي، مرجع سابق، ص 45.

4. **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

5. **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها<sup>1</sup>.

6. **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة التي يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.

### المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها

#### المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت على الثقافة والسلوك التنظيمي ساهمت في ظهور عدد من النظريات التي تساعد على فهم العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات والمنظمات<sup>2</sup>، ومن بين هذه النظريات نذكر:

1.1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية بوجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفافي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 11-14.

<sup>3</sup> - إيمان فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 11-14.

**2.1. نظرية المؤسس أو الرمز:** تقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها والتي تمثل قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وبالتالي يستحدث نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، وهذا ما يلمس في كبرى الشركات العالمية كثقافة وغيرها، وذلك عن طريق الإدارة الرمزية، فيصبح الرموز قيم ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقومون بتحويل قيم العاملين وثقافتهم من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، بمعنى أن تبدل الثقافة السائدة في تلك المنطقة بأخرى جديدة وعندئذ يعرفون بالقيادة الرموز التحويلين لقيامهم بتغيير النمط الثقافي السائد، أما التغيير بالأنظمة والهيكلة التنظيمية فهو أسلوب يلجأ إليه القادة لتغيير كل الأنظمة (القوة، الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة والتكيف والإبداع لتساعد على نجاح المنطقة وتحقيق أهدافها، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

**3.1. نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**4.1. نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وأسلوب التفكير، وفي الطابع القومي<sup>1</sup>، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم في الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه

<sup>1</sup> - الدوسري جاسم بن فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 30-31.

الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الانسان وعن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية هي:

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

**5.1. نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) ، مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون ويراقبون) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، بعبارة أخرى إن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

**6.1. نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول حالة الاجتماعية، أو يعبر مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد<sup>2</sup>.

**7.1. نظرية المسارات:** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:

<sup>1</sup> - الدوسري جاسم بن فيحان، مرجع سابق، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> - إيهاب يوسف عبد عطية بحر، مرجع سابق، ص ص 11-13.

أ. مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب. مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج. مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د. مسار البقاء والنمو: وتوضع مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

**8.1. نظرية المستويات:** في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس وأنماط الحياة... وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، وهذا المستوى الثالث وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد والقائد والمؤسس وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

**9.1. نظرية المجالات:** تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل في التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً في اتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها مولدة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

<sup>1</sup> - لعمور رميلة، مرجع سابق، ص ص 46\_47.

### المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

**1. بيئة المنظمة:** أي أن البيئة التي نشأت فيها المنظمة وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها، وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على استمرار المنظمة في ممارستها هذا الحراك البيئي<sup>1</sup>.

**2. الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك لموقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة تعج بالبشر والآخر في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين لكل فرع.

**3. النشاط الرئيسي للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة بغض النظر على بيئاتها الخارجية.

**4. الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي هدفها الربح ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع هو هدفها، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة بناء على منظومة التحكم والرقابة، كما تؤثر في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

**5. حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمًا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العمال.

**6. عمر المنظمة الزمني:** إن المنظمات المعمرة يمثل عمرها عاملا مهما يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية فمثلا نجد شركتين في مجال واحد وسوق واحدة، الأولى قديمة والأخرى حديثة العهد

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص ص 299-300.

سنجد أن ثقافتيهما تختلف حيث نجد أن الشركة الأولى قد مرت على العديد من الثقافات، وما زالت متأثرة بالثقافة القديمة، في حين نجد الشركة الحديثة لم تعان مثل هذه المعاناة، إذ أنها أقامت ثقافتها الخاصة بها شكل أقل تعقيدا<sup>1</sup>.

**7. خصائص الإدارة والتوظيف:** يلعبان هذان العاملين دورا مهما في تحديد ثقافة المنظمة فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم على المنظمة بطرق عديدة، مثل تحديد الأهداف ومراكز القوة في المنظمة ومنظومة الرقابة والهيكلة التنظيمي ويحددون سياسة التوظيف من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم.

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص ص 299-300.

## خلاصة الفصل:

إذا كانت بصمة الأصبع تثبت هوية الشخص فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تثبت هويتها لذلك أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية يبرز قوة وضعف المؤسسة، كما أنها تؤثر على العاملين ليتوافقوا معها و على المنظمة اذا كانت قوية، بالتالي فإن قوتها تلعب دورا كبيرا في التقليل من المشكلات دخل المؤسسة وترفع فعاليتها مما يؤدي الأخير الى تحقيق التوازن بين أهداف و حاجات العاملين مع أهداف المؤسسة وفق ما هو مخطط للوصول إليه، ويرى الكثيرون أن قائد المستقبل هو المهندس المعماري المسؤول عن بناء ثقافة المؤسسة وصيانتها وتأكيد استقامة السلوك العام مع منظومة القيم التي تشكل لب هذه الثقافة.

# الفصل الثالث:

## تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: نشأة ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية

المطلب الثاني: تكوين الموارد البشرية

المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية

**تمهيد:**

باتت قضية تنمية الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الذكي تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم الاستثمارات، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها وإحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو بما يملكه من قدرات ومهارات العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

## المبحث الأول: مدخل إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

تعرف بأنها " مجموعة الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها"

ويعرف أيضا " هو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"<sup>1</sup>

يعرفها آخر " هي عملية استخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة" من هذا المنطلق فإنه إذا اجتمع شخصان معا لتحريك قطعة أثاث من النقطة (أ) الى النقطة (ب) فإن هذه العملية تمثل عملية إدارية<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا: إدارة الموارد البشرية هي "تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة وإمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة"<sup>3</sup>

كما أنه من يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية " كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي تشرك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة"<sup>4</sup> وتمثل أهم السياسات والأنشطة ولنقل إنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، إدارة دوران العمل

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 13.

2 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ب ط، ب د، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 11.

3 - أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت 1997، ص10.

4 - طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ب س، ص ص 4-5.

التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي الحفز الترقية، وصياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.

### المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

وفقا للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات الى أن تمر إدارة القوى البشرية الى سلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية وقد تمثلت هذه التطورات الى:

**1. قبل الثورة الصناعية:** و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة<sup>1</sup>.

**2. الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة وضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين<sup>2</sup>.

**3. مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية خصوصا منها بروز:

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان، دالا مجدلاوي، 1994، ص 10.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 35.

3.1. الحركة العلمية: التي تزعمها فريدريك تايلور F.Taylor والذي قام بدراسة الحركة والوقت وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعامل، وقد انطلق تايلور من فلسفة آنذاك التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في نفس الوقت.

3.2. الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى، ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرة الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد، ورغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

3.3. مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، واهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة<sup>1</sup>.

وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) "MACRICOR" حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأناني يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال. أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسئول وترى أن المزج الأمثل والأنسب هو النموذج بين العزم والعمل<sup>2</sup>.

4. نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين: لقد شهدت هذه المراحل الأخيرة من

<sup>1</sup> - خضير كاضم محمود-ياسين كاسب الخرشنة، إدارة المورد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص 22.

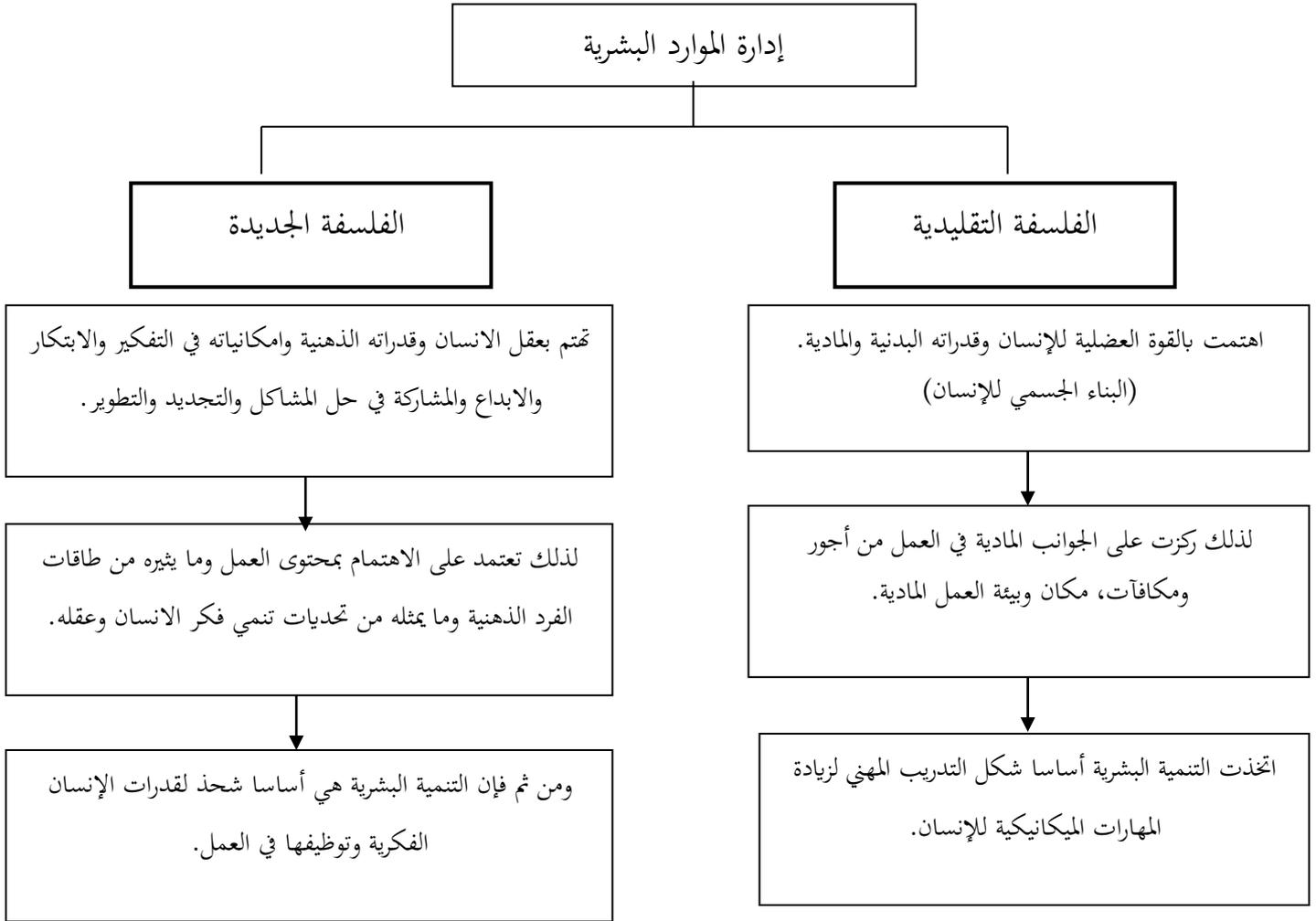
<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 25.

القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة
  - شدة المنافسة العالمية
  - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء
  - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة
  - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة والتلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
  - الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
  - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر ما يلي:
- ❖ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
  - ❖ أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
  - ❖ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
  - ❖ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
  - ❖ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل
  - ❖ زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب المتعلقة بالأداء.
  - ❖ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة الجودة الشاملة.
  - ❖ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 22-23.

الشكل رقم (07): مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 39.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار<sup>1</sup>.

1 - أحمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق(بنها)، القاهرة 2000، ص 25

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية:

أ- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين<sup>1</sup>.

ب- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخيرات.

ت- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

ث- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

ج- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...

2. أهداف إدارة الموارد البشرية: إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة، والكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة<sup>2</sup>.
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000، ص 24.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، دار غريب، 1985، ص 19.

المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة. ويمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف:

- الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها.
- الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد والتفكير الجيد واستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة.

## المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية

### 1. تعاريف:

- لغة: نقول تدرب على الشيء أو فيه أو به، بمعنى تعوده ومرن عليه<sup>1</sup>.
- اصطلاحاً: هناك العديد من المفاهيم التي قدم لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر لآخر وعليه يمكن أن نذكر منها ما يلي:
- يعرف على أنه "تلك العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"<sup>2</sup>
- يرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"<sup>3</sup>
- وفي تعريف آخر: "التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد أو

<sup>1</sup> - جبران مسعود: الرائد الصغير، معجم أجنبي للمبتدئين، ط2، دار العلم للملايين، لبنان، 2000، ص118.

<sup>2</sup> - الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2001، ص100.

<sup>3</sup> - عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، 1996، ص233.

اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء<sup>1</sup>"

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهمات معينة تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد، بأنه نشاط يهدف الى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المؤسسة.

## 2. أنواع التدريب:

يتنوع التدريب بناء على نمطه ومجالاته أو نطاقه الى مجموعة أنواع، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أ- تدريب أساسي: وهي المرحلة الأولى لعملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أي عمل أمارسة أي مهنة، ويرتبط هذا التدريب الأساسي بتنمية المحددات الأساسية اللازمة لأداء هذا العمل أو هذه المهنة، فهو مثلاً نموذجاً لبنود الاتجاهات والمعرفة والمهارة اللازمة لأداء عمل ما وفقاً لمعايير ومستويات محددة.

ب- تدريب مهني: وهو مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف الى اكساب فئة العمال المهرة ونصف المهرة المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف اعدادهم أو رفع مستواهم. وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال نظم التلمذة الصناعية، والتدريب الأساسي، والتدريب السريع ورفع مستوى المهارة.

ت- تدريب إضافي: أو ما يعرف عادة بالتكميلي وهو جانب التدريب المهني الذي يلي التدريب الأساسي في نطاق برنامج تدريب يهدف الى الحصول على مؤهلات معترف بها.

ث- تدريب خارج المؤسسة: قد يحتاج التدريب على بعض الأعمال الخروج بالمتدرب من الموقع الطبيعي للعمل أ موقع التدريب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل، وذلك كجزء من البرنامج الكامل للتدريب الجزئي والذي يكون جزءاً منه داخل العمل أ داخل الوحدة التدريبية<sup>2</sup>، ومن أمثلته: المحاضرات والتدريب من خلال المحاكاة ...

<sup>1</sup> - الخطيب رداح-الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، الأردن، ط1، 2006، ص 287.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر، 2007، ص98.

ج- تدريب نظامي: وهو التدريب الذي يتم في منشأة مخصصة (مركز) للتدريب، ويعمل بها مدربون مؤهلون لهذا الغرض، ويتضمن التدريب النظامي التدريب الأساسي الذي يعطي المحاكاة وغيرها من أنواع التدريب اللازمة<sup>1</sup>.

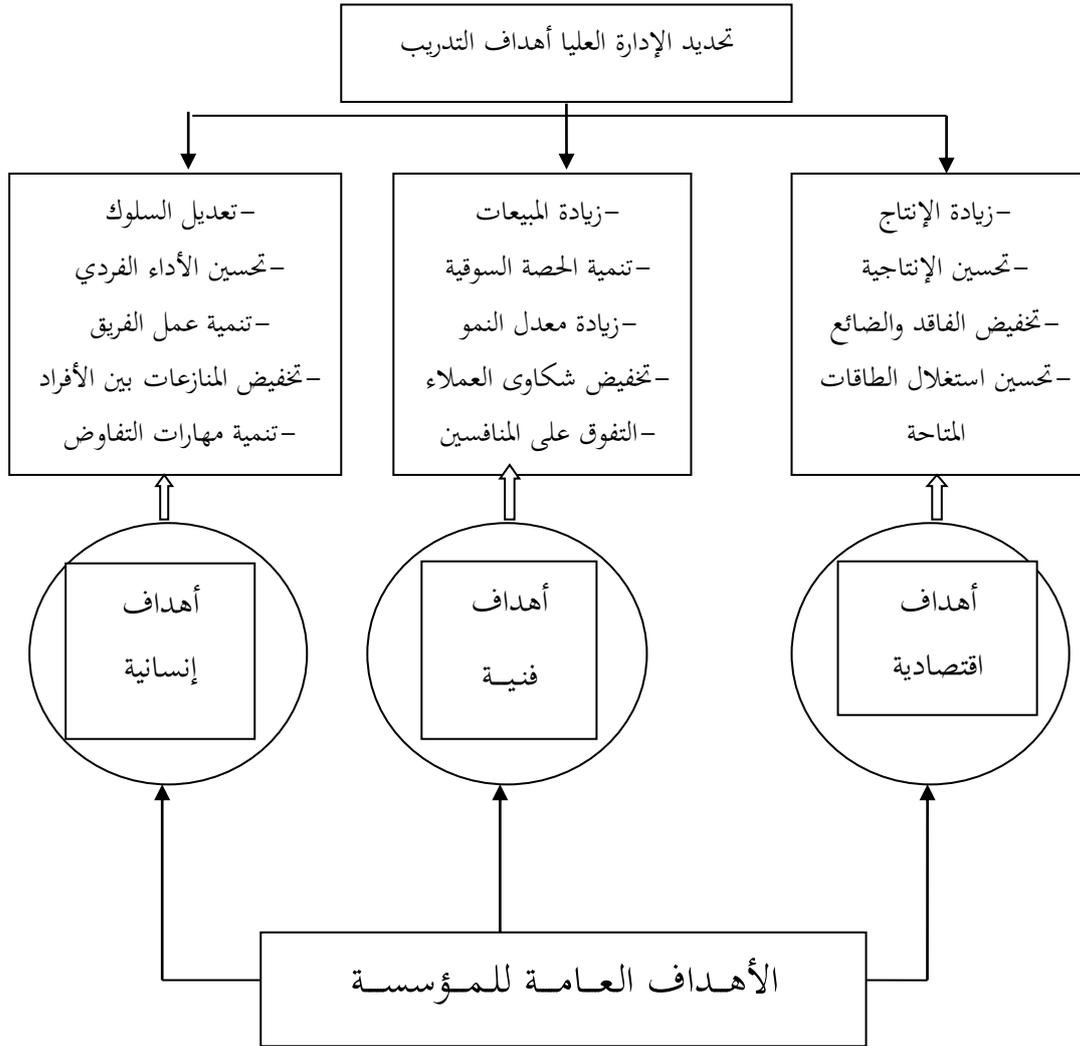
3. **أهداف التدريب**: إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، فيجب ان يكون استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التدريب مبررا بأهداف واقعية وممكنة التطبيق والتنفيذ، ومن ذلك يمكننا القول ان رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
  - ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل وإتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.
  - العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمنظمة يعملون على ضمان استقراره ومرونته<sup>2</sup>.
- ويمكن تحديد أهداف التدريب في المخطط كما يلي:

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر 2002/2001، ص 51.

<sup>2</sup> - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت 1979، ص 304.

الشكل رقم (08): تحديد أهداف التدريب



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 295

المطلب الثاني: تكوين الموارد البشرية

1. تعاريف حول التكوين

- لغة: كون الشيء بمعنى ركبه بالتأليف بين أجزائه، وتكون الشيء بمعنى حدث ويقال، كونه فتكون وتحرك<sup>1</sup>.

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز

<sup>1</sup> - إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار إحياء التراث العربي، ط2، لبنان، ب س، ص 806.

الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه ومن أهم هذه التعريفات نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

يشير الدكتور الشقاوي الى التكوين على أنه " عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم

باستمرار التطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر عملية تعليم مستمر<sup>2</sup>"

وعلى هذه الأساس، فمفهوم التكوين ينصرف الى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين معارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير السلوك واتجاهات الأفراد أو اتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

## 2. أنواع التكوين:

تتعدد وتنوع تصنيفات التكوين، فيصنف كل باحث أنواع التكوين وفقاً لرأيه حيث تتداخل أنواع التكوين فيما بينها في أغلب الأحيان وهذا بسبب اختلاف المعايير المعتمد عليها في تحديد هذه الأنواع، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

1.2. وفقاً لمرحلة التوظيف: وينقسم الى أربعة أنواع هي:

1.1.2. التكوين لتوجيه الموظف الجديد (التوجيه المباشر):

هو عملية إرشاد وجها لوجه وذلك بصفة أساسية وينطوي التكوين بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر.

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09.

2.1.2 التكوين أثناء بداية العمل: ويقوم الرئيس المباشر بتكوين الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم التكوين في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية، فمكان العمل هو نفسه مكان التكوين، والرئيس المباشر هو نفسه المكون.

3.1.2 التكوين للترقية: هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال ذلك تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم<sup>1</sup>.

4.1.2 التكوين بغرض تجديد المعلومات: ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر. ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات التي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لا بد أن يحصل على تكوين في حالة نظام المايكرو فيلم والأجهزة الحديثة في السكرتارية.

## 2.2. وفقا لمعايير الزمان والمكان:

1.2.2 من حيث الزمان: يمكن التمييز بين نوعين من التكوين أحدهما يتم قبل أن يلحق الفرد بالخدمة بقصد إعداد الفرد المراد توظيفه إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى التكوين على ممارسة العمل الفعلي، والنوع الآخر يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات والمعارف، ويصقل خبراته ويحفزه للترقية، وينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه العمل.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص

2.2.2 من حيث المكان: ينقسم التكوين إلى نوعين أحدهما التكوين داخل موقع ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاءه الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، وأحياناً تقوم به إدارات التكوين أو إدارات شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين هو خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات والآراء والتجارب.

### 3.2 وفق لمعيار عدد الأفراد المتكونين:

1.3.2 التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها<sup>1</sup>.

2.3.2 التكوين الجماعي: ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

### 4.2 حسب المستوى المراد إحرازه:

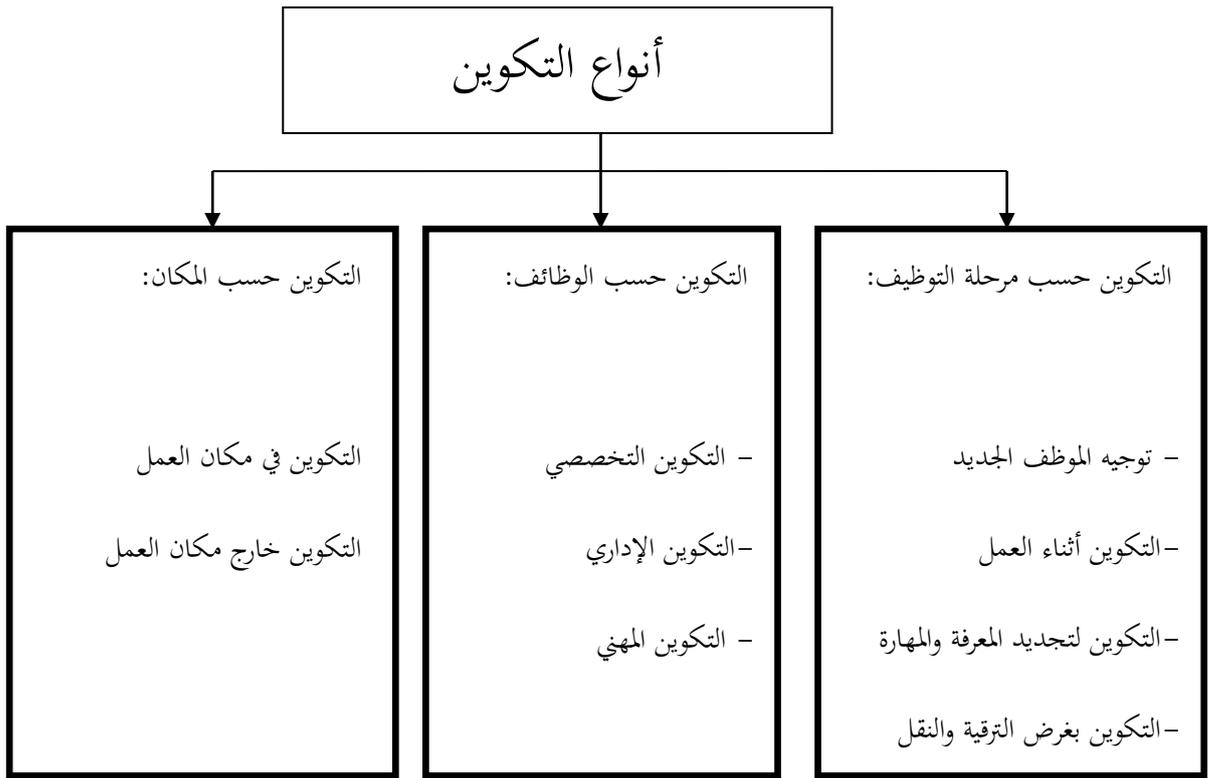
1.4.2 التكوين المهني: ويتم في مراكز التكوين المهني لإعداد فئة العمال المهنيين والمهرة والذين يمتلكون المهارات اللازمة لمهنة معينة بشكل متكامل، ويتضمن الجانب العملي والمعلومات الفنية والنظرية ذات العلاقة ويمكن هذا التكوين صاحبه من شغل منصب عامل مهني أو عامل ماهر في مؤسسات مختلفة ذات نشاطات مختلفة.

<sup>1</sup> - الخطيب رداح-الخطيب أحمد، مرجع سابق، ص 287.

2.4.2 التكوين الفني (التقني): ويطلق عليه أحيانا التكوين المتوسط، ويتم في المعاهد التكنولوجية والإدارية المتخصصة، ويختص بإعداد التقنيين والتقنيين الساميين في مختلف الاختصاصات، ويوفر هذا التكوين لصاحبه مهارات فنية، علمية وإدارية ويضمن له شغل منصب تقني أو تقني سامي في المؤسسات.

3.4.2 التكوين التخصصي (العالي): ويتم في المعاهد والمدارس العليا والجامعات، ويوفر لصاحبه قدرا عال من المهارات العلمية والفنية والإدارية، ويتحصل بموجبه المتكون على شهادات عليا كشهادة مهندس، طبيب ويضمن له شغل منصب عامل مختص في المؤسسات<sup>1</sup>.  
وفيما يأتي شكل يوضح أنواع التكوين كالتالي:

الشكل رقم (09): يوضح أنواع التكوين<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - أحمد مصطفى، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، ط1، المركز العربي للتدريب المهني، ليبيا 2001، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> - محمد ملين مراكشي، مرجع سابق، ص 143.

المصدر: محمد ملين مراكشي، فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص 143.

### 3. أهداف التكوين:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتكيفية الموارد البشرية وتطوير قدراتها، ويتطلب تركيز المؤسسة على أنشطتها في مجال الإختيار والتعيين والتوجيه والاستقبال والمتابعة على تكوينها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها وإكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

للتكوين أهداف عديدة تستطيع المؤسسات الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف:

أ- زيادة الإنتاج: إن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته حيث ان التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ب -الاقتصاد في الإنفاق: التكوين مردود أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول وبوسائل سليمة يقلل النفقات كما يقلل من حوادث العمل.

ج-وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة: حيث يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها<sup>1</sup>.

❖ كما يمكن أيضا التفريق في أهداف التكوين وذلك حسب المدة التي يغطيها التكوين كالآتي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص ص 278-279.

أ. أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو لبعض الإدارات.

ب- أهداف طويلة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير للأفراد أو الإدارات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية

#### 1. تعاريف حول التحفيز

أ- لغة: يعني التحفيز هو "الدافع الذي يحث المرء على فعل شيء"<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً:

يعرف تحفيز الأفراد أنه "عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي مكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال انظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ومديرو الأفراد لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم"<sup>3</sup> ويعرف أنه "هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص ص 338-339.

<sup>2</sup> - منير البجليكي، المورد البسيط، ب ط، دار العلم للملايين، بيروت، 1985، ص 63.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة لبنان، 2002، ص 102.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية المنصورة 2007، ص 365.

ويعرف أيضا التحفيز على أنه " هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في اثاره دوافع الفرد وبالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامهم لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح أن الحوافز شيء خارجي تقدمه الإدارة للعمال بغرض إثارة الرغبة لديهم في العمل وفي المقابل لا تتحقق هذه الرغبة في العمل لدى العمال إلا إذا تحققت رغباتهم من خلال تلك الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات الانسان العامل فإن ذلك يتحقق عنه حالة معنوية عالية ورضا عن العمل ونتاجية عالية.

## 2. أنواع الحوافز:

تختلف انواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة الى اخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا وهي تندرج تحت نوعين رئيسيين هما الحوافز المادية والمعنوية.

❖ من حيث طبيعتها:

أ- الحوافز المادية:

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الانتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه حافز ذو الطابع المالي او النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

- الأجور: تنبع اهميتها كحافز على الانتاج وتحسين الاداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000 ص 274.

<sup>2</sup> - راشد محمد عبد الجليل، استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص 292.

- المكافآت: وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة استطاع العاملان يكسبها من خلال عمله، ويتمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافأة<sup>1</sup>.
- الزيادات السنوية: لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على ال ارتب حافز على العمل، الا إذا ارتبط بالإنتاج، اي ان يكون اساس منحها كفاءة النشاط وتحسين انتاجية الفرد، اما إذا اعتمد منح الزيادة بلا أهمية فإن الحافز سيفقد أهميته على اثاره الرغبة في العمل والانتاج.
- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فان دخله يتوق أيضا، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الاساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى<sup>2</sup>.
- توزيع الأرباح على العمال: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الربح السنوية تحددتها إدارة المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الاجمالية أو على أساس الأرباح الصناعية وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج<sup>3</sup>.
- ب- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>4</sup>.

1 - حمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات العمليات والوظائف، ب ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 279.

2 - أحمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2010، ص 249.

3 - عمر عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، ب ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 206.

4 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الشروق، عمان، 2005، ص 211.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر او اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المؤسسة أو غير ذلك من طرق الثناء، وتتمثل الحوافز المعنوية فيما يأتي:

- تقدير جهود العاملين: ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية او توجيه رسائل شكر للعاملين الكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في انجاح المؤسسة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.
- إشراك العاملين في الادارة: ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس ادارة المؤسسة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الاسهام في رسم سياستها واتخاذ قراراتها وهذا بغرض إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم، وان السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.
- توسيع العمل: وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الموظف الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء عملهم.
- فرص الترقية: تعتبر فعالية الترقية حافزاً على العمل اذا ارتبطت بالكفاءة الانتاجية، فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل مراكز وظيفية اعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والانتاج كي يظفر بها<sup>1</sup>.

❖ من حيث آثارها:

أ- الحوافز الإيجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ

<sup>1</sup> - مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمال، ب ط، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987، ص 162.

أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، ولكي تكون الحوافز الإيجابية يجب مراعاة ما يلي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.
- توفير النقل.

ب- الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي<sup>1</sup>.

1. أهمية التحفيز وأهدافه:

أ- أهمية التحفيز: إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

<sup>1</sup> - صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 35.

- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوي أفضل للمعيشة<sup>1</sup>.

ب- أهداف التحفيز:

- التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يتطلب بدوره الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الاداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> - فايزا الزغي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ب ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع -عمان الأردن 1997، ص:161.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم الى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

تغيرت النظرة الى الموارد البشرية من نظرة تقليدية، الى نظرة حديثة بحيث أن لهذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى، وأصبحت مختلف المؤسسات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته وتطوير مهاراتهم من شأنها أن تحسن من أداء العاملين في المؤسسة من خلال توفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية: الاسس العلمية والاتجاهات المستقبلية ب ط، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 297.

# الفصل الرابع:

## الجانب الميداني

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المتبع

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: كيفية اختيار العينة

خامساً: خصائص عينة البحث

المبحث الثاني: تحليل بيانات واستنتاج الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: استنتاج الفرضية الأولى

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: استنتاج الفرضية الثانية

خامساً: الاستنتاج العام

سادساً: التوصيات والمقترحات

**تمهيد:**

يعتبر البناء المنهجي خطوة أساسية في ضبط اتجاه ومنحى كل دراسة أو بحث علمي يقوم به الباحث إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية ودقة محكمة وبها تسهّل للباحث مهمة البحث والوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف الدراسة.

**المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة****أولاً: مجالات الدراسة:**

**1.1. المجال المكاني:** مجال دراستنا المكاني هي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية وسوف نقدم لمحة عن نشأتها وتطورها<sup>1</sup>.

هي شركة توليد الكهرباء والتي تم الاشتراك فيها من قبل الشركة القابضة سونلغاز العاصمة، منذ 7 أفريل 2013 عن طريق تقسيم الشركة SPE.spa يقع مقرها الرئيسي في غرداية. تم انشاء SKTM لمعالجة القضايا الاستراتيجية التي تتعلق:

- السمات المحددة التي تميز موقف إدارة الانتاج الديازال من RIS (شبكات معزولة في جنوب).
- لقاء أفضل الظروف لاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية من البلاد.
- المهام الرئيسية SKTM: من أهم المهام الرئيسية التي تستند وتعمل عليها مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية نذكرها:
- تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب (توليد الكهرباء التقليدية) والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني<sup>1</sup>.
- تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق إنتاج شبكات المعزولة الجنوبية للهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء في نطاق ولايتها.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تسويق الطاقة المنتجة للشركات التابعة توزيع خصوصاً بعد نشر الطاقة المتجددة في الشبكات المترابطة.

### الفرع الأول: إدارة دائرة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح الادارية داخل المؤسسة فهي تهتم بكل الامور الادارية للموظفين وتحدد مهامهم وكذا واجباتهم داخلها.

#### ❖ الواجبات:

- ضمان الإداري للموظفين مقرر إدارة SKTM.
- ضمان التنظيم الإداري من كبار المديرين التنفيذيين وكبار المديرين.
- تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب، والعمل الإضافي، وتحليل حركات الموظفين.
- وضع الميزانيات، والميزانيات العمومية ولوحات الإدارة.
- تطوير واستغلال الرواتب.
- ملف مراقبة وتحديث الموظفين.
- تأكد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين.
- ضمان الحفاظ على السجلات الإدارية.
- التأكد من العلاقة مع الوكالات الخارجية.
- التأكد من الموظفين الإداريين إدارة (إدارة الغياب، ثوب الملاك، تليها المبالغ المستردة).
- توفير العلاج للأعمال المتعلقة بالطب العمل<sup>1</sup>.
- تشغيل أمانة لجنة التأديب.
- التأكد من سجلات حفظ التنظيمية.
- إعداد عناصر تتعلق بالترقيات / الترقيات والمكافآت.

### الفرع الثاني: الإدارة المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية

تهتم إدارة المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية بكل الجوانب المتعلقة بالبعثات والمحاسبة الخاصة بالموظفين والمؤسسة.

#### ❖ البعثات:

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- الحفاظ على محاسبة من الاشتراكية جنرال الكترك SKTM .
- تحسين إدارة التدفقات النقدية من البريد SKTM.
- السيطرة يتضمن المالية والمحاسبية والمالية الداخلية.
- تصميم وتنشيط وتنفيذ نظام الإدارة البيئية إعادة السيطرة على إدارة المؤسسة.

#### ❖ المحاسبة المركزية:

- تنسيق أنشطة جميع الهياكل المالية والمحاسبة اللامركزية.
- التشغيل وتنسيق إغلاق الشهرية والسنوية.
- انشاء وتحليل البيانات المالية الدورية والسنوية للشركة التابعة.
- تطوير ونل المستندات المحاسبية مركزية لإدارة الضرائب، والوصاية، وإلى أي منظمة يطلب ذلك.
- حافظ على الكتب القانونية للمحاسبة.

#### ❖ المحاسبة والضرائب الدراسات:

- التأكد من الدراسات حول الإجراءات المحاسبية والضريبية.
- أداء قواعد البيانات التحديثات على النظام المحاسبي.
- إدارة رأس المال: إنشاء الإقرارات الضريبية المركزية.
- الحفاظ على الملفات من الأصول الثابتة.
- حساب وحساب سجل الاستهلاك.

#### ❖ الفرع الثالث: شعبة المالية والتفتيش والمحاسبة

هذه الشعبة تهتم بالجانب المالي والتفتيش والمحاسبة في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة

#### ❖ المهام والمسؤوليات:

- تحكم وضمان الامتثال بالقواعد الصعبة للمحاسبة، الدقة المالية والضريبة والادارة SKTM.
- تسهيل وتنسيق أنشطة التفتيش في SKTM<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- إجراء الاختبارات اللازمة على الوحدات اللامركزية لضمان حماية والحفاظ على التراث.
- التحقق من التطبيق السليم، في مجال التمويل والمحاسبة والضرائب القواعد والاحكام القانونية واللوائح الداخلية والخارجية.
- توفير انظمة مخصصة او مهام خاصة بتكليف من SKTM.
- إدارة العلاقات مع المراجعين.

## 2.1. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه في موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية.

## 3.1. المجال الزمني:

أجريت الدراسة في مرحلتين كمرحلة أولى قمنا بمرحلة إستكشافية والتي تساعد الباحث على تحديد و توضيح أفكاره في مجال البحث الذي سيقوم به داخل الشركة وتبعده عن دائرة الغموض و تعميم الذي يواجهه الباحث حيث قمنا بزيارة استطلاعية لدائرة الموارد البشرية ما ساعدنا أكثر في تحديد وضبط الأفكار ، والمرحلة الثانية ما بين (06 جويلية 2020 – 15 أوت 2020) وهي المدة التي قمنا فيها ببحثنا الميداني لجمع المعلومات والاطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام بها وأيضا خصصت لتوزيع الاستمارة على المبحوثين بالمؤسسة والتي تم توزيعها وجمعها في مدة 5 أيام.

## ثانيا: المنهج المتبع

أن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق البحث يقودها للوصول إلى نتائج وحقائق متوخاة من هذا البحث فالموضوعات السوسولوجية لا بد على الباحث تطبيق منهاجا يستجيب لطبيعة الموضوع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص31.

يعرف **المنهج**: بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر **للمنهج**: هو فن تنظيم صحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون المعلومة لدينا أو من أجل البرهنة عليها ولثباتها وإثباتها من أجل البرهنة عليها للآخرين وإثباتها بجوانبها المختلفة لهم حين تكون على معرفة وإلمام كامل بها.<sup>2</sup>

ويعرف **المنهج الوصفي** بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>3</sup>.

-وهناك تعريف آخر **للمنهج الوصفي**: يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، وإستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.<sup>4</sup>

إن إختيار أي منهج ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الإختيار، بل موضوع البحث هو الذي يفرض عليه في أغلب الأحيان المنهج المتبع وحتى الأدوات، ولهذا إعتمدت في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكما فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن ط2، 1999، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد عبد الغني عوض، ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص 42.

<sup>3</sup> - على غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائر للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة ط2، 2009، ص 83.

<sup>4</sup> - محمد الصاوي محمد المبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 30.

ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

نظراً لتعقيد السلوك الانساني وتشابكه، وصعوبة فهم متغيراته. قد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه قصد تحقيق نوع من الدقة العلمية، وتجنب العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية وبناءً على ذلك استخدمنا في بحثنا الأدوات التالية:

1. الإستمارة: "هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المحاور التي نريد معلومات عنها من المبحوث"<sup>2</sup>.

هي " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات وتعتبر الاستمارة " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك ان صيغ الإجابات تحدد مسبقاً هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية"<sup>3</sup>.

وقد تناولنا في الاستمارة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى أربع محاور:

**المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 05 أسئلة.

**المحور الثاني:** يشمل البيانات المتعلقة بالثقافة الفرعية نحو العاملين ويحتوي 13 أسئلة.

**المحور الثالث:** يشمل البيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية ويحتوي 09 أسئلة.

**المحور الرابع:** يشمل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ويحتوي 15 سؤال.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001 ص 87.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد ويوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 204.

<sup>3</sup> - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع الجزائر، ط 2، 2012، ص 155.

## رابعاً: كيفية إختيار العينة

**العينة:** هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل إستدلالات حول معالم المجتمع<sup>1</sup>.  
تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم خطوات المنهجية الأساسية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث الدقة البالغة إذ يتوقف عليها إجراء البحث وخطته وكذا نتائج الدراسة والتي يثبت صدقها كلما زاد أفراد مجتمع البحث والعكس صحيح لكن هذا الأمر ليس سهلاً.

لهذا فإنني إخترت العينة العشوائية الطبقية باعتبارها الأنسب حتى أشمل بالدراسة مختلف وحدات المجتمع محل الدراسة تعرف على أنها: "وهي عينة تعطي فرصاً متساوية للأفراد العينة بالظهور وتهيئ الفرص المتساوية لجميع وحدات المجتمع كي تمثل في العينة"<sup>2</sup>، وقد بلغ حجم العينة 50 مبحوث.

أ. تحديد خصائص مجتمع الدراسة يتكون من 121 موزعين كالتالي: إطارات 79 عمال تحكّم 33، عمال تنفيذ 9.

ب. اخترنا حجم العينة يقدر ب 50 وبسحب مفرداتها نتبع الخطوات التالية:

- حساب نسبة تمثيل كل طبقة في المجتمع الأصلي:

$$65.28=100*(121/79)$$

$$27.27=100*(121/33)$$

$$7.43=100*(121/9)$$

- حساب عدد المفردات التي يجب سحبها من كل طبقة في المجتمع الأصلي:

$$32 = 100/(50*65.28)$$

$$14=100/(50*27.27)$$

<sup>1</sup> - عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1 2007، ص 217.

<sup>2</sup> - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي-دار الجدولاي للنشر، الأردن، ط3، 1991، ص 55.

$$4 = 100 / (50 * 7.43)$$

وعليه عينة الدراسة تتكون من 50 مفردة موزعة كالتالي:

إطار 32 عمال تحكم 14 عمال تنفيذ 4

خامسا: خصائص العينة

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%80	40	ذكر
%20	10	انثى
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان النسبة الاكبر كانت للذكور بنسبة %80 تليها نسبة الاناث بنسبة تليها نسبة الاناث بنسبة %20 من مجمل العينة المدروسة.

من خلال ما سبق نستنتج، يتضح أن أغلب أفراد العينة ذكور مقارنة بالإناث وهذا راجع الى طبيعة العمل في هذه المديرية الذي يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث، نظرا لكثرة تعاملها مع الاشغال الخارجية، وهذا بتأدية خدمات ومهام الكهرباء والطاقت المتجددة مما يتطلب الجهد العضلي الذي يعد من خصائص البنية المورفولوجية للرجال، بينما الاناث يعملن في المهام الإدارية داخل المراكز.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
30%	15	35-25
28%	14	45-34
42%	21	44 فأكثر
100%	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت تقدر 42% خصت الفئة العمرية ما بين 44 سنة فأكثر وتليها نسبة 30% للفئة العمرية ما بين 35-25 سنة، وتأتي نسبة 28% للفئة العمرية من 34-45 سنة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة فئة شباب وترجع هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسة تحرص على توظيف هذه الفئة الشابة لما لها من قدرات وطموحات من شأنها تقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة، وهذا يقودنا الى ولائهم ورضاهم للمؤسسة التي تساهم بشكل كبير في تكوين اتجاه ايجابي لسير المؤسسة نحو الأمام.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع الباحثين حسب الحالة المدنية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
38%	19	أعزب
62%	31	متزوج
100%	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت تقدر 62% خصت المتزوجين، وتليها نسبة 38% هم العزاب.

من خلال القراءة الاحصائية أن أغلب أفراد العينة متزوجين وهذه النسب تعكس لما للعمل من أثر على حياة العمال، واستقرار العمال ماديا يمنحهم مكانة اجتماعية في المجتمع ويضمن لهم تلبية حاجياتهم بما ينعكس على أدائهم والتوجه نحو تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
24%	12	ثانوي
76%	38	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة الباحثين لديهم المستوى الجامعي تمثل 76% وهي أعلى نسبة والمستوى الثانوي تمثل 24% من مجمل العينة المدروسة.

إن خصوصية مؤسسة كهرباء وطاقات المتجددة تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتولي منصب في المؤسسة لأداء مهامهم وأعمالهم، كما تحتاج مهندسين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد الخاصة هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع الباحثين حسب الصنف المهني

النسبة	التكرار	الصنف
58%	29	إطار
24%	12	عمال تحكم
18%	09	عمال تنفيذ
100%	50	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلبية عمال هذه المؤسسة هم اطارات أي بنسبة 58% منهم تليها نسبة 24% تمثل نسبة عمال التحكم ، وتأتي بنسبة 18% تمثل لعمال التنفيذ.

الفئة الغالبة هي فئة الإطارات وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها مركزية وتعطي الأوامر لوححدات تابعة لها، فإنها تحتاج إلى إطارات و عمال تحكم بدرجة كبيرة مقارنة بفئة عمال التنفيذ.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات الفرضيات:

## أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم 7: يوضح العلاقة بين كيفية الالتحاق بالعمل في المؤسسة وضرورة التدريب المستمر

المجموع		لا		نعم		التدريب المستمر ضروري لك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الالتحاق بالعمل بالمؤسسة
%100	31	%25.8	8	%74.2	23	توظيف مباشر
%100	19	%21.1	4	%78.9	15	واسطة
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76% من المبحوثين صرحوا أن التدريب المستمر ضروري وتدعمها في ذلك نسبة 78.9% من المبحوثين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الوساطة. في حين أن نسبة 24% من المبحوثين لا يعتبرون ان التدريب المستمر ضروري تدعم ب 25.8% من المبحوثين التحقوا بالمؤسسة عن طريق التوظيف المباشر.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن أكثر فئة من العمال التحقوا عن طريق الوساطة و يرون أن التدريب المستمر مهم للعمال في المؤسسة حيث أن التدريب المستمر يواكب التطور الحاصل ويساعد العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة ومع المكننة المستحدثة ، فمن أهم الأمور التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها عند تدريب العاملين هو الحصول على أخطاء أقل، فالأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكل

إليه، أما إذا كان الموظف حاصلًا على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقتترافه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يُصبح أكثر مهارة وكفاءه في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر من غيره للحصول على ترقية.

نستنتج أن أكثر فئة من العمال التحقوا عن طريق الوساطة ويرون أن التدريب المستمر مهم للعمال في المؤسسة حيث ان التدريب المستمر يواكب التطور الحاصل ويساعد العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة ومع المكننة المستحدثة.

الجدول رقم 8: يوضح العلاقة بين ما يمثله العمل وتقديم المؤسسة مكافأة للعمال

المجموع		لا		نعم		تقدم ادارة المؤسسة مكافأة للعاملين ماذا يمثل لك العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	26	%50	13	%50	13	وسيلة للحصول على دخل
%100	14	/	/	%100	14	مكانة اجتماعية ومهنية
%100	10	%90	9	%10	1	تجربة مهنية
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56% من الباحثين صرحوا أن إدارة المؤسسة تقدم مكافأة للعاملين تدعمها في ذلك نسبة 100% من الباحثين الذين يمثل لهم العمل مكانة اجتماعية ومهنية، في حين أن نسبة 44% من الباحثين الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة لم تقدم مكافأة للعاملين تدعم ب 90% من الباحثين الذين يمثل لهم العمل تجربة مهنية.

مما سبق يتضح أن العمل عند العمال هو وسيلة لحصول العامل على مكانة اجتماعية عن طريق وظيفة تضمن له مكانة في المجتمع الذي يعيش فيه، وهو ما توفره المؤسسة عن طريق تقديم

مكافآت دورية حسب الأداء والمجهود عبر برنامج تنقيط للمستوى، ومن خلال أجر ثابت تقدمه المؤسسة شهريا للعامل.

نستنتج من أن العمل عند العمال هو وسيلة لحصول العامل على مكانة اجتماعية عن طريق وظيفة تضمن له مكانة في المجتمع الذي يعيش فيه.

**الجدول رقم 9:** يوضح العلاقة بين مدى الالتزام بالقوانين واجراءات العمل وتقديم المؤسسة

للحوافز

المجموع		لا		نعم		تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	38	%15.8	6	%84.2	32	دائما
%100	12	%25	3	%75	9	أحيانا
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82 % من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز تدعمها في ذلك نسبة 84.2% من المبحوثين الذين دائما يلتزمون بقوانين واجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة، في حين أن نسبة 18% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لم تقوم بتقديم الحوافز ب 25% من المبحوثين الذين أحيانا يلتزمون بقوانين واجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن العاملين صرحوا بأن إدارة المؤسسة تقدم حوافز و مكافآت لكسب ثقة العاملين وجعلهم يشعرون بالراحة في مكان العمل و توفير الجو المناسب الذي يسمح لهم بتولي المهام الموكلة لهم و انجاز الأعمال التي يكلفون بها، كما أن الالتزام بالقواعد و اجراءات و قوانين العمل المعتمدة في المؤسسة يعود ذلك الى احساس العاملين بروح المسؤولية

والانضباط و الالتزام و التحلي بأخلاق المهنة و تفادي الغيابات المتكررة بدون مبرر هذا بدوره يجعل المؤسسة قادرة على الوصول الى تحقيق الأهداف وفق ما هو مخطط له.

نستنتج من أن المؤسسة تقدم الحوافز للرفع من الروح المعنوية بدوره ينعكس على أدائهم ورضاهم عن العمل والالتزام العاملين بالقوانين ومرونة هذه الإجراءات العمل تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الأفراد.

**الجدول رقم 10:** يوضح العلاقة بين التأخر في الوصول في الوقت المحدد لدوام العمل بالمؤسسة

وتقديم المؤسسة لمكافأة للعاملين

المجموع		معنوي		مادي		نوع التحفيز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الوصول في الوقت المحدد
%100	3	%100	3	/	/	دائما
%100	38	%36.8	14	%63.2	24	أحيانا
%100	9	88.9%	8	11.1%	1	ابدا
%100	50	%50	25	%50	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية حيث أن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا أنهم يتلقون حوافز معنوية تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين يصلون في الوقت المحدد لدوام العمل بالمؤسسة، في حين أن نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتلقون حوافز معنوية ب 63.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يتأخرون في الوصول في الوقت المحدد لدوام العمل بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن أغلب العاملين لا يتأخرون عن العمل و يتلقون الحوافز المعنوية في المؤسسة وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد على التقدير و الاحترام

للموظفين فيما بينهم و بين الرؤساء و المرؤوسين حتى يجدون أنفسهم في راحة تامة في مكان العمل و توفير المؤسسة لظروف العمل ينعكس على أداء المؤسسة ، و يقودها ذلك الى الوصول للمستوى المطلوب أو المتوقع الذي يضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة في الوقت المناسب، كما أن تأخر بعض العاملين عن الوقت المحدد لدوام للوصول الى المؤسسة قد يعود الى الظروف الاجتماعية التي يعاني منها العاملين كالنقل أو السكن بعيد عن مكان العمل، وقد يكون أيضا مشاكل عائلية كلها عوامل تساهم في شكل كبير لتأخر العامل عن دوام العمل.

نستنتج أن العمال لا يتأخرون عن دوام عمل ويتلقون الحوافز المعنوية في المؤسسة وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد على التقدير والاحترام للموظفين حتى يجدون أنفسهم في راحة تامة بمكان العمل.

**الجدول رقم 11:** يوضح العلاقة بين التغيب المستمر عن العمل والشعور بالتقدير والاهتمام من

الزملاء

المجموع		لا		نعم		بتقدير واهتمام زملائك في العمل التغيب عن العمل باستمرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	17	%41.2	7	%58.8	10	نعم
%100	33	%51.5	17	%48.5	16	لا
%100	50	%48	24	%52	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتلقون التقدير والاهتمام من الزملاء في العمل تدعمها في ذلك نسبة 58.8% من المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل باستمرار، في حين أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يتلقون التقدير والاهتمام من الزملاء في العمل تدعم ب 51.5% من المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل باستمرار.

من خلال ما سبق يتضح أن العمال لا يتغيرون عن العمل و يحظون بالتقدير و الاحترام من طرف الزملاء ، حيث أن التقدير يزيد من الدافعية في العمل و يقوي روح الانضباط و الالتزام بمواعيد العمل، كما أن التغيب عن العمل باستمرار يؤثر على مردود المؤسسة ككل فالعامل بتغيبه يمكن أن يضع المؤسسة في موقف حرج حيث تجد صعوبة في تغطية مكانه خاصة إذا كان عمله حساس و لم يخبر رئيسه المباشر من قبل بتغيبه لذلك تقع المسؤولية على المؤسسة دائما لشحن هم عامليها مهما بلغ سنهم وعطاؤهم بالمؤسسة و الاستفادة من الخبرة المهنية لأنهم يعتبرون مثالا للعمال الجدد .

نستنتج أن العمال منضبون في العمل و يحظون بالتقدير و الاحترام من طرف الزملاء في العمل الذي من شأنه أن يرفع من الدافعية في العمل.

### الجدول رقم 12: يوضح طبيعة العلاقة بين الافراد و اشراكهم في صنع القرار

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الأخذ بآراء العاملين طبيعة العلاقة بين الأفراد
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%20.7	6	37.9%	11	41.4%	12	علاقة جيدة
%100	12	%25	3	16.7%	2	58.3%	7	حسنة
%100	9	/	/	55.6%	5	44.4%	4	سيئة
%100	50	%18	9	36%	18	46%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46 % من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تأخذ بآراء العاملين و اشراكهم في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 58.3 % من المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم حسنة ، في حين أن نسبة 36 % من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة لا تأخذ بآراء العاملين و اشراكهم في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 55.6 % من المبحوثين

الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم سيئة، في حين 18% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة أحيانا تأخذ بأراء العاملين و اشراكهم في اتخاذ القرار تدعمها في ذلك نسبة 20.7% من المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم جيدة.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن العلاقة بين الأفراد حسنة وأن الادارة تأخذ بأرائهم، إذا يعتبرونها علاقات غير رسمية اجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل، يسودها روح التعاون والتآخي والتآزر في الأوقات العصيبة وتقديم المساعدة عند الحاجة إلى ذلك. و كذا تبادل الأفكار و الآراء حول المواضيع المختلفة سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفة إضافة إلى تبادل المعلومات حول المستجدات التي تحصل على مستوى المصلحة التي يعملون فيها أو المؤسسة، العلاقات حسنة تخلق روح الجماعة و التماسك بين فريق العمل بحيث يزيد ثقة العاملين فيما بينهم و تجسيد مظاهر التقدير والاحترام وتتوحد أرائهم و اتجاهاتهم و أهدافهم و نظرتهم لمشاكل العمل مما يدفع الادارة إلى اشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، فالأخذ بأراء العاملين وفتح المجال لمشاركتهم في صنع القرار وذلك من خلال التعبير عن مشاكلهم ينعكس بالإيجاب في زيادة أدائهم الفعلي للمؤسسة لديهم واعتبار الرؤساء قدوة في أخلاق المهنة والمسؤولية والتحلي بروح الجماعة. فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر كنوع من أنواع الحوافز المعنوية لخلق الدافعية للعمل وتنمية روح الإبداع والابتكار والحفاظ على استقرار اليد العاملة، إذ أن من معايير الحكم على نجاح المؤسسة هو قدرتها على الحفاظ على العمال داخلها.

نستنتج أن العلاقات السائدة بين الأفراد حسنة مما يساهم في تجسيد روح الفريق والتعاون وهو ما يساهم في اشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الاهتمام بالوقت عند انجاز الأعمال وتقديم المؤسسة لمكافآت للعاملين

المجموع		لا		نعم		المؤسسة تقدم مكافأة للعاملين أهمية الوقت في انجاز المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	25	%48	12	52%	13	نعم
%100	25	%40	10	%60	15	لا
%100	50	%44	22	%56	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا أنهم يتلقون مكافآت من طرف المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 60% من المبحوثين الذين لا يقرون بأهمية الوقت في إنجاز المهام، في حين أن نسبة 44% من المبحوثين أنهم لا يتلقون مكافآت من طرف المؤسسة تدعمها نسبة 48% من المبحوثين الذين يقرون بأهمية الوقت في إنجاز المهام.

من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا أنهم لا يولون أهمية للوقت ولعل ذلك راجع الى الحرية الممنوحة للعاملين في المؤسسة وهذا يظهر في الأعمال التي يوكلون للقيام بها و المهام التي يكلفون بها و يتلقون مكافآت من طرف المؤسسة الذي من شأنها أن يجسد الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة ورفع من الأداء للوصول الى تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى طبيعة الاعمال التي يقوم بها هؤلاء الافراد والتي لا تتطلب التأخير في الانجاز حتى لا تتعطل مصالح الزبائن، أو أن المؤسسة لديها نظام تحفيز يهدف إلى خلق الدافعية و المنافسة الإيجابية بين العاملين لتحقيق الأهداف ورفع معدلات الأداء في المؤسسة، حيث أن نوع الحوافز المقدمة لهم يلبي كل الاحتياجات ويشبع الحاجات الغير مشبعة و يحقق درجة من الرضا و يدفعهم للالتزام بالوقت. ومنه فإن الحوافز هي عبارة عن نظام يساهم في تطوير قدرة العنصر البشري على العمل وزيادة رغبته فيه و تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل ( فزيقية، مالية )

التي يعمل فيها الفرد و التي تساهم في رفع الروح المعنوية له إذ تعد من أهم المتغيرات المؤثرة على مستويات الأداء

نستنتج أن الأفراد لا يعطون أهمية للوقت ويتلقون مكافآت من طرف المؤسسة والذي من شأنه أن يجسد الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة.

**الجدول رقم 14:** يوضح أداء العاملين بعد حصولهم على تكوين

النسبة	التكرار	أداء العاملين بعد حصولهم على تكوين
68%	34	بكفاءة
32%	16	سرعة الاداء
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68 % من المبحوثين صرحوا أن العمال بعد حصولهم على تكوين يكون بكفاءة تدعمها في ذلك نسبة 32% صرحوا أن العمال بعد حصولهم على تكوين يكون بسرعة الأداء.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن المبحوثين الذين صرحوا بأن أدائهم بعد حصولهم على التكوين يكون بكفاءة، حيث يساعدهم التكوين على اكتساب المزيد من المعلومات والمعارف وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لأداء المهام والواجبات، كما أنه يساهم في تبنى اتجاهات وأراء جديدة تمكنهم من التكيف مع التغيرات الحاصلة وذلك من خلال الاحتكاك بالآخرين أثناء التكوين وتبادل الآراء والأفكار ومناقشة القضايا التي تمهم في مجال عملهم. فالتكوين دور وأهمية كبيرة في صقل المواهب والقدرات الكامنة للعاملين خاصة إذا كان يتمشى مع الظروف المتغيرة ويراعي الفروقات الفردية بين المتكولين، حيث يجعلهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع واكتشاف مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وتسخيرها في تحسين مستوى أدائهم، كما يعتبر وسيلة مهمة تساعد

العاملين على تجنب الوقوع في الأخطاء والتقليل من الحوادث التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء قيامهم بواجباتهم وخاصة التقنية منها.

نستنتج أن أداء العمال يتميز بالكفاءة العالية بعد حصولهم على التكوين.

**الجدول رقم 15:** يوضح التقدير من طرف الزملاء ومساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير

مهارات العمال

المجموع		لا		نعم		التقدير من طرف الزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	44	47.7%	21	%52.3	23	نعم
%100	6	%50	3	%50	3	لا
%100	50	%48	24	%52	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % من المبحوثين صرحوا بأن التكوين ساهم في تنمية مهاراتهم تدعمها في ذلك نسبة 52.3% من المبحوثين يحظون بالتقدير من طرف الزملاء، في حين أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا أن التكوين لم يساهم في تنمية مهاراتهم تدعمها نسبة 50% من المبحوثين الذين يحظون بالتقدير من طرف الزملاء.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح أن أغلب العمال صرحوا و انهم يحصلون على التقدير من طرف الزملاء مما يشكل دافعا لهم للاستفادة من التكوين لتنمية و تطوير مهاراتهم، حيث أن البرامج التكوينية تساعد العاملين على ازالة الغموض الوظيفي و توضيح المهام المنوطة بهم والالمام بالإرشادات و التعليمات اللازمة لأداء وظائفهم كما أنها ساعدتهم على تغيير اتجاهاتهم وترسيخ السلوكات الإيجابية المطلوبة في العمل ومكنتهم من معرفة التقاليد الموروثة داخل المؤسسة كما أن التكوين ساعدهم على التحكم أكثر في الوسائل التقنية ، كما يساعدهم على تنمية

قدراتهم المهنية و التقنية من أجل زيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه في إطار وظيفته الحالية أو المستقبلية .

نستنتج أن الحصول على التقدير والاحترام من طرف الزملاء يدفع العاملين للاستفادة من البرامج التكوينية لتنمية وتطوير مهاراتهم.

### ثانيا: الإستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

- نستنتج من خلال الجدول رقم 06 أن أكثر فئة من العمال التحقوا عن طريق الوساطة ويرون أن التدريب المستمر مهم للعمال في المؤسسة حيث ان التدريب المستمر يواكب التطور الحاصل ويساعد العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة ومع المكننة المستحدثة.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 07 أن العمل عند العمال هو وسيلة لحصول العامل على مكانة اجتماعية عن طريق وظيفة تضمن له مكانة في المجتمع الذي يعيش فيه.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 08 أن المؤسسة تقدم الحوافز للرفع من الروح المعنوية بدوره ينعكس على أدائهم ورضاهم عن العمل والالتزام العاملين بالقوانين ومرونة هذه الإجراءات العمل تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الأفراد.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 09 أن العمال لا يتأخرون عن دوام عمل ويتلقون الحوافز المعنوية في المؤسسة وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد على التقدير والاحترام للموظفين حتى يجدون أنفسهم في راحة تامة بمكان العمل.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 10 أن العمال منضبون في العمل ويحظون بالتقدير والاحترام من طرف الزملاء في العمل الذي من شأنه أن يرفع من الدافعية في العمل.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 11 أن العلاقات السائدة بين الأفراد حسنة مما يساهم في تجسيد روح الفريق والتعاون وهو ما يساهم في اشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 12 أن الأفراد لا يعطون أهمية للوقت ويتلقون مكافآت من طرف المؤسسة والذي من شأنه أن يجسد الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة.
- نستنتج من خلال الجدول رقم 13 أن أداء العمال يتميز بالكفاءة العالية بعد حصولهم على التكوين.

- نستنتج من خلال الجدول 14 نستنتج أن الحصول على التقدير والاحترام من طرف الزملاء يدفع العاملين للاستفادة من البرامج التكوينية لتنمية وتطوير مهاراتهم.

ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين حد الادارة من حرية تقديم افكار جديدة ومساهمة البرامج التكوينية بتنمية وتطوير المهارات.

المجموع		لا		نعم		مساهمة البرامج التكوينية الحد من تقديم الأفكار الجديدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%40	6	%60	9	نعم
%100	11	%45.5	5	%54.5	6	لا
%100	24	%54.2	13	%45.8	11	نوعا ما
%100	50	%48	24	%52	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % من الباحثين صرحوا بأن البرامج التكوينية تساهم بتنمية وتطوير المهارات تدعمها في ذلك نسبة 60% من الباحثين الذين يقرون بأن الادارة لا تحد من حرية تقديم الأفكار الجديدة، في حين أن نسبة 48% من الباحثين يرون بأن البرامج التكوينية لا تساهم بتنمية وتطوير المهارات تدعمها نسبة 54.2% من الباحثين الذين يقرون بأن الادارة تحد نوعا ما من حرية تقديم الأفكار الجديدة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير مساهمة البرامج التكوينية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، لأن المهارة تتوفر عند كل عامل ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسة الى إعطاء أهمية كبيرة للتكوين قصد مواكبة التطور

الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل، إضافة إلى تطوير القدرة على التحليل والتفكير النقدي لأي نوع من المعلومات. وقد برز التفكير التحليلي كواحد من أكثر ثلاث مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في الموظفين من أجل إنجاز أسرع وبأكثر دقة وجودة، لذلك فالإدارة تعمل على تشجيع من الأفكار الجديدة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المسطرة وتنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين.

نستنتج أن الإدارة تشجع الافكار الجديدة التي يطرحها العاملين للاستفادة منها لتحقيق الأهداف مما يساهم في خلق الدافعية لدى هؤلاء للتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

**الجدول رقم 17:** يوضح العلاقة بين عمل القوانين والاجراءات على تحقيق جو ملائم على تحسين

التدريب للأداء

المجموع		لا		نعم		تحسين التدريب للأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						تعمل القوانين على توفير جو ملائم
100%	20	56.3%	18	100%	2	نعم
100%	14	/	/	43.8%	14	لا
100%	16	37.5%	6	62.5%	10	نوعا ما
100%	50	48%	24	52%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين صرحوا بأن القوانين والاجراءات تعمل على تحقيق جو ملائم تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين يقرون بأن التدريب ساهم في تحسين أدائهم، في حين أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن القوانين والاجراءات تعمل على تحقيق جو ملائم تدعمها نسبة 56.3% من المبحوثين الذين يقرون بأن التدريب ساهم في تحسين أدائهم.

من خلال ما سبق يتضح أن القوانين و الاجراءات توفر جو ملائم للعمل من خلال مرونتها وتكيفها في خدمة أهداف المؤسسة وراحة عمالها و توفير قوانين تساهم في رفع فعالية العمال مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد و الاهتمام بعملهم وأدائهم كما و نوعا ، و بالتالي خفض تكاليف العمل ، و رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين و إشباع حاجاتهم ، و هو العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

نستنتج أن القوانين والاجراءات توفر في جو العمل من خلال مرونتها وتكيفها في خدمة أهداف المؤسسة وراحة عمالها وهو ما ينعكس من خلال توفير قوانين تساهم في رفع فعالية العمال.

**الجدول رقم 18:** يوضح العلاقة بين السهولة في تطبيق القواعد والجراءات المعتمدة من طرف

المؤسسة ومساعدة التكوين في التقليل من الاخطاء

المجموع		لا		نعم		تقليل الأخطاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	سهولة تطبيق القواعد
%100	31	%41.9	13	%58.1	18	نعم
%100	19	%57.9	11	%42.1	8	لا
%100	50	%48	24	%52	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52 % من المبحوثين صرحوا بأن هناك سهولة في تطبيق القواعد والاجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 58.1% من المبحوثين الذين يقرون بأن التكوين ساعدهم في التقليل من الأخطاء، في حين أن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا من المبحوثين صرحوا بأن هناك سهولة في تطبيق القواعد والاجراءات

المعتمدة من طرف المؤسسة تدعمها نسبة 57.9% من المبحوثين الذين يقرون بأن التكوين ساعدهم في التقليل من الأخطاء.

من خلال ما سبق تتضح أهمية الاهتمام بالقواعد و الاجراءات و دورها في التقليل من الاخطاء حيث أنه كلما كانت هذه الاجراءات و القوانين واضحة و بسيطة كلما سهل استعمالها بعد التكوين في حين أن التدريب هو عملية إكساب الموظفين المعلومات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسين سلوكهم في بيئة العمل من أجل الحصول على نتائج أفضل، وزيادة إنتاج المؤسسة أو الشركة أو المنظمة وفق النظام الداخلي المعمول به داخل المؤسسة ووفق الاجراءات المعمول بها، وفي السنوات الأخيرة تطوّر التدريب ونما بشكل كبير بسبب أهمية التدريب في إعداد الموظفين لتولي المناصب المناسبة لهم، وقد تمّ الاعتماد في ذلك على وسائل وتقنيات حديثة مناسبة لطبيعة العمل المعتمد على التكنولوجيا ومناسبٍ للتطورات السريعة في الأسواق المختلفة.

نستنتج أهمية الاهتمام بالقواعد والاجراءات ودورها في التقليل من الاخطاء حيث أنه كلما كانت هذه الاجراءات والقوانين واضحة وبسيطة كلما سهل استعمالها بعد التكوين.

الجدول رقم 19: يوضح عمل المؤسسة على القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين  
وتأدية العمل بعد التكوين

المجموع		بكفاءة أكثر		لم يتغير شيء		العمل بكفاءة صعوبات التي تواجه العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%88.2	30	%11.8	4	نعم
%100	16	%50	8	%50	8	لا
%100	50	%76	38	%24	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون بكفاءة أكثر تدعمها في ذلك نسبة 88.2% من المبحوثين الذين يقرون بأن الإدارة تعمل على القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين، في حين أن نسبة 24% من المبحوثين صرحوا بأنه لم يتغير شيء في أدائهم تدعمها نسبة 50% من المبحوثين الذين يقرون بأن الإدارة لا تعمل على القضاء بالصعوبات.

من خلال نتائج الجدول صرح العمال بأنهم يعملون بكفاءة وأن الإدارة تعمل على القضاء بالصعوبات التي يواجهها العاملين أثناء تأدية أعمالهم. حيث أن هناك علاقة التبادلية بين العاملين فيما بينهم وبين الرؤساء فيما بينهم وبين العاملين والرؤساء وفعالية المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على التوازن بين أهداف العاملين وبين أهداف المؤسسة و تذليل كافة الصعوبات و المعوقات التي يمكن أن تحد من تحقيق الاهداف، كما أن سهولة و وضوح القواعد و القوانين و الاجراءات داخل المؤسسة يتيح لها السير الحسن للعمليات الادارية و الذي من شأنه أن يحسن من مهارات العاملين وقدراتهم وتطويرها للأفضل وجعلهم قادرين على أداء المهام الموكلة لهم بسهولة وأريحية وقادرين على تحمل المسؤولية واتقان العمل و انجازه في أقل وقت وأقصر تكلفة.

نستنتج أن العمال يعملون بكفاءة حيث أنهم قادرون على تحسين مستوى كفاءة العمل وأن الإدارة تسعة جاهدة للقضاء على الصعوبات التي يمكن أن يواجهها العمال أثناء تأدية أعمالهم.

**الجدول رقم 20:** يوضح العلاقة بين عمل المؤسسة على القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين وتقديم المؤسسة للحوافز

المجموع		لا		نعم		تقديم المؤسسة الحوافز الصعوبات في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%20.6	7	%79.4	27	نعم
%100	16	%12.5	2	%87.5	14	لا
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز نسبة 87.5% من المبحوثين الذين يقرون بأن المؤسسة لا تسعى للقضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين، في حين أن نسبة 18% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لم تقم بتقديم الحوافز تدعمها نسبة 20.6% من المبحوثين الذين يقرون بأن المؤسسة تسعى للقضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن المؤسسة تعمل على القضاء على الصعوبات تمن خلال تقديم الحوافز للعاملين، إذ تعتبر الحوافز وخاصة المادية منها من أهم الأمور التي يسعى إلى تحقيقها العامل، على اعتبار أن الأجر يعد مصدر سعادته ويلبي احتياجاته الفيزيولوجية و يوفر لهم الضروريات والكماليات، وبالتالي تحقيق مستوى معيشي مقبول في ظل انخفاض المستوى المعيشي و القدرة الشرائية له و غلاء المعيشة، كما أن تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة له و فتح فرص للتكوين المستمر يتيح له فرص للترقية و تحسين المستوى الاجتماعي له دور إيجابي في تحسين بيئة العمل و تحقيق الرضا عن العمل و بيئته. إذ أثبتت بعض الدراسات في

التنظيم والسلوك الإنساني داخل المؤسسات على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية في للعمل، إذ أن تحفيز العامل يعتبر من العوامل المهمة التي تساعد على أدائه عمله المتواصل والرفع من مستوى انجازاته لتحقيق أهداف المؤسسة، فكلما كانت الحوافز المقدمة مرضية وتشبع حاجات الفرد كلما أدى هذا إلى زيادة انتماءه وولائه. ويقدم الموجود وكل ما هو بإمكانه وهذا ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء.

نستنتج أن المؤسسة تعمل على القضاء على الصعوبات التي يمكن أن تواجه العاملين كما أن تقوم بتشجيعهم على تنمية مهاراتهم من خلال تقدم الحوافز.

**الجدول رقم 21:** يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بتشجيع الافكار الجديدة وضرورة التدريب

المستمر للعامل

المجموع		لا		نعم		التدريب المستمر ضروري لك تشجيع الأفكار الجديدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	21	38.2%	8	61.90%	13	نعم
%100	18	%22.2	4	%77.8	14	لا
%100	11	/	/	100%	11	أبدا
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76 % من المبحوثين صرحوا بأن التدريب المستمر ضروري تدعمها نسبة 100% من المبحوثين الذين يقرون بأن ليس هناك تشجيع للأفكار الجديدة من طرف ادارة المؤسسة أبدا، في حين أن نسبة 24% من المبحوثين صرحوا بأن التدريب المستمر ضروري تدعمها نسبة 38.2% من المبحوثين الذين يقرون بأن هناك تشجيع للأفكار الجديدة من طرف إدارة المؤسسة.

من خلال ما سبق تتضح أن التدريب المستمر ضروري من أجل بقاء و استمرار أي تنظيم وذلك بالاستفادة من المهارات و الخبرات التي يتمتع بها العمال في المؤسسة كما أن لسنوات الخبرة المهنية أهمية كبيرة في تحديد اتجاهات العاملين نحو العمل لذا تسعى الادارة دائما لكسب ثقتهم واعطائهم مجال لكي يستفيد منهم العمال الجدد فمسؤولياتهم نحو العمل تزداد من أجل تحقيق الأهداف، كما أن التشجيع على الأفكار الجديدة يفتح للمؤسسة آفاق واسعة للابتكار والتجديد و الابداع و اطلاق العنان لأفكارهم لتستفيد منها المؤسسة و تصبح قادرة على المنافسة مع نظيرتها المؤسسات التي تنافسها في نفس القطاع وتصبح رائدة في مجالها و تكتسب التميز والنجاح لضمان نموها و تطورها و بقاءها.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بشجيع الأفكار الجديدة مما يدفع الأفراد الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج التكوينية التي يرون بأنهم ضرورية من أجل التطوير.

#### الجدول رقم 22: يوضح ضمان علاقات ايجابية بين الموظفين

النسبة	التكرار	ضمان علاقات إيجابية بين الموظفين
44%	22	نعم
26%	13	لا
30%	15	احيانا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44 % من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين، تليها نسبة 30% صرحوا أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين، وتأتي نسبة 26% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشجيع على المنافسة بين العاملين فيما بينهم التي تخلق نوع من روح التعاون والجماعة بين فريق العمل بدوره يجعل العاملين يقومون بشحذ همهم ويبدلون جهدا أكبر في اثبات أنفسهم وأنهم قادرين على تحمل المسؤولية والوصول الى مستوى الأداء الفعلي ولنجاح المؤسسة عليها توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية التي تخدم استراتيجيتها المستقبلية.

نستنتج أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشجيع على المنافسة بين العاملين فيما بينهم التي تخلق نوع من روح التعاون والجماعة بين فريق العمل بدوره يجعل العاملين يقومون بشحذ همهم ويبدلون جهدا أكبر في اثبات أنفسهم.

الجدول رقم 23: يوضح علاقة الرضا عن نظام الترقية والأسس والمعايير المعتمدة في الترقية

المجموع		الاقدمية		الاداء الجيد		الاسس المعايير المعتمدة في الترقية نظام الترقية في مؤسستكم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	14	%71.4	10	%28.6	4	نعم
%100	36	%61.1	22	%38.9	14	لا
%100	50	%64	32	%36	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64 % من المبحوثين صرحوا بأن المعايير المعتمدة في الترقية بالأقدمية تدعمها نسبة 71.4% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن نظام الترقية في المؤسسة، في حين أن نسبة 36% من المبحوثين صرحوا بأن المعايير المعتمدة في الترقية بالأداء الجيد تدعمها نسبة 38.9% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضون عن نظام الترقية في المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الترقية عن طريق الأقدمية من خلال سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملين في المؤسسة لتؤهلهم للحصول على منصب أعلى من المنصب الذي يشغله، كما

أن الترقية في العمل من بين الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة لأنها توفر له امتيازات سواء مادية أو اجتماعية، بالإضافة الى التقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها وهذا طبعاً يؤدي الى حالة الرضا عن العمل ويزيد من الانضباط والرفع من معدل الأداء و الروح المعنوية وزيادة الدافعية نحو العمل وعدم التفكير من مغادرة المؤسسة ما دام يشعر العامل أنه محل اهتمام و أنه مطمئن على مستقبله المهني.

نستنتج أن الترقية عن طريق الأقدمية من خلال سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملين في المؤسسة لتؤهلهم للحصول على منصب أعلى من المنصب الذي يشغله.

#### رابعا: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- نستنتج من خلال الجدول 15 أن الادارة تشجع الافكار الجديدة التي يطرحها العاملين للاستفادة منها لتحقيق الأهداف مما يساهم في خلق الدافعية لدى هؤلاء للتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
- نستنتج من خلال الجدول 16 أن القوانين والاجراءات توفر في جو العمل من خلال مرونتها وتكيفها في خدمة أهداف المؤسسة وراحة عمالها وهو ما ينعكس من خلال توفير قوانين تساهم في رفع فعالية العمال.
- نستنتج من خلال الجدول 17 أهمية الاهتمام بالقواعد والاجراءات ودورها في التقليل من الاخطاء حيث أنه كلما كانت هذه الاجراءات والقوانين واضحة وبسيطة كلما سهل استعمالها بعد التكوين.
- نستنتج من خلال الجدول 18 أن العمال يعملون بكفاءة حيث أنهم قادرون على تحسين مستوى كفاءة العمل وأن الادارة تسعة جاهدة للقضاء على الصعوبات التي يمكن أن يواجهها العمال أثناء تأدية أعمالهم.
- نستنتج من خلال الجدول 19 أن المؤسسة تعمل على القضاء على الصعوبات التي يمكن أت تواجه العاملين كما أن تقوم بتشجيعهم على تنمية مهاراتهم من خلال تقديم الحوافز.

- نستنتج من خلال الجدول 20 أن المؤسسة تقوم بشجيع الأفكار الجديدة مما يدفع الأفراد الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج التكوينية التي يرون بأنها ضرورية من أجل التطوير.
- نستنتج من خلال الجدول 21 أن المؤسسة تهتم بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشجيع على المنافسة بين العاملين فيما بينهم التي تخلق نوع من روح التعاون والجماعة بين فريق العمل بدوره يجعل العاملين يقومون بشحذ همهم ويبدلون جهدا أكبر في اثبات أنفسهم.
- نستنتج من خلال الجدول 22 أن الترقية عن طريق الأقدمية من خلال سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملين في المؤسسة لتؤهلهم للحصول على منصب أعلى من المنصب الذي يشغله

#### خامسا: الاستنتاج العام:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني، فمن خلال العمل الميداني تم اتوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي ربطت الثقافة التنظيمية بتنمية الموارد البشرية.

**الفرضية الأولى** التي تنص على أن الثقافة الفرعية تؤثر على تنمية الموارد البشرية لدى اطرار مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية ومن النتائج التي توصلت لها:

أن العمال التحقوا عن طريق الوساطة و يرون أن التدريب المستمر مهم للعمال في المؤسسة حيث ان التدريب المستمر يواكب التطور الحاصل ويساعد العمال على التكيف مع المستجدات الحاصلة ومع المكننة المستحدثة ونجد وسيلة لحصول العامل على المكافأة وكذا تحقيق للذات من خلال تحقيق مكانة اجتماعية عن طريق وظيفة تضمن له مكانة في المجتمع الذي يعيش فيه، أما إدارة المؤسسة فهي تقدم حوافز و مكافآت لكسب ثقة العاملين وجعلهم يشعرون بالراحة في مكان العمل و توفير الجو المناسب الذي يسمح لهم بتولي المهام الموكلة لهم و انجاز الأعمال التي يكلفون بها في حين العاملين يتلقون الحوافز المعنوية في المؤسسة وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد على

التقدير و الاحترام للموظفين فيما بينهم و بين الرؤساء و المرؤوسين حتى يجدون أنفسهم في راحة تامة في مكان العمل و توفير المؤسسة لظروف العمل ينعكس على أداء المؤسسة، كما أن التقدير و الاحترام من طرف الزملاء في العمل من شأنه أن يرفع من الدافعية في العمل ووضوح المهام يسهل للعاملين أداء لأعمالهم وذلك حسب قدراتهم وطاقاتهم حتى يقدموا الأفضل.

وفي المقابل الأخذ بأراء العاملين وفتح المجال لمشاركتهم في صنع القرار وذلك من خلال التعبير عن مشاكلهم وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب في زيادة أدائهم الفعلي للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم واعتبار الرؤساء قدوة في أخلاق المهنة. والمسؤولية والتحلي بروح الجماعة، و تلقي مكافآت من طرف المؤسسة من شأنه أن يجسد الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة ورفع من الأداء للوصول الى تحقيق أهدافها واعطاء أهمية الوقت في انجاز المهام، و أن أدائهم بعد حصولهم على التكوين يكون بكفاءة و لعل أن الاهتمام بتنظيم الدورات التكوينية التي تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات الأزمة التي تساعد على فهم واستيعاب الوظائف والأهداف ومنه تحسين أدائهم، ونجد أن العمال بعد حصولهم على التقدير من طرف الزملاء و هذا يعطي دافعا قويا للعاملين والثقة فيما بينهم و أن العامل عنصرا مهما في المؤسسة و اعتباره أهم مورد في المؤسسة و ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي و أن التخصص و المهارة لدى العاملين و تكرار نفس الأعمال يوميا يكتسب من خلالها مهارة السرعة في الأداء.

والشعور بالارتياح يمكن أن تؤثر ايجابا على البيئة الداخلية على رضا العاملين إن كانت تتوافق مع متطلبات اشباع وحاجات العاملين كالحاجة للاستقرار والضمانات الوظيفية والوقاية وهي تعبر عن التحرر من الخوف من عدة أشياء كافتقاد الوظيفة أو العائد المادي وتساهم هذه الحاجات في تحقيق ما يرغبون فيه.

**الفرضية الثانية التي تنص على أن القيم التنظيمية تؤثر على تنمية الموارد البشرية لدى اطرات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية ومن النتائج التي توصلت لها:**

تساهم البرامج التكوينية من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المهارة تتوفر عند كل عامل ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة وأن

القوانين و الاجراءات توفر في جو العمل ملائم من خلال مرونتها وتكيفها في خدمة أهداف المؤسسة وراحة عمالها وهو ما ينعكس من خلال توفير قوانين تساهم في رفع فعالية العمال من خلال التدريب المستمر لهم مما يجعلهم يبذلون المزيد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما و نوعا، كما تظهر أهمية الاهتمام بالقواعد و الاجراءات و دورها في التقليل من الأخطاء حيث أنه كلما كانت هذه الاجراءات و القوانين واضحة و بسيطة كلما سهل استعمالها بعد التكوين.

في حين أن التدريب هو عملية إكساب الموظفين المعلومات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسين سلوكهم في بيئة العمل من أجل الحصول على نتائج أفضل و العمال يعملون بكفاءة حيث أنهم قادرون على تحسين مستوى كفاءة العمل و أن هناك علاقة التبادلية بين العاملين فيما بينهم وبين الرؤساء فيما بينهم وبين العاملين والرؤساء وفعالية المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على التوازن بين أهداف العاملين وبين أهداف المؤسسة، ونجد تقديم الحوافز من طرف المؤسسة، ويظهر دور المؤسسة في القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين وبالتالي زيادة الدخل بتلقيه مكافآت وحوافز نظير تطور ادائه باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشأة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية.

و أن التدريب المستمر ضروري من أجل بقاء و استمرار أي تنظيم وذلك بالاستفادة من المهارات و الخبرات التي يتمتع بها العمال في المؤسسة كما أن لسنوات الخبرة المهنية في تحديد اتجاهات العاملين نحو العمل لذا تسعى الادارة دائما لكسب ثقتهم واعطائهم مجال لكي يستفيد منهم العمال الجدد فمسؤولياتهم نحو العمل تزداد من أجل تحقيق الأهداف، وتهتم المؤسسة بضمان علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشجيع على المنافسة بين العاملين فيما بينهم التي تخلق نوع من روح التعاون و الجماعة بين فريق العمل بدوره يجعل العاملين يقومون بشحن همهم و يبذلون جهدا أكبر في اثبات أنفسهم و أنهم قادرين على تحمل المسؤولية والوصول الى مستوى الأداء الفعلي.

وأن الترقية عن طريق الأقدمية من خلال سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملين في المؤسسة لتؤهلهم للحصول على منصب أعلى من المنصب الذي يشغله، كما أن الترقية في العمل من بين

الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة لأنها توفر له امتيازات سواء مادية أو اجتماعية بالإضافة الى التقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها.

### سادسا: التوصيات والمقترحات:

على ضوء النتائج التي توصلت اليها في إطار هذه الدراسة يمكن لأن نقدم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالجانب المعرفي للعامل من خلال مشاركته في اتخاذ القرار.
- إعطاء فرصة للعامل في اختيار موضوع التكوين الذي سيأخذه عن طريق مدارس التكوين المتخصصة.
- برجة اجتماعات أسبوعية من أجل تقريب أفراد العمل من تخصصهم وتوضيح النقائص ومحاولة حل المشاكل العالقة داخل المصلحة لتفادي تأخير الإنجاز.
- بث الثقة من قبل المسؤول وتقسيم العمل حسب قدرات وامكانيات كل عامل ومساعدة على التخلص من الاضطراب الذي يحدث لهم عند استحالة القدرة على إنجاز المهام الموكلة لهم.
- العمل على توفير نظام اتصال يكون انسيابي وذو اتجاهات متعددة عن طريق الاجتماعات لمعرفة احتياجات وأراء وأفكار العامل.
- العمل على توفير علاقات رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بطريقة موضوعية وقانونية ومرنة.
- العمل على توفير نظام للحوافز والمكافآت المعنوية والمادية بشكل عادل على العاملين.

خاتمة

## خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتاً ثميناً، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الاجتماعية، ولكن حسبنا 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 بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر، ووسائله كذلك.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بولاية غرداية وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الإجرائية و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الثقافة التنظيمية و تنمية الموارد البشرية و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة، إذن أصبح من المعلوم أنه لا توجد مؤسسة مهما كانت تخلو من الثقافة التنظيمية، كما أنه من المعلوم أن جميع المؤسسات تقوم بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها فلكل منه هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، قد تنجح مؤسسات لتحقيق أهدافها ويؤدي بها ذلك الى نموها واستمرارها وتوسيع أعمالها، وقد تصعب المهمة على مؤسسات أخرى في تحقيق ذلك بما يؤدي بها الخروج من دنيا الأعمال.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### مراجع وكتب بالعربية:

1. أحمد الطراونة حسين وعريقات أحمد حسن، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2012.
2. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2 2006.
3. أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار إحياء التراث العربي، ط2، لبنان ب س.
4. البحليكي منير، المورد البسيط، ب ط، دار العلم للملايين، بيروت، 1985، ص 63.
5. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة لبنان 2002.
6. البيومي صلاح، حوافز الإنتاج في الصناعة، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
7. الجزراوي موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، عمان.
8. جمار طارق علي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ب س.
9. جونز شارلز واجاريت، الادارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
10. حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1 مؤسسة الورق للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
11. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.

12. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر 2002/2001.
13. الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط2، مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة اليرموك الأردن 2008.
14. خضير كاظم محمود- ياسين كاسب الخرشة، إدارة المورد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
15. خالد حامد، مدخل الى علم الاجتماع، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، المحمدية الجزائر، 2012.
16. الخطيب رداح-الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، الأردن، ط1 2006.
17. خليل عباس محمد وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1 2007.
18. رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر، عمان، ط1، 2012.
19. زايد أحمد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة 1981.
20. الزغبى فايزة وعبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، ب ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع -عمان الأردن 1997.
21. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
22. زويلف مهدي حسين، إدارة الأفراد-مدخل كمي- دار المجدولاي للنشر، الأردن ط3 1991.
23. سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2012 ص 155.
24. السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013.
25. السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

26. سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، 2003.
27. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، دار غريب 1985.
28. سيد مصطفى أحمد - إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق (بناها)، القاهرة 2000.
29. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الشروق، عمان، 2005.
30. الشقاوي عبد الرحمان، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
31. الشماع خليل محمد حسن وكاظم حمود خضير، نظرية الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
33. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2001.
34. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ب ط، ب د، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
35. العامري مهدي محسن صالح وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
36. عبد الباقي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
37. عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجزائرية، الاسكندرية، مصر 2003.
38. عبد الباقي عمر عبد الرحمن، إدارة الأفراد، ب ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
39. عبد الجليل راشد محمد، استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
40. عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية المنصورة 2007.

41. عبيدات محمد وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001.
42. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن ط2، 1999.
43. عرب هاني، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، (ب ب) (ب ت).
44. عقيلي عمر، إدارة القوى البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، 1996.
45. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
46. علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الأنجلو مصرية مصر، 1994.
47. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر الاردن، ط1، 2013.
48. عوض محمد عبد الغني، الخضير محسن وأحمد، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992.
49. عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الإجماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009.
50. غربي علي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر علم الاجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة ط2، 2009.
51. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر 2007.
52. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، ب.ب، ط 1، 2015.
53. القريوتي حمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات العمليات والوظائف، ب ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
54. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ب ط، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

55. م زويلف هدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط 1 عمان دالا مجدولاوي، 1994.
56. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
57. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006.
58. ماهر أحمد، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2010.
59. المبارك محمد الصاوي محمد، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية القاهرة، 1996.
60. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000.
61. محمود هاشم زكي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت 1979، ص 304.
62. مسعود جبران: الرائد الصغير، معجم أبجدي للمبتدئين، ط 2، دار العلم للملايين، لبنان 2000.
63. مصطفى أحمد، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، ط 1، المركز العربي للتدريب المهني، ليبيا 2001.
64. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية: الالاسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، ب ط، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.
65. المغربي كمال محمد، الإدارة، دار الفكر، (ب.د)، (ب.ت).
66. منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت 1997.

## المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بن فيحان الدوسري جاسم، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
2. خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية، الرياض.
3. العاجز مصباح فاروق إيهاب، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
4. لعمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2014.
5. معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية بجامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2009.

## مراجع اللغة الأجنبية

1. THEVENT (M), **Audit de la culture d'entreprise**, Les Editions d'organisation, paris France, 1986, p35.

# قائمة الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص تنظيم وعمل

استمارة البحث بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، أنا طالبة قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أرجو وأطلب منكم تقديم يد المساعدة لي، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة بكل دقة وصراحة واهتمام، مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير كما أكد لكم أن هذه المعلومات تحفظ عندي ونشكركم على سن تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (X) في خانة الإجابة المختارة.

شكرا لكم على حسن تفهمكم

حازم فاطمة الزهراء

## I. البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  25-20  30-26  35-31
- 40-36  45-41  50-46
3. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي
5. الصنف المهني: اطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

## II. الثقافة الفرعية:

6. كيف التحقت بالعمل بالمؤسسة؟

- توظيف مباشر
- وساطة
- علاقات شخصية

7. ماذا يمثل لك العمل:

- وسيلة للحصول على دخل
- مكانة اجتماعية ومهنية
- تجربة مهنية
- تحقيق الذات

8. ماذا يعني لك الاتقان في العمل داخل المؤسسة؟

- عبادة  اثبات الذات
- واجب  هناك رقابة

9. ما مدى التزامك بقوانين وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  نادراً  إطلاقاً

10. هل تتأخر في الوصول في الوقت المحدد لدوام العمل بالمؤسسة؟ دائماً  أحياناً  أبداً

11. هل تتغيب عن عملك باستمرار؟ نعم  لا

12. ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك؟

علاقة جيدة  علاقة حسنة  علاقة سيئة

13. هل تشعر بضرورة استمرار هذه العلاقة؟ نعم  لا

كيف ينعكس ذلك عليك:

الشعور بالراحة واستقرار

بالدعم والمساندة

تنمية المحبة والمساندة لدى الآخرين

زيادة التمسك بالجماعة

حدوث قلق واضطراب

14. هل تهتم بأهمية الوقت في إنجاز المهام المنوطة بك؟ نعم  لا

15. هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم؟

تعاون  تفاهم  الاثنان معا  لا شيء من ذلك

16. هل تعتقد أن جماعة العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة؟ نعم  لا

17. هل يقدر زملائك العمل الذي تقوم به؟ نعم  لا  لا أدري

18. ما مدى شعورك بالارتياح في عملك؟ جيد  متوسط  سيء

### III. القيم التنظيمية

19. هل تحد إدارة المؤسسة من حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير وتفعيل إجراءات

ونظم العمل؟ نعم  لا  نوعا ما

20. هل تعمل القوانين والإجراءات المتبعة على تحقيق جو ملائم لتأدية مهامك؟

نعم  لا  نوعا ما

21. هل هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة على جميع العمال؟

نعم  لا

22. هل تعمل المؤسسة على القضاء على الصعوبات التي تواجه الموظفين دون تفرقة؟ نعم

لا

23. هل تقوم المؤسسة بتشجيع الأفكار الجديدة التي تتميز بها؟ دائما  أحيانا  أبدا

24. هل تعمل المؤسسة على ضمان علاقات إيجابية بين الموظفين؟ نعم  لا  أحيانا

25. هل برأيك أن المشاركة في اتخاذ القرارات التي يساهم فيها الموظف ولو بالقليل؟ نعم  لا

26. ما مدى إنجازك للوظائف في الأوقات المحددة؟ دائما  أحيانا  أبدا

27. هل ترى نفسك موظفا لا يمكن الاستغناء عنه؟ نعم  لا

### IV. تنمية الموارد البشرية:

28. هل حدث وأن تلقيت تدريبا عن هذه الوظيفة؟ نعم  لا

29. هل ترى أن التدريب المستمر ضروري لك؟ نعم  لا

30. هل ترى أن التدريب حسن من أدائك وإنجازك لمهامك؟ نعم  لا  نوعا ما

31. هل ساعدك التكوين على التقليل من الأخطاء؟ نعم  لا

32. كيف تؤدي عملك بعد الحصول على التكوين؟

لم يتغير أدائي في العمل

بكفاءة أكثر

بوقت أسرع

33. هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية وتطوير مهاراتك ومعارفك؟ نعم  لا

34. هل تشعر أن الإدارة تحفزك لأداء لعملك؟ نعم  لا

35. كيف يؤدي العاملون أعمالهم بعد حصولهم على (تكوين، شكر، ترقية...): بكفاءة  سرعة الأداء

36. ما هي اشكال التحفيز التي تتلقاها هل هي:

تحفيز معنوي

تحفيز مادي

37. هل تأخذ المؤسسة بآراء العاملين ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات؟ نعم  لا  أحيانا

38. هل تشعر بتقدير واهتمام زملائك في العمل؟ نعم  لا  نوعا ما

39. هل تقدم ادارة المؤسسة مكافأة للعاملين؟ نعم  لا

40. هل استفدت من ترقية؟ نعم  لا

41. ماهي الاسس المعايير المعتمدة في الترقية : الاداء الجيد  الاقدمية  الشهادة

42. هل استفدت من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك؟ نعم  لا

الملحق رقم 1:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

SECRETARIAT DE DIRECTION

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

ASSISTANT DE DIRECTION GENERALE

DIRECTION DE L'ENGINEERING

ASSISTANT AUDIT

DEPARTEMENT FINANCES COMPTABILITE ET  
CONTROLE DE GESTION

ASSISTANT COMMUNUCATION

DEPARTEMENT JURIDIQUE ET REGLEMENTATION  
DES MARCHES

ASSISTANT HSE

DIRECTION TECHNIQUE

ASSISTANT SIE

DIVISION COMMERCIALE ET GESTION DES  
CONTRATS

INSPECTEUR CENTRAL

DIVISION SYSTEMES D'INFORMATON

SERVICE AFFAIRES GENERALES

UNITE DE PRODUCTION DE BECHAR

UNITE DE PRODUCTION DE TOUGGOURT

UNITE DE PRODUCTION DE

UNITE DE PRODUCTION DE TINDOUF

UNITE DE PRODUCTION D'ILLIZI

UNITE DE PRODUCTION DE MSILA

UNITE PRODUCTION DE SIDI

UNITE DE PRODUCTION D'ADRAR

الملحق رقم 02

وحدة انتاج الجنوب

Unité de production sud-ouest

Service production Tindouf

Service production béni abbés

Central de Tindouf 1

Central de Tindouf 2

Central de Tabelbala

Central d'Oum Lassel

Central de Site 01

Central de Site 02

Central de Site 03

Central de Béni Abbés

Central de Talmine

Central de Bordj Badji  
Mokhtar

Central d'Ain Belbel

Central de Kerzaz

Central de Timiaouine

الملحق رقم 3

