



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: حمزة قندافة و بلال قروف

بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تنمية المهارات العاملين

دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتقاعد بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

لعور سليمان (أستاذ محاضر-أ- بجامعة غرداية) رئيسا

طالب أحمد نور الدين (أستاذ محاضر -ب- بجامعة غرداية) مشرفا ومقررا

خنيش يوسف (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017م





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: حمزة قندافة و بلال قروف

بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تنمية المهارات العاملين

دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتقاعد بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

لعور سليمان (أستاذ محاضر-أ- بجامعة غرداية) رئيسا

طالب أحمد نور الدين (أستاذ محاضر -ب- بجامعة غرداية) مشرفا ومقررا

خنيش يوسف (أستاذ مساعد-أ- بجامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017م



# الإهداء

إلى من منحتني الصبر والإرادة في الحياة بدعواتها، إلى أعر ما أملك  
في هذا الوجود والذتي العزيزة حفظها الله لنا.

إلى والدي الغالي، وعمسى الله أن يجيزهم خيرا، وأن أستطيع رد ولو  
القليل من هذا الجميل.

إلى جميع أفراد أسرتي: أخواتي، وإخوتي.

إلى أستاذنا الكرام وكل من ساندنا من قريب ومن بعيد  
من اصدقائنا في تونس ماهر عمر خليفني، فوزي سوايح، د/سلمة حاج فرج  
إلى كل من مدني يد العون لأعداد هذا العمل، أهدي هذا العمل إلى  
كل من وثق فينا.

بلال

# الإهداء

الى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة حبه الى من كلت ايامه ليقدّم لنا لحظة  
سعادة الى من حصد الاشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير  
والدي العزيز

الى من ارضعتني الحبه والحنان الى رمز الحبه وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض  
والدتي الحبيبة

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رباحين حياتي اخوتي واخواتي  
نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى اصدقائي وزملائي .

الى من كنا سبب في سهره وتعبه استادنا المحترم المشرف على هذا العمل المتواضع  
إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات  
في العلم إلى من صاغوا لنا

إلى فلسطيننا الحبيبة

## حمزة

# شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء أتقدم بالشكر لله الذي لا يحمد على النعم سواه، الذي شرفنا بنعمة

العلم وأمرنا ووقفنا إليه، فعلمنا ما لم نحن نعلم، الله تبارك وتعالى.

الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم ووقفنا لإتمام عملي المتواضع هذا، رغم كل الصعاب أشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو كلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "طالب احمد نور الدين" وأتمنى له التوفيق في عمله.

كما أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المساعد "رحماني يوسف" على صبره الجميل علينا والذي لم يبخل علي بكل النصائح والإرشادات ، وإلى كل من ساعدنا من إطارات المؤسسة وعمالها وأخص بالذكر مسؤول التريصات بالمؤسسة "CNR" عبدو لشرط . عبد الكريم .مصطفى

" اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما "

" كلما أدبني الدهر \* \* أراني نقص عقلي "

" وإذا ما ازدت علما \* \* زادني علما بجهلي "

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العائدين، حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تشخيص بيئتها بكفاءة وفعالية من اجل الحفاظ على موردها البشري و تنميته و تدريبه للحصول على ميزة التنافسية .

وقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد بغرداية على عينة قدرها 47 مفردة ، وقد اعتمدنا في التحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفي الأخير خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود علاقة دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة  
الكلمات المفتاحية : ثقافة المنظمة ، قيم ، مهارات العاملين ، تدريب .

#### Resumé :

Le but de cette étude est de clarifier le rôle de la culture organisationnelle dans le développement des compétences des employés ,La plupart des organisations cherche à diagnostiquer leurs environnement de manière efficace et efficiente afin de préserver leurs ressources humaines et de les développer pour acquérir un avantage concurrentiel.

Nous avons adopté une approche descriptive pour atteindre les objectifs de notre l'étude: un questionnaire a été conçu comme un outil d'étude et a été distribué au niveau de la Fondation du Fonds national de pension de Ghardaïa sur un echantillon de 47 individue , on s'est servi du programme SPSS edition 22 pour l'analyse des données .

Enfin, notre étude à boutit des résultats et parmi lesquelle :

la présence d'une relation statistiquement significatif entre les dimensions de la culture organisationnelle et le développement des compétences des employés de l'entreprise étudiée.

**Mots-clés: culture organisationnelle, valeurs, compétences du personnel, formation.**



الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين
08	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين
24	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة
31	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
38	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
47	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
67	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق
92	الفهرس

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	يوضح ملخص التعريفات	(1-1)
28	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الحالية	(2-1)
29	أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة و الحالية	(3 - 1)
39	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1-2)
41	متغيرات الدراسة	(2 - 2)
42	مقياس ليكارت الحماسي	(3 - 2)
43	يوضح مقياس التحليل	(4-2)
44	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(5-2)
44	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(6-2)
45	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزع البيانات	(7-2)
47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(8-2)
48	توزيع أفراد العينة تبعا للعمر	(9-2)
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(11-2)
51	توزيع الأفراد بالنسبة للمستوى الوظيفي	(12-2)
52	يوضح تصورات المستجوبين محور الثقافة التنظيمية و مهارات العاملين مرتبة حسب الأهمية	(13-2)
53	يوضح تصورات المستجوبين قيم هدفية مرتبة حسب الأهمية	(14-2)
54	يوضح تصورات المستجوبين حول الدعك و التشجيع مرتبة حسب الأهمية	(15-2)
55	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الإنضباط مرتبة	(16-2)

	حسب الأهمية	
56	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "قيم العمل الجماعية" مرتبة حسب الأهمية	(17-2)
57	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد مهارات العاملين مرتبة حسب الأهمية	(18-2)
60	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(19-2)
60	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(20-2)
61	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(21-2)
61	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(22-2)
62	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(23-2)
63	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " المؤهل العلمي ، سنوات الأقدمية " حول تنمية مهارات العاملين	(24-2)
64	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في تنمية مهارات العاملين	(25-2)

### قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	طرق التدريب العاملين	(1_1)
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1 - 2)
48	توزيع أفراد العينة تبعا للعمر	( 2-2 )
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	( 3-2 )
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	( 4-2 )
51	توزيع الأفراد بالنسبة للمستوى الوظيفي	( 5-2 )

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	قائمة المحكمين	(1_1)
85	استمارة الاستبيان	(2 - 1)
89	مخرجات برنامج SPSS	( 3-1 )

# مقدمة

## أولاً: توطئة:

لوحظ في نهاية القرن الثامن عشر تطوراً كبيراً في مجال تنمية الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير أفراد العاملين و تدريبهم كمورد مهم من موارد المنظمة، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات من حيث التعيين و التأهيل والتكوين وتطوير كفاءاتهم، وتهيئة بيئة العمل لتشجيع أفراد على التنمية واستغلال مهاراتهم حيث أنه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة و تنمية قدرات العاملين و صقل مواهبهم، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية.

فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها و رسالتها التي وجدت من أجلها، حيث يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك، فالمنظمة تتأثر باحتياجات الأفراد المكونين لها كما تتفاعل المنظمة مع بيئتها الاجتماعية و الثقافية و تحظى باهتمام كبير في مجالي السلوك التنظيمي و الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها

ومن خلال ما سبق ذكره سنتناول في دراستنا الميدانية التي أجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بغرداية ، ومن أجل قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين و توصلنا فيه الى جملة من النتائج و التوصيات

## ثانياً: إشكالية البحث:

كما تقدم ذكره تبرز لنا إشكالية بحثنا التي يمكن صياغتها كما يلي :

الى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR؟

وبغرض الإحاطة بجوانب هذه الاشكالية قمنا بتفكيكها الى جملة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

الى أي مدى يمكن تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR ؟

هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة CNR؟

## ثالثاً: الفرضيات :

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من

الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطأها وهي كالتالي:

✓ الفرضية الرئيسية:

تساهم الثقافة التنظيمية بشكل واضح وجلي في تنمية مهارات العاملين .

ومن اجل تغطية مختلف جوانب هذه الفرضية يمكن تقسيمها الى مجموعة فرضيات فرعية كما يلي :

### ✓ الفرضية الفرعية الاولى:

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وتنفرد منها :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الجماعة وتنمية مهارات العاملين

### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

هناك فروق لأبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة الى المتغيرات الشخصية (سنوات الأقدمية ،المؤهل العلمي،الجنس،المستوى الوظيفي)

ثالثا: أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال فهم دور الثقافة التنظيمية و أثرها في تنمية مهارات العاملين و تتمثل أهمية الدراسة كذلك في :

-توعية الثقافات و زيادة كفاءة و مردودية الأفراد العاملين بالمؤسسة

-تنمية أساليب مهارة للعاملين و تدريبهم و تطويرهم للاكساب ميزة التنافسية للمؤسسة .

-استفادة الباحث من نتائج الدراسة و تجسيدها على أرض الواقع .

رابعا: أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مهارات العاملين

وتحقيق استمرارية المنظمة وحفظ مكانتها مكانتها و من هذا المنطلق تدرج الأهداف الفرعية الآتية:

➤ توضيح مفهومي الثقافة التنظيمية و مهارات العاملين و كيفية تنميتها



- التركيز على العامل كمورد بشري يلبي احتياجات المنظمة و يطبق مفهومها و ثقافتها
- الوقوف على أهم أليات عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة.
- دعوة الباحثين الى المزيد من الدراسات بالرؤيا أوسع للثقافة التنظيمية و كيفية تنمية و صقل مهارات العاملين

#### خامسا: حدود البحث :

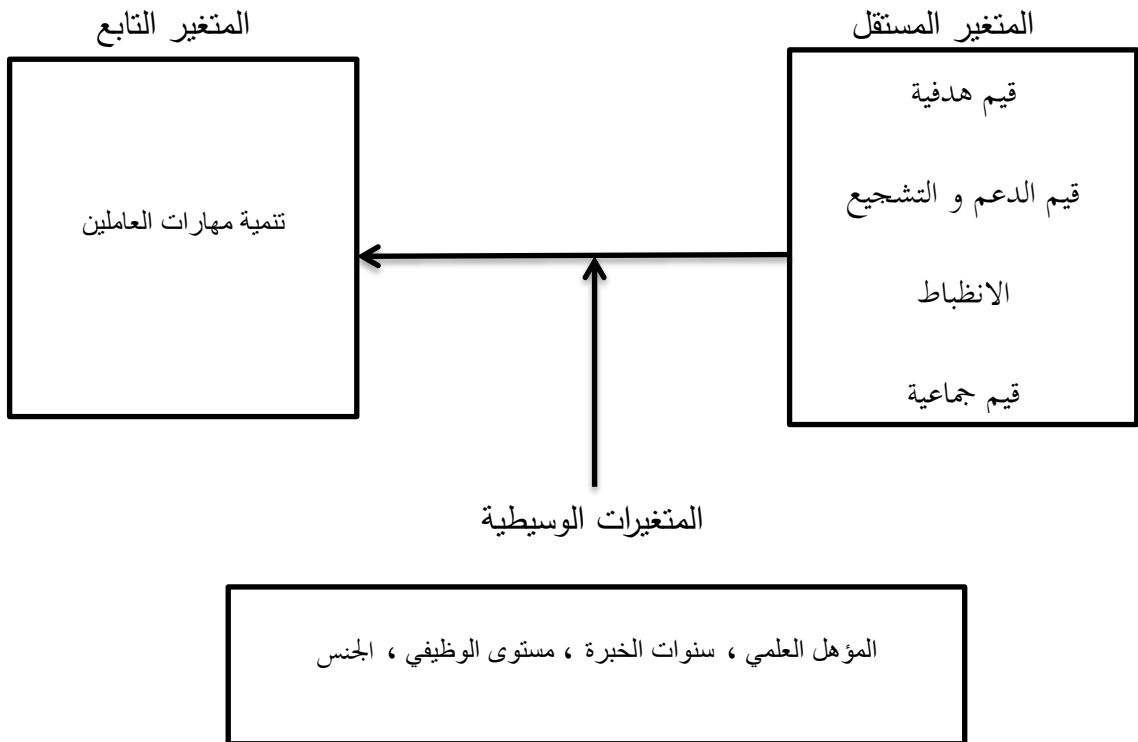
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في ولاية غرداية بمؤسسة صندوق الوطني للتقاعد

الحدود الزمانية: تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني من 01 مارس 2018 الى 03 ماي 2018

#### سادسا: هيكل البحث:



### سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهاج دراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام برنامج SPSS

ثامنا: صعوبات الدراسة :عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

- صعوبة الحصول اجراء مقابلات مع مدير مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد
- صعوبة توزيع الاستبيان وفهم المصطلحات
- تعدد وجهات نظر و آراء الباحثين و المفكرين حول المفاهيم المتناولة.

### تاسعا: هيكل الدراسة :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تبدأ بمقدمة ونهايتها بخاتمة .  
الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

والفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية و يشتمل على :مبحثين المبحث الاول منهجية وأدوات الدراسة نتناول في هذا المبحث عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية ، ويتضمن تحديد المنهج العلمي الذي يتم اعتماده في انجاز هذه الدراسة، حيث يتضمن أسلوب و منهج ومجالات الدراسة ، وأدوات جمع البيانات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة اما المبحث الثاني فتم فيها عرض النتائج وتحليل ومناقشتها .

## الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات

العاملين

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر تنمية مهارات العاملين من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، وهي الاطار المساعد للموظفين من خلال تنمية امكانياتهم الشخصية و المهنية و النفسية

للمنظمات ثقافة تنظيميه شامله وأخرى فرعيه في المجالات والأنشطة التي تعمل بها، وتعكس هذه الثقافات نظام القيم التنظيمية الذي يمثل مجموعة المفاهيم التي يحاول المديرون توصيلها لأعضاء المنظمة من اجل توفير القيم الأساسية التي تحكم توجهات المنظمة. ويمكن غرس هذه القيم التنظيمية من خلال توضيح رسمي لكيفية قيام المنظمة بإيجاد قيمه مضافة. من اجل ترشيد السلوك التنظيمي أثناء عملية البحث عن الفرص وحل المشكلات، مما يؤدي إلى آثار ايجابية أو سلبية و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل الى التطرق لما يلي:

الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية ومعرفة مكوناتها و أهم أبعادها و تنمية مهارات العاملين. وهذا ضمن المبحث الأول.

المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

**المبحث الأول :** مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين.

**المبحث الثاني :** الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

## المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية و مهارات العاملين

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها و نقلها وتعليمها وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة، كما تؤكد الحالات و المواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم و المبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة. و يقع هذا المبحث في مطلبين:

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: تنمية مهارات العاملين

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية لابد من تمييز و معرفة مفهوم الثقافة في حد ذاتها كمدخل للثقافة التنظيمية ومعرفة أهم مكوناتها.

➤ هناك عدة تعاريف للثقافة نذكر منها:

عرفت من قبل Edward Burnett Taylor على أساس كلاسيكي بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق والقانون، العادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>1</sup> أو كما يقول شاين Edgar H. Schein للثقافة والذي يرى على أنها: "مجملة الفرضيات الأساسية التي تبناها، تكشفها وتشكلها جماعة ما، محاولة من خلال ذلك حل المشاكل المتعلقة بالتكيف المحيطي والاندماج الداخلي".<sup>2</sup>

وعرفها Robert Redfield بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تعكس في الفن و الفكر و أوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان 2008، ص355.

<sup>2</sup> - سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف، دراسة حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، 2009-2010، ص09.

<sup>3</sup> - بوشامخ خولة، دور الثقافة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات مصغرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013\2014 ص08.

وكما يعرف قاموس Ramdom الثقافة على أنها: "طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل".<sup>1</sup>

ويرى Linton بأنها: "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>2</sup>

وتعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون و التواصل.<sup>3</sup>

وتعرف الثقافة على أنها: "ثمرّة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو عوامل لتقليدها في هذا الميدان أو ذاك".<sup>4</sup>

وقد ذكر محمد بن عبد الكريم الجزائري 1988 عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج.<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الثقافة هي عبارة عن تلك الطريقة المميزة لحياة المجتمع التي تضم عاداته و تقاليده وكل إنجازاته، حيث تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى والتي يتم توارثها ونقلها من جيل لآخر.

➤ **مكوناتها:** تتكون بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى أربع مجموعات:<sup>6</sup>

\* **الرموز Symboles :** هي الكلمات واللغة أو الأشياء أو الانتماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد الأعراف.

\* **الأبطال Héros :** سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات فهم يجسدون نماذج السلوك المرغوب.

\* **الطقوس Rituals :** هي أنشطة جماعية مثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

\* **القيم Values :** هي عبارة عن أحكام تفضيلية تحكم تصرفات الفرد في حياته العامة، مثل الاعتماد عن النفس، التعاون أو المنافسة.

<sup>1</sup> - دهماني زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس 2010/2009 ص04

<sup>2</sup> - حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب البليدة، 2007 ص47

<sup>3</sup> - بويرب طارق، الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014-2015، ص10.

<sup>4</sup> - خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E.N.I .G.A.B. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014-2015، ص4.

<sup>5</sup> - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2011-2012، ص7.

<sup>6</sup> شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة المنظمة، دراسة سولنغاز بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2006\2007 ص120

## الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها

عرفها Kossen بأنها: " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة".<sup>1</sup>

أو هي: نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.<sup>2</sup> فالثقافة التنظيمية هي: مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.<sup>3</sup>

ويرى Ditomos et al الثقافة التنظيمية على أنها: كل معقد من القدرات والعادات المكتسبة والمنقولة من الأفراد كأعضاء في المنظمة.<sup>4</sup>

ويرى Thévenet بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدك حياتها استجابة لبعض المشاكل و بهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل.<sup>5</sup>

ويرى Harrison أن ثقافة المنظمة هي: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة.<sup>6</sup>

أما الثقافة عند مالك بن نبي هي سلوك الفرد في المجتمع... فهي: " الثقافة تتعرف بصورة عملية بأنها مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته و تصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص357.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007، ص76.

<sup>3</sup> - خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حركة الشركات، دراسة حالة على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014-2015 ص56.

<sup>4</sup> - عبد الله علي، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء، مجلة الدراسات جامعة الاغواط، العدد 15، 2011 ص10.

<sup>5</sup> - هدار لحسن دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس ومراقبة ENAMC مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2005-2006 ص46.

<sup>6</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص17.

الجدول رقم (1-1): يوضح ملخص التعريفات

صاحب التعريف	خصائصه
Kossen	مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى الداخلية للمنظمة.
Ditamos et al	تعقيدات، عادات مكتسبة ومنقولة من الأفراد كأعضاء في المنظمة.
Thévenet	عنصر المؤسسة، تختلف عن باقي المؤسسات، تعد من المراجع المشتركة، مجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات بين العمال.
Harisson	معتقدات عميقة، طريقة تنظيم، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد و مراقبتهم، كثافة التخطيط.
Harrison	مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى الداخلية للمنظمة.
مالك بن نبي	مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: مراحل تطور ثقافة المنظمة

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينيات 1970 وبداية الثمانينيات 1980 من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات لكن الضرورة حتمت الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد المنافسة.<sup>1</sup>

ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة ج. اليوت Elliot jacques سنة 1951 حتى و إن أكد (كيش ديس) أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينيات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1971 إذا استثنينا مقال عبد الله بندي ومزوار بلخضر.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate

<sup>1</sup> - خنيش يوسف، مرجع سبق ذكره، ص56.



culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم ،فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا في حلول الثمانينيات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما:

- كتاب ثقافة المنظمة 1982:Kennedy et Deal corporate culture

- كتاب البحث عن الامتياز 1984 :Peters Waterman et search of excellence

وفي مصطلح التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع و خصائص الثقافة التنظيمية

#### أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وهما:<sup>2</sup>

##### ➤ الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

##### ➤ الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها. في حين رأى الطعامنة سنة 2001 أن الثقافة التنظيمية لها ثلاثة أنواع:

➤ الثقافة التنظيمية المتكاملة: هي مجموعة من الأنماط السلوكية و المفاهيم و القيم لضمان سيادة الثقافة المتكاملة.

➤ الثقافة التنظيمية المتباينة: هي مجموعة من العلاقات الثقافية تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي.

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص13-15.

<sup>2</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص32

➤ **الثقافة التنظيمية الغامضة:** يؤكد هذا التصنيف على عدم وجود قيم أو معتقدات مشتركة بين الأفراد ويعتبر كل فرد جزء من المدرسة ويسعى جاهدا للحفاظ عليها.<sup>1</sup>

أما الدراسات الانترولوجية \* تقسم الثقافة إلى نوعين:

➤ **الثقافة الإنسانية:** وهو الجانب الوراثي من سلوكات البشر المشتركة بينهم والتي تميزهم عن باقي الكائنات الحية كما يطلق عليها الثقافة العامة.

➤ **الثقافة الجماعية:** ترتبط بثقافة المجتمعات نظرا للاختلافات في إدراك الشعوب للمواضيع و التعامل معها، ويمكن أن ندرج في إطارها تقسيمات أخرى فرعية:

➤ - الثقافة الوطنية - الثقافة الجهوية - الثقافة المذهبية - الثقافة التنظيمية (المؤسسية)<sup>3</sup>

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تختلف من باحث لأخر فيما يلي ذكر لأهمها:<sup>4</sup>

- الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة .
- الانتباه للتفاصيل : درجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهرين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخارجات وليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات لشخص آخر.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساعدة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء .
- مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية.

<sup>1</sup> - نجوى يوسف جمال الدين و اخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات و البحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث ج2014، ص20.

\* الانترولوجية: هي علم دراسة الانسان التي تمس جوانبه العضوية والاجتماعية والحضارية ومعرفة سلوكياته.

<sup>3</sup> - شتاعة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>4</sup> - أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة، 2012-2013 ص 10-11

- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. هذا إلى جانب خصائص أخرى:<sup>1</sup>
- خاصة الاكتساب: أي أن الثقافة يمكن تعلمها فهي لا تعتمد فقط على عوامل وراثية أو بيولوجية
- الانتقال من جيل لآخر أو أنها تراكمية.
- رمزية المضمون وتشاركية الممارسة.
- متغيرة و متطورة: أي أنها قادرة على التكيف لمطالب الناس.
- أنها إنسانية اجتماعية: أي أنها من صنع الإنسان الذي شارك في صنعها بشكل تفاعلي داخل الجماعة التي ينتمي إليها.
- أنها بيئية: إذ تصدر من خلال البيئة وتتشكل من خلال المجال الذي تنتمي إليه.

### الفرع الثالث: مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تظهر من خلال أربعة أساليب وهي:<sup>2</sup>

- بناء إحساس بالتاريخ History: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة و حكايات الأبطال و القصص.
- إيجاد شعور بالتوحد Onenes: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار و إيصال القيم و المعايير .
- تطوير الإحساس بالانتماء Membership: ومن خلال نظم الفوائد التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين و التطبيع و التدريب و التطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء Exchange: عن طريق عقود عمل والمشاركة في صناعة القرارات والتنسيق مع الجماعات.

<sup>1</sup> - عبدالله علي، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية ، مذكرة ليل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف البحرين 2007، ص39-40.

وإذا ما أخذنا الأحرف الأولى من كل أسلوب تكونت كلمة HOME على اعتبار أن الثقافة القوية المنظمة تشبه العائلة التي تعمل تصور بيت.

وهناك من يرى الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة و تتمثل هذه العناصر (المكونات) في: الأساطير، القصص، الحكايات، الطقوس، الاحتفالات، البطولات و الأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات و القيم و الأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد عن طريق تصرفات المسؤولين.<sup>1</sup>

وقد حدد **Maurice Thévenet** خمسة عناصر أساسية اقترح خلالها طرق تحليل مفصلة وهي:<sup>2</sup>

- الأدوات الأساسية: المؤسسون (المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي، التحدي، المبادئ الأساسية)،
- تاريخ المؤسسة: الأشخاص، الهياكل (القانونية، الداخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط.
- الحرفة (المهنة): المهنة المكتسبة (من طرف الخارج) والمهنة الظاهرة (انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية) ومهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية)
- القيم: ما تعتبره المؤسسة الأحسن و الأفضل، القيم المصرح بها في مختلف الوثائق، القيم الظاهرة في الاختبارات و الاتصال الخارجي، القيم العملية (اجراءات مراقبة التسيير).
- العلامات و الرموز: العلامات بالنسبة لخارج (استقبال، اتصال)، (اللغة، اللباس)، الفضاء، (التهئية، الألوان)، تسيير الوقت، الرموز (الطقوس، التواريخ، الشعارات logos).

### ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية والملخصة في ما يلي:<sup>3</sup>

1. دراسة (Pumpin 1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: درجة التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة و العاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف و المواقف إزاء الإبداع و أثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعادا للثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> - اليس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص15.

<sup>2</sup> - سامية معاوية، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة المينية سكسكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة 22008-2009، ص55-56.

<sup>3</sup> - ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة فاصدي مرياح ورقلة، 2013\2014 ص10-11.

2. دراسة (Robbins 1988) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي(الإبداع و المخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية والثبات)،
3. دراسة (Robbins 1990) درس عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة، احتمال الصراع، أنماط الاتصال.
4. دراسة (Gomezetal 1998) درس الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين لابد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
5. دراسة (Rearson 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: التمكن، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة و الدافع للانتماء.
6. دراسة (Kotler 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في: الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن.
7. وأدرك (Daft 2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو مدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة و ثبات والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل و الخارج أي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بصفة فعليه وفعالة. كما أشار من جهته الباحث ريكاردو Ricardo إلى أن هناك فرق بين مفهومي الأداء والإنتاجية، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن نسبة تمكن مهمتها في وصف حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، فحين أن الأداء يتضمن كل من الإنتاجية، النوعية، الاستمرارية... الخ. ومن هذا المنطلق، تمت الإشارة، إلى أن قياسات الأداء يمكنها أن تتضمن السلوك الموجه، القياسات المعيارية، التربية، التكوين، المفاهيم، الأجهزة، التطور الإداري، والتدريب القيادي، وهذا كونها عوامل ضرورية في بناء مهارات واتجاهات الأداء التنظيمي. وعليه، يتبين أن مفهوم الأداء يجب أن يكون أوسع وأشمل، محتويًا بذلك، على كل من الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، النوعية، والسلوك المتسق والقياسات المعيارية.
8. وحلل (Schreiner 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد، استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة و الاتجاه نحو المشاركة والميل نحو استخدام المكافأة.
9. ودرس حسن علي الزعي (2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع و قيم الانضباط وقيم النمط الحر، الإبداع.

وهناك من لخص الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية في عشر عناصر هي: <sup>1</sup>

- المبادرة الفردية: مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوفرة للأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطرة و المغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد الأهداف و معايير واضحة للأداء.

<sup>1</sup> - يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2014\2015 ص33.

- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الرقابة: تتمثل في عدد القواعد الإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة و تتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العوامل وهي:<sup>1</sup>

1. الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات،
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية.

### المطلب الثاني: تنمية مهارات العاملين

إحتلت تنمية البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من إهتمامات الباحثين فيها، باعتبارها أحد مداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه و ما لذلك من أثر على تقدم المنظمات وزيادة فعاليتها ويكون العنصر البشري هو العنصر الحاسم بكفاءته و مقدرته و رغبته ومهارته

### الفرع الأول: مفهوم تنمية مهارات العاملين وأهدافها .

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

## مفهوم تنمية مهارات العاملين

عرفها Gordon 1986 بأنها " ذلك النشاط الذي يعني باستخدام تقييم وتطوير ومكافأة إدارة العاملين في المنظمة والجماعات العمالية ، كما أنها تشمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط والتنفيذ وتطوير الموظفين وإدارة المهن بالإضافة إل تقييم الأداء ونظام تعويضات العاملين وتحسين العلاقات العمالية " <sup>1</sup>.

هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات صحيحة والهاجفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في المنظمة محددة ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانية والقادرة على قدرات ومهارات <sup>2</sup>.

ويقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ولاي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية للأقصى حد ممكن <sup>3</sup>.

ويرى ماهر عليش أن عملية التنمية الموارد البشري بأنها مرحلة تأسيس بعد الحصول على الأفراد ملائمين للأداء العمل ويقصد بها رفع المستوى مهارتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيع العمل المطلوب بإنجازه <sup>4</sup>.

وتعرف على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل مما سبق نستنتج أن تنمية المهارات العاملين تشمل على تنمية البشرية التي تعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم وتحسين الذات لزيادة القدرة الانتاجية و رفعها <sup>5</sup>.

## أهداف تنمية مهارات العاملين: <sup>6</sup>

- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية

<sup>1</sup> - عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء ومؤسسة علم الرياضة للطباعة ، جامعة البحرين ط 1- 2014- ص23.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009- ص 78

<sup>3</sup> - سراج وهيب، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية دراس حالة شركة تصنيع لواحق الصنعية والصحية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012/2011 ص 25.

<sup>4</sup> - فضيل دليو ،أساليب تية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موناريك فرجوة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري بقسنطينة 2006/2005، ص54

<sup>5</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص84

<sup>6</sup> - محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007. ص.217

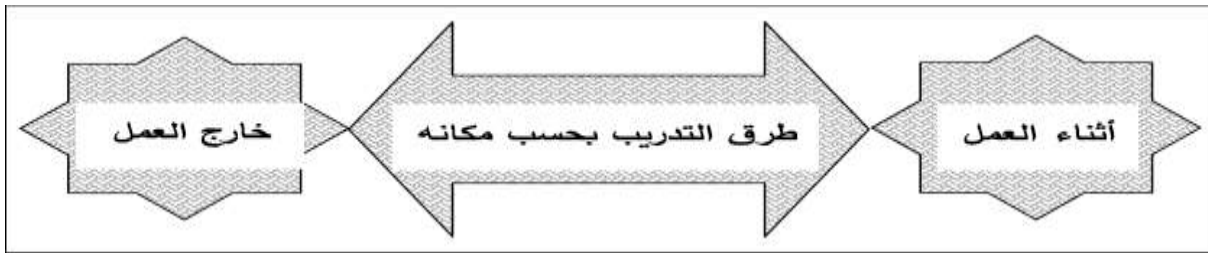
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة واسبابها الحقيقية، وذلك يخلق جيلا جديدا من القادة الفعالين
- إكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات وإعتبارها مجالا لتحقيق الذات
- بناء على الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية
- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تظافر كل الجهود لحسن استغلال وإستثمار القدرات .
- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة أكانت موارد مادية أو بشرية .

### الفرع الثاني: أساليب تنمية المهارات للعاملين

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم اشخاص المهارات واعطائهم المعرفة او السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.<sup>1</sup>

**طرق التدريب:** تقسم طرق التدريب الى انواع مختلفة ويلاحظ وجود أكثر من اساس لتقسيم هذه الطرق. حيث يمكن تقسيمها استنادا الى مكان الذي يؤدي فيه التدريب الى طريقتين مأخوذ عن Gode.W.Training.your staff London Industrial Society 1973. P6<sup>2</sup>

#### الشكل(1-1) : طرق التدريب العاملين



المصدر: محمد الفاتح محمود البشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، سنة 2016م،

ص54

#### أولا : التدريب في أثناء الخدمة (مكان العمل)

يقوم هذا النوع من التدريب على الفكرة القديمة (تقليدية) فكرة " التلمذة " التي تعني أساسا تلقي لموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل مع رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال

<sup>1</sup> - باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الثانية بالعربية ، سنة 2006م، ص118  
<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، سنة 2016م، ص53



الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وفضل أسلوب للأداء العمل وأداب السلوب الوظيفي ولا يستطيع أحد أن ينكر أو أول واجبات الرئيس المباشر ما زلت تكمن في توجيه من يعملون معه للأفضل أساليب أداء العمل وللسلوك الوظيفي الإيجابي بل ويستمر هذا الدور وليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة، ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموارد البشرية فهو يحتاج بإستمرار لتنمية وتطوير قدراته ومهاراته وإستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية للأعمال ذات المسؤولية الأكبر من مسؤولياته الحالية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمد للمورد البشري الخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، لأنها تعتبر طريقة غير مكلفة، فالمتدربون يتعلمون أثناء العملية الإنتاجية، ولا توجد الحاجة على الأمور المتعلقة بالانتاج، دون التركيز على أداء العمل من خلال العملية التدريبية، وقد تردد المشرف في توجيه العامل إما لعدم قدرته أو لعدم رغبته بذلك خشية من أن يصبح هذا الأخير منافسا له على المركز الذي يشغله أن هذه العملية التدريبية مدودة المعارف والمهارات<sup>1</sup>.

## ثانيا : التدريب خارج مكان العمل<sup>2</sup>

يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة وفي هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد من خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي وقد يأخذ هذا الأسلوب من التدريب صوراً عديدة أهمها :

➤ **المحاضرة :** رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الإتصال الشفوي المعمول به، ويتناسب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين ( قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل.. الخ) ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد ( هي إتصال رسمي بين فرد ومجموعة من الأفراد) مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين يمتاز بقلة التكاليف

➤ **التدريب المهني ( التطبيقات العلمية) :** يقوم المدرب في هذا الاسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام متدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات ومتنوعا من المهارات والمعرفة

<sup>1</sup> أومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد التسويقية دراسة حالة مديرية الأمن مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 61-62.

<sup>2</sup> هشام بكوفس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأخوة منتوري -قسنطينة، 2006- ص84-88

والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعرف هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة يتعلق هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية وهنا نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بهدف معرفة فنون المهنة

➤ **دراسة الحالات:** يستخدم هذا الأسلوب من التدريب اساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها توقف عملي كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها وتحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع ويحاول الوصول أو لكشف عن المبادئ والأسس العملية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ، بالرغم من أن كل الموضوعات المطروحة تختلف باختلاف إشكالاتها وحلولها إلا أنها تشترك نقاط نوحزها في :

- **تقرير الحالة:** أي تحديد المشكلة ووصفها بصورة كاملة .
- **مناقشة الحالة:** عن طريق تبادل الآراء حولها من قبل جميع المتدربين.
- **تحليل الحالة:** والذي ينبغي أن يتم بوضوعية ودقة وشمولية.

➤ **أسلوب المعلومات المبرمجة:**

يتم هذا الأسلوب ببرمجة المعلومات تعطي موضوع معين في مجموعة من اشربة التسجيل أو اشربة الفيديو أو سلسلة من الافلام التعليمية عن موضوع معين وفي نهاية كل شريط أسئلة معينة للدراسي المتدرب ثم يعطي وقت للإجابة وبعدها تعطي الإجابة الصحيحة يقوم بتصحيح بنفسه مثل معرفة الرياضيات، اللغة الأجنبية ، خطوات أداء العمل .

ومن خصائص هذه الطريقة أنها عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم والتتابع المنطقي وتتطلب من المدرب أن يستجيب بطريقة معينة ويعطي للمتدرب معلومات فورية عن الإجابة الصحيحة بعد إجابته وبالتالي يصحح الخطأ بنفسه

➤ **تمرينات المحاكاة ( نمذجة السلوك ) :**

هي من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف ، وإن تمثيل الواقع تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة ، ويتأثر استخدام المحاكاة كأسلوب تدريبي في شركات الطيران

➤ التدريب عن طريق التلمذة :

هي من أقدم الطرق التقليدية والتي يرجع إستخدامها إلى العصور الوسطى وكان نظام التلمذة الصناعية منتشرا في كل الدول العربية تقريبا والهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية للإتقان حرفة معينة ، أو الأعمال المتصلة بها يتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته ويشجع استخدامها في الأعمال الحرفية بصفة عامة

المطلب الثالث:علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية مهارات العاملين

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها :<sup>1</sup>

➤ التفاعل والانصهار ( داخل مجموعات العمل ) : ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة

الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي القرارات داخل المنظمة ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة وذلك تجنباً للاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة .

➤ الإلتزام بالمراسيم وتعاليم محددة : من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء

المنظمة أن يتم الإلتزام بمراسيم وتعاليم محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور نمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم الإلتزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة

➤ الوقائع والاحداث الحقيقية والهامة: يمكن من خلال الاعلان مواقف محددة او عرض وقائع واحاث

حقيقية ذات تأثير هام على تطوير نمو المنظمة ان يتم نقل ثقافة المنظمة الى الافراد الجدد وكذلك تدعيم الإلتزام الموظفين القدامى بقيم واعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام للسلوك العاملين بالمنظمة

<sup>1</sup> - مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره ص ص 84 ، 85

➤ **اللغة** : يقصد باللغة هنا ، لغة التحدث ، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الإتفاق عليه والالتزام من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة ، ومثال ذلك لغة جنديّة التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكريّة ، ولغة معاملة المريض التي يتحدث بها أفراد مؤسسة طبيّة ، ولغة خدمة العميل لاتي يتحدث بها أفراد مؤسسة تسويقية ، حيث تساهم هذه اللغة في التعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد

### الفرع الثاني: انعكاسات الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يتضح من خلال<sup>1</sup>:

- **التحقيق الدافعية**: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المترابطة بالعمل.
- **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة**: حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي الإرتباط العاملين رسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .
- **تنمية الشعور بالأمن**: تسعلا المنظمة إلى حماية أفراد من مخاطر وحوادث العمل ، ليتمكنوا أداء عملهم بأمان ، ولا يتحقق لاشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالدعم المرئي لجهود بالأمن والصحة بحث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين
- **الإنضباط والالتزام**: إن للثقافة التنظيمية دور في تأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة بمعنى أن الأفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء وإظهار انتماءهم للمنظمة للتحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل للأحداث التعبير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013/ 2014 ص

المبحث الثاني : أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

### المطلب الاول: الدراسات العربية

1- سوسن دلروم بعنوان بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية و هي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي 2016-2017 جامعة قلمة هدفت الدراسة هي الاجابة على الاشكالية التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين؟

استخدمت المنهج الوصفي وكانت العينة مكونة من 30 موظف وهم جميع موظفيها وكانت نتائج دراسة كالتالي : هناك دعم وتشجيع كبير من قبل المنظمة للمبادرة والتجديد وهما يلعب دور لتحسين اداء العاملين بالمؤسسة . انا القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تعمل على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال العلاقات الانسانية الجيدة وتهيئة مستويات عمل يسودها روح فريق واحد ان البرامج التدريبية المعتمدة للمؤسسة الفعالة وتساعد العاملين على انجاز مهام المهارة وكفاءة المطلوبة وهذا ما يؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي

2- أمينة صديقي، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية و هي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي 2012-2013 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وهدفت الدراسة الى معرفة مامدى وجود العلاقة الثقافة التنظيمية و اداء الموارد البشرية واشتملت الدراسة على 50 عاملا من المؤسسات المختارة بمعدل نصف العمال الأصلي 100 عامل و قد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي في اختبار نتائج الفرضيات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن : السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة، وتسهم 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. وقد اوصت بمشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية، والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية. و أوصت بزيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية كما أوصت الدراسة بضرورة منح المكافآت التحفيزية اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال

3-دراسة إلياس سالم، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، و هي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 2006 ، هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة واشتملت الدراسة على 92 عاملا من

المؤسسة بمعدل ثلث العمال الأصلي 276 عامل وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي في اختبار نتائج الفرضيات، حيث اعتمد الباحث على نموذج لخصائص الثقافة التنظيمية التالية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار)، وقد توصل إلى النتائج التالية: تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه .

#### المطلب الثاني: دراسات اجنبية

#### 1-دراسة: ( Adewwale & Anthonia 2013 ) بعنوان :

#### **The impact of organizational culture on human resource practices A study on a selected sample of private Nigerian universities.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 237 معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

ب. هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف برامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي وأداء العاملين وهيكل الأجور وإدارة التعويض.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. عقد ورش عمل لتوضيح ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية وربطه بالمتغيرات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء.

ب. عقد وتنفيذ برامج تدريبية لصقل المهارات ومنها الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الخاصة

#### 2-دراسة (Young 2011) بعنوان:

#### **Organizational culture and quality of work life, an organizational effectiveness in hospitals in Korea University.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 145 الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل والفعالية التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية سليمة وتعزيزها من أجل الحصول على كفاءة عالية في جودة حياة العمل.

### 3- (دراسة Lund 2003) بعنوان : Organizational Culture and Job Satisfaction

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، و تم استخدام نموذج كامرون و فريمان (1991) المكونة للثقافات التنظيمية والتسلسل الهرمي كإطار مفاهيمي للتحليل التي أظهرت نتائج الاولية للدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي : (التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم، والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني، وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث المتغيرين: متغير تابع و متغير مستقل

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات العربية و الأجنبية من حيث المتغير المستقل كدراسة الياس سالم 2006 و أمينة صديقي 2013 ودراسة سوسن دلروم 2017 وكذا دراسة LUND2003 ودراسة Adewwale & Anthonia2013 ودراسة Young 2011

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة كل من الياس سالم 2006 و دراسة أمينة صديقي 2013. ودراسة سوسن دلروم 2017 ودراسة Adewwale & Anthonia . وهذا باختلاف كل من دراسة 2003 LUND وكذلك دراسة Young 2011 من حيث المتغير التابع.

من حيث مكان الدراسة و الهدف:

اختلف مكان اجراء الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فأجريت الدراسة الحالية في مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد بخلاف دراسة سالم التي كانت في شركة جزائرية للألمنيوم بالمسيلة وأمينة صديقي التي كانت في

دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وسوسن دلروم كانت في دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية قالمه ودراسة LUND والتي كانت في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية أما عن دراسة Adewwale & Anthonia فكانت على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة وكذلك بخلاف Young في مستشفيات جامعة كوريا.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيسي فكان الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في حل اشكالية المتمثلة في معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين مؤسسة CNR ، أما دراسة أمينة صديقي فكان هدفها الرئيسي يتمثل في التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة ولأداء، أما دراسة الياس سالم فكان هدفها الرئيسي يتمثل في معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، أما عن دراسة سوسن دلروم هدفت الدراسة على الاجابة على الاشكالية كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين أما دراسة LUND هدفها اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية و دراسة Adewwale & Anthonia كان هدفها التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة وفي الأخير دراسة Young كان هدفها التعرف على الثقافة التنظيمية وجوده حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا.

-استفدنا من جميع الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري ، وما توصلت إليه من نتائج و توصيات

فكانت دراسة أمينة صديقي هي أقرب للدراسة الحالية في الدراسات العربية وكذلك دراسة Adewwale & Anthonia أقرب للدراسة الحالية في الدراسات الأجنبية.

جدول رقم (2-1):أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الحالية

المتغير التابع	المتغير المستقل
- كما تشابهت كل من دراسة الياس سالم وامينة صديقي وسوسن دلروم و دراسة Adewwale & Anthonia في المتغير التابع	- تشابهت دراستنا مع كل الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل .

المصدر: من إعداد الطالبين



جدول رقم (2-2): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا

<p>تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة الاتية من حيث المتغير التابع كدراسة LUND ودراسة YOUNG</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>كانت دراستنا الحالية في مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد لولاية غرداية بخلاف دراسة:          - سالم التي كانت في شركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة          - أمينة صديقي دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة          - سوسن دلروم كانت بينك الفلاحة والتنمية الريفية بقالملة          - دراسة LUND بقطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الامريكية          - دراسة Adewwale &amp; Anthonia عينة من جامعة خاصة نيجيرية          - دراسة YOUNG في مستشفيات جامعة كوريا</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>هدف دراستنا الحالية يتمثل في حل الاشكالية معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين، اما فيما يخص الدراسات الاخرى :          - سالم معرفة وجود اثر للثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية في المؤسسة          - أمينة صديقي تعرف على الابعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة والاداء          - سوسن دلروم الاجابة على اشكالية تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء          - دراسة LUND اختبار انواع الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي للعاملين          - دراسة Adewwale &amp; Anthonia تعرف على اثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية          - دراسة YOUNG تعرف على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل والفعالية التنظيمية في المستشفيات</p>	<p>هدف الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

### خلاصة الفصل الأول:

إن اعتبار المهارات كميزة تنافسية مستدامة تتجدد من خلال قدرات المؤسسة و موقعها التنافسي يفرض على المؤسسات أن تتحرك بثقافتها التي تنعكس بجد ذاتها على العاملين، نحو المزيد من المرونة و قبول التغيير و الأفكار الجديدة المطروحة من قبل العاملين ، والقيم التي تعزز النشاط الابتكاري في المؤسسات و مع أن تغيير الثقافة التنظيمية مسألة صعبة جدا إلا أن هذا لا يعين بقاء الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة في معزل عن التغييرات التي تعصف بهذه المؤسسات و القوى المؤثرة فيها و الظروف السائدة حولها و في هذا الصدد و من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسات سوف نستعرض في الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

لقد تناولنا في الجانب النظري دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين ، بعدما تم وضع الإطار النظري للموضوع في المؤسسة الخاصة وعرض كل المفاهيم المرتبطة بالفصل السابق ومن خلال هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي .  
ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، قمنا بدراسة حالة مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية.

ولإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا أن نتناولها من خلال مبحثين ، المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة ، وعلى بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوية والأولية. وسوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان ، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول. أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة. والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان. والمبحث الثاني الذي نتناول فيه ثلاثة مطالب ، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية ، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. والمطلب الأخير خاص بمناقشة نتائج الدراسة. وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:  
وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل لاستعراض الآتي:

-تقديم عام للمنظمة بدراسة حالة مؤسسة صندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية.

-عرض عناصر الدراسة الميدانية.

-عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

## أولا :نبذة تاريخية حول الوكالة:

لم يتم التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال الا في بداية 1953 قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد و هم الموظفين و العمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية و عمال الترامواي و عمال شركة الجزائرية للكهرباء و الغاز التابعة للدولة

اما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الاجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين و الفلاحين كان سنة 1956 و لم يتم اعداده الا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص

و بتاريخ 02 جويلية 1983 أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 و المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الاداري و المالي للضمان الاجتماعي

ان الصندوق الوطني للتقاعد ماهو الا حصيلة للاندماج سبع صناديق فيما بينها وهي كآتي:

**CAAV** الصندوق العام للتأمين عن الشيخوخة نظام عام و المكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في نظام التقاعد العام

**CGR** الصندوق العام للتقاعد للموظفين الجزائريين المكلف بتسيير التقاعد الخاص بالموظفين

**CNMA** صندوق الوطني للتعاون الفلاحي و المكلف بمنح متقاعدتي النظام الفلاحي

**CSSM** صندوق الضمان الاجتماعي الخاص بعمال المناجم و المكلف بتسيير منح متقاعدتي قطاع المناجم

**CAVNOS** صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء و المكلف بتسيير منح التقاعد لغير الأجراء

**LEPSGM** مؤسسة التغطية الاجتماعية لعمال البحر و المكلف بمنح التقاعد لعمال البحر. مؤسسة التأمين

الاجتماعي لعمال الكهرباء و الغاز المكلف بمنح التقاعد لعمال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

## ثانيا: تقديم الوكالة المحلية للتقاعد غرداية

باشر الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية غرداية نشاطاته بتاريخ 17 ديسمبر 1986 حيث شرع في بادئ الامر بعمليات تصفية الملفات و تحويلها على مستوى مصلحة التحويلات و التي تقوم بحساب المعاشات و ذلك على التوالي من جانفي الى ماي 1987

وبلغ تعداد الموارد البشرية آنذاك 4 عمال و الذين كانوا يشرفون على حوالي 2782 ملف

وهي تتربع على مساحة تقدر ب 2648 متر مربع حيث يقع مقرها بحي 08 ماي 1945

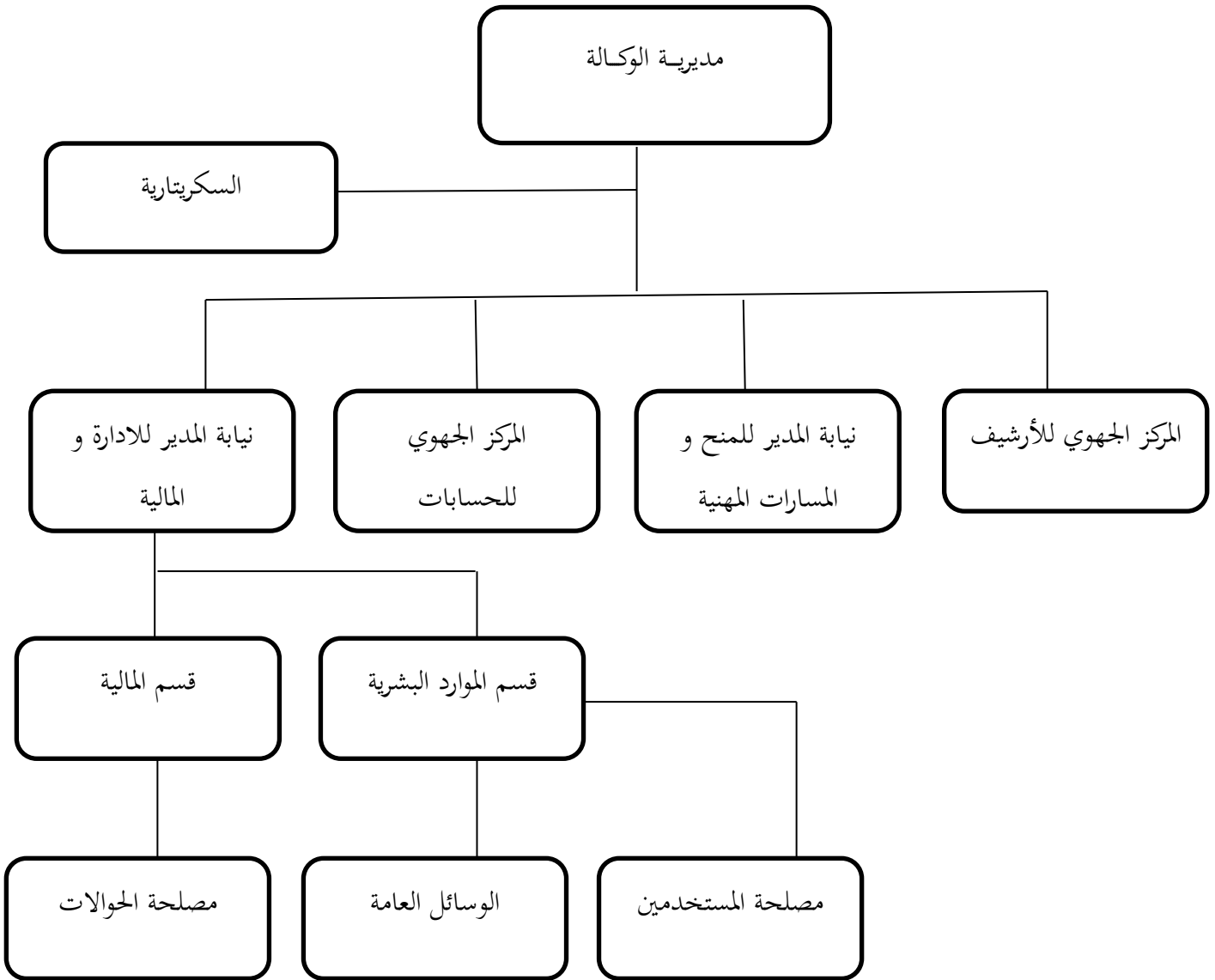
وحسب احصائيات 31-12-2015 فان تعداد الموارد البشرية بلغ 43 عامل و الذين يشرفون على حوالي 22279 ملف.

وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي

نظام التقاعد الحالي :

توحيد سن الاحالة على التقاعد عند سن 60 غير أنه توجد استثناءات نظام التقاعد الحالي يعمل وفقا للقواعد الأتية تخص فئات معينة و هي (المجاهدين- المرأة-العمال اللذين يشغلون مناصب عمل على قدر من الضرر) و تسهيلات أخرى (32 سنة عمل بدون شرط السن و التقاعد المسبق بعد 20 سنة عمل فعلية مع وجوب بلوغ سن 50 .

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد -وكالة غرداية-



المصدر: دائرة الموارد البشرية 2018

تصنيف العمال حسب التصنيف المهني:

الجدول (01-2): تصنيفات العمال 2015-12-31

التصنيف المهني	تصنيفات 2015-12-31
اطارات سامية	03
اطارات	08
موظفين تقنيين	28
أعوان تنفيذيين	04
الاجمالي	43

المصدر: دائرة الموارد البشرية حسب التصنيف 2015

ثالثا: مهام الصندوق الوطني للتقاعد

- تسيير معاشات و منح التقاعد و كذا معاشات و منح ذوي الحقوق.
- تسيير المعاشات و المنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ضمان عملية التحصيل و المراقبة و نزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل اداءات التقاعد.
- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات و الاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ضمان إعلام المستفيدين و أرباب العمل.



-تسيير صندوق المساعدة و الإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد.

\*يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار الإجراءات المتبعة ، والقيام بنشاطات في شكل إنجازات ذات طابع اجتماعي كالتى نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 و المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي و نصوصه التطبيقية.

#### مهام أخرى:

- 1- خلية استقبال المواطن، الاتصال و الإصغاء الاجتماعي.
- 2-المساعدة الاجتماعية.

#### خلية الإصغاء و الاتصال:

تم تنصيب خلية الإصغاء و الاتصال في كل الوكالات المحلية للصندوق بغرض التكفل بشكاوي المؤمنين اجتماعيا(النشطين منهم و المتقاعدين.

#### أهداف خلية الإصغاء:

تتمثل أهداف خلية الإصغاء حسب تحديد وزارة العمل و الضمان الاجتماعي ذلك من خلال الاستجابة لرغبات المؤمنين اجتماعيا:

- انسنة العلاقات و الخدمة العمومية اتجاه المواطن على مستوى هياكل القطاع.
- تلخيص المعلومات المجمعة بين القطاع العام و المواطن.
- إعادة الثقة بين المواطن و الهيئات العامة.

#### مهام خلية الإصغاء:

- استقبال المواطنين، و مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي، الإصغاء إليهم و توجيههم و مرافقتهم بغرض تسوية عرائضهم.
- تلخيص المعلومات المجمعة.

-توجيه المواطنين و مساعدتهم في مساعيهم.

-إعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم.

-تحليل موضوع العرائض قصد كشف الاختلالات المحتملة لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي.

## المبحث الأول: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع و عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات وذلك ما نطرق له في المطلب التالي:

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على : موضوع البحث، طبيعة الموضوع، ونوعية مجتمع الدراسة، الظروف والمالبسات التي تحيط بالموضوع

### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين وقد طبقت هذه الدراسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical SPSS (Package for Social Science) النسخة رقم 20 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: " رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 45 مفردة.

### الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

**الاستبيان:** حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2018، إذ تم استرجاع 47 استبيان، حيث تم استبعاد 2 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 45 استبيان، أي ما نسبته 90% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-02): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	47	94%
عدد الإستمارات الغير مسترجعة	03	05%
عدد الاستمارات الملغاة	02	06%
عدد الاستمارات المقبولة	45	90%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (50) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (100%) من العدد الموزع والبالغ (50) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (47) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (45) بنسبة (90%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (03)، أي ما نسبته (05%) من أفراد عينة الدراسة، واستبيانات الملغاة كانت (2) بنسبة (4%).

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في مؤسسة : ( CNR الصندوق الوطني للتقاعد )، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض

الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين\* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات

تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل في مؤسسة "قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يوضح : أسئلة حول الثقافة التنظيمية التي اعتمدها في الدراسة، حيث يتكون

من (20) فقرة.

**الجزء الثالث:** أسئلة حول مهارات العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من

(14) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد الثقافة التنظيمية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (05) قيم

هدفية، و(07) فقرات الدعم و التشجيع، (04) فقرات متعلقة الإنضباط، و(04) فقرات متعلقة بالتقييم

جماعية .

\* مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

**المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية رؤساء الاقسام و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

**وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

#### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (02-02).

الجدول رقم (2-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
ثقافة التنظيمية	المتغير المستقل
تنمية مهارات العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

#### الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha ): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي و سالب ( عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- ◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-03) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

1. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، المتاح على الموقع:<sup>1</sup>

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\_analyzis.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، المتاح على الموقع:  
http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\_analyzis.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34

الجدول رقم(2-5) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير\*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

**ثبات أداة الدراسة:** يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

**أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

\* أنظر الملحق رقم 01

الجدول رقم (2-06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
قيم هدفية	05	0.593
الدعم و التشجيع	07	0.728
الإنضباط	04	0.596
قيم جماعية العمل	04	0.745
مهارات العاملين	14	0.789
مجموع الفقرات	34	0.816

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-05) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.816) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,593 إلى 0,847) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (59%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (2-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور الثقافة التنظيمية	0.727**	0.000
قيم هدفية	0.651**	0.000
الدعم والتشجيع	0.721**	0.000
الإنضباط	0.562**	0.000
قيم جماعية	0.769**	0.000
محور مهارات العاملين	0.645**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS



من خلال الجدول رقم (2-06) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " محور الثقافة التنظيمية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.727) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " مهارات العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.645) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " قيم هدفية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.651) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " الدعم والتشجيع " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة ( 0.721 )

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " الانضباط " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.562) أما معامل الارتباط بين البعد الرابع " قيم جماعية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.769) وهي أيضا درجة مرتفعة.

**ج- توزيع البيانات:** تم إجراء اختبار كولموجروف- سميرونوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-08) نتائج اختبار كولموجروف- سميرونوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الثقافة التنظيمية	20	1.034	0.235
الثاني	مهارات العاملين	14	1.596	0.122
	جميع الفقرات	34	1.265	0.103

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-07) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.034)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.235) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.596)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.122) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

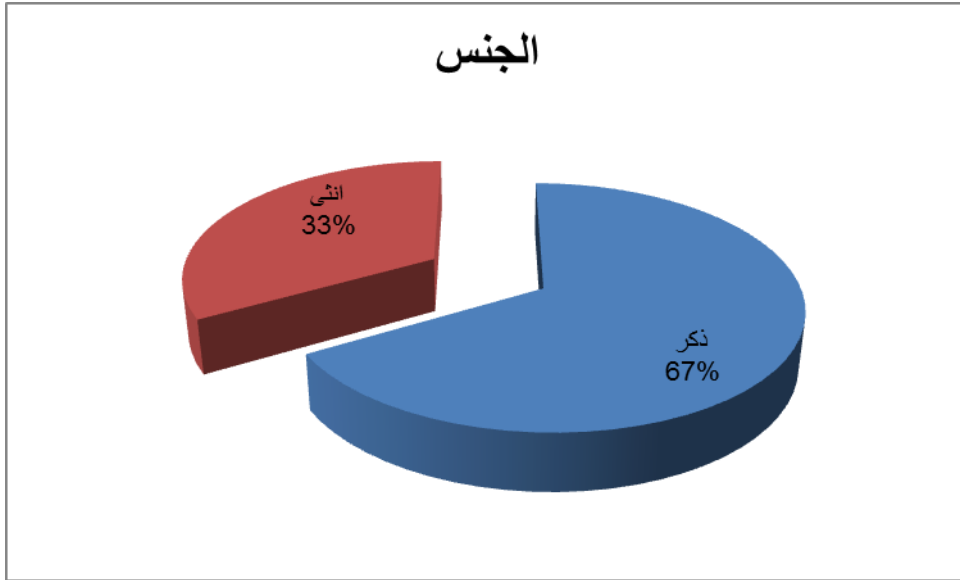
## المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها\*.

## المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

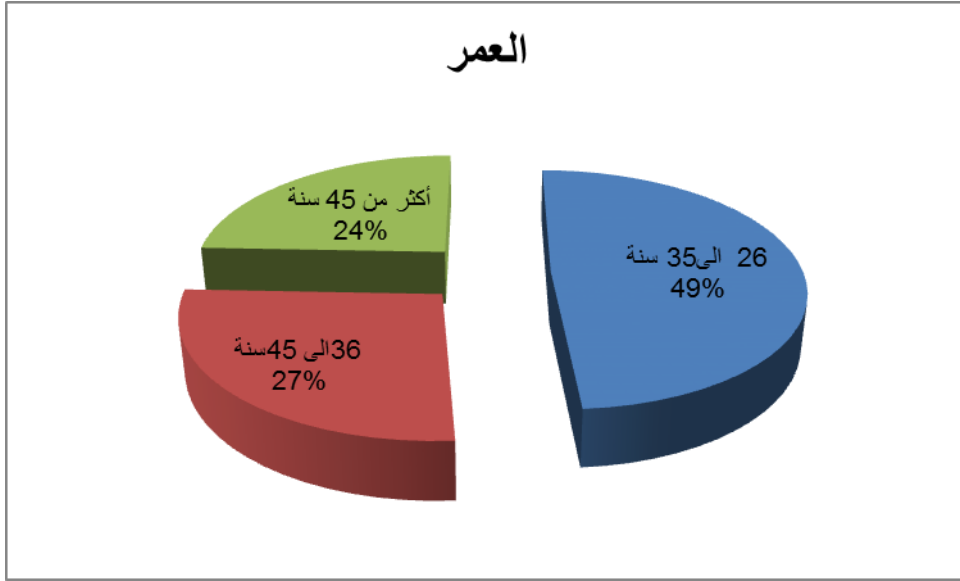


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS .

حسب الجدول رقم (2-08) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (67%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (33%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات التجارية و الخدمية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي و تمكينه من تحمل المسؤولية في بيئة العمل كالتنقل والعمل اليومي.

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

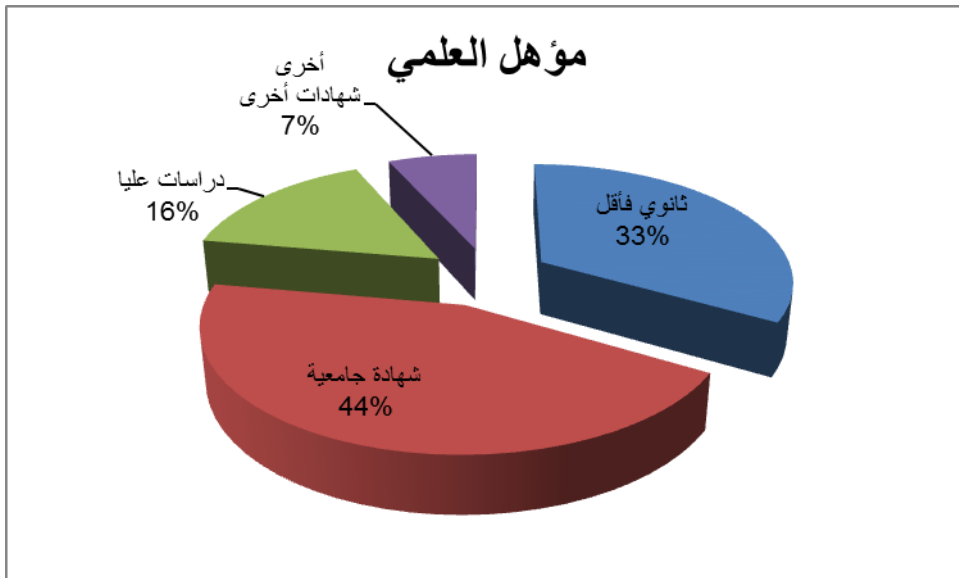
الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة تبعا للعمر .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-09) أن هناك (22) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (26 إلى 35) سنة أي ما نسبته (49%)، نجد أيضا (12) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (36 إلى 45 سنة) بنسبة (27%)، في حين نجد (11) أفراد من الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة قدرت ب (24%) ، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة " تجارية خدمية " كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجندات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات خصوصا و أن الأعمال المطلوبة تتطلب لمختلف الولايات و متابعة ملفات المتعاقدين في الجهات الأربع للقطر.

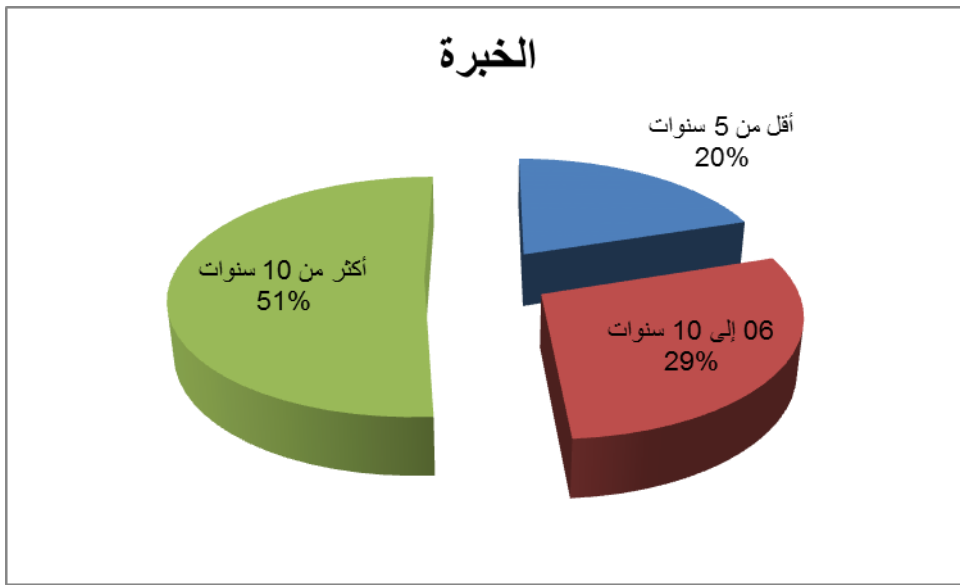
الشكل (2-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين واعتمادا على برنامج SPSS .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-10) أن (20) فردا من مجتمع الدراسة هم من هم متحصليين على شهادات الجامعية أي ما قدرت نسبته (44%)، وتليه فئة ثانوي ب(15) أفراد أي ما قدرت نسبته (33%)، وتليه فئة أفراد من ذوي الدراسات العليا (7) أفراد ما قدرت نسبتهم (16%) ، وتليه فئة دراسات أخرى ب(03) أفراد بنسبة (6.7%) ، إذ أن الأعمال المطلوب إنجازها تتطلب مستوى جامعي فهي أعمال مكثبية تتولى دراسة ملفات المتعاقدين مع الصندوق و تتطلب حسابات دقيقة و معقدة تستوجب كفاءة و مستوى عالٍ، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة.

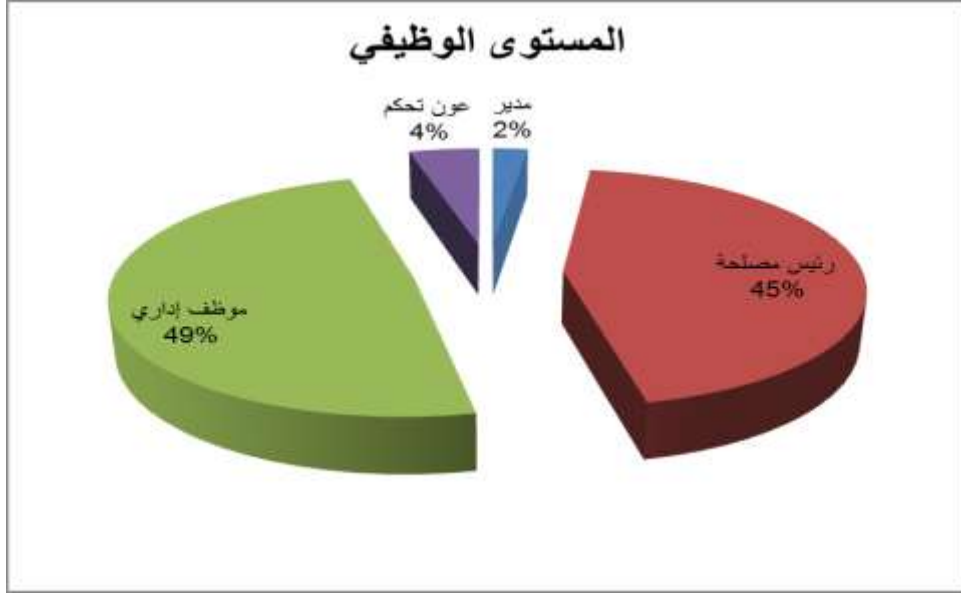
الشكل (2-04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين وإعتمادا على نتائج spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-11) أن هناك (23) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (أكثر من 10 سنوات) أي ما نسبته (51%)، نجد أيضا (13) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (06 إلى 10 سنوات) بنسبة (29%)، في حين نجد (9) أفراد من الفئة العمرية (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت ب(20%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة " تجارية خدمية" كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجندات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات، مما يبرز هذه الوضعية استقرار إدارة الصندوق في جهة ونقص التوظيف بحكم سياسة التقشف، حيث بلغت نسبة الموظفين الجدد 20% و هي أقل نسبة بين أفراد العينة.

الشكل (2-04): توزيع الأفراد بالنسبة للمستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين واعتمادا على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-12) أن (22) فرد من أفراد العينة هم أصحاب الوظائف الأخرى التي قدرت نسبته ب(49%) ثم يليه (20) فرد من أفراد العينة من وظيفة رئيس مصلحة بلغت نسبته ب(45%) ، ثم يليه (2) فرد من أفراد العينة عون تحكم بنسبة تقدر ب(4.4%) وفي المرتبة الأخير رتبة المدير بلغت (01) فرد واحد وبنسبة (2%) مما جعل الموظفين الإداريين ، و هذا طبيعي جدا لكون المشرفين أقل دائما من الموظفين العاديين.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقيق الثقافة التنظيمية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين.

أولا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية.

قصد التعرف على مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 أبعاد (قيم هدفية، الدعم و التشجيع ، الانضباط، قيم جماعية) وستتناول لاحقا كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة:" الى اي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (2-9) يوضح تصورات المستجوبين لمحور الثقافة التنظيمية و مهارات العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	0.647	3.61	قيم هدفية
5	متوسط	0.926	3.01	الدعم التشجيع
2	مرتفع	0.652	3.98	الانضباط
4	متوسط	0.852	3.42	قيم جماعية
1	مرتفع	0.493	4.13	أسئلة حول مهارات العاملين
/	متوسط	0.714	3.63	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعاده في: (القيم الهدفية ، الدعم والتشجيع، الانضباط، قيم جماعية للعمل، مهارات العاملين) وقد جاء المعدل العام بمتوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي محور تمكين العاملين ككل(3.633)، و الانحراف المعياري (0.714)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " مهارات العاملين " بمتوسط حسابي(4.1333) وانحراف معياري قدر ب(0.493) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "الدعم والتشجيع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.011) انحراف معياري قد بلغ (0.926)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

المحور الاول: الثقافة التنظيمية.

الجدول (2-10): يوضح تصورات المستجوبين قيم هدفية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	1.05	3.73	أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين	01
3	متوسط	1.02	3.64	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة	02
4	متوسط	1.17	3.57	تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية	03
1	مرتفع	0.66	3.86	يوجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل	04
5	متوسط	0.72	3.48	تعتبر الأهداف معيار لقياس الأداء	05
/	متوسط	0.64	3.61	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول (2-13) يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة " بقييم الهدفية" حيث ساهمت الفقرة (04): " يوجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل " في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة متوسطة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.86) ، وانحرافها المعياري (0.66)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): " أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.73)، وانحرافها المعياري (1.05)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): " تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.64) وقد بلغ انحرافها المعياري (1.02) ، أما الفقرة (03) " تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية " فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.5778) وانحراف معياري قدر ب(1.17) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (05): " تعتبر الأهداف معيار لقياس الأداء " بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معيار قدر ب (0.72) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى قيم هدفية في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا متوسط بنسبة (3.61) لجميع الفقرات ما يدل على قيم هدفية محل الدراسة بدرجة متوسطة .



الجدول (2-11): يوضح تصورات المستجوبين حول الدعم و التشجيع مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	متوسط	1.120	2.53	تحفز المؤسسة التي اعلم بها العاملين	01
1	متوسط	0.980	3.64	توفر المؤسسة جميع تجهيزات الازمة لأداء الأعمال	02
3	متوسط	1.120	3.13	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة	03
7	متوسط	1.131	2.35	توفر المؤسسة إمكانيات لنقل من العمل و اليه	04
5	متوسط	1.139	2.55	تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل	05
4	متوسط	1.380	3.04	سلم منح المكافآت و العلاوات واضحة و محدّدة	06
2	متوسط	1.036	3.48	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال	07
/	متوسط	0.926	3.01	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول (2-14) يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "الدعم والتشجيع" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "توفر المؤسسة جميع تجهيزات الازمة لأداء الأعمال" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.64) قد بلغ انحرافها المعياري (0.980) وهذا ما يدل على وجود، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07): "تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال" وقد جاءت بـ (3.48) وقد بلغ انحراف المعياري (1.036)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تهتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.13) وانحرافها المعياري قد بلغ (1.120)، ثم تليها المرتبة الرابعة في الفقرة رقم (06) "سلم منح المكافآت و العلاوات واضحة و محدّدة" بمتوسطات حسابية (3.04) وانحرافها المعياري قد بلغ بـ (1.380)، وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الفقرة (05): "تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل" بمتوسط حسابي (2.55)، انحراف معياري قدر بـ (1.13) وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (01): "تحفز المؤسسة التي اعلم بها العاملين" بمتوسط حسابي (2.53) وقد بلغ الانحراف المعياري بـ (1.120)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء متوسطا بنسبة (3.01) لجميع الفقرات ما يدل على درجة الدعم والتشجيع جاءت بدرجة

متوسطة، و يمكن تبرير هذا الإنخفاض النسبي لكون العاملين لا يشعرون انه هنالك دعم كافي مقارنة بما يرونه في الدول المتقدمة. وطبيعة قيمة العمل في مجتمعنا منخفضة الى حد ما خصوصا ان هناك اعتقاد انا قطاع الادارة غير منتج وان طبيعة العمل الروتيني تجعل منه ممل مما يشجع عدم الانضباط وذلك للطبيعة الغير ديناميكية للعمل فغياب الموظف عن مكان عمله لاينجر عنه اثار كبيرة بخلاف المؤسسات الانتاجية التي يشكل ذلك فيها اثر واضح وجليا.

الجدول (2-12): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الإنضباط مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال	3.53	1.289	متوسط	1
14	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار	3.35	1.151	متوسط	2
15	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	3.13	1.235	متوسط	4
16	تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	3.31	0.924	متوسط	3
/	المعدل العام	3.42	0.852	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين واعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-15) أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة "بعيد الإنضباط" حيث جاءت الفقرة (13): "أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال" في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.53) وانحرافها المعياري (1.289) وفي المرتبة الثانية حيث جاءت الفقرة رقم (14) "تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار" تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار" و هي درجة متوسطة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها المعياري (0.924) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (16) "عن البقية وتدل على من خلال و هذا ما يشجعهم على بدل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم ،تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (15): "أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.133) وانحراف معياري (1.235) . مما يعني ان انضباط العمال بالعمل واجب .

قيمة العمل في مجتمعنا منخفضة الى حد كبير خصوصا و ان هناك اعتقاد سائد ان قطاع الادارة هو غير منتج و ان طبيعة العمل الروتيني تجعل منه مملا مما يشجع على عدم الانضباط و ذلك للطبيعة غير الديناميكية له فغياب الموظف عن عمله لا ينجر عنه آثار كبيرة فالاق المؤسسات الإنتاجية التي تشمل ذلك فيها أثرا واضحا وجليا.

الجدول (2-13): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "قيم العمل الجماعية" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال	3.53	1.289	متوسط	1
18	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار	3.35	1.151	متوسط	2
19	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	3.13	1.235	متوسط	4
20	تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	3.31	0.924	متوسط	3
/	المعدل العام	3.42	0.852	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين واعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده "قيم جماعية للعمل" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (17): "أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.53) وانحراف معياري قدر ب(1.289) ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18): "تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.35) وانحراف معياري قد بلغ(1.151) ، ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(20): "تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.311) وانحراف المعياري قد قدر ب(0.926) ، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (19) "أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.13) وانحراف معياري قدر ب(1.235) وكل بحيث المعدل العام لهذا البعد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.42) مما يعني ان قيمة الجماعية للعمل موحدة ومتوفرة للعاملين.

عن أهم مبررات اتجاه العينة للحياد نجد عدم الوعي التام بأهمية عمل لفريق و وجود بوادر الصراع التنظيمي و لمسنا ذلك من خلال الملاحظة و عدم الرضا الوظيفي الناتج عن روتينية العمل و التجاذبات الحاصلة بين العاملين بسبب الترقيات و غيرها.

الجدول (2-14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد مهارات العاملين مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	أمتلك قدرة عالية على التواصل مع العاملين	4.04	0.601	مرتفع	3
22	يسعى الاتصال في المؤسسة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن الاختلافات الثقافية	3.80	1.013	مرتفع	9
23	يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم	2.95	1.086	متوسط	14
24	انا قادر على مسايرة الاضطرابات في المؤسسة بأعصاب هادئة	3.42	1.177	متوسط	13
25	أتعامل مع المشاكل بعدة طرق للوصول للحل المنطقي	3.93	0.719	مرتفع	5
26	أحسم الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين	3.88	0.647	مرتفع	6
27	أشترك مع الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق	3.66	0.825	متوسط	10
28	أحتفظ بجدول عمل يسمح بمواجهة أي موقف غير متوقع	3.71	0.944	متوسط	8
29	يسعى التدريب الى تنمية القدرات والمهارات العاملين	3.93	0.719	متوسط	4
30	أمتلك القدرة على احداث التغييرات للاستمرارية عمل المنظمة	3.53	0.814	متوسط	12
31	أستخدم اللباقة في اداء عملي	4.13	0.587	مرتفع	2
32	أقضي جزء من وقتي في التطوير و التنمية الذاتية	3.55	0.784	متوسط	11
33	أعمل بشكل مرن لتحقيق الأهداف دون رقابة	3.71	1.160	مرتفع	7
34	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل	4.22	0.670	مرتفع	1
	المعدل العام	4.13	0.493	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين وإعتمادا على نتائج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول محور "مهارات العاملين" حيث ساهمت الفقرة (34): "لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.22) وانحرافها المعياري (0.67)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (31): "أستخدم اللباقة في اداء عملي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1333)، وانحرافها المعياري بلغ ب(0.587)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(21): "أمتلك قدرة عالية على التواصل مع العاملين" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري قدر ب (0.601)، أما أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (29) يسعى التدريب الى تنمية القدرات والمهارات العاملين" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري قد بلغ ب(0.719) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(25) من حيث درجة الموافقة المرتفعة: "تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بين الحين و الآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية" بمتوسط حسابي (3.9333)، وانحراف معياري (0.719)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (26) "أحسم الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.647)، ووثم تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (33) أعمل بشكل مرن لتحقيق الأهداف دون رقابة " وذلك بمتوسط حسابي (3.7111) وانحراف معياري (1.16) ثم تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (28) "أحتفظ بجدول عمل يسمح بمواجهة أي موقف غير متوقع" وذلك بمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري (0.944)، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم (22) يسعى الاتصال في المؤسسة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن الاختلافات الثقافية" وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) وانحراف معياري قدر ب (1.013)، وفي المرتبة العاشرة في الفقرة رقم (27) أشارك مع الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري قد بلغ، (0.82572). ثم تليها المرتبة الحادية العشر التي جاءت في الفقرة رقم (32) "أقضي جزء من وقتي في التطوير و التنمية الذاتية" وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(3.55) وانحراف معياري(0.784)، ثم تليها في المرتبة الثانية عشر التي جاءت في الفقرة رقم (30) "أمتلك القدرة على احداث التغييرات للاستمرارية عمل المنظمة" وذلك بمتوسط حسابي قد بلغ (3.53) وانحراف معياري قدر (0.814)، ثم جاءت المرتبة الثالثة عشر في الفقرة رقم (24) "انا قادر على مسايرة الاضطرابات في المؤسسة بأعصاب هادئة" بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري (1.17)، وفي المرتبة الأخيرة الرابعة عشر جاءت الفقرة رقم (23) "يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي

تؤثر فيهم" وذلك بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.08). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى مهارات العاملين بالمؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا بنسبة (4.13).

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بتمكن العاملين و الأداء الوظيفي، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد

الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين.

### اختبار الفرضيات الفرعية :

— هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الهدفية و تنمية مهارات العاملين.

— هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والتشجيع و تنمية مهارات العاملين.

— هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط و تنمية مهارات العاملين.

— هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية و تنمية مهارات العاملين.

اولا اختبار الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد قيم الهدفية و تنمية مهارات العاملين:

الجدول رقم (2-15) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تنمية مهارات العاملين		المتغير
تنمية مهارات العاملين	معامل الارتباط	قيم الهدفية
0.803**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
45	العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد قيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,803) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد قيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين.

ثانياً اختبار الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين:

الجدول رقم (2-16) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تنمية مهارات العاملين		المتغير
تنمية مهارات العاملين	معامل الارتباط	الدعم والتشجيع
0.446**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
45	العدد	

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.446) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين.

ثالثاً: اختبار الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين:

الجدول رقم (2-17) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تنمية مهارات العاملين		المتغير
تنمية مهارات العاملين	معامل الارتباط	الانضباط
0.499**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	

45	العدد
----	-------

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد الانضباط وتنمية مهارات العاملين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,499) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين.

رابعاً: اختبار الفرضية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية وتنمية مهارات العاملين:

الجدول رقم (2-18) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: تنمية مهارات العاملين
قيم جماعية	معامل الارتباط
	معاملات بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد
	0.626**
	0,000
	45

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد قيم جماعية وتنمية مهارات العاملين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,626) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية وتنمية مهارات العاملين.

ومنه اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05

$\alpha \leq$  بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد



الجدول رقم (2-19) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تنمية مهارات العاملين		المتغير
تنمية مهارات العاملين	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.599**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
45	العدد	

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد الانضباط وتنمية مهارات العاملين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,599) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه نقبل الفرضية هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية مهارات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية "

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (2-20) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " المؤهل العلمي ،

سنوات الأقدمية " حول تنمية مهارات العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل	-بين المجموعات	1.580	4	0.395	0.489	0.744

		0.808	40	32.331	داخل	العلمي
			44	33.911	المجموعات	
					-التباين الكلي	
0.900	2.165	1.230	4	4.921	-بين المجموعات	سنوات
		0.568	40	22.724	داخل	الأقدمية
			44	27.644	المجموعات	
					-التباين الكلي	

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في تنمية مهارات العاملين تعزى لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة F (8.54، 2.222، 0.489، 0.854، 2.165) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تنمية مهارات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. و بالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

وللتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى تنمية مهارات العاملين ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

#### -نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة في تنمية مهارات العاملين تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-2) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في تنمية مهارات العاملين

Test t			Test de levene sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات			
0,342	0.961	$h_0: \bar{\chi}_z^2 = \bar{\chi}_{انثى}^2$	0.199	0.010	$h_0: \sigma_z^2 = \sigma_{انثى}^2$	4.0833	30	ذكر
0,346	0.959	$h_1: \bar{\chi}_z^2 \neq \bar{\chi}_{انثى}^2$			$h_1: \sigma_z^2 \neq \sigma_{انثى}^2$	4.2233	15	أنثى

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (1,010)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,199)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة  $T = (0,961)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,342)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (0,959)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0,346)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول تنمية مهارات العاملين.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة:الصندوق الوطني للتقاعد CNR،و ذلك من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، تعرضنا في الأول إلى تقديم لمحة عامة حول الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة غرداية، و تطرقنا في الثاني إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان،الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 22، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة " الثقافة التنظيمية ، تنمية مهارات العاملين " باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الاختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

# خاتمة

## الخاتمة:

إن موضوع دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين في مجال ادارة الأعمال حيث أن الثقافة التنظيمية القوية دور هام في تسيير المؤسسات حيث تعد جوهر السلوك التنظمي داخلها ، وتبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الافراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع أدائهم . ومنه يمكن المؤسسة من معرفة الحيازة على الميزة التنافسه التي تمتاز بها والتي تكون مصدر تفوقها ويصعب تقليدها او حيرتها من المؤسسات المنافسة.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين ، من خلال تحقيق هدفه الرئيسي وهو دور الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين. وللإلمام بحيثيات الموضوع فقد تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة:الصندوق الوطني للتقاعد CNR. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في أنه " هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الاستبيان. استخدام اختبار معامل الارتباط برسون هناك علاقة طردية وقوية بين الثقافة التنظيمية و تنمية مهارات العاملين في الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين ابعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد " .

حيث تتفرع الفرضية الرئيسية الاولى الى 4 فرضيات هي :

تمثلت الفرضية فرعية الأولى في أنه " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين. حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الاستبيان. استخدام اختبار معامل الارتباط برسون هناك علاقة طردية وقوية بين قيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين في الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين قيم الهدفية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد " .

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أنه " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين "

استخدام اختبار معامل الارتباط برسون هناك علاقة طردية وقوية بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين في الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  بين الدعم والتشجيع وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد" .

تمثلت الفرضية الفرعية الثالث في " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين.

استخدام اختبار معامل الارتباط برسون هناك علاقة طردية وقوية بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين في الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الانضباط وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد" .

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية العمل وتنمية مهارات العاملين.

استخدام اختبار معامل الارتباط برسون هناك علاقة طردية وقوية بين قيم جماعية العمل وتنمية مهارات العاملين في الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  بين قيم جماعية العمل وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد" .

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات

أفراد عينة الدراسة حول تنمية مهارات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي "

ثم استخدام اختبار نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (Anova) إضافة الى T-Test للعينات المستقلة

لفحص أثر متغير الجنس في الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية مهارات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي "

### نتائج الدراسة :

1. مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع نوعا ما في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR.
2. للثقافة التنظيمية القوية دور هام في تنمية مهارة العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR
3. الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعم التفاهم بينهم والتقليل من الصراع مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR
4. الثقافة السائدة تدفعهم العاملين لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك في اطار تنمية مهارة العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR
5. تنمية روح التعاون و المشاركة بين أفراد المنظمة من اهداف مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR.
6. تمتلك مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية إطارات بشرية ذات كفاءة علمية ، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم وتوظيفه لتقنيات من أجل حل مشكلات العمل.
7. كما لمسنا تركيزا كبيرا على كفاءات المؤسسة من تقنيين وخبراء متخصصين نظرا لطبيعة المؤسسة.

### • المقترحات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
- 1- هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية المختلفة ، وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة العمل وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة؛
  - 2- تخصيص تكوين خاص لفائدة عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع ، تحمل المسؤولية ، القدرة على حل المشاكل وتبادل المعلومات لإكتساب الخبرات؛
  - 3- يجب على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتطورات المتعلقة بالظروف الاقتصادية، و محاولة التأقلم معها، أو مواجهتها في الوقت المناسب؛



- 4- محاولة الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات وشكاوي عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بغرداية ، بإعتبارهم العنصر الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسة والثقافة ؛
- 5- توصي الدراسة بإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة خاصة وذلك فيما يختص بالنقاط التالية:
- أنماط القيادة : من خلال تغيير النمط القيادي السائد من النمط البيروقراطي إلى النمط الديمقراطي بما يتيح درجة أكبر من المشاركة في صنع القرار يسمح باكتشاف الطاقات لدى العاملين وبما يوفر كوادر قيادية متميزة في المستقبل .
- النظم الرقابية : حيث تحتاج نظم الرقابة وتقييم الأداء إلى إعادة النظر فيها من حيث أساليب التقييم ومناقشة العاملين في تقارير الأداء الخاصة بهم ، ومن حيث أهداف عملية التقييم نفسها ، بما يجعل عملية الرقابة مستمرة تؤدي إلى رفع مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية
- 6- الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة إقتناء الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية الشركة؛
- 7- الإعتماد أكثر على طريقة الصيانة لتفادي حدوث العطل أثناء عملية تقديم الخدمة.

#### ● آفاق الدراسة

- إن موضوع دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- دور الثقافة التنظيمية في استمرار المؤسسة الاقتصادية .
- اهمية ادارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين.
- مدى مساهمة الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية .

# قائمة المصادر والمراجع

أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب :

1. باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الثانية بالعربية ، سنة 2006م.
  2. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان 2008،
  3. بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، دار اليزوزي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2009
  4. عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء ومؤسسة علم الرياضة للطباعة ، جامعة البحرين ط 1- 2014
  5. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، سنة 2016م
  6. محمد حسين العجمي الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
  7. محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009
  8. مصطفى محمد أبو بكر،الموارد البشرية، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007
- البحوث الجامعية:
- 9-أمينة صديقي،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012\ 2013
  - 10-بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل للأحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2013 / 2014
  - 11-بوريب طارق، الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة.2014\2015

- 12- بوشامخ خولة، دور الثقافة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات مصغرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013\2014
- 13- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الادارة العامة للمرور والادارة العامة للجنسية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف البحرين 2007
- 14- حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب البليدة، 2007
- 15- خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حركة الشركات، دراسة حالة على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014/2015
- 16- خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E.N.I .G.A.B مذكرة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة 2014\2015
- 17- دحماني زهيرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2009/2010
- 18- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة، جامعة فاصدي مرباح ورقلة، 2013\2014
- 19- سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراس حالة شركة تصنيع لواحق الصنعاية والصحية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2011/2012
- 20- سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف، دراسة حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر 2009\2010

- 21- شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة المنظمة، دراسة سونلغاز بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2006\2007
- 22- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2011 \ 2012
- 23- فضيل دليو ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موناريك فرحيوة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري بقسنطينة 2005/2006
- 24- هدار لحسن دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2005/2006
- 25- هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الجاستير ، جامعة الأخوة منتوري -قسنطينة ، 2006
- 26- ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية دراسة حالة مديرية الأمن مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، محمد خيضر بسكرة ، 2015/2016
- 27- اليس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة محمد بوضياف مسيلة،2006
- 28- يونس مختار،الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،2014\2015

المجلات:

29- عبد الله علي، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء، مجلة الدراسات جامعة الاغواط ، العدد 15 2011

30- نجوى يوسف جمال الدين و اخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات و البحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث ج 2014، 1

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

31- Adewwale & Anthonia (2013): The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample

32- Lund Organizational Culture and Job Satisfaction 2003 of private Nigerian universities

33- Young (2011): Organizational culture and quality of work life, and organizational effectiveness in hospitals in Korea University

المواقع الالكترونية:

34- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،(الجزء الثالث

موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع

[http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pd](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd),

Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

---

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأستاذ المحكمين:

الإمضاء	الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
	جامعة غرداية	الأستاذة: شرع مريم
	جامعة غرداية	الأستاذ: حنيش يوسف
	جامعة غرداية	الأستاذ: حنيش فتحي



الملحق رقم 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

جامعة غرداية

تخصص ادارة أعمال

الموضوع :استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر اكاديمي بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات العاملين في مؤسسة : ( CNRالصندوق الوطني للتقاعد )

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل والتعاون لأجل بإبداء آرائكم في العبارات

الواردة فيه بكل صدق، وهذا لضمان مصداقية النتائج.

كما نحيطكم علما ونؤكد ان اجابتكم سرية وانا المعلومات التي سيتم جمعها من خلالها لن تستخدم

الا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم مسبقا بجهودكم وحسن تعاونكم.

من اعداد الطلبة:قروف بلال-قندافة حمزة

القسم الأول : بيانات شخصية

1- الجنس : ذكر  أنثى 2- العمر: أقل من 25 سنة  من 26 الى 35 سنة  36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  شهادة جامعية  دراسات عليا

شهادات اخرى

4- سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  أكثر من 10

سنوات

5- المستوى الوظيفي : مدير  رئيس مصلحة  موظف اداري  عون تحكم

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

أولا : أسئلة حول الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>قيم هدفية</b>						
01	أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين					
02	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة					
03	تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية					
04	يوجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل					
05	تعتبر الأهداف معيار لقياس الأداء					
<b>الدعم و التشجيع</b>						
06	تحفز المؤسسة التي تعمل بها العاملين					
07	توفر المؤسسة جميع تجهيزات الازمة لأداء الأعمال					
08	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة					
09	توفر المؤسسة إمكانيات لنقل من العمل و اليه					
10	تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل					
11	سلم منح المكافآت و العلاوات واضحة و محدّدة					
12	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال					
<b>الانضباط</b>						

					أشعر بأبني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد	13
					اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لانجازته في الوقت المطلوب	14
					التزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد ( مواعد الدوام الرسمية )	15
					أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي	16
<b>قيم جماعية</b>						
					أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال	17
					تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار	18
					أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	19
					تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	20

## ثانيا : أسئلة حول مهارات العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أمتلك قدرة عالية على التواصل مع العاملين					
22	يسعى الاتصال في المؤسسة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن الاختلافات الثقافية					
23	يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم					
24	انا قادر على مسايرة الاضطرابات في المؤسسة بأعصاب هادئة					
25	أتعامل مع المشاكل بعدة طرق للوصول للحل المنطقي					
26	أحسم الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين					
27	أشترك مع الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق					
28	أحتفظ بجدول عمل يسمح بمواجهة أي موقف غير متوقع					
29	يسعى التدريب الى تنمية القدرات والمهارات العاملين					

					أمتلك القدرة على احداث التغييرات للاستمرارية عمل المنظمة	30
					أستخدم اللباقة في اداء عملي	31
					أقضي جزء من وقتي في التطوير و التنمية الذاتية	32
					أعمل بشكل مرن لتحقيق الأهداف دون رقابة	33
					لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل	34

## الملحق الثالث: مخرجات برنامج spss

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	66.7	66.7	66.7
Valid انثى	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26 الى 35 سنة	22	48.9	48.9	48.9
Valid 36 الى 45 سنة	12	26.7	26.7	75.6
أكثر من 45 سنة	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	15	33.3	33.3	33.3
Valid شهادة جامعية	20	44.4	44.4	77.8
دراسات عليا	7	15.6	15.6	93.3
أخرى شهادات أخرى	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## سنوات الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	9	20.0	20.0	20.0
Valid 06 إلى 10 سنوات	13	28.9	28.9	48.9
أكثر من 10 سنوات	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	1	2.2	2.2	2.2
رئيس مصلحة	20	44.4	44.4	46.7
Valid موظف إداري	22	48.9	48.9	95.6
عون تحكم	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين	45	1.00	5.00	3.7333	1.05313
تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة	45	1.00	5.00	3.6444	1.02593
تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية	45	1.00	5.00	3.5778	1.17722
يوجد تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل	45	2.00	5.00	3.8667	.66058
تعتبر الأهداف معيار لقياس الأداء	45	2.00	5.00	3.4889	.72683
قيم هدفية	45	1.50	4.50	3.6111	.64745
أسئلة حول الثقافة التنظيمية	45	1.50	5.00	3.5222	.70675
Valid N (listwise)	45				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحفز المؤسسة التي اعلم بها العاملين	45	1.00	4.00	2.5333	1.12006
توفر المؤسسة جميع تجهيزات الازمة لأداء الأعمال	45	2.00	5.00	3.6444	.98062
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة	45	1.00	5.00	3.1333	1.12006
توفر المؤسسة إمكانيات لنقل من العمل و اليه	45	1.00	5.00	2.3556	1.13128
تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل	45	1.00	4.00	2.5556	1.13929
سلم منح المكافآت و العلاوات واضحة و محدّدة	45	1.00	5.00	3.0444	1.38097
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للعمال	45	1.00	5.00	3.4889	1.03621
الدعم و التشجيع	45	1.00	4.50	3.0111	.92619
Valid N (listwise)	45				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد	45	3.00	5.00	4.1111	.61134
اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب	45	2.00	5.00	4.2000	.58775
اللتزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد ( مواعيد الدوام الرسمية)	45	2.00	5.00	4.1111	1.02740
أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي	45	2.00	5.00	3.8667	.99087
الانضباط	45	2.50	5.00	3.9889	.65269
Valid N (listwise)	45				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال	45	1.00	5.00	3.5333	1.28982
تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ القرار	45	1.00	5.00	3.3556	1.15120
أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	45	1.00	5.00	3.1333	1.23583
تختلف العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	45	1.00	5.00	3.3111	.92496
قيم جماعية العمل	45	1.00	4.50	3.4222	.85251
Valid N (listwise)	45				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أمتلك قدرة عالية على التواصل مع العاملين	45	2.00	5.00	4.0444	.60135
يسعى الاتصال في المؤسسة لتطوير العلاقات مع الآخرين بغض النظر عن الاختلافات الثقافية	45	1.00	5.00	3.8000	1.01354
يشارك العديد من العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم	45	1.00	5.00	2.9556	1.08619
انا قادر على مسايرة الاضطرابات في المؤسسة بأعصاب هادئة	45	1.00	5.00	3.4222	1.17722
أتعامل مع المشاكل بعدة طرق للوصول للحل المنطقي	45	2.00	5.00	3.9333	.71985

أحسم الخلافات من دون الإضرار بمصالح الآخرين	45	3.00	5.00	3.8889	.64745
أشترك مع الجميع في مراحل التغيير كافة من الفكرة الى التطبيق	45	2.00	5.00	3.6667	.82572
أحتفظ بجدول عمل يسمح بمواجهة أي موقف غير متوقع	45	2.00	5.00	3.7111	.94441
يسعى التدريب الى تنمية القدرات والمهارات العاملين	45	2.00	5.00	3.9333	.71985
أمتلك القدرة على احداث التغييرات للاستمرارية عمل المنظمة	45	2.00	5.00	3.5333	.81464
أستخدم اللباقة في اداء عملي أقضي جزء من وقتي في التطوير و التنمية الذاتية	45	3.00	5.00	4.1333	.58775
أعمل بشكل مرن لتحقيق الأهداف دون رقابة	45	2.00	5.00	3.5556	.78496
أعمل بشكل مرن لتحقيق الأهداف دون رقابة	45	1.00	5.00	3.7111	1.16037
لدي القدرة على تحمل المسؤولية في العمل	45	2.00	5.00	4.2222	.67044
أسئلة حول مهارات العاملين	45	3.00	5.00	4.1333	.49313
Valid N (listwise)	45				

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أسئلة حول الثقافة التنظيمية	أسئلة حول مهارات العاملين
N		45	45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.5222	4.1333
	Std. Deviation	.70675	.49313
	Absolute	.154	.238
Most Extreme Differences	Positive	.135	.207
	Negative	.154	.238
Kolmogorov-Smirnov Z		1.034	1.596
Asymp. Sig. (2-tailed)		.235	.122

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أسئلة حول الثقافة التنظيمية	45	3.4222	.85251	.12708
أسئلة حول مهارات العاملين	45	4.1333	.49313	.07351



## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أسئلة حول الثقافة التنظيمية	3.322	44	.002	.42222	.1661	.6783
أسئلة حول مهارات العاملين	15.417	44	.000	1.13333	.9852	1.2815

## Correlations

	قيم هدفية	الدعم و التشجيع	الانضباط	قيم جماعية العمل
Pearson Correlation	1	-.002-	-.306 <sup>*</sup>	.006
قيم هدفية				
Sig. (2-tailed)		.989	.041	.970
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	-.002-	1	.132	.526 <sup>**</sup>
الدعم و التشجيع				
Sig. (2-tailed)	.989		.388	.000
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	-.306 <sup>*</sup>	.132	1	.284
الانضباط				
Sig. (2-tailed)	.041	.388		.058
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	.006	.526 <sup>**</sup>	.284	1
قيم جماعية العمل				
Sig. (2-tailed)	.970	.000	.058	
N	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		قيم هدفية	الدعم و التشجيع	الانضباط	قيم جماعية العمل	أسئلة حول الثقافة التنظيمية	أسئلة حول مهارات العاملين
قيم هدفية	Pearson Correlation	1	-.002-	-.306*	.006	.727**	**803.
	Sig. (2-tailed)		.989	.041	.970	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
الدعم و التشجيع	Pearson Correlation	-.002-	1	.132	.526**	.364*	464.
	Sig. (2-tailed)	.989		.388	.000	.014	001.
	N	45	45	45	45	45	45
الانضباط	Pearson Correlation	-.306*	.132	1	.284	-.147-	.499**
	Sig. (2-tailed)	.041	.388		.058	.334	.000
	N	45	45	45	45	45	45
قيم جماعية العمل	Pearson Correlation	.006	.526**	.284	1	.446**	26**6.
	Sig. (2-tailed)	.970	.000	.058		.002	.000
	N	45	45	45	45	45	45
أسئلة حول الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.727**	.364*	-.147-	.446**	1	99**5.
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.334	.002		.000
	N	45	45	45	45	45	45
أسئلة حول مهارات العاملين	Pearson Correlation	**803.	464.	.499**	26**6.	99**5.	1
	Sig. (2-tailed)	.000	001.	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	2.725	6	.454	1.200	.328
	Within Groups	14.386	38	.379		
	Total	17.111	44			
العمر	Between Groups	4.932	6	.822	1.231	.312
	Within Groups	25.379	38	.668		
	Total	30.311	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل العلمي	Between Groups	6.755	6	1.126	1.575	.181
	Within Groups	27.156	38	.715		
	Total	33.911	44			
سنوات الأقدمية	Between Groups	5.945	6	.991	1.735	.139
	Within Groups	21.699	38	.571		
	Total	27.644	44			
المستوى الوظيفي	Between Groups	2.725	6	.454	1.200	.328
	Within Groups	14.386	38	.379		
	Total	17.111	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	1.347	4	.337	.854	.500
	Within Groups	15.764	40	.394		
	Total	17.111	44			
العمر	Between Groups	5.511	4	1.378	2.222	.084
	Within Groups	24.800	40	.620		
	Total	30.311	44			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل العلمي	Between Groups	1.580	4	.395	.489	.744
	Within Groups	32.331	40	.808		
	Total	33.911	44			
سنوات الأقدمية	Between Groups	4.921	4	1.230	2.165	.090
	Within Groups	22.724	40	.568		
	Total	27.644	44			
المستوى الوظيفي	Between Groups	1.347	4	.337	.854	.500
	Within Groups	15.764	40	.394		
	Total	17.111	44			

## Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أسئلة حول مهارات العاملين	ذكر	30	4.0833	.49276	.08997
	انثى	15	4.2333	.49522	.12786

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t	Df	Sig. (2-tailed)	t-
	F	Sig.				
أسئلة حول مهارات العاملين	.010	.919	.961	43	.342	-.150
			.959	27.982	.346	-.150

كامل الاستبيان

Case Processing Summary

	N	%
Valid	45	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	34

قيم هدفية

Case Processing Summary

	N	%
Valid	45	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.593	5

الدعم و التشجيع

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	7

الانضباط

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.596	4

# الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
06	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين
08	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية وتنمية مهارات العاملين
08	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: تنمية مهارات العاملين
22	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية مهارات العاملين
24	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية
25	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث:أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
38	المبحث الأول : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
38	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
47	المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
47	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

52	المطلب الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
67	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
92	الفهرس