

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

بـعـنـوان:

الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة "ملبنة" بوخاري (المدية)"

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع
المنظمات والمناجمت

إشراف الدكتور:
شويمات كريم

إعداد الطالب:
قلال رشيد

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

الحمد و الشكر لله أن هدانا ووقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام

على من بُعث رحمة للعالمين

لي أرقى عبارات العرفان والتقدير وأخلص عبارات الشكر والعرفان أزفها إلى

أستاذي المشرف: شويكات كريم

الذي تعلمت منه الأخلاق وحب العمل قبل كل شيء والذي تابع عملي هذا، ولم

يبخل علي بنصائحه القيمة والمفيدة لك كل الشكر أستاذي.

نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفونا بالجلسة العلمية "بارك الله

فيكم"،

نتقدم بالشكر إلى كل من أعاننا في رحلة هذا البحث، سائلين الله عز وجل أن

يحفظهم.

حياتنا ألم، يغطيها أمل.

يحققها عمل، نهايتها أجل.

ولكل امرئ جزاء بما عمل.

رشيده

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين:

أمي وأبي أطال الله في عمرهما

وإلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم كلا باسمه

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من أحببناهم أو أحبونا في الله

وإلى كل من يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله

وإلى كل أصدقاء الحياة والدراسة وكل من تذكرنا

وكل من أكن لهم كل التقدير والاحترام.

رشيد

ملخص :

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم ركائز المؤسسات الحالية، أو المؤسسات ككل باختلاف أنواعها، حيث يعتبر ظهور الثقافة التنظيمية منذ الأزل، الا أنه لا يزال يحيط بها بعض الغموض واللبس.

برغم من كل هذا الا أن دورها ومكانتها لا تزال ذو أهمية بالغة إذ تعتبر بمثابة المحرك الخفي والطاقة المتجددة في المؤسسات والإدارات بصفة عامة وهذا لما تقدمه من دفع معنوي يتم من خلالها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن الأشياء التي تعيق العملية الإنتاجية والإدارية بصفة عامة ، فهي تلعب دور في إرساء الخطط الاتصالية والتكوينية التي أنشئت المؤسسة من أجلها .

ومن خلال مزاولتنا للبحث في المؤسسة والملاحظات التي سجلناها فيما يخص مؤسسة بحثنا هذا حول العملية الاتصالية التي كانت تدور فيما بين العمال وكذلك نظام التكوين ومساهمتهما في تنمية المورد البشري، وهذا عن طريق ثقافة تنظيمية متبعة من طرف المؤسسة تبين لنا أن هناك شيء خفي استطاع العمال من خلاله تنمية قدراتهم وفهم الأدوار المخصصة لهم واستطاعوا كذلك تجسيد تلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

واستنادا إلى ما جاءت به أهداف وفرضيات والدراسة يتبين لنا أن العينة هي عينة عشوائية منتظمة وتشمل جميع العمال في المؤسسة ولقد كانت العينة حوالي 80 فرد .

بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للفرضيات، وبعد تحقق هذه الفرضيات ومنه نستخلص من خلال كل من الاتصال والتكوين في المؤسسة أنهما يساهمان في تنمية المورد البشري .

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية ، كما هدفت الى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة والتعرف والتحقق من أهداف الدراسة ،ولقد تم إعداد استمارة لهذه الدراسة تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة محل البحث وبعد عملية جمع البيانات من العاملين تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا بإستخدام الزمرة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
الملخص	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول والأشكال	هـ
مقدمة	و
الفصل الأول	الإطار المنهجي للدراسة
تمهيد	15
أولاً - أسباب اختيار الموضوع	16
1- الدوافع الذاتية	16
2- الدوافع الموضوعية	17
ثانياً - أهداف الدراسة	18
ثالثاً - أهمية الدراسة	18
رابعاً - الإشكالية	19
خامساً - فرضيات الدراسة	21
سادساً - تحديد المفاهيم والمصطلحات	21
سابعاً - المنهجية والتقنيات المستعملة في الدراسة	28
ثامناً - الدراسات السابقة	30
تاسعاً - صعوبات الدراسة	37
عاشراً - المقاربة السوسولوجية	38

	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال
45	- تمهيد
46	المبحث الأول - ماهية الثقافة التنظيمية
46	المطلب الأول - مفهوم الثقافة
49	المطلب الثاني :النشأة التاريخية للثقافة التنظيمية
50	المطلب الثالث :مفهوم الثقافة التنظيمية
53	المبحث الثاني :مكونات ومحددات وأنواع الثقافة التنظيمية
53	المطلب الأول:مكونات الثقافة التنظيمية
57	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
59	المطلب الثالث :أنواع الثقافة التنظيمية
66	المبحث الثالث :أهمية وخصائص ومستويات الثقافة التنظيمية
66	المطلب الأول :أهمية الثقافة التنظيمية
69	المطلب الثاني :خصائص الثقافة التنظيمية
71	المطلب الثالث:مستويات الثقافة التنظيمية
74	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
75	المبحث الرابع :الإطار الفكري للاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية
76	المطلب الأول:ماهية الاتصال
77	المطلب الثاني :عوائق الاتصال
79	المطلب الثالث:وظائف الاتصال
81	المطلب الرابع:أهمية الاتصال في المنظمة
83	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية
86	تمهيد
87	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
87	المطلب الأول:تعريف التنمية

90	المطلب الثاني:تعريف تنمية الموارد البشرية
92	المطلب الثالث:تعريف الموارد البشرية
94	المبحث الثاني:طرق وأسباب ،أهمية تنمية الموارد البشرية
94	المطلب الأول:طرق تنمية الموارد البشرية
98	المطلب الثاني:أهمية تنمية الموارد البشرية
100	المطلب الثالث:الاسباب المتداعية الى تنمية الموارد البشرية
100	المبحث الثالث:من الادارة الى التنمية
100	المطلب الأول:علاقة الادارة بتنمية الموارد البشرية
102	المطلب الثاني:تحليل مستويات تنمية الموارد البشرية
103	المطلب الثالث:مقاربات التنمية
108	المبحث الرابع:الاطار الفكري للتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية
108	المطلب الأول:مفهوم التكوين
110	المطلب الثاني:مبادئ التكوين
112	المطلب الثالث:أهمية التكوين
114	المبحث الخامس :التكوين في المؤسسة
114	المطلب الاول:الانتقال بالمكون من المجرد الى الملموس
116	المطلب الثاني :أساليب التكوين
120	المطلب الثالث:التكوين والتنمية
121	خلاصة الفصل
122	الفصل الرابع
123	تمهيد
120	مجالات الدراسة
124	اولا:المجال الجغرافي
125	أ:لمحة تاريخية عن المؤسسة
126	ب:أهداف الملينة

127	ج- مهام الملينة
128	ثانيا :المجال البشري
124	أ:الجانب البشري
129	ثالثا:المجال الزماني
125	أ-العينة
130	ب-المنهج المتبع في الدراسة
132	ج-أدوات جمع البيانات
134	خلاصة
135	أ-عرض وتحليل البيانات
186	ب-نتائج الدراسة
191	ج- خاتمة
193	د - قائمة الكتب والمراجع
206	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يوضح الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة	شكل رقم (01)
136	-توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (01)
137	- توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (02)
138	- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (03)
139	- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	جدول رقم (04)
140	- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	جدول رقم (05)
141	- علاقة الجنس بصعوبة الاتصال بالمؤسسة	جدول رقم (06)
143	- علاقة المستوى التعليمي بأهمية الاتصال لدى العمال	جدول رقم (07)
146	- علاقة الرتبة المهنية وعلاقتها بتنمية الاتصال في مجال الموارد البشرية	جدول رقم (08)
148	- يبين علاقة الاقدمية في المهنة مع معنى الاتصال في المؤسسة بالنسبة للعامل	جدول رقم (09)
150	- يبين علاقة صعوبة الاتصال مع وسائل الاتصال بالمؤسسة	جدول رقم (10)
152	-يبين علاقة العملية الاتصالية ومساهمتها في تنمية المورد البشري	جدول رقم (11)
154	- يبين الالتزام بالعمل في المؤسسة وعلاقته بإحترام الوقت	جدول رقم (12)
156	- يبين إهتمام الإدارة بإقتراحات العمال وعلاقتها بالجدية في العمل	جدول رقم (13)
158	- يبين علاقة المواضبة في العمل مع الجدية في العمل	جدول رقم (14)
160	- يبين علاقة القيم السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بالالتزام في العمل	جدول رقم (15)
163	- يبين علاقة الجنس ومعنى العمل في المؤسسة	جدول رقم (16)

165	- يبين علاقة السن بتلقي التكوين في المؤسسة	جدول رقم (17)
167	- يبين علاقة المستوى التعليمي بتلقي التكوين في المؤسسة	جدول رقم (18)
169	- يبين علاقة الرتبة المهنية وتلقي التكوين في المؤسسة	جدول رقم (19)
171	- يبين علاقة الإقدمية في المهنة مع تلقي التكوين في المؤسسة	جدول رقم (20)
173	- يبين علاقة مدة التكوين على المواضبة على العمل بالمؤسسة	جدول رقم (21)
175	- يبين علاقة مساهمة التكوين في فهم العمل بالنسبة للعامل بالمؤسسة	جدول رقم (22)
178	- يبين علاقة مساهمة التكوين في المواظبة على العمل بالمؤسسة	جدول رقم (23)
180	- يبين علاقة التكوين ومساهمة في إرساء ما هو موجود كلوائح وقوانين في المؤسسة	جدول رقم (24)
182	- يبين علاقة معاملة المؤسسة وتأثيرها على العلاقات السوسيو مهنية بالمؤسسة	جدول رقم (25)
184	- يبين علاقة تلقي التكوين بتعزيز القيم الثقافية السائدة في المؤسسة	جدول رقم (26)

مقدمة:

يعتبر التطور الحاصل اليوم في جميع المجالات خاصة في المنظمات العصرية التي شهدت تطورا كبيرا في شتى المجالات الإدارية، ومن خلال تعاقب هذه التطورات عبر الزمن تعاقبت معه مجموعة من المنظرين الذين حاولوا الارتقاء بالمنظمات إلى أعلى المستويات لمواكبة التطور الحاصل ولضمان البقاء بين المنافسين .

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تطرقت لها أقلام الكثير من المنظرين من مختلف أقطاب العالم باعتبارها نقطة التقاء للكثير من العلوم، وهذا لأن الثقافة التنظيمية بمثابة الأرضية الأساسية التي تنطلق منها المؤسسات وهذا من خلال رسم خططها الاتصالية والتكوينية في المؤسسة قصد تنمية المورد البشري .

يعد الاتصال والتكوين احد أهم ركائز العملية الإدارية في المؤسسة كما يعتبران ركنا أساسيا لضرورة المؤسسة باختلاف أنواعها في ظل وجود ثقافة تنظيمية واضحة.

والثقافة التنظيمية كنظام مؤسسي صارت تعتمدها كل المنظمات باختلاف أنواعها أو مجال نشاطها، بحيث لا تقتصر على مستوى إداري معين، بل هي شاملة وعامة لكل المستويات، وهي بذلك تلعب دورا كبيرا في بقاء المنظمة وديمومتها والقدرة على المنافسة .

ولقد حاولنا في هذا البحث التطرق لمعرفة ما هو دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية من خلال مستوى اتصالهم وتكوينهم وذلك لتعرف على دورها في تنمية المورد البشري في المؤسسة من خلال بعدي الاتصال والتكوين.

ولقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية بأهمية قصوى اليوم، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد، كما يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة، غن لم يكن الأهم لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية، والمساهمة في تحقيق تنمية المورد البشري من خلال مستويي الاتصال والتكوين في المؤسسة نظرا لان الموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

للدراصة

الفصل الاول :الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً:أسباب إختيار الموضوع

1-الدوافع الذاتية

2-الدوافع الموضوعية

ثانياً:أهداف الدراسة

ثالثاً:اهمية الدراسة

رابعاً:الاشكالية

خامساً:فرضيات الدراسة

سادساً:تحديد المفاهيم

سابعاً:المنهجية والتقنيات المستعملة في الدراسة

ثامناً :الدراسات السابقة

تاسعاً:صعوبات الدراسة

عاشراً:المقاربة السوسولوجية



تمهيد:

يعد سعي المنظمات في صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها بمثابة الهدف الأساسي من إنشائها، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الخطوة الأولى التي تتوج العمل التنظيمي والذي لا يكتمل إلا بوجود نظام اتصالي تكويني فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر من الإنتاج وتحقيق التنمية للمورد البشري .

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية الخطوة الأولى التي تتوج العمل الإداري والذي لا يكتمل إلا بتصويب نظام اتصالي تكويني فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضي من التنمية للمورد البشري، باعتبار هذا الأخير أصبح يحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر .

إن موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر مهم ومتغير رئيسي في البناء التنظيمي، لهذا نجد تناوله في مختلف الدراسات الاجتماعية إلا أنه لا يزال موضوع ذو أهمية، وهذا قصد إيجاد العلاقة بينه وبين المورد البشري من خلال دراسة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري.

ولقد أثبتت التجارب والدراسات أن الكثير من المنظمات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود ثقافة تنظيمية تهتم باتصالات وتكوين الموارد البشرية والتي نحاول إيجاد العلاقة بينهما من خلال تأثيرات الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية وهذا ما ينعكس على تنمية المورد البشري داخل المؤسسة وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على ما هو موجود في واقع المؤسسة الجزائرية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

لا يختلف اثنان أن أي باحث عند إعداد بحثه تحيط به عدة أسباب ومبررات ، هذه الأسباب والمبررات تدفع به للبحث والتقصي ، ولأنه لكل بحث علمي أساسيات يبدأ منها وهي المحرك الأساسي للانطلاق في البحث ، وهذا طبعاً قصد الوصول إلى الحقيقة، هذه المبررات منها ما يتعلق بذات الباحث وتعرف بالدوافع الذاتية، لاختيار مشكلة البحث، ومنها ما يتعلق بالجانب الموضوعي للبحث واصطلاح عليه الأسباب الموضوعية ونحدد كليهما في النقاط التالية .

1- الدوافع الذاتية:

مما لا شك فيه أن أي باحث عند إعداد بحثه في العلوم الاجتماعية تحيط به مجموعة من الظواهر والأحداث استمدها من بيئته هذه الظواهر والأحداث يحاول معالجتها وفق أطر مبنية منهجياً، لإيجاد تفسيرات للمشكلات والظواهر الاجتماعية وهذا من خلال المعاشة اليومية للواقع والمشاركة اليومية للأوضاع الاجتماعية ، التي يعيشها العامل في المنظمة، تساهم في تكوين فكرة قصد الانطلاق في البحث للوصول إلى الدور الحقيقي الذي تلعبه المنظمة في تحقيق ثقافة تنظيمية، وكذلك دور العامل في إنجاح هذه الثقافة التنظيمية وإرساء مبادئها من جهة أخرى، وفي تنمية قدراته وتوجيه سلوكياته من جهة أخرى، حيث أنه من خلال هذه الثقافة التنظيمية تحدد المنظمة توجهاتها ومتطلبات نجاحها لتحقيق أهدافها ومن هذه الدوافع الذاتية التي دفعتني إلى هذا نذكر:

- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الانسجام والتكامل بين أطراف التنظيم.

- الوقوف عند بعض المشاكل والعراقيل التي تواجه العمال أثناء أدائهم لواجباتهم المهنية .

-تسليط الضوء على العلاقات القائمة بين الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المنظمة .

-محاولة لفت الانتباه إلى المسؤولين في معرفة مشاكل العمال لعدم وجود عملية إتصالية ومنهج تكويني واضح المعالم .

-لفت الانتباه إلى علاقة الاتصال في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

-لفت الانتباه إلى علاقة التكوين بتنمية المورد البشري بالمؤسسة .

2-الدوافع الموضوعية :

يعد مسار البحث العلمي بمثابة الحقل المعرفي المتنوع والمتشعب، هذا ما يفرض على الباحث اختيار تخصص معين يسمح له باكتساب نظرة معمقة حول المكونات الرئيسية لذلك التخصص ،وعند دارستي لتخصص منظمات ومناجمنت ،سمح لي بالحصول على قراءة سوسيوولوجية لأحد مظاهر المنظمات ألا وهو الثقافة التنظيمية ،كما كان للتناول الدراسي والمعرفي لموضوع الثقافة التنظيمية واهم مظاهرها والقائمون بها، دافعا مهما من اجل الوصول إلى فهم واقع هذه الظاهرة الاجتماعية ، وذلك بالرجوع أكثر إلى الإرث المعرفي والسوسيوولوجي للموضوع ،كل هذه الأسباب كانت دافعا من اجل اختياري لهذا الموضوع .

ومن الدوافع الموضوعية نجد:

- المشاركة في البحث التطبيقي والمساهمة في تنمية البحوث الاجتماعية، ومن ثم توفير مصادر إضافية في مكتبة التخصص.

- استفادة المؤسسة قيد الدراسة من نتائج هذه الدراسة في تعديل صورتها بين المؤسسات الجزائرية.

- تقديم اقتراحات عامة وموضوعية، تساعد المنظمات الجزائرية في التعامل مع مواردها البشرية.

- تحقيق نوع من الاقتراحات العامة والموضوعية التي تساعد المجتمع على فهم معنى هذا الموضوع.

-التعرف على أنه هناك ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة التي قمنا بالدراسة الميدانية بها .

ثانيا: أهداف الدراسة .

- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الإنتاجية الجزائرية .
- محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة المجتمعية هي انتقال لثقافة مؤسساتية .
- محاولة تشخيص خصائص الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال كبعد من إبعاد الثقافة التنظيمية .

- محاولة معرفة الواقع العام للثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة .
- محاولة تشخيص دور الثقافة التنظيمية في تنمية المورد البشري عن طريق التكوين .
- فهم أحد نماذج المؤسسة الجزائرية وفهم واقع الثقافة التنظيمية فيها .

ثالثا: أهمية الدراسة .

- تتبع أهمية الدراسة كون الثقافة التنظيمية تعتبر منظومة القيم التي تقوم عليها المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة المحرك الروحي بالنسبة للمنظمة وللمورد البشري على حد سواء.

- تلعب الثقافة التنظيمية دور أساسي في بناء وتعزيز تنمية الموارد البشرية من خلال بعدي الاتصال والتكوين في المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تحقق توازن المنظمة.
- الثقافة التنظيمية هي المجال المعرفي للموارد البشرية في تنمية قدراتها وتعزيز التكيف والاندماج في توجه المنظمة .

- الوقوف عند أهمية دور الاتصال والتكوين في تنمية المورد البشري بالمنظمة.

رابعاً: الإشكالية:

لا يزال يشهد عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحويلات السريعة، التي تفرض واقعا جديدا في مختلف المستويات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية وكذلك السياسية ، حيث أصبح للثقافة التنظيمية دورا كبيرا وفعالا للمنظمة وأفرادها، ولأنه لا توجد حقيقة إجتماعية ناقصة، بل تكون رؤيتها غير كاملة.¹

هذا المفهوم أي الثقافة التنظيمية لم يتمتع بالقدرة على الاستمرارية فقط وإنما امتد ليشمل الثقافات الأخرى المهنية والاجتماعية، فالثقافة على المستوى المجتمعي قد زادت أهميتها عن ذي قبل حيث زاد تأثيرها على الفرد والمنظمة ، أي أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والموجه لمقومات التماسك وتوحيد المفاهيم المكونة لها .

وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من الاتجاهات والبدائل التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وخاصة قيمتي الاتصال والتكوين، إضافة إلى باقي مظاهر الثقافة المتمثلة في الأطر والمناهج المنتشرة في المؤسسة، كاحترام الوقت وسرعة الانجاز وتطبيق القوانين وغيرها من المظاهر التي تجعل المؤسسات تختلف فيما بينها، فقد أفرز التنظير التنظيمي الحديث عدة نظريات باعتبارها فعالة في إدارة شؤون العاملين، فبرزت من خلاله التنظيمات الكلاسيكية الرشيدة كأساس لتحقيق أداء أفضل، والوصول إلى الكفاية الإنتاجية، كما يعتبر التنظيم نظاما يعتمد على العقلانية والرسمية، باعتبار أن الإنسان العنصر المسير لها، كما لا ننسى العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العمال والتي تسمى بالعلاقات الإنسانية في عالم المنظمات في مختلف المستويات التنظيمية ، حيث أكدت أن الثقافة التنظيمية توفر الجو الاجتماعي الذي يركز عليه أداء العامل في حركته، ويستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم، وقد أكدت على الاهتمام الشامل بالموظفين، إضافة إلى ذلك نجد أن الاتجاه الوظيفي اهتم بالعناصر القيمة التي تعمل على توحيد التنظيم وتوجيهه.

¹ -عمر معن خليل، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، كلية الاداب، قسم علم الاجتماع، جامعة اليرموك إربد، الأردن، 2005، ص11

كما لا يختلف اثنان على أن العنصر البشري هو أساس الحضارة ، وعمادها ، فمن يظن أن الحضارة الغربية تطورت بفعل التكنولوجيا فهو يناقض الحقيقة لان التكنولوجيا هي عبارة عن ذلك الجهد الذي يبذله المورد البشري من خلال بحثه المتواصل في المنظمات وما التقدم الذي حققتة المنظمات الغربية إلا نتيجة لاهتمامها بالمورد البشري لتفجير طاقاته والاستثمار في إبداعاته للنهوض بمنظمتها .

وعلى اعتبار أن الإنسان هو مورد شأنه شأن الموارد الأخرى ، بل هو مورد أساسي ومتجدد وذلك بتكوينه المستمر وتوفير بيئة اتصالية مرنة تسمح له بتحرير أفكاره وتجسيدها في الميدان فهو الذي يستخدم ويتحكم في الموارد الأخرى، فتكوين العامل هو أهم من صناعة الآلات والمنشآت طالما انه يصنعها ويبتكرها لهذا يجب الاعتناء به وتنمية قدراته وتوفير البيئة المناسبة له التي تجعله عنصرا فعالا في المنظمة .

ونظرا لأهمية تنمية الموارد البشرية فقد عملت الأمم المتحدة منذ العقود الأخيرة على إصدار تقارير سنوية حول تنمية الموارد البشرية في العالم وذلك لتقييم الوضع على المستوى العالمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الحالات الحرجة ولفت نظر المجتمع الدولي إلى ضرورة التعاون لحل المشكلات المثارة هنا وهناك عبر العالم .

وعلى غرار ذلك نجد أن المؤسسات الجزائرية ، لازالت تتخبط في عدة مشاكل تنظيمية وما الإضرابات المتكررة وزوال بعض المؤسسات خاصة العمومية منها إلا دليل على ذلك.

في الآونة الأخيرة نجد المؤسسات الجزائرية تحاول جاهدة لاستدراك الوضع وذلك بمحاولة الاهتمام بالمورد البشري وتوفير المكانة المناسبة له كونه طاقة متجددة ومجددة ورئيسية في تحريك المؤسسة ، وإرساء ثقافة تنظيمية سليمة تقوم على أسس نذكر منها توفير بيئة اتصالية وتدعيم هذا المورد بتنميته عن طريق سياسة تكوينية فعالة في المنظمة للبقاء والاستمرار في التقدم والنجاح، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي نطرح فيها هذا التساؤل الرئيسي "

كيف للثقافة التنظيمية أن تؤثر في تنمية الموارد البشرية ؟

كما أضفنا إليه التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما مدى مساهمة الاتصال في توجيه سلوك المورد البشري في المنظمة ؟

2- هل يساهم التكوين في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال؟

خامسا: فرضيات الدراسة .

1- يساهم الاتصال في توجيه سلوك المورد البشري في المنظمة.

2- التكوين يساهم في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال .

سادسا: تحديد المفاهيم.

إستخدمنا في هذه الدراسة التي نحن بصدد القيام بها عددا من المصطلحات العلمية ،وهذا يتطلب تحديدها، وتعريفها ، لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها والوقوف على المعنى الذي تحمله تلك المصطلحات وهي كالتالي :

1-**الثقافة**: تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة ، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل ، وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع ¹.
لغة:تنسب إلى الفعل ثقف ولها عدة معان:

الأول:يعني الحذق وسرعة التعلم.

الثاني:يدل على الغلبة والظفر على الآخر بالحذق.

الثالث:يعني التسوية التقويم والصلاح.²

ب-اصطلاحا:فالثقافة هي السلوك المكتسب ،ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي تمارسها الناس حيث يعرضها تايلور على أساس كلاسيكي "بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن ولأخلاق والقانون والعادات ،التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"

¹-أنتوني غدنز ، علم الاجتماع ،ترجمة وتقديم فائزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، 2005،ص82.

²-عبد الحافظ سلامة ،علم النفس الاجتماعي ، دار البازوري للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن ،2007،ص143-144 .

في حين يعرفها "Linton" بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في ابي مجتمع من الكبار الذين تنقل منهم إلى الصغار" ¹

كما يعرفها قاموس ران دوم "الثقافة على أنها "طرق او أنماط الحياة يتم توارثها جيل عن جيل "

المفهوم الإجرائي للثقافة: هي ذلك البناء المادي والفكري، وكل منهما يؤثر في الآخر، من قيم ومعتقدات ومدرجات سائدة في العمل داخل المنظمة .

2-الثقافة التنظيمية: يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة، التي دخلت كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار، والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف، لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "

كما أنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.²

بالإضافة إلى ذلك " تعتبر مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة "³

ويرى "إيليوجاك " أن ثقافة المنظمة هي " طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة.

ويعرفها "هنري وهاريسو"ثقافة المنظمة هي المعتقدات العميقة بكيفية تنظيم العمل ممارسة السلطة ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة".⁴

¹ -جلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار النشر والتوزيع عمان الأردن، 2009، ص155.

² -خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، أمعج725(ن2)، 2011-2012.

³ -جلال خلق السكارنة، نفس المرجع السابق، ص156.

⁴ -رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

توضح هذه التعريفات أن القيم والعادات والمعتقدات والمناخ الاجتماعي، والإشارات من بين المصادر التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص، تبعاً لهذا تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية كمصدر لها أبرزها القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية الشعائر والطقوس.¹

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في منظمة ما، ويمارس تأثيرها على أفراد المنظمة إن في سلوكهم أو إنتاجهم .

3- التنمية:

أ- لغة: مشتقة من الفعل "نمى" كما في قولنا نمى المال .

ويعني التوسيع أو التطوير أو الإنماء .

ب- اصطلاحاً: جاء في تعريف هيئة الأمم المتحدة أن التنمية "العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن "

كما تعرف على أنها الانتشار الأمثل لموارد المجتمع المتاحة، البشرية منها والطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية والثقافية وتنمية الإنسان اجتماعياً وثقافياً يصبح هو الأساس وذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة وغيرها أما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية فإن القائمين عليها يركزون على صناعة الإنسان المنتج واستثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل أمثل ومنظم وذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد والمجتمع .

2-موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن 1995، ص399-401.

كما تعرف على أنها التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها وترتبط التنمية من حيث أهدافها وتصوراتها وعملياتها بالإطار الفكري للمجتمع .

-**المفهوم الإجرائي:** هو ذلك الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وفق خطة محكمة لتغطية النقص في مجال معين .

4-الموارد البشرية:

أ-**التعريف الغوي:** من الفعل ورد ورودا.

المورد هو المصدر والمنبع، البشر يقصد الإنسان وقد يطلق على مجموعة.

ب-**التعريف الاصطلاحي:** هي ذلك الجزء من السكان الذي لا ينتج العيش لاستهلاكه وتأمين حاجاته وإما ينتج للاستهلاك وإعالة الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال وكبار وشيوخ خارج سن العمل الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين¹.

ج-**المفهوم الإجرائي:** الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والمهنية العاملين بالمؤسسة، هدفها تحقيق المنفعة ورسم أهداف المؤسسة .

5-مفهوم المؤسسة:

أ-**لغويا:** مشتقة من فعل أسس مؤسس، مؤسسة².

لغة: المؤسسة جمعية او معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية او خيرية او علمية او اقتصادية .

1-مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الشروق 2005ص36.

2-شيماء مبارك، تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية، دراسة بمؤسسة الكوابل بسكرة نموذجا، رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص17.

ب- اصطلاحاً: يعتبر هربت سيمون ،أن المؤسسة أو المنظمة،نظام يتلقى مساهمات في صورة رأس مال وجهد ،ويقدم في المقابل عوائد لهذه المساهمات ، ومن بين العائدات والفوائد عددا من الحوافز المادية والغير المادية ،بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقيّة وغيرها¹

ج- المفهوم الإجرائي : هي مجموعة من العناصر التي تتفاعل وتتربط فيما بينها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وهذا وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة التي ساعدها على ذلك ،من بينها الإدارة التي تعتبر المسير والموجه وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريق واتجاه المؤسسة.

6-الاتصال:

أ- لغة: اتصال الشيء بمعنى التام ولم ينقطع.

أي بمعنى التقارب واشتراك.

ترجع كلمة اتصال إلى الأصل اللاتيني والتي تعني المشترك والمألوف والعام²

ب- اصطلاحاً:

لتوضيح المعنى الاصطلاحي لابد من الرجوع الى مجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين.

يعرف الاتصال على انه توصيل وتحسين صورة المشروع امام المجتمع.

ويعرفه طلعت إبراهيم لطفى"بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه"³.

كما يعرف على انه توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين .

¹ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين ،ط1،دار المحمدية العامة ، الجزائر دون ذكر السنة ،ص125

²جليل وديع شكور،أبحاث في علم النفس الاجتماعي وديناميكية الجماعة،دار الشمال،لبنان،2005،ص262.

³-إبراهيم لطفى،علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة غريب،القاهرة ، مصر،دون تاريخ نشر،ص69.

ويعرف على أنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. كما نجد تعريفه عند جمعية الإدارة الأمريكية هو عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر.¹

ج- المفهوم الإجرائي: هو عملية نقل للمعلومات بين أعضاء المؤسسة قصد تنفيذ القرارات وفق الخطة التنظيمية.

7- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

عرفت حسب تقرير التنمية البشرية عام 1990 على أنها :

*توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة.²

كما تعرف على أنها مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

كما أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبراتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

ومن تعاريفها أنها عبارة عن تنمية وتطوير للأفراد من جميع الجوانب، حيث تتضمن التنمية الجوانب التالية:

العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية والروحية .

¹- علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع 2003، ص 232

²- أسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية، إصدار خاص محكم عن (المجلة العربية للإدارة) 2012.

المفهوم الإجرائي:

هو ذلك الجهد العلمي الذي تبذله المنظمات لتطوير الموارد البشرية وتتميتها والاستفادة منها وذلك من خلال تكوينها وزيادة خبراتها.

8-التكوين:

يعرف على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إلى إجراء تغيير مهاري، معرفي وسلوكي، في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أدائه لعمله والسلوكي بشكل أفضل.¹

ويعرف على انه مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن، أو تطوير إلى مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة الأشخاص.²

-مفهوم التكوين الإجرائي: هي عملية إلحاق العامل بدورة تكوينية داخل المنظمة أو خارجها بهدف زيادة معارفه ومهاراته قصد تحسين قدراته وتغيير اتجاهاته لتحقيق أهداف المنظمة.

9-مفهوم القيم:

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على ان هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحدا من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل.

ولقد عرف الأمريكي روكيتش القيم بأنها اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح .

1- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في

سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سوريا ،المجلد (31)،العدد(1)،2009،ص6

2- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990،ص266.

سابعاً: المنهجية والتقنيات المستعملة في الدراسة.

1- منهج الدراسة .

يلعب اختيار المنهج والتقنيات المنهجية دوراً أساسياً، في رسم سبل الواجب إتباعها لإنجاز بحث وفق ما يتطلبه المنهج العلمي، وهذا من خلال ما يوفره هذا الأخير من قواعد وضوابط يلتزم الباحث بإتباعها وتطبيقها للحصول على أهم النتائج الممثلة والمعبرة تعبيراً جيداً وصحيحاً على الظاهرة أو الحدث أو المجموعة البشرية المدروسة فكلما كان الاقتراب موفقاً بما تقتضيه المناهج والتقنيات المستعملة، كلما كانت نتائج البحث أقرب إلى الحقيقة ومسايرة للمنطق الذي يحكم ويسير الظواهر الإنسانية، وبما أن علم الاجتماع يتميز بتنوع مناهجه والتي تختلف باختلاف المواضيع، والمنهج هو الطريق الذي يؤدي بنا إلى الكشف عن الحقائق بصورة منظمة وهو "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"¹.

وينص المنهج على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما".....إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح، بأكثر أو أقل دقة في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك".

-المنهج الكمي : هو "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر موضوع الدراسة"² .

ويقوم المنهج الكمي عادة على المسوح الاجتماعية التي تجري على مجتمع معين ويتم ذلك بطريقتين إما المسح أو المسح بالعينة، ولكل طريقة شروطها ومبرراتها .

-المنهج الكيفي:"هو طريقة للبحث ودخل يمكننا من الحصول على معرفة صادقة من الواقع الاجتماعي"³ .

-موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر،¹2004، ص98.

² - موريس أنجرس، نفس المرجع، ص100.

³ -ثابت ناصر، أضواء على الدراسة الميدانية، ط1، مكتبة الفلاح للكويت، 2003، ص56.

ولقد استعملنا في بحثنا هذا تقنية الاستمارة التي ناسبت موضوع البحث وباعتبارها من أسهل التقنيات المستعملة في البحوث الاجتماعية .

-الاستمارة:تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام ببحث كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية "

لان لأداة جمع المعطيات أهمية خاصة ،فهي عبارة عن الدليل الذي يوجه الباحث في جمع البيانات حول ظاهرة ما محل الدراسة وبذلك الاستمارة هي "مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين أو موقف معين "¹

وهناك من يعرف الاستمارة على أنها "إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد،حيث تكون الأسئلة منصبه حول معرفة الرأي العام وأحكام قيمية أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية،أو الدوافع والمحفزات "²

واستمارتي هذه موجهة إلى عمال وعاملات مؤسسة ملبنة بوخاري لإنتاج الحليب ومشتقاته. حيث احتوت على بيانات سوسيو ديموغرافية ،وعلى محورين .

المحور الأول :خاص بالفرضية الأولى وأحتوى على إحدى عشر سؤال .

المحور الثاني :خاص بالفرضية الثانية وأحتوى على ستة عشر سؤال.

¹- عبد الله عامر الهماي ،أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ،جامعة قار يونس ،بنغازي، 2002،ص187.

²-عمر معن خليل ،مناهج البحث في علم الاجتماع،ط1،دار الشروق،1998،ص243.

-الملاحظة:

وهي "إحدى مقاربات المنهج الكيفي، وهي تعتبر من بين تقنيات البحث، وهي أكثر صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات الاجتماعية وانماط السلوك الجماعي المراد دراسته"

والملاحظة هي تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة لمشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم مواقف، والسلوكيات.

-إختبار العينة:تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات عن هذه الظاهرة أو المشكلة، لتمكن الباحث من اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح جدا لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث، أمر ضروري جدا لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات، حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من بعض العشرات المئات أو الآلاف من العناصر نودلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين بالوصول الى التقديرات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث الأصلي.¹

ثامنا: الدراسات السابقة .

1-الدراسة الجزائرية:دراسة تحت عنوان الاستثمار الأجنبي ودوره في تنمية الموارد البشرية (المحلية)،دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية ب(اسطاوالي -الجزائر)من إعداد الطالبة عقيلة نيار تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد بومخلف مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع وتم طرح الإشكالية التالية في الدراسة "هل الاستثمارات

¹-موريس أنجرس،مرجع سابق،ص301.

الأجنبية قادرة ومستعدة لتنمية الموارد البشرية المحلية في ظل بيئة اجتماعية وثقافية مختلفة "

ولقد حاولت الباحثة معرفة مدى مساهمة هذا المستثمر الأجنبي في تنمية الموارد البشرية المحلية مع مراعاته للظروف البيئية والمحيط الثقافي المتواجد فيه ،ودوره في نقل الخبرة الإدارية والتنظيمية ،وكذلك التكنولوجيا التي يجلبها معه من البلد الأصلي ،وكيفية الانتقال التكويني من المستثمر الأجنبي إلى المورد البشري للبلد الأصلي .

ولقد تم طرح الفرضيات التالية في الدراسة:

1- يعتمد المستثمر الأجنبي على انتقاء موارده البشرية وفقا لأهدافه الخاصة (التأهيل ،الخبرة الكفاءة)

2- يراعي المستثمر الأجنبي في طريقة توظيف البيئة المحلية ،والمحيط الاجتماعي المتواجد فيه مما تضمنه من موروث ثقافي واجتماعي .

3- تتجلى طريقة تنمية الموارد البشرية المحلية من طرف المستثمر الأجنبي من خلال سياسة التكوين الأجور،الترقيات،الاتصال،محيط ومكان العمل،المشاركة ،الإعانات ،الرحلات والحفلات.

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي والكيفي، كما استعملت في دراستها العينة المنتظمة

أهداف الدراسة :

*التعرف على أهمية الاستثمار الأجنبي ومدى مساهمته في توفير مناصب العمل، ودوره في نقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي تساهم في تنمية الخبرة الإنسانية.

*التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية المحلية من طرف المستثمر الأجنبي من خلال استقطابه لليد¹ العاملة، والعمل على تكوينها وترقيتها .

*التعرف على الأدوار التي يلعبها الاستثمار الأجنبي في البلد المضيف وذلك بتحريك الاقتصاد المحلي .

نتائج الدراسة:

*عدم اهتمام المستثمر الأجنبي بالتكوين بالدرجة الأولى لأن أغلبية العمال يمتلكون الخبرة المهنية .

*تتمثل الترقية التي تمنحها المؤسسة في الزيادة في الأجر .

*مساهمة المؤسسة في المناسبات الخاصة للعمال .

*معظم الباحثين يفضلون العمل في المؤسسة الأجنبية عربية أو أوروبية ،لتحسين ظروفهم الاقتصادية والأوضاع الاجتماعية .

2-دراسة عيساوي وهيبة:

تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الوطنية الاستشفائية ترايبى بجمعة بيشار "

دراسة لنيل شهادة ماجستير بجامعة أبو بكر بالقائد تلمسان 2012وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية ،أي تعالج الأشكال التالي "كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ؟

¹-عقيلة نيار،الاستثمار الاجنبي ودوره في تنمية الموارد البشرية (المحلية) ،دراسة ميدانية لمؤسسة حكمة الاردنية(سطوالي،الجزائر بتصرف)تحت إشراف الاستاذ محمد بومخولوف، 2011 .

وانطلقت الباحثة من دراستها من الفرضيات التالية :

*توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

*درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيعيين هي منخفضة .

*الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط.

ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي ،كما استخدمت الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات ،إما مجتمع البحث فيضم 239 فردا تم اخذ 60 فردا كعينة للدراسة .

ولقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية .

*أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي بالنسبة لشبه الطبيعيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية .

* هناك تصور ايجابي لثقافتهم التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية .

2-الدراسة العربية.

1-دراسة دراسة أسماء رشاد نايف صالح:

تناولت هذه الدراسة دور تنمية المورد البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها ،وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي "هل لتنمية المورد البشري في المنظمة غير الربحية دور في تحقيق إبداع مؤسسي متميز يساهم في قدرة تلك المنظمة على مواكبة التغيرات بشتى أنواعها ،وبالتالي يمكنها تحقيق التنمية من وجهة نظر العاملين فيها "

ولقد طرحت الباحثة الفرضيات التالية في دراستها¹:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.5 \leq \alpha$) بين تنمية الورد البشري في المنظمات غير الربحية وبين الإبداع المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين أساليب تنمية المورد البشري في المنظمات غير الربحية والإبداع المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها .
- 3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) ما بين إدراك العاملين في المنظمات غير الربحية لمفهوم الإبداع المؤسسي وأساليب تنميتهم .
- 4- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) ما بين إدراك العاملين في المنظمات غير الربحية لمفهوم الإبداع المؤسسي وتعامل الإدارة معهم بهدف تنميتهم .
- 5- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) ما بين إدراك العاملين في المنظمات غير الربحية لمفهوم الإبداع المؤسسي والمساهمات الإبداعية لهم.

وتبرز أهمية الدراسة من خلال :

- 1- اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر ،حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء.
- 2- مساهمة الاستثمار في المورد البشري في زيادة الوعي لدى القادة والإداريين حول الإبداع المؤسسي وأهميته للمنظمات غير الربحية ،وأهميته بالنسبة لكيفية التعامل مع المورد البشري العامل في مثل هذه المنظمات .

¹- أسماء رشاد نايف، مرجع سبق ذكره،(بتصرف)2012

3-المساهمة في خدمة المجتمع المحلي ،من خلال الاهتمام بالمنظمات غير الربحية وأدوات تنميتها وتطويرها .

أهداف الدراسة :

1-التعرف على مفهوم الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية ،من وجهة نظر العاملين فيها.

2-التعرف على أهمية الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية ومدى إدراك العاملين في هذه المنظمات لأهمية الإبداع المؤسسي.

3-التعرف على كيفية تعامل الإدارة العليا في المنظمات غير الربحية مع العاملين بهدف تنميتهم ،وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها .

4-التعرف على علاقة تنمية المورد البشري بالإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها.

5-التعرف على طرق تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها .

نتائج الدراسة:

1-العاملين بالمؤسسة غير الربحية يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الربحية ،وأن العاملين في المنظمة غير الربحية يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية ومتميزة الأثر الكبير في تنميتهم ،مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم ،وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها ،وأن لمساهماتهم الإبداعية دوراً فعالاً في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة التي

يعملون فيها، وأن لأساليب التنمية في المورد البشري من تأهيل وتفويض تقدير ،الدور الكبير في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم .

دراسة أجنبية :

دراسة "tom perters et robert waterman"¹ نشرت هذه الدراسة لأول مرة سنة 1982 تحت عنوان "in search of excellence" -البحث عن التميز -،والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث ،تأتي هذه الدراسة عقب تعرض العالم لصدمتين بتروليتين في السبعينات ،والأزمة التي أصابت العالم الغربي ،بسبب ذلك التضخم ،إفلاس المؤسسات ،البطالة ،واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي ،وضرورة تغييره ،كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزو فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية ،وتنافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها .

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها ،في بحثها عن التميز وغزو السوق ،وكسب الرهان .

طرحت هذه الإشكالية في التساؤل المحوري الآتي :

-كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى مع ضمان نجاحها وريادتها؟

-وماهي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟

ولقد طرحت الفرضيات التالية في هذه الدراسة :

*تحقق الميزة المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها ،وتفضيلها للفعل والتصرف .

*تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ،من خلال تفعيل ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد .

1-فؤاد نجيب الشيخ ،ثقافة الابتكار ،المجلة العربية للإدارة ،مج24، ع4،المنظمة العربية للتنمية للإدارة ،مصر 2004،ص50.

*تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تفعيل تعزيزها للاستقلالية والإبداع .

*تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة ،من خلال البقاء في إنصات دائم للعميل .

ولقد شملت هذه الدراسة على 62 مؤسسة أمريكية ضخمة، من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، ولقد ركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات التي كانت محل الدراسة.

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ،والمنهج المقارن ،للمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم المبادئ التي تميز بها ثقافة التميز في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

*تفضيل الفعل والتصرف

*البقاء في إنصات دائم.

*تتمين الاستقلالية.

*ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.

*التعبئة حول قيم أساسية .

*الاحتفاظ بهيكله بسيطة .

تاسعا : صعوبات الدراسة

لأي بحث أو مشكلة صعوبات تواجه الباحث للوصول إلى حقيقة مشكلة بحثه ولعل

أهم الصعوبات التي واجهتني أثناء القيام بهذا البحث :

*صعوبة الحصول على المراجع التي تخدم البحث من كل النواحي.

*صعوبة التنقل بين جامعات الوطن للإطلاع على البحوث التي تناولت هذا الموضوع للاستفادة منها ما جعلنا نقتصر على الاطلاع الجزئي منها عن طريق تقنية الانترنت .

*صعوبة وجود مؤسسة البحث الشيء الذي جعلنا نضيع بين مؤسسات هنا وهناك لعنا نظفر بمؤسسة تكون بمثابة الصدر الرطب لإنجاز بحثنا .

*صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو تنظير غربي .

*صعوبة منهجية ،حيث وجدنا صعوبة في اختزال العلاقة بين أبعاد الموضوع ومؤشرات.

عاشرا: المقاربة السوسولوجية :

يعد الاستناد الى النظرية في البحوث الاجتماعية بمثابة الدعم الكامل للبحث ولقد إستندنا في بحثنا هذا على النظريات التالية:

1-مقاربة نظرية العلاقات الإنسانية :

وتقوم هذه المدرسة على أفكار إلتون مايو (1880-1949) وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثرون ،وكذلك أبحاثه السابقة لها بمصنع النسيج فيلادلفيا سنة 1923،والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل ،وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إلتون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء النفس التطبيقي في الصناعة ،أو من جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت آليا شروط تقدير كفاية العامل.¹

حيث طرحت دراسة إلتون مايو مفاهيم جديدة للتعامل .

¹- علي غربي ،إسماعيل قيرة ،بلفاسم سلاطينية،مرجع سبق ذكره، ص34.

أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاوثورون، وتتلخص في:¹

1- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم .

2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .

3- أن القيادة الإدارة تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- أن الاتصالات بين التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى لها العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

مما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة أن التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية، يسعى الإنسان إلى إشباعها، وبالتالي

¹ - نفس المرجع السابق، ص35.

يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي أيضا، وفي هذا الصدد فقد أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى بعض الوسائل التي تساعد على توفير ذلك ومنها:

- 1- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل .
- 2- توفير القيادة الديمقراطية.
- 3- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات .¹

2- المدخل الاستراتيجي لميشال كروزي حول الثقافة التنظيمية :

يقول كروزي "في ظل الحياة الاجتماعية ان الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات .²

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم، وهي عند "ميشال كروزي" تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات أو طرق الدمج والانتماء لهذه المجموع .

كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختبار

¹ - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص36.

² - مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014-2015.

إستراتيجي كما يبين ذلك "ميشال كروزيه" بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم وإنما وليدة لثقافتهم وقيمهم المشتركة بالمؤسسة والعمل المشترك.

إذن فالثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك، فهدف القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض .

ومنه فإن الثقافة تحقق للأفراد قيم مشتركة وذلك بفضل ما تمثله الثقافة من قيم وعلاقات وتعاون .

3- نظرية التفاعل:

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح "وليام فوت وايت" نظرية التفاعل، واسهم بذلك في إنضاج المفاهيم الفكرية التي توّظرها من خلال مكونات أساسية للنظم الاجتماعية أو المنظمة.

أ- الأنشطة :

وتمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها .

ب- التفاعل:

يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليها، والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك .

ج- المشاعر:

يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد .

وهكذا نظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.¹

¹- الشناع خليل محمد حسن، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص74.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

وعلاقتها

بالاتصال

رَفْصَل الثَانِي: الإطَار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مكونات ومحددات وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: أهمية وخصائص ومستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: الإطار الفكري للاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تبذل المنظمات كل جهودها لتطبيق الخطط التي أنشئت من أجلها، ولكل منها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، فتنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من زيادة الإنتاج وقدرة على المنافسة وتوفير كل طاقاتها لإشباع حاجات عملائها، وضمان دخول أسواق وإنتاج منتجات منافسة، مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها، أو تفشل بعضها في تحقيق أهدافها مما قد يؤدي خروجها من المنافسة وبيئة الأعمال ككل، وقد يكون من النوع الأول والثاني منظمين تعملان في البيئة نفسها والمجال نفسه وتتعرضان لنفس القيود البيئية والفرص المتاحة لهما وتقوم كل واحدة بتحقيق نوع المنتجات نفسه ولكن تتجح الأولى وتفشل الثانية.

إن للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة تأثير كبير على تنمية الموارد البشرية فان لم يكن لها ثقافة تنظيمية تنطلق منها لتحقيق أهدافها وتوجيه سلوكياتها وأفعال أعضائها، وتنمية قدرات مواردها، وتكوينهم، وإتباع خطة اتصالية جيدة، تسمح للموارد داخل المنظمة من تأدية الدور والمساهمة في تطوير الذات، وهذا ما أردنا معرفته في دراستنا هذه.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الخطة والنهج الذي تتخذه المنظمات بمثابة الثقافة التنظيمية التي تسير على أثرها المنظمة وهذا ما جعلنا نختار بحثنا هذا لمعرفة خفايا هذا المفهوم والإلمام بكامل مصطلحاته المبهمة .

المطلب الأول: مفهوم الثقافة

إن تناولنا لمفهوم الثقافة سيكون على أساس بعده النظري الإجرائي أكثر من تناوله من حيث حقله وتجلياته التطبيقية ،ويرجع هذا إلى أن هذا الأخير من المفاهيم الأكثر تداولاً ،وغموضاً وتعقيداً حتى وصف " بالدغل التصوري"¹

ولقد تباينت وجهات النظر حول مفهوم الثقافة بين من يراها مجرد اكتساب درجة من العلم والمعرفة ومن قال إنها تعني الإبداع والابتكار الفني والجمالي ،ومن قال أنها نمط لتغيير السلوك الخاص بالمجتمع .

ورد في اللغة العربية تعريف الثقافة في معجم المنجد ب:الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب

الملاحظ في هذا التعريف انه استثنى باقي عامة الناس وحصر الثقافة على فئة معينة من الناس الذين تمكنوا من العلوم والفنون والآداب.

كما نجدها في معجم المصطلحات الاجتماعية نجد"الثقافة هي البيئة التي يعيش الإنسان فيها ،بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل الى آخر،فهي بذلك

¹-محمد بشير ،الثقافة والتسيير في الجزائر ،بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2007،ص5.

تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين ،من علوم، معتقدات ،فنون قيم ،قوانين وعادات وغير ذلك¹

يعتبر هذا التعريف أكثر شمولاً لأنه أدرج البيئة التي فيها الإنسان، كما أعطاه صفة الانتقال عبر الأجيال

بالإضافة إلى هذا يعرفها "هوفستد" (hofsted) بأنها الخصائص والقيم التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى.

كما نجد تعريفها عند تايلور (Taylor) بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة،المعتقدات الفن الأخلاق، القانون والعادات أو أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"²

الشيء المستنتج إن الثقافة هي عبارة عن مزيج من التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، إي أن الثقافة هي ذلك الشيء الذي يتعلمه الفرد وتوارثه الأجيال .

وهناك خصائص تتصف بها الثقافة نعرضها كالتالي³

1-الثقافة عملية مكتسبة: وهذا من خلال التفاعل الطبيعي الذي يحدث بين الأفراد في المجتمع الواحد،وهذا لطبيعة الفرد الاجتماعية كما يمكن ان نحدد بعض الأماكن التي يمكن ان يكتسبها منها على سبيل المثال :المدرسة، العمل ...المؤسسة فتصبح جزءاً من سلوكه .

2-الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة ،وبدونه لا تكون .

¹-أحمد زكي بدوي ،معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية ،مكتبة بيروت ،لبنان،1994،ص92.

²-غياث بو فلجة،القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر ،دون ذكر بلد النشر،ص.07

³-محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ،دار وائل للنشر،ط4،2008،ص309-310

3-الثقافة المتغيرة:وذلك راجع لتأثير البيئة والتكنولوجيا،لكن هذا التغيير بطيء ويواجه صعوبة في التقبل لصعوبة تغيير ما تعود عليه الفرد بسهولة .

5-الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:فهي متوارثة ،حيث يتناقلها البشر جيلا بعد جيل .

6-الثقافة عملية رضا نفسي:كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس كما أن الفرد يشعر عن طريقها بالانتماء الجماعة التي هو عضو فيها .

بعد مراجعة العديد من الأدبيات لوحظ أن معظمها اتفق في تحديد الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الثقافة ،من أهمها أنها عملية إنسانية ،واكتسابية ،ومتغيرة ، ومتطورة نوان لها دورا كبيرا في تحديد نمط الحياة للفرد فهي تفاعلية في حركة الحياة ،وتعتبر الثقافة متوارثة أي أنها تنتقل من جيل إلى جيل بالإضافة إلى انه تنبؤية.

وفي مقولة إلى الدكتور عبد الكريم بكار تحدث فيها عن أهمية الثقافة حيث قال "الثقافة هي السلاح وهي العتاد الذي يستخدمه الوعي في مواجهة تغيرات الواقع ،ومتطلبات الحياة المتجددة .¹

كما نجدها تعرف على أنها"ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها او مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك"²

تعريف كوفالرون:"تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي يصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي ،وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال

¹-طارق السويدان،صناعة الثقافة ،شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع،الكويت،2007،ص27.

²-عبد العزيز صالح بن جبتور،الإدارة الإستراتيجية،إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2004،ص198.

حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر"¹

تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم alecso

"مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من مهارات أو ما يعين عليهما من وسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاطات الاجتماعية الأخرى، مؤثرة فيها ومتأثرة بها، معينة عليها مستعينة بها."

تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة: secco أنها "الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخالصة إبداعها، ومستودع عبقريتها وهي مصدر قوتها ومنبع تميزها."

المطلب الثاني: النشأة التاريخية للثقافة التنظيمية:

يؤكد علماء الأنثروبولوجيا على أن الثقافة تعمل على التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه لتحقيق أهداف المجتمع، لكن لم يدرك الباحثون في ميدان المنظمات بأن الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة في الكثير من المظاهر السلوكية في المنظمة إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين².

إذ استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (business week)، وأوردت مجلة (fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان

¹ - عثمان فراج، الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، "أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص36.

² - غراهام داوولينغ، ت، وليد شحاذة، الشركة: الهوية تكوين سمعة والصورة والأداء، ط1، مطبعة الكعبان السعودية، 2003، ص180.

(aa.kennedy and te.deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (corporate culture) عن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة ل: دال وكيندي (deal and kenndy)، وكتاب البحث عن التميز (in seqrchhof excellence)، بيترز ووترمان (Peters and Waterman)، وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام لمام السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية على اعتبارها عاملاً منتجا لمناخ العمل بما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.¹

في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20 يرجع إلى ثلاثة مجازات أطلقت عليها، حيث كان ينظر إلى المنظمة على أنها "أسرة"، ثم أصبح ينظر إليها على أنها "بيت" ثم أصبح ينظر إليها على أنها "فريق رياضي"²

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تندرج ثقافة المؤسسة في العلاقة العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل تنظيم من الوجهة النظرية والمنهجية التي طبعت ولازالت تطبع الأدبيات في هذا الميدان إطار النموذجين الرئيسيين، النموذج الوظيفي والنموذج النقدي .

ولقد ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات، ولقد أزداد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بعد إن لاحظ المختصون في حقل علوم الإدارة والتنظيم إن لكل منظمة إطار أقيمي والخصائص المميزة لها عن غيرها من المنظمات ولقد تبنى العديد من العلماء مفهوم الثقافة التنظيمية ونجد.

¹-زين الدين بروش، كمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص06.

²-عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور "دراسة إستطلاعية" المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 11-14/12/2004، ص01.

تعرف على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأسباب تلك الغايات¹

كما تعرف أنها مجموع القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة)، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي.²

ولقد ذكر د. زكرياء الدوري إن العديد من التعريفات تعبر عن فكرة رئيسية هي أن الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك، وهو إن لكل منظمة مجموعة من المعتقدات والرموز، والطقوس والأساطير، نشأت بمرور الزمن، وهذه بدورها خلقت فهما مشتركا معها لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف معها وهذا المعنى المشترك للثقافة التنظيمية، حول الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة، أو المستويات المختلفة للمنظمة القيام بوصف ثقافة المنظمة، بأطر وصيغ متماثلة، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي تشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة إنما نشير إلى الثقافة فيها، لكونها تعكس السمة الخاصة بها³.

ويعرفها وليام أوتشي (William ouche) بأنها "الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"⁴

¹ - جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص، 13.
² - سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 18.
³ - زكرياء الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
⁴ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2010.

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم، تظم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلمات والرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة¹

ويري ايليو جاك (Elliot Jaques) أن "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً لأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"²

ويقصد بها أيضاً على أنها تلك الأنماط والتكون والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أو نتيجة الأنظمة والقوانين، والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته، أو المنظمة نفسها³.

يرى (Gibson) وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث القيم تعني ما هو أهم، بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"⁴.

ونجد من أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية هو تعريف شان (E.H Schrin) حيث يرى أنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت

¹ Hel regel (D). et autres. **Le mangement des organisation**. Traduit par: truch-supporta(m). ED :de Boeck université. Bruxelles.1992.p :336.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة للبحوث، الرياض 1995، ص 444.

⁴ جمال الدين وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 436.

فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كالحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها¹.

ومن مواقع التعاريف الصادقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- ✓ أن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.
- ✓ أن الثقافة من صنع الإنسان.
- ✓ تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- ✓ أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

المبحث الثاني: مكونات ومحددات وأنواع الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة النهج أو المحرك الخفي الذي تمشي عليه المؤسسة وهي عبارة عن نظام متكامل للوصول بالمنظمة الى بر النجاح .

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر 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 ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير، الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (مكونات) في الأساطير، والقصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والإبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك، ويتم غرسها في الأفراد

¹ مصطفى عشوري و سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون، الجزائر، ص 273.

العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل القيم الثقافية على ما يلي :

1- **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب إن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف

التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹

2- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة العمل وطريقة إنجاز الاعتمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية²

بحيث انه يساهم في توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وهو ما يؤدي الى زيادة قوة تماسك المنظمة والالتزام بها .

¹ -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن/2003، ص312

² -أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص03

3- الأعراف والتوقعات: يقصد بالعرف عموماً "عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها إنحرافاً يعرض صاحبه للعقاب"¹ ويقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة .

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في ،التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو، يتوقعها الفرد أو المنظمة ،كلا منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ،مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء،والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية²

4- الرموز: وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المتمثلة،إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المبادئ وتهيئتها)كيفية إدارة الوقت ،اللغة المستعملة داخل المنظمة .³

5- الأساطير:المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيداً عن الصورة الفكرية المعتقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة وهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق

¹ - فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة(التغير الثقافي)، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة،ترجمة عبد

الفتاح السيد النعماني ،القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك)،1996،ص137.

² -رمضان محمد القذافي ،العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،1997،ص282.

³ -محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص313.

لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة¹.

6- الطقوس الجماعية: الطقوس عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة²

وتؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

أ- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
ب- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

ج- تعمل على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع³.

7- اللغة: تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة أو أعضاء الثقافة الفرعية، ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبليهم في الثقافة، وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها، وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات، المكاتب، العاملين الأساسيين، الموردين، العملاء والمنتجات المرتبطة بعملها، وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، ولكنهم مع مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة، وبعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء ثقافة معينة في المنظمة⁴.

¹ Gilles Bressy et Cristiqn Kankoyt , op , cit , p:53

² Pasal laurant et francois bouard , economie dentreprise, tome2, edition dorganisation, paris ,1991,p247.

³ كمال قاسي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁴ ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الأفراد والجماعة"، دار الشرق عمان، 2003، ص339.

8- تاريخ المنظمة: يلعب دورا مهما في تشكيل ثقافة المنظمة ويتكون من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل مرجعا لأصحاب القرار والعاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم .

9- الأبطال: أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة¹.

10- مهنة المنظمة (النشاط): مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، قدرات تنظيمية)².

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية :

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة اخرى،حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع ،فجوانب عديدة تختلف فيها ،فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها³

فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة ،وتعبر عن نمط نسقتها الثقافي السائد ما يلي:

-الإبداع والمخاطرة:أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة ،حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة ،ومدى الذي يكون فيه العاملين جسورين ويسعون للمخاطرة⁴

-الانتباه إلى التفاصيل:الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل¹

¹ Pascal lauran, op,cit,p:249

² مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص ص 80،81.

³ -محمود سليمان العميان، مرجع سابق،ص314.

⁴ -حسين حريم،إدارة المنظمات منظور كلي، ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،2003،ص262.

- الانتباه نحو النتائج:درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات،والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .
- التوجه نحو الأفراد:درجة اهتمام الإدارة بتأثير على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق:درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
- العدوانية:درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم ،لا سهولة ،ولا ودية التعامل معهم .
- الثبات:درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو .
- درجة وضوح الأهداف:والتوقعات من العاملين ،أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة²
- درجة التكامل:بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق،ودرجة التعاون والتنسيق بين مخلف وحدات وأقسام المنظمة.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ،في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ،ومساعدة ومؤازرة العاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات ،وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ،فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الإقدمية والوساطة .

¹-ماجدة العطية ،مرجع سابق،ص326.

²-حسين حريم:مرجع سابق،ص262

-درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المعارضة، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح .

-طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹

-درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الفئات السوسيو مهنية، فالمرؤوسين على إدراك بأهداف المنظمة وما يتوقع رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي أهداف العاملين وما يتوقعونه من المنظمة وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعزز من طرف القيادة الإدارية.

-طبيعة صنع القرارات وأسلوب اتخاذ القرار، بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية.

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد الثقافة التنظيمية² حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية³

وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة .

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن قطاع لآخر، وفي هذا المطلب سنقوم بذكر أهم أنواع الثقافة التنظيمية .

¹-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص286،-287.

²- محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع ص287.

³-ماجدة العطية، مرجع سابق، ص326.

أولاً: الثقافة التنظيمية القوية

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها: "بحيث يصبح أعضاء الإدارة يتبعون ما يمليه عليهم الرؤساء" كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية متجانسة مع كل من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم السلوكيات داخل المنظمة.¹

كما تتمتع بعدة خصائص منها أي الثقافة التنظيمية .

-الثقة: تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من العوامل التي تحقق إنتاجية مرتفعة .

-الألفة والمودة: من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .

-عنصر الشدة: يرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.

-عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويتم تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.²

2-ثانياً: الثقافة الضعيفة:

¹مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2005، ص66.

²محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص316.

هي التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ويمكن الاستدلال عن نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية و هي:

1- فلسفة العمل الجماعي²

أ- سيادة روح الفريق

ب- سيادة روح المودة والنظام

ت- التخطيط واتخاذ القرار

ث- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل

ج- الشعور بالمساواة بين العاملين .

2- القدرة على التكيف:

أ- مرونة الإدارة

ب- إستقرار العاملين لإحداث التغيير

ث- الاعتقاد بحرية التغيير

ج- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي

²-مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره، ص15.
²-جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص18.

3- القدرة على الابتكار

أ-مدى تشجيع التفكير الإبداعي

ب-حرية التعبير واحترام الرأي الآخر

ت-الاستعداد لتحمل المخاطرة

ث-الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة .

ومن هذا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع، حيث أن التمسك بالقيم التنظيمية يؤدي إلى خلق الالتزام والولاء التنظيمي، هذا مالا نجده في الثقافة الضعيفة التي لا يتم إعتاقها ولا تحظى بالقبول والثقة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى فقدان عامل التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ويخلق صعوبة في التوافق، والانسجام والتفاعل مع المنظمة وأهدافها .

كما يؤكد بعض الباحثين بأن هناك نوعين أساسيين من الثقافة المنظمة وهما:¹

1-الثقافة الرسمية :

يستند هذا النوع من الثقافة الى علاقات مادية،تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد،لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما،وان الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف تتسم بالاتفاق المسبق،ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.

2-الثقافة الغير الرسمية:

¹-جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال "منظور كلي"، دار الكتابة للطباعة والنشر،بغداد،1996،ص245.

وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينه، وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالتزام أخلاقي اتجاه بقية الأعضاء فضلا عن الإلتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، والإلتزام اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

التعاقد بينهما، وأن الإلتزامات التي تنشأ بين الأطراف تتسم بالإتفاق المسبق، ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم زيادة في الأرباح.

يرى كل من دروكر "Druker" و"Ouchi" و"Waterman" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.

كما يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري "Calori" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن إختيار ثقافة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة لأنه لا توجد مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

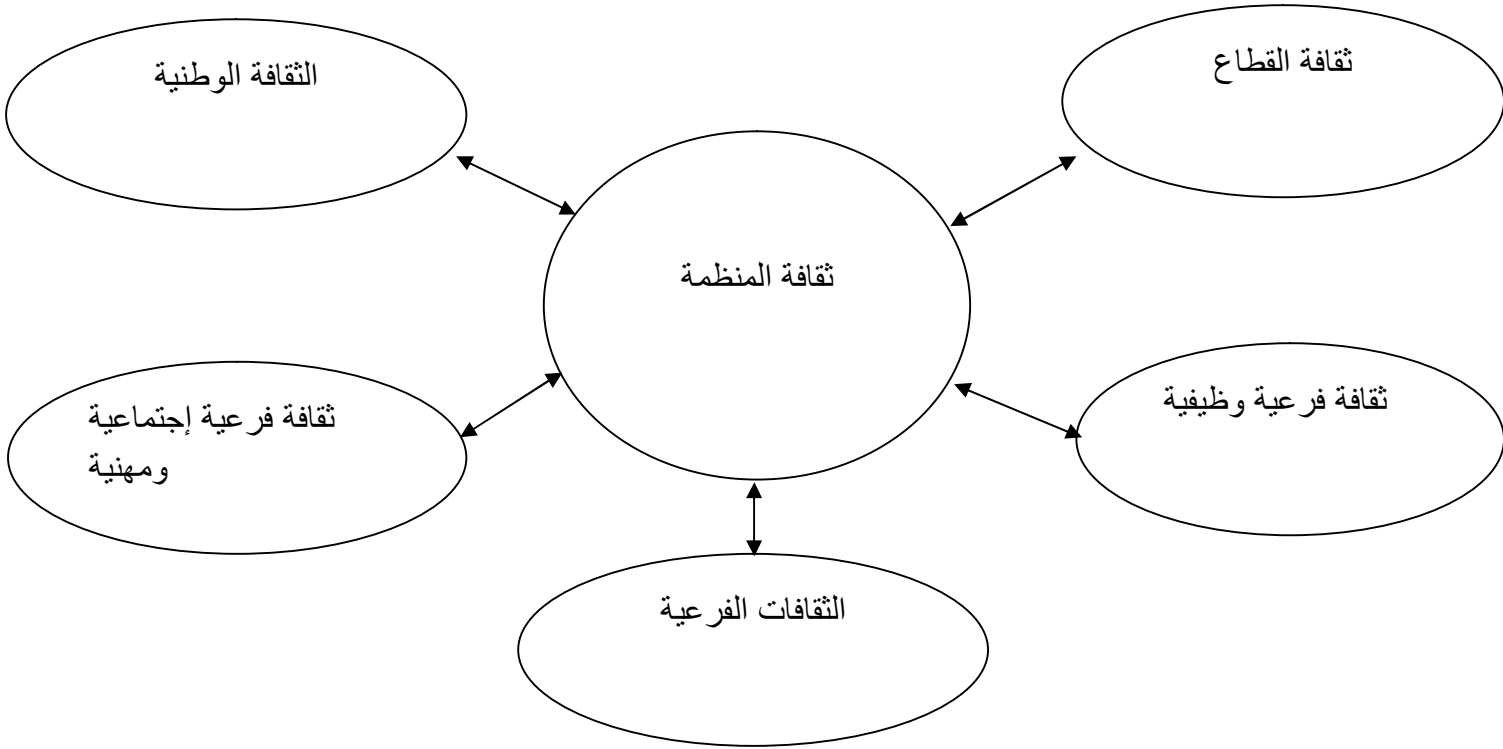
ونظرا لكون المنظمة تتميز بخصائص مشتركة هذا لا ينفي وجود ثقافة فرعية داخل أي ثقافة حيث أن اغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها العديد من الثقافات الفرعية .

وتعبر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المنظمة شخصيتها المتميزة ، أما الثقافة الفرعية فتتميل إلى الظهور في المنظمات الكبيرة ويكون ذلك بقصد أن تعكس مشاكل عامة ، أو مواقف أو تجارب يواجهها الأعضاء ، وغالبا ما تظهر هذه الثقافة الفرعية في الأقسام المختلفة

والوحدات التي تبعد عن مركز المنظمة , فعلى سبيل المثال نستطيع أن نجد ثقافة فرعية مشتركة بين أعضاء قسم المشتريات , دون أن تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمنظمة مع حفاظها دائما على القيم الرئيسية العامة للمنظمة .

والشكل الموالي يوضح لنا إرتباط الثقافة المنظمة بالثقافات الفرعية :

الشكل رقم (01): يوضح الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة



المصدر:

Source: Eric Delavallée , **la culture d'entreprise** , édition
.d'organisation , Paris 2002 , P23

من خلال الشكل نستنتج أنه لا نستطيع عزل الثقافة التنظيمية عن الثقافة الوطنية ولا عزلها عن ثقافة القطاع الذي تنتمي إليه , كما لا نستطيع منع تكوين ثقافات فرعية تحت غطاء الثقافة العامة للمنظمة , فثقافة المنظمة هنا تتأثر بما يحيط بها من ثقافة وطنية تشمل مجموعة من القيم , الطقوس , الدين , العادات , واللغة بالإضافة إلى المعتقدات مما ينعكس على طريقتها في استقطاب وتوظيف الأفراد وطرق المعاملة داخل المنظمة .

كما أن اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر فيمكن تقسيمها إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية (تحتية)، ووفقاً لدرجة قوتها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، ومن حيث نمط التسيير إلى ثقافة (بيروقراطية، تسلطية، إبداعية مساندة العمليات المهمة، الدور)، وكذا هناك الثقافات المتكيفة والثقافات المتطورة، إذ توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها الإدارية على دمج هذه الثقافات المتطورة، إذ توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها الإدارية على دمج هذه الثقافات، وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي .

المبحث الثالث: أهمية وخصائص ومستويات الثقافة التنظيمية :

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة فحسب بيتر ووترمان (peters and werman) أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها، هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية، ويمكن إعطاء أهمية الثقافة التنظيمية في :

- بناء إحساس بالتاريخ فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة¹.
- إيجاد شعور بالوحدة حيث توحد الثقافات السلوكية وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء تفرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

¹ -صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص125.

- زيادة التبادل بين الأعضاء ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق الإدارات المختلفة الجماعات والأفراد.
- تعطي للأفراد المنظمة هوية تنظيمية فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك فتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاغتراب.
- بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد.
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة .
- تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي وفهم اللوائح التنظيمية.
- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملابسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات ،تحددها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها في تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما¹ .
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ،وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ،والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

¹-حسين حريم،مرجع سبق ذكره ،ص262.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة ، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا ، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة¹.
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة.
- المناخ السائد في بيئة العمل يؤثر على فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي.
- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي².
- تمكن الثقافة التنظيمية أن تفسر كيفية إيجاد أهداف الأفراد في الحياة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة من جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات ، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.
- تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة، حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المنظمة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة لتغيير ، ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.
- تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة³.
- تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

¹-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص81.

²-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

³-عابدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، الحريري للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص153.

- تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.
- تنمية درجة الانضباط، والالتزام التي يظهرها الأفراد بالمنظمة .
- توفير دعم كبير يساعد قيادتها ويدفعها إلى النجاح في الأجل القصير والطويل معا.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية للأفراد، حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية خصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

1- الإنسانية:

يعد الإنسان هو الكائن الحي الذي يصنع الثقافة، ويبعد عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تشكل من المعارف والحقائق والمدارك، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم من التنظيم.

2- الاستمرارية:

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فئات الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.¹

¹ -حمد بن فرحان السلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م، ص 20-21

3- الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث التالية :

-الجانب المعنوي النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .

-الجانب السلوكي عادات تقاليد، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

-الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.

4- الثقافة نظام متكامل :

فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.¹

5- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات :

وهي ما يعتقدده الأفراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال:

- ✓ يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، ويجدون الحل على اعتبار انه الأمثل.
- ✓ يثبت هذا الحل فعاليته، مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.¹

¹-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص77.

✓ تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

✓ الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة².

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية

هي :

المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحديد الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة، وسنتعرف على هذه المستويات فيما يلي³:

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي الظروف الإقتصادية، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام الثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة، رسالتها، أهدافها، معاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها

¹ -Delavallée(e).la culture d'entreprise pour manager autrement. édition d'organisation .2002.p.28.

²مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع،ص 78
³مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع،ص 90.

2-ثقافة الصناعة-النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما تعتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، نمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات .

3-ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة أو الحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ويرجع¹ ذلك الى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم، العادات، المعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

إلى أن هناك من يعطي مستويات أخرى لثقافة المنظمة مثلها .²

1-الثقافة كمتغير خارجي :

وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطار المؤسسة ،ذلك ان كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها ،³ ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعلها في حالة اضطراب .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 91

² Thévenet(m).vachette(j).culture et comportements.vuibert.paris.1992.p75.

³ -reitter(r)et autres.culture dentreprise.vuibert.paris.1992.p22.

2- المتغيرات الثقافية الخارجية وهي عدة أنواع:

أ-ثقافة وطنية:تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية w.ouchl وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناءا على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية وهي الفكرة التي يؤكد عليها "مالك بن نبي" وهو ما يصطاح عليه بالمعادلة الاجتماعية ،في كتابة المسلم في عالم الاقتصاد.

ب:ثقافة جهوية:إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا وتأثيرها على سير مؤسساتها .

ج-الاجتماعية الثقافية:يوضح Burke Mike بأن التيارات الاجتماعية الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ،فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة للمؤسسة،كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية ،ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات على مستوى الفرد والجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم.¹

د-الثقافات الفرعية:تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة ،وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها .

لقد أبرز r.sainsaulieu حقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة ،كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء ،المهاجرين ،عمال الصيانة ...الخ،هو حقل جد واسع لمعايير

¹ -sain Saulieu(r).l'identité au travail. Presses de la fnsp paris.1977.pp.352-353.

الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي، وذلك لما تتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

و-ثقافة المؤسسة: تتوقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين نأخذ مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا نطرح ملاحظتين في هذا المستوى¹:

-افهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية)، حيث توجد هذه الأخيرة، فثقافتها الفرعية وتفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

-ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة لكونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية، إذ تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين منفصلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة .

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية وظائف تجعلها تمثل ركيزة أساسية في المنظمة ونجد منها

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية .

-تسهل الالتزام الجماعي، فالشعور بالهدف يشجع الالتزام القوي لمن يقبل هذه الثقافة .

- تعزز استقرار النظام، تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.

- تشكل السلوك من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم، وتحدد السلوك المتوقع منهم.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية حددت على النحو التالي²:

²-السعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص154.
²-محمد الصبري، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص228.

- الثقافة الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .
- تعد بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة

كما ان هناك من يرى بعض الوظائف التي يرى بأنها بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية¹

- ✓ تقدم إطار للفهم المشترك للأحداث و تحدد السلوك المتوقع.
- ✓ لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة مثلا.تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أدوار متميزة في المنظمة فهي تساهم في توضيح وتوصيل وتقريب أهداف المنظمة.

المبحث الرابع: الإطار الفكري للاتصال ودوره في تفعيل الثقافة التنظيمية:

الاتصال :خلق الترابط بين الأفراد ،إيجاد روح المودة بينهم،تحريك أفكارهم واتجاهاتهم نحو رفع معنوياتهم ،وتكوين المجتمع الذي يسير في ترابط وتعاون لتحقيق أهدافهم المشتركة كلها عوامل مبدؤها الأساسي هو الاتصال ،وقد دلت الدراسات الحديثة على أن تطبيق مبدأ الاتصال في المنظمات كفيل بحل المشاكل الإنسانية بطريقة عادلة.

¹-محمد الصيرفي ،مرجع سابق،ص326-364.

المطلب الأول: ماهية الاتصال :

الاتصال عملية process نقل معلومات وأفكار ،وعناصره ثلاثة المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به ووسيلة الاتصال يتميز عن الإعلام بأنه اشمل ،ولقد عرف الاتصال بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس والاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز through symbols وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفافية أو حرفية منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي.

والاتصال يتضمن كل أشكال التعبير التي تخدم الغرض الذي يؤدي إلى الفهم المشترك purpose of mutual understanding ويرى العلماء أن الإعلام والاتصال مصطلحين استخدمما للتعبير عن ظاهرتين مختلفتين ،فالالاتصال هو عملية process لتبادل الأخبار والمعرفة والمعلومات والآراء والرسائل بين الأفراد والجماعات والإعلام media هو المنتج حق فمثال ذلك الأخبار news والبيانات data ومضامين ومنتجات أخرى لوسائل الاتصال الجماهيرية كالأنشطة الثقافية والصناعية¹

والمهتمون بقضايا الثقافة والتنمية يميلون إلى تعريف الاتصال بأنه تفاعل إجرائي بواسطة الرسائل التي قد تكون بشرية أو تكنولوجية يتضح مما سبق عرضه حول مفهوم الاتصال ومفهوم الإعلام، بأنهما ليسا مترادفين ولا يرمزان إلى معنى واحد ولا يحملان نفس الدلالة أو الإشارة إلى دائرة معينة ،فالالاتصال هو الوعاء الأوسع والإعلام هو الشاغل الأهم لأكبر جزء في هذا الحيز الواسع ولذلك فإن المهتمين بالشؤون الاتصال يتحدثون عن الثقافة أو التعليم أو الفنون أو الإقناع التي تتميز به فئات المعلمين والمحامين والآباء والمدرسين الذين

¹ - علي محمد شمو ،الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، دار القومية العربية للثقافة والنشر، القاهرة، مصر، 2002ص31.

يهدفون إلى تغيير أنماط السلوك الضارة وإحلال الأنماط الايجابية مكانها عن طريق الإغراء والإقناع.

كما يعرف الاتصال بأنه إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها ،وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة فعملية الاتصال عملية تفاعلية تحدث عندما يحول شخص(المرسل) رسالة طرف آخر(المستقبل) بشكل يرضي المرسل .

المطلب الثاني :عوائق الاتصال:

تتمثل الاتصالات داخل التنظيمات إلى صعوبات وعوائق ،يمكن تصنيفها إلى أربعة أصناف¹ :

أ-عوائق شخصية:تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات إختيارية للفرد،أي أن الفرد يميل إلى إختيار ما يسمعه ويتذكره ،بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت إنتباهه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليته .

وهناك معوقات تعود على الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا بسبب الفروقات الفردية ومن هذه المعوقات نجد مايلي:

-تباين الإدراك :إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود الى إختلافهم الفردي والبيئي الذي يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها .

¹ -بوفلجة غيات ، مرجع سابق،ص112-114

-الصعوبات النفسية : كميل الموظفين الى العزلة والانحراف على أنفسهم لشعورهم بالفارق الادراية بينهم وبين الإطارات العليا للمؤسسة إحتكار في المعلومات وعدم الإدلاء بها حتى يظهر أمامهم يظهر التحير .

-الضغط على المرؤوسين :إذ بعض الرؤساء يمارسون ضغط على المرؤوسين كإكتفائهم بإصدار القرارات والعمليات الخاصة بتسيير المؤسسة دون محاولة الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين¹

-عدم القدرة على إختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون رسائلهم مما يؤدي الى صعوبة الفهم.

ب-عوائق مابين الأشخاص :وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل ،فسوء التعامل والتفاهم، والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على فعالية الاتصال ،وقد حدد بين 1984 عوائق الاتصالات بين الأشخاص في الجو السائد ودرجة الثقة، والمصادقية والتشابه بين المرسل والمستقبل ،إذ تتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيم بجو الثقة السائدة في التنظيم ،إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين الأعضاء كلما كان الاتصال ممكنا وسهلا والعكس ،أما بين الأشخاص فهي درجة المصادقية ،أي انه كلما كانت درجة المصادقية مرتفعة بين الأشخاص كلما زاد الانتباه والإدراك، وسهل الاتصال والتذكر، أما النقطة التي تؤثر على فعالية الاتصالات بين الأشخاص، فهي درجة التشابه بين الرسل والمستقبل ،كلما كان التشابه من حيث السن والمكانة والثقافة، والمهنة كان الاتصال سهلا وأكثر فائدة .

ج-عوائق تنظيمية:قد تكون عوائق الاتصال تنظيمية ويمكن حصرها فيما يلي:

¹-مغربي كمال ،السلوك التنظيمي ،مفاهيم وأسس،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ،ط3،2004،ص241.

✓ **اختلاف المكانة:** إن اختلاف مكانة الأفراد في التنظيم يؤدي إلى صعوبة في الاتصال نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية، تخوف العامل من رئيس العمل مثلا أو الخجل منه

✓ **حجم الجماعة:** كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان الاتصال سهلا واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزداد الصعوبة في الاتصال بزيادة حجم الجماعة .

✓ **مكانة المستقبل:** مكان تواجد المستقبل له اثر على مدى استيعابه للمعلومات فالعامل وسط ورشة الإنتاج لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يعمل بمركز المؤسسة يكون سهل الاتصال لاستعماله مختلف القنوات .

د-عوائق تكنولوجية: تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا نتيجة تعقد التنظيمات، وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في إتخاذ القرارات والثقة في تنفيذها نومن العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز الغير كلامية ومدى فعالية قنوات الاتصال.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال إن الاتصال مفهوم واسع ومجال رحب يضم كل أنشطة الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها بما في ذلك الإعلام أو المعلومات لأن للاتصال وظائف عديدة اتفق العلماء على بعضها وأضاف علماء وظائف أخرى، وهذه الوظائف في الواقع ليست مفصولة عن بعضها البعض.

ويرى العلماء أن الاتصال أصبح عنصرا ضروريا وحاجة ماسة *vital need* للكيانات الجماعية والجماعات، وان المجتمعات بصفة عامة لا تستطيع ولا تملك القدرة على البقاء في عالم اليوم إذا لم يكن عندها القدر الكافي من المعلومات والمعرفة وإدارة المعرفة في الشؤون السياسية والأحداث المحلية والأحداث العالمية، وأخبار المجتمعات وأخبار الطقس المال وغيرها هذه الوظائف للاتصال تنطبق على كافة أشكال وأنواع الاتصال سواء

المحلي أو الدولي وسواء اللفظي أو غير اللفظي وسواء المرئي أو المسموع أو المسموع المرئي في من واحد ولعل أهم ما يجب إن يؤدي إليه الاتصال هو إستجابة المتلقي أي ما يسمى بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة لان نقل المعلومات والأفكار والمعارف من متصل إلى متلقي عبر وسائل اتصال وقنوات اتصال لا بد أن يوصل معلومات ومعارف تؤدي الى استجابة ورد فعل لدى المتلقي أي التغذية الراجعة وبذلك يكون الاتصال قد حقق وظائفه ،هذه الوظائف تتمثل في :

1-الإعلام : جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبنها في شكل اخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب .

2-التعليم:أي توفير العلوم والمعارف والمعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات.

3-الإقناع أو الإغراء :أي إثارة الجمهور وإغرائه لدخول في حلبة الاهتمامات بالمسائل العامة التي تهتم الناس والمجتمع .

4-الترفيه: أي نشر الدراما والرقص والفنون والآداب والموسيقى والرياضة والكوميديا بواسطة الرموز والصوت والصورة وغيرها من وسائل إقناع الناس .

5-المشاركة الاجتماعية: أي توفير مجموعة من المعلومات والمعارف توضع في خدمة الجميع لتساعدهم على تحريك المجتمع.

6-الحث المباشر والتحفيز: أي تطور الأهداف الآنية والمستقبلية لكل مجتمع وتحريك رغبات الفرد لتحقيق أهداف مطلوبة

7-الحوار والجدل: أي تسهيل وسائل تبادل الآراء والأفكار للتوصل إلى هدف محدد مشترك.

- 8- ترقية الثقافة : أي نشر الثقافة وتطويرها والمحافظة على التراث والإنتاج الفني.
- 9- التكامل والتداخل : أي الاطلاع على الوسائل المتنوعة التي تحتاج إليها الأفراد للتعرف على بعضهم وتلبية احتياجاتهم.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال في المنظمة

- تهدف عملية الاتصال في المنظمة مهما كان نوعها الى ما يلي:¹
- 1- تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
 - 2- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات .
 - 3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
 - 4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي :

- 1- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

¹ -زيدان عبد الباقي، الاتصال والإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد 34، 1979، ص 67.

2- تعزز عملية الاتصال الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

3- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجياتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.¹

كما أن هناك معلومات يحتاجها المدير الفعال أو القائد الفعال والتي تشكل محور عملية الاتصال فهي عديدة ومنها²:

1- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.

2- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

3- معلومات داخلية تتعلق بالية التنظيم وظروف العمل .

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية :

الفرد في المؤسسة في إتصالات دائمة مع غيره ،حيث نجد إتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ،وإتصالات مع الزملاء وإتصالات مع العملاء ،ولهذا فإن الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الانسانية الطيبة ،وهو تبادل المعلومات بين طرفين أو اكثر ،ولاشك ان تدفق المعلومات ودقتها بين مستويات التنظيم يسهل من إتخاذ القرارات وتنفيذها بإحكام ،عن طريق الاتصالات المباشرة والواقفية تستطيع الادارة قطع الطريق امام مروجي الشائعات والمعلومات المضللة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة ،وتؤثر سلبا

¹ زيدان عبد الباقي، نفس المرجع السابق.ص68

² -قيس سعيد عبد الفتاح وآخرون،مدخل في نظم المعلومات الاقتصادية والإدارية، مطابع مديرية الكتب للطباعة والنشر بجامعة الموصل،العراق ،الموصل،ص30.

على الروح المعنوية وبالتالي الانتاجية ،من هنا نقول ان الإتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة ،وذلك لمساعدة المعنيين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاداء اعمالهم والتنسيق بينهم وبين زملائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ،ومع مرور الوقت أصبح الاتصال عبارة عن نظام إجتماعي معقد ،يتكون من مجموعة شبكات اتصال بعضها يعمل على مستويات صغيرة وبعضها الاخر يمس كامل المؤسسة ومحيطها الاجتماعي ككل ،وتتجلى مهمة الشبكات الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات التي تخدم الهيكل التنظيمي ،كما أنها تقرب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم أو متعددة الجنسيات ،خصوصا امام التوجه نحو العولمة واختزال الحدود القطرية والثقافية¹ هنا يتجلى لنا الوضوح التام بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإتصال الذي اكد عليه الكثير من الباحثين في نظريات الاتصال التنظيمي، وهذا ملاحظناه في المؤسسة وهوتقريب المعتقدات الثقافية ونظام القيم بالنسبة للمؤسسات على إعتبار أن الاتصال بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية .

¹- علي غربي، إسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص234-235.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتبين لنا أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في توجيه وتحديد فعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين على اعتبار أن ثقافة المنظمة تعتبر الموجه الرئيسي لنجاح المنظمات أو فشلها، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وبالتالي فإن دورها مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمة وانتمائهم التنظيمي وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة .

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لابد أن تتولى نهج اتصالي تتم من خلاله تنمية وتقريب هذه الثقافة قصد التفاعل بين العمال كجماعة واحدة تحقق من خلالها أهدافها التي أنشئت من أجلها بالإضافة إلى تقوية العلاقات وسيادة الاحترام والإيثار بين العمال، فتظهر المنظمة متماسكة ومترابطة هذا ما يفتح مجال للاتصال والمشاركة وتبادل الأفكار والانتماء للمنظمة .

الفصل الثالث:

التكوين و علاقته

بتنمية الموارد

البشرية

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف التنمية

المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: تعريف الموارد البشرية

المبحث الثاني: طرق وأسباب، أهمية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: طرق تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: الاسباب المتداعية الى تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: من الادارة الى التنمية

المطلب الأول: علاقة الادارة بتنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: تحليل مستويات تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: مقاربات التنمية

المبحث الرابع: الاطار الفكري للتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية التكوين

المطلب الثاني: اهمية التكوين

المطلب الثالث: العلاقة بين التكوين والموارد البشرية

تمهيد:

لقد باتت تنمية الموارد البشرية عنصرا مهما في المؤسسات بل وتحلّ مركز الصدارة على مستوى المنظمات باعتبارها عنصرا مهما للمحافظة على العنصر البشري داخل المؤسسة، بل هي بمثابة الاستثمار المهم والمرجح للغاية وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه المنظمات اليوم ومما لاشك فيه أن المؤسسات صارت تبحث عن أهم الطرق والعمليات لتنمية هذه الموارد داخل التنظيم والمحافظة عليه، ولهذا نجد المؤسسات اليوم صارت تبذل قصار جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها، وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التكوين والرسكلة والترقية للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية .

لذلك أصبح الاهتمام بتنمية المورد البشري من أهم اهتمامات المؤسسات اليوم وهذا من أجل المحافظة عليه وتكوينه وإعطائه فرص إثبات الذات وتمكينه من فرض وجوده داخل المؤسسة، لذلك توجب على المؤسسة رسم إستراتيجيتها للمحافظة والإبقاء على هذا المورد الهام .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية:

يعد المورد البشري العنصر المهم في المنظمات، والاهم هو العمل على بقائه وتنميته والمحافظة عليه لذلك نجد المنظمات تسعى جاهدة لتنميته في إطار مايسمى بتنمية المورد البشري .

المطلب الأول: تعريف التنمية:

إن استخدام كلمة التنمية بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ستيلي الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939¹

وقد انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شاهدها دول العالم الثالث، والتي كانت قابضة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة. وفي البداية ظهر مفهوم التنمية الاقتصادية، التي تركز على العوامل الاقتصادية لإحراز التنمية، وهي تهدف إلى "تضييق الفجوة في دخل الفرد بين الدول المتقدمة والدول الفقيرة وزيادة الدخل القومي"²

ولكن بعد الستينات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية، حيث تأكد انه لا يمكن الاعتماد على العوامل الاقتصادية وحدها لتحقيقها نبل لابد من الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل المختلفة والمتنوعة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافة والسياسية والإدارية³

¹-إسماعيل العربي، التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994، ص32.

²-إسماعيل العربي، نفس المرجع، ص33.

³-محمد صادق، إدارة التنمية وطموحات التنمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، الاردن، 1983، ص20.

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها "تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة، تشكل كل منها -وبدرجة متفاوتة -عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد¹

كما تعرف أيضا بأنها "التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها

وبالرجوع إلى "إعلان الحق في التنمية" نجده يعرف التنمية في الفقرة الثانية من الديباجة بأنها "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم"²

والمقصود هنا جميع السكان في الدولة الواحدة وفي العالم بأسره، وجميع الأفراد بدون تمييز بينهم.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.

كما انه هناك أكثر من اتجاه ومفهوم يرتبط بكلمة التنمية، ولعلها جميعها تستخدم على نحو فيه من الغموض أكثر مما فيه من الوضوح، فلا نعرف حتى الآن تعريفا دقيقا وواضح الأركان لهذا المصطلح العام، الذي يعد من الممكن لأي من المشتغلين بالعلوم الاجتماعية تجاهله، أو الأخذ مأخذا سطحيا متعجلا، لكن لو فتشنا عن الجوانب المشتركة في كل

¹-عاطف غيث، في تقديمه لكتاب نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية، دراسة في اجتماعيات العالم الثالث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية 1974، ص80-81.

²-إعلان الحق في التنمية، المعتمد من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب القرار رقم: 128/41 المؤرخ في 4 كانون الأول /ديسمبر 1986.

التعاريف والمفاهيم لوجدنا أنها تتفق في الإشارة إلى بعض الظواهر الخاصة بالتغير الاجتماعي لنمو السياسة الاجتماعية¹

لذا فقد أمسى مصطلح التنمية اليوم محورا مشتركا لمعظم إن لم يكن جميع -العلوم الإنسانية وتطبيقاتها، فهناك تنمية اقتصادية (علم الاقتصاد) وتنمية اجتماعية (علم الاجتماع) وتنمية سياسية وكذلك تنمية ثقافية (علوم ونظريات ثقافية وغير ذلك، ولم يكن هذا الأمر مثيرا للدهشة والتساؤل بمقدار ما ابرز الحاجة للبحث في مفهوم وتحديد دلالاته على نحو متماسك، ومن سياق تاريخي وشيء رصين²

فيرى محمد الجوهري: بأن التنمية هي عملية تغيير اجتماعي ديناميكي (أي متصلة وواعية) موجهة، تتم في إطار اجتماعي معين (بغض النظر عن حجم هذا المجتمع)، وترتبط عملياتها بازدياد عدد المشاركين من أبناء الجماعة في دفع هذا التغير وتوجيهه وكذلك الانتفاع بنتائجه وثماره³

ويعبر أيضا الجوهري بأنها تنطوي على توظيف جهود الكل من اجل صالح الكل، خاصة تلك القطاعات والفئات الاجتماعية التي حرمت من فرص النمو والتقدم.

كما عرف إعلان "الحق في التنمية" الذي أقرته الأمم المتحدة في عام 1986 بأنها عملية متكاملة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، تهدف إلى تحقيق التحسن المتواصل لرفاهية كل السكان وكل الأفراد، والتي يمكن عن طريقها أعمال حقوق الإنسان وحرياته الأساسية⁴

¹- محمد الجوهري، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، ط2، مصر، 1978، ص144.

²- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دار الشروق، ط1، القاهرة، مصر، 2000، ص69.

³- محمد الجوهري، نفس المرجع، ص145.

⁴- ناصر عارف، مفهوم التنمية، كلية العلوم السياسية، جامعة القاهرة، موقع "اسلام اون لاين"، يوم التحميل

2009/01/02.

المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور احمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ،في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ... وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة ،وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"

وقد حصر عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد، وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية.

أما ماهر اعليش يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ،ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"¹

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان "فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ،ولذلك فإنه من المنطقي ان يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي"²

إن إصلاح الموارد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة او تحقق إيرادات ،ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته ،وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه

¹ - ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص28.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرة الى المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسة، القاهرة 2003، ص93.

المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التغيير والتحول.

وعندما تحصل المنظمة على الموارد البشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة ويمكن القول أن "المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة عليه لسببين" -وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

-من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي، وتحقيق الذات "والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة"¹

ويقصد أيضا: جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمات أو المؤسسات ذو معنى تنمية الموارد البشرية "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرت الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"²

وقد أشار مكتب العمل العربي أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في إتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل، والانتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم"³

¹ -راوية حسن، مرجع سابق، ص5.

² -موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس و التطبيقات، ط1، عمان، الأردن، 2000

³ -مكتب العمل العربي، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية -القاهرة -عدد (98)، 1997، ص117-142.

وما يجب التأكيد عليه أن تنمية الموارد البشرية انتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية (الصحة ، الغذاء ، محاربة الامية) الى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الامية المعلوماتية والتركيز على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد البشرية ضمن إطار الدولة الواحدة أو مراعاة الظروف الداخلية لهذه الدولة إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوحد أسواق العمل الدولية

كما يرى كل من ماكلين وماكلين (2001) أن عملية تنمية الموارد البشرية هي أية عملية أو نشاط، إما أن تكون هذه العملية في البداية أو على الأمد البعيد ولها القدرة على العمل ، على أساس المعرفة ، الإنتاجية والرضا ، وسواء أكان لتحقيق منافع للأشخاص أم للفريق أم على مستوى المنظمة ، أو المجتمع ، أو الوطن ، أو حتى للإنسانية ككل.

المطلب الثالث: تعريف الموارد البشرية:

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها، الموارد المادية والموارد البشرية ، وهذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم للنوع الأول .

ويقصد بالموارد البشرية في المشروعات (المؤسسات) جميع الأفراد الذين يعملون بها ، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة¹

غير أننا نرى بان الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين.

ومفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من اغلي الموارد، فهو قادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة

¹ - مكتب العمل العربي، نفس المرجع السابق ،ص 117.

ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تتضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من اجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى¹

وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي دولة أو مؤسسة أو نقطة من العالم .

ومما لا شك فيه أن كل مؤسسة تتكون من عناصر او مكونات أساسية تتحدد فيما يلي²

1-الأرض 4-التكنولوجيا.

2-المباني 5-الإفراد

3-رأس المال

وهناك من الخبراء والمهتمين من يحصرها في ثلاثة عناصر، وهي الأفراد، المال، والمهمات، ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذاك يمكننا القول أن أي مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها، تتكون من أصول مادية وموارد بشرية.

كما يعرفونها أيضا على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

1-صفة القدرة على أداء الأعمال

2-صفة الرغبة في أداء الأعمال

¹-نفس المرجع، ص118.

²-علي غربي، بلباسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص16.

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.¹

المبحث الثاني: طرق وأسباب وأهمية تنمية الموارد البشرية:

المطلب الأول: طرق تنمية الموارد البشرية:

إن ما تسايره المؤسسات اليوم من تطور تكنولوجي أحدث ثورة في سير المؤسسة وعلى مستوى تسيير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة .

فالمكانة التي أصبح يحتلها العنصر البشري اليوم دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف، وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال احسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

وتولي المؤسسة اليوم بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في الأسواق .

1- استقطاب الموارد البشرية:

وتعني "تحقيق التوازن، النوعية، الكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية"²

بمعنى أن المنظمة تعمل على ان تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه.

¹ - علي غربي بلقاسم سلاطنية إسماعيل قيرة، نفس المرجع، ص 19.

² - i.belanger et apetit j-bergeron.gestion des ressources humaines.edition ellipses .paris.1992.p82.

وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على الصفات التالية هي: أنها مهمة، ثمينة، مغامرة، وصعبة.

*تعريف الاستقطاب:

"هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"¹

كما يمكن تعريفه بأنه "الوسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام وأستمرار ونجاح أي منظمة"²

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب و ترغيب العناصر المناسبة أو القوة العاملة لشغل الوظائف.

"و يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل و العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة"³.

-اختيار الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات علي سياسة الاختبار و ذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ، ونشاط الاختبار ضروري وحتمي لان هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعدادات و القدرات والميول ، وأيضا اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها ، ولذلك من الضروري ان يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد

¹-رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد أحمد المعتال،الإدارة المعاصرة،دار المريخ للنشر ،السعودية،1996،ص288.

²-نفس المرجع،ص289.

³-أحمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية،منظور القرن الحادي والعشرين،دار الكتب القاهرة ،2000،ص150.

الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث و المفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

-تعريف الاختيار

"الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الطي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره،ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"¹

ويمكن القول من خلال التعريف أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من اجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة،بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تمنحها المؤسسة.

3-تدريب الموارد البشرية:

بعد أن تتم عملية استقطاب الموارد البشرية وتعيينها تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ،ألا وهو تنمية هذه الموارد ،فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد والمنظمة لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات ،والمعارف الموجودة لديه مسبقا ،الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

-تعريف التدريب:

ويقصد بالتدريب "انه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان

¹- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،2003،ص141.

وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق¹

كما وصف التدريب من "انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"²

4- وظيفة تحديد هياكل الأجور والحوافز:

يعتبر موضوع الأجور والرواتب اهتمام كبير عند العاملين والمنظمات التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز، وبالتالي فإن الأجور والرواتب من العوامل المباشرة في التأثير على رغبة العامل في العمل،

تعريف الأجر: هو كل ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.³

كما أنه يعرف على أنه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني الموضوع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو من العامل لصالحه بأمره، أو الأجر هو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من نقد أو ثمن العمل الذي يؤديه باعتبار أنه سلعة.

¹- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص 64.

²- علي السلمي، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 6.

³- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر نالاسكندرية 2002، ص 208.

تعريف الحوافز: هي تحديد العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية¹

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية:

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفا في حد ذاته ،ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ،إن هدف الإدارة المسؤولية عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة ،ومن أهمية تنمية الموارد البشرية نجد .²

1-تحقيق الإنتاج أو الانجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

2-الاستقرار بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن، (أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن)وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل.

3-الفعالية بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط ،ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

ولكي تتحقق هذه الصفات يجب أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص ،فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ،ولا تتحقق لها تلك الخصائص الايجابية بالتمني والآمال ،ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل .

مما تقدم ،نعتمد أن العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية تنحصر فيما يلي :

¹-كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي،2،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان،2000،ص101.

²-علي غربي،إسماعيل قبيرة ،بلقاسم سلاطنية،مرجع سابق،ص16-17.

*رفع وتحسين القدرة في الأداء أي تحقيق الإنتاجية .

*رفع وتحسين الجودة أي الفعالية.

*تحقيق الانتماء أي الاستقرار.

وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها ومن بين هذه العناصر أو العمليات التي تساعد في تحقيق ما سبق نشير إلى: الاستقطاب، التعيين، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء القيادة الإشرافية، وغير ذلك من العمليات المختلفة، عن تنمية المورد البشري هي عبارة عن عملية (ديناميكية وفعالة) مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة.

ولهذا يجب ان تولى العناية الكبيرة، وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة، إذ أن كل عملية تتماثل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، لان كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.

وهناك أهداف خاصة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، لذا فإن على القادة أن يشاركوا بكل وضوح في برنامج تنمية الموارد البشرية، وتكمن أهمية أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- الوصول الى الكفاءة المنظمة .

2-زيادة الجودة والكفاءة .

3-تعزيز النمو وتنمية الافراد .

4-إدماج البشر في الاعمال التجارية.

¹-أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سبق ذكره، ص25.

المطلب الثالث: الأسباب المتداعية إلى تنمية الموارد البشرية :

من الأسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:

- * مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
- * توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم .
- * تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

* تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية ،التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

* تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات ،التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والإحجام والمزايا والنوعيات المختلفة ،بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة .

المبحث الثالث: من الإدارة إلى التنمية:

تعد الادارة بمثابة المحيط الذي تدار وتناقش فيه الخطط التنموية لذا نرى انها على علاقة وطيدة مع التنمية وهذا مايسمى بالانتقال التنموي من الادارة الى المورد .

المطلب الأول:علاقة الإدارة بتنمية الموارد البشرية:

قد يتساءل متسائل ما علاقة الإدارة بالتنمية خصوصا ونحن نعالج في هذا الفصل تنمية الموارد البشرية فما هي العلاقة بين المجالين ،ياترى؟ والجواب يبدو في غاية البساطة وهواية

تنمية للموارد البشرية والعمليات المختلفة المرتبطة بها لا تتحقق إلا في ظل إدارة رشيدة للموارد سواء كانت مادية أو بشرية، فمن عادة الإنسان انه يسعى دائما إلى خلق وتكوين مؤسسات أو منظمات أو تنظيمات لينتمي إليها، والإدارة هي سبيل الأمتل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من اجلها هذه المؤسسات أو المنظمات وعليه فإن الإدارة هي عملية ضرورية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم من جهة، وأهداف التنظيم من جهة أخرى، ومن ثمة فهي أي الإدارة ليست وظيفة مصطنعة مفروضة على الأنشطة الخاصة بالإنسان، وإنما تمس مباشرة اليومية، إذ أنها تعنى بتفسير السياسات وترجمتها إلى إجراءات وتعليمات محددة وإلى أعمال تنفيذية، كما أنها تعني لدى البعض تلك الإجراءات الخاصة بإدارة المكاتب، أو الأعمال المكتبية في المؤسسة.¹

وفي مدلولها اللغوي تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد.

ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة مناجمت، وذلك للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم.

ولقد تعددت تعاريف الإدارة ولعل أهمها :

أنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك .

كما تعرف أيضا على أنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق الافراد.

بالإضافة إلى أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن .

¹- علي غربي، إسماعيل قيرة، بالقاسم سلطانية، نفس المرجع السابق، ص8.

كما تعرف بأنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع .

إلى البعض أتفق على أنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد ،وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع ،لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

إلا إننا نجد أن كل تعاريف الإدارة اتفقت على أن الإدارة توجه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك ،له صفة التوقيت ،بمعنى آخر أنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى النتيجة المرغوبة ،والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاليف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن وقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة ،وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ،على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة ،وانما يتأثر ويؤثر في المجتمع الذي يوجد فيه .

المطلب الثاني:تحليل مستويات تنمية الموارد البشرية:

تنقسم مستويات تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:¹

المستوى الفردي ،والمستوى المنظمي،والمستوى الاجتماعي.فعلى المستوى الفردي يتم التركيز عادة على المجال الإنساني في تنمية الموارد البشرية،فالتحليل هنا يأخذ بعين الاعتبار مفاهيم مثل :الدافعية للتعليم ،احترام الذات ،الكفاءة الذاتية ،الدافعية من خلال التوقع .

ويتضمن هذا المستوى عمليتين أساسيتين هما:تنمية الأفراد ،وتطوير الكفاءات والقدرات ذات القيمة على مستوى سوق العمل.

¹-اسماء رشاد نايف الصالح،مرجع سابق،ص25-26.

أما التحليل على المستوى المنظمي فيركز على جانب الموارد لتنمية الموارد البشرية، وبشكل أساسي سوف تقدم المنظمة الحوافز ونظام الأداء، بالإضافة إلى التكوين، والهدف هنا هو اكتساب الموارد الأفضل، وتحسين الكفاءة والاستفادة القصوى من إمكانات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب أن يصمم برنامج تنمية الموارد البشرية لتنمية الأنشطة والاختراعات التي تحمي أهداف المنظمة، إذن يلاحظ أن تنمية الموارد البشرية ملزمة بإنجاز الأنشطة التي تلبي حاجات المنظمة ونظامها وبالتالي على هذا المستوى تتطلب تنمية الموارد البشرية النظر إلى مفاهيم النظام والنظريات المنهجية في ذلك.

أما المستوى الثالث لتنمية الموارد البشرية فهو على المستوى الاجتماعي، حيث يتم التركيز على تنمية المجتمع، المنافسة الوطنية، ويركز أيضا على القطاعات التعليمية وتطوير رأس المال البشري لتعزيز المنافسة الوطنية وزيادة جودة حياة المواطن وفي هذا الصدد توجد ثلاث عمليات: تأثير تنمية الموارد البشرية على الثقافة الوطنية، تأثير على رأس المال البشري والاجتماعي، وتوفيرها لمجتمع التعلم.

المطلب الثالث: مقاربات التنمية:

سنوضح أهم الاتجاهات الفكرية التي تناولت مقارنة التنمية.

أ- التنمية الاقتصادية: وفي هذا المجال للتنمية الاقتصادية، جاءت لتعبر عن اهتمام الاقتصاديين ومن لهم صلة مباشرة لعملية التخطيط الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الزيادة والنمو والإنتاج المتمثلة في رفاهية الإنسان ماديا عن طريق تحسين دخل الفرد وتحسين مستواه المعيشي، كما أن هذا النوع من التنمية والتي تهدف أساسا إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية، سواء كانت في الجانب الصناعي أو الزراعي، أو حتى المنشآت القاعدية لما سمح لاحقا بالتوازن يمكنها من توفير منتجات اقتصادية تلبي حاجات أفرادها، ومن ثم فقد جاءت التنمية الاقتصادية بأطروحات

مختلفة لتكون سيلا سهلا ومبنيًا على الأسس المنطقية والمنهجية العلمية من اجل إسعاد الإنسان وتحقيق رقيه المادي¹

واعتبر البعض من العلماء أن التنمية الاقتصادية "بأنها الجانب المادي الذي تعمل الدولة على تنميته ، ومن أهم الركائز الأساسية لأية تنمية" وقد عرفت التنمية الاقتصادية بأنها العملية التي تتم من خلال الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم ،يفتضي إحداث تغير في الهياكل الاقتصادية ،وبالتالي فهي تنطرق إلى زيادة الطاقة الأساسية للموارد الاقتصادية

2

ب- التنمية الاجتماعية: وهو مجال تنموي يسعى للاهتمام بالمجال الاجتماعي للأفراد في الإقليم الواحد، وتتمثل هذه التنمية في توفير وسائل التنمية الاجتماعية كالخدمات الصحية والعلمية والثقافية³

فالتنمية الاجتماعية سواء كانت في المجتمعات الحضرية او المحلية ،فهي تشكل الهدف العام للرفي بالكل الاجتماعي، وذلك يأتي الى مايرمي اليه المخططون للتنمية الاجتماعية لتحقيق عملية النهوض وتطوير المجتمع غير التأهيل العام لافراده وصقل مهاراتهم لرفع مستوى القادة في العمل واستغلال طاقات المجتمع استغلالا امثل ،كل هذا يؤدي الى استقرار المجتمع وذلك بشعوره بان حاجته مشبعة أو يتم إشباع حاجاته تدريجيا وفقا لعملية منطقية يتبعها المخططون والمنفذون لمشاريع وبرامج التنمية الاجتماعية التي يفترض انها تصب في تحقيق اهداف المجتمع من خلال توفير الخدمات التي يحتاجها ،وعلى الرغم من كون

¹ -baldwin r.f.etal.economic development.theory .history.polity.john.withy.andsons.new York.

² -أحمد ماير، التنمية الاقتصادية ،ترجمة د عبد الله صانع، الجزء الأول ،مكتبة لبنان ،1994،ص18.
-أحمد مصطفى خاطر ،التنمية الاجتماعية ،المنصرفات الأساسية ،النماذج ممارسة،الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث
³،1989،ص66.

التنمية الاجتماعية مرتبطة بالعنصر الإنساني والخدمات المتنوعة المقدمة إليه (تعليم، صحة إسكان خدمات أخرى كالهاتف والكهرباء)¹

ومن الأهمية التركيز على كل ما يعيق إجراء واستكمال هذه الخدمات وتوفيرها، وذلك حتى تتحقق هذه الخدمات والهدف من إنشائها مع الاهتمام بمشاركة الأفراد وأصحاب المصلحة الحقيقية من هذه الخدمات في التفكير والإعداد لها وتنفيذها ومتابعتها وتتوابعها²

ج- التنمية السياسية: تهدف إلى تنمية النظام السياسي القائم في دولة ما على اعتبار أن التنمية السياسية تمثل استجابة للنظام السياسي للتغيرات في البيئة المجتمعية والدولية، ولاسيما استجابة النظام السياسي لتحديات بناء الدولة والامة والمشاركة وتوزيع الأدوار، وتكون التنمية السياسية الا من خلال تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا الأخير لا يتم الا إذا توفر فيه الشكل أو الأخذ بأشكال المشاركة الشعبية الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطن في إختيار من يمثلونهم لتولي السلطة، كاختيار النخب الحاكمة او اختيار اعضاء البرلمان والمجالس التشريعية او المحلية... ومن خلا المشاركة السياسية، يلعب المواطن دورا كبيرا في دعم المسيرة السياسية.³

د- التنمية البشرية: حسب تقرير هيئة الامم المتحدة للتنمية البشرية لعام 2000، فإن الاغلبية ترى بتوسيع خيارات الناس، وتمكن هذه الخيارات الاساسية في جميع مستويات التنمية، وهي انه على الانسان أن يحي حياة جيدة وصحية وان يحصل على الموارد اللازمة

¹- سميرة كامل محمد علي، التنمية الاجتماعية مفهومات اجتماعية وروية واقعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص94.

²- محمد عبد الفتاح عبد الله، تنمية المجتمعات المحلية، من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص94.

³- عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة والسياسة والاجتماعية والاقتصادية والفكرية، مفاهيم ومصطلحات، ط1، دمشق، دار المعارف للنشر، 2000، ص362.

لمستوى معتبر كريم ،فإذا لم تكن هذه الخيارات المتاحة فتظل هناك فرص أخرى كبيرة يتعذر الحصول عليها .¹

وكما يشير تقرير التنمية البشرية لعام 2003 إلى أن التنمية البشرية هي تنمية الناس من أجل الناس وبواسطة الناس ،وتنمية الناس تعني استثمار قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى تمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق ،والتنمية من أجل الناس تعني كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً ،أما التنمية بواسطة الناس فتعني إعطاء كل فرد فرصة المشاركة فيها ²

هـ- التنمية الإدارية: إن تطور التنمية لا يتم إلا عن طريق تطوير إدارتها والمجال الإداري المكلف لها ومن العمليات والإجراءات المخططة سلفاً ،فالتنمية الإدارية هي تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع الكفاية وفاعلية الأجهزة الإدارية وزيادة قدراتها على العمل الإيجابي المنتج لما يمكنها من إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة ³

كما أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط أكثر بتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل رفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها لما يحقق أقصى ما في التنمية الاقتصادية ،⁴

و- التنمية المستدامة: لقد أسقطت أدبيات التنمية التقليدية البيئة وتعاملت معها كمجرد وسيلة لتحقيق التنمية،ولقد فصلت أدبيات بين ما هو طبيعي وما هو اجتماعي ،وتم تجاهل

¹-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2000،أهتم بحقوق الإنسان والتنمية البشرية .

²-جورج القصيفي، التنمية البشرية مراجعة تقرير للمفهوم والمضمون ،التنمية البشرية في الوطن العربي،جامعة الدول العربية، 1995،ص58.

³-إبراهيم عبد اللطيف ، الإطار الفكري للتنمية المحلية،مجلة الإدارة ،العدد3،المجلة 24،جانفي 1992،ص54.

⁴-نفس المرجع،ص55.

البعد الطبيعي والبيئي في التنمية وهو البعد الذي يتضح الآن في حضوره وتأثيره في مجمل مسارات التنمية والحياة¹

ولقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، فأصبحت المشكلة ليست غياب التعريف وإنما تعدد وتنوع التعريفات، حيث ظهر العديد من التعاريف التي تضمنت عناصر وشروط التنمية.

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية والبيئة التنموية المستدامة، بأنها "تنمية تسمح بتلبية احتياجات ومتطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها"²

فالتنمية المستدامة هي التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر في الصناعات والتقنيات الوظيفية، التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد وينتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة والحساسية للحرارة والضارة بالأوزون³

-التنمية الشاملة: إن زيادة الأبحاث والدراسات حول ظاهرة التنمية، دفع العديد من الباحثين إلى إدراك بأن فهم التنمية وتحليلها ودراستها بشكل واضح لا يمكن إذا تم تجاهل بعد من إبعادها أو نسق فرعي من النسق العام.

وقد عرفت التنمية الشاملة، بأنها عملية التحول الحضاري التاريخي المتعدد الأبعاد، يمس الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وكما يتناول الثقافة الوطنية وهو مدفوع بقوى داخلية، وليس مجرد استجابة لرغبات قوى خارجية، وهو يجري في إطار مؤسسات سياسية تحظى

¹- أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 25 إلى 27/07/1994، تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية، دار البلابل، بيروت، ص342.

²-مجلة الامم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية(الونيسكو)، العولمة والتنمية المستدامة، أي فنيات للضبط، البطاقة2، 2007، ص4.

³-سليمان الرياشي، دراسات في التنمية العربية، الواقع والافاق، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1999، ص245.

بالقبول العام، وتسمح باستمرار التنمية، ويرى معظم أفراد المجتمع في هذه العملية إحياء أو تحديدا وتوصلا مع القيم الأساسية للثقافة الوطنية¹

وقد تم التوصل بعد جهود متراكمة للدول والمنظمات والهيئات إلى أن التنمية تعني التغيرات الهيكلية التي تحدث في المجتمع، وهي عملية حضارية شاملة ترتبط بإيجاد أوضاع جديدة ومتطورة بالتساوي مع جميع الأبعاد دون التركيز على جانب دون الآخر .

المبحث الرابع : الإطار الفكري للتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية :

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج، ورفع مستوى كفاية الافراد الانتاجية فيها حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة.

المطلب الاول : مفهوم التكوين :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل²

كما انه العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر¹

-مصطفى عبد الله الكفري، التنمية الشاملة والتنمية البشرية، مجلو الحوار المتمرن، العدد 816، يوم 2004/04/163، ص 01.

²-زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

كما يعرف أيضا على أنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني²

كما يرى لوفر أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية، فالتكوين هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³

ويمكن أن نعطي من التعاريف السابقة تعريفا شاملا للتكوين، فهو عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها .

ويمكن اعتبار هذا التعريف من أشمل التعاريف لأنه يحمل في طياته ما يلي :

1- أوضح هذا التعريف ان التكوين عملية منظمة، وهذا لانه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع عملية ممنهجة في التكوين وليس ضرب من الأخطاء.

2- أوضح كذلك ان التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية .

3- ابرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح. إذ يعتبر التكوين وسيلة وليس غاية .

4- ابرز أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وهو العامل الأساسي من وجود عملية التكوين بالمؤسسة.

¹- أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص88.

- عمر سالم الرزق، برنامج تدريب العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، ص8، 1989،²

³ - André petit -purant belanger-jean lois bergeron. **G.r.h une approche globale intégrée**- 3eme impression. 1984. paris. edition. p.140.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ، التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ¹

* يجب ان يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية، الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين :

- من هم الأفراد المطلوب تكوينهم ؟

- ماهي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها ؟

والاجابة على هاذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة

* استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله الى مراتب اعلى ومسؤوليات أكبر .

تعميم التكوين حتى يشمل كل فئات العاملين في جميع مستوياتهم، من القاعدة الى القمة .

* واقعية التكوين، بحيث يكون اسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية نورفع مستوى المكونين .

* يجب ان يكون التكوين متطورا ولا يقف بالانشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع .

* ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات جديدة.¹

¹- محمد جمال برغي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة، ص310-312.

*متابعة تقدم المتكون لان كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات وأستعابها ،فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها ،وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري،والعملي لمحتويات برنامج التكوين.²

*ربط التكوين ببرنامج التدعيم ،بعد تعلم المهارات من خلال التكوين،لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الثواب ،أو العقاب ،من الدعامات الايجابية وجود فرص للترقية ،زيادة الأجر ،لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل إنجاز الفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برنامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية ،ووفقا لمتطلبات وظائف الأعمال إذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي ،فلا بد أن يتبع لذلك إجراء نقابي أي يستخدم نظم العقوبات وما هي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث تقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك ،لذلك يلعب التكوين دورا أساسيا لتعليم هذا السلوك والانضباط التنظيمي .

*ضرورة الممارسة بالنسبة للمتكون، لكي نكسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم.

*ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو الى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم واختلافات الأفراد باستخدام أجهزة تكوين التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية³

*ضرورة ربط التكوين بالتكنولوجيا والأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المؤسسات والوصول إلى التكوين المتطور يحقق أهداف التنمية الإدارية ،فالمؤسسة نظام جزئي يتأثر بالنظام

¹- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية بيروت 1991ص260-262.
شلال المختار ،دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة ،رسالة

²ماجستير، 2008-2009.

³- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ،دار الجامعة المصرية، القاهرة،ص260.

الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه ،لذا يجب عند إعداد المخطط التكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة،حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية¹

المطلب الثالث: أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة، فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة والفرد ككل في المجتمع وهذا يظهر في:

*يساعد التكوين المورد البشري في المؤسسة على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تعرقل العملية التنموية في المؤسسة.

*تخفيض معدلات الدوران في العمل لان التكوين يؤدي دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال²

*زيادة الإنتاجية لان اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال ،في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال .

*ربط التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة،لان هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوافر لديهم حاجات على مستوى أعلى ،وهي الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات ،والحاجة إلى الاعتبار والتقدير والحاجة إلى الاستقلال ،والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية³ .

¹- عيساوي عبد الرحمان محمد، علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية ،مصر،ص65.

²- سليمان خليل فارس ،إدارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة دمشق،ص186.

³- علي غربي ، وآخرون، مرجع سابق ،ص254.

*التكوين كوسيلة للتنمية: نظرا للتطور السريع للتكنولوجيا يرى المختصون أن مستقبل المؤسسة يكمن في التكوين لعمالها ،فالمؤسسة تخصص فضاء كبيرا لتحسين حجم ونوعية العمل ،تقليل تكاليف الإنتاج ،رفع معنويات وتحفيز عمالها ،فهي تسمح لهم بالدخول في وظائف جد مهمة وتجعلهم جاهزين لاستعمال كفاءتهم إذن التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف وعدم تأقلم الفرد بعمله .

*زيادة وضوح الأدوار في عمليتي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل المبنيتين على أساس المعرفة المستندة إلى التكوين.¹

*الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغييرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية .

* زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ،وذلك يتجلى في تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم .²

*كما أنه يساعد المؤسسة على الانفتاح على العالم الخارجي ،بالانفتاح على الأسواق ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

*يساعد التكوين في تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

*توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

*تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.

*تطوير أفكار الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .

¹ - علي غربي وآخرون، نفس المرجع لسابق، ص254.

² -نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2000، ص115.

تعود أهمية التكوين على كل من المؤسسة والفرد العامل بها فأولى تستطيع من خلاله توصيل الخطط العملية، وتوضيح الخطط التنظيمية والثانية بالنسبة للعامل، يصبح قادر على الانتماء إلى العمل والفهم الجيد له.

المبحث الخامس: التكوين في المؤسسة:

المطلب الأول: الانتقال بالمكون من المجرى الى الملموس :

على الرغم مما ساهمت به الدراسات الامبريقية من فهم لأبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف وتجديد القدرات والحراك المهني والمساهمة في عملية التنمية، إلا أن هناك فريقا من علماء الاجتماع حول التحقق من صدق هذه القضايا على مستوى المؤسسات¹ كوحدات اجتماعية صغرى، فدراسات سلوكهم حول التسيير والتكوين، ليتانس حول السلوك التنظيمي وعلاقته بالتكوين المتواصل، بيكر عن التنظيم الفعال، كلها تؤكد على شيء واحد وهو انه كلما كانت الادوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة، أمكن للعاملين معرفة حقيقة توقعات الادارة منهم، وزادت فرصة تحقيق الفعالية التنظيمية ويستند وضوح الادوار الى عمليتي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل المبنيتين على اساس المعرفة المستندة الى التكوين.²

ومن ثم يطرح هؤلاء الدراسون قضية ذات اهمية بالغة، وهي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو ربط مفتوح، فإن الحقيقة التي اكدتها الابحاث الميدانية تبقى قائمة، وهي ضرورة ربط متغير التكوين، بالاهداف الاساسية للمؤسسة، لان هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوافر لديهم حاجات على مستوى أعلى، وهي الحاجة الى تأكيد

¹ - علي غربي، وآخرون، مرجع سابق، ص 254.

² - نفس المرجع السابق، ص 254.

وتحقيق الذات ،والحاجة إلى الاعتبار والتقدير والحاجة إلى الاستقلال ،والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية.

والواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين هي تغيير سلوك العاملين واكتساب اتجاهات مساندة لسلوكياتهم في العمل ،ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على أداء الفرد والمؤسسة والمجتمع، لذلك تفر مختلف الدراسات والبحوث التي أجريت حول ظاهرة التكوين في المؤسسة ،ضرورة رفع درجة التأهيل وربطها بسياسة التشغيل والتكوين في المجتمع ،وبصفة عامة فقد أظهرت هذه المحاولات البحثية أن التخصص المبني على الجانب الهندسي وجانب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الكفاءة التنظيمية وهذان الجانبان يرتبطان على نحو لا ينفصم بمفهوم التكوين المتواصل للعامل ،لذلك أصبح واضحا لدى المتخصصين في التنظيم وطرق العمل ،أن البناء المهني من المتغيرات الأساسية المشكلة للبناء التنظيمي في ضوء هذه الخلفية ،يمكن القول أن هناك علاقة تبادلية بين التكوين والفعالية الاجتماعية والاقتصادية وهذه الفعالية تدفعنا إلى ضرورة فهم عملية التكوين في إطارها الاجتماعي -الاقتصادي ،أخذين بعين الاعتبار التراكمات التاريخية والمعرفية ومستوى تحضر المجتمع المعني،وهذا ما تؤكدته الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث بلقاسم سلطانية من دراسته الميدانية التي أجراها بمركبي المحركات والجرارات والمضاغط والمرصصات (قسنطينة) حول التكوين والتشغيل.

ولقد توصل إلى أن التكوين :

*يشكل التكوين استثمارا ورأس مال لا يمكن الاستغناء عنه في أية تنمية تستند إلى أسس رشيدة .

*ترتبط التنمية الناجحة بالتكوين الذي يلبي احتياجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المدبة.

*يرتبط التكوين بالتدرج المهني وتحسين ظروف العامل واستقراره في عمله.

*¹عمل التكوين على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية .

وفي هذا الإطار، اثبت أورد كرسست أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج ،وقد تبين من الدراسة أنه لو ظلت متغيرات رأس المال والعمالة ثابتة ،فإن الإنتاج سيرتفع بنسبة 1.8 % في السنة وهذا بفضل تكوين القوى العاملة .

من خلال هذه الدراسة ودراسة بلقا سم سلطانية يتبين أن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية المورد البشري في المؤسسة .

المطلب الثاني:أساليب التكوين

يعتبر التكوين من الأشياء التي تزيد من فعالية النشاط في المؤسسة وتحقيق الإنتاجية لهذا تتبع المؤسسة عدة أساليب لتحقيق خططها ومشاريعها المرسومة ضمن خطط التنظيم ،وفي إطار البرامج التكوينية والموارد المالية المتاحة .

ونجد عدة أساليب لتنفيذ الخطط التكوينية نذكر منها :

1-أسلوب التكوين في مكان العمل :

يعتبر التكوين إثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ،ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الإشكال التالية :

-أسلوب تعليمات العمل يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه في إطار المهارات

¹-علي غربي واخرون،نفس المرجع السابق،ص266.

المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة .

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر .

- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم .

- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.

- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل بهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخص المتكون والممامه بكافة نشاطات المؤسسة.

- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة وتتضح من خلال هذه التسمية بانه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة¹

2-أساليب التكوين خارج مكان العمل :

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين ،وفيما يلي أهم هذه الاساليب²:

1-اسلوب المهمات الفردية :

بالاعتماد على هذا الاسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون ان يتعاون مع زملائه ،وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما

¹ - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضاء للنشر والتوزيع، مصر 1999، ص236.

² -علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب ،ليبيا ص103..199.

أو بحثاً يقوم بإعداده أو تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة تترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون .

2- أسلوب المحاضرة:

تمثل المحاضرة احد ابرز أساليب التكوين ،بموجبها يقوم المحاضر او المكون بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين ،ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

3- أسلوب المحاضرات والندوات وحلقات البحث :

يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

4- أسلوب التطبيق العلمي:

ويتمثل في عرض وقيام المتكون لأداء العمل وحوادث القيام به ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم .

5- أسلوب دراسة حالة :

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها ،ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين ،وتفيد دراسة حالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار .

6- أسلوب تمثيل الأدوار :

يعتمد بعض المتكويين على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكويين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، تعطي لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية ثم يقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار وترك المتكويين تفاصيل النقاش، ويعتمد كل متكون على حاله، أو قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المتكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة .

7- أسلوب المباريات الإدارية :

من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث يقسم المتكويين الى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد¹ والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

8- أسلوب تكوين الحساسية : من وسائل التكوين الحديثة، والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكويين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه الشخصية .

¹-محمد مرعي، نفس المرجع السابق، ص237.

المطلب الثالث: التكوين والتنمية

التنمية هي كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين ومصطلح التكوين والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، لأن كل منهما يكمل الآخر فلا يمكن ان نتصور هناك تنمية في مجال ما بدون تكوين، كما لا يمكن تصور تكوين بدون إعطاء الضرورة التي أدت إلى استحداثه أو إيجاده والمتمثلة أساسا في تغطية نقص ما قصد الوصول إلى تنميته أو تطويره.

فهناك مثلا من يعرف التكوين المتواصل في المؤسسة بأنه "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما كي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له وهو غالبا يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم"¹

ويرى جمال الدين المرسي أنه على رغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الأهداف المستقبلية في التنظيم، فمع تطوير المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة²

ومما سبق يمكن القول إن التكوين هو أداة أو آلة من آليات التنمية تعتمد عليها المؤسسات للوصول إلى تنمية وتطوير ورفع من قدرات الفرد للحصول على تنمية شاملة ومتطلعة لأهداف ورغبات المؤسسة.

¹-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص215.

²-جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل :

تعتبر تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والعامل، باعتبارها أفضل وسيلة في الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وهذا لما تلعبه تنمية الموارد البشرية في تحقيق العوائد بالنسبة للفرد والمؤسسة لذا لا بد من النظر إلى التكوين كآلية من آليات تحقيق التنمية في المورد البشري في إطار أسس ومبادئ واضحة، يتم من خلال هذه الأسس الوصول إلى مبتغى الأهداف المرسومة والخطة المدروسة، كما أنه عن طريق التكوين يتم رفع مستوى العامل الى مصاف التقنيات العالمية المستعملة في المنظمات المعاصرة.

الفصل الرابع:
الجانب الميداني
للدراسة

الإجراءات المنهجية

تمهيد :

تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي :

1-مجالات الدراسة

2-العينة وطريقة اختيارها

3-المنهج المتبع في الدراسة

4-أدوات جمع البيانات

5-خلاصة

تمهيد

لا تزال الدراسات والبحوث الاجتماعية لا تخلو من الدراسات الميدانية وهذا قصد الوقوف عند التأكيد النظري الذي تنطرق له في بحوثها، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري لإثبات وتفسير الواقع الاجتماعي .

حيث باتت تظهر جليا النتائج التي بلغتها الدراسات الاجتماعية في جميع دول العالم وهذا بالطبع يعود لتقدم أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية واستخدام المناهج والتقنيات لاستغلالها في دراسة الواقع الاجتماعي والوصول إلى نتائج حقيقية مبنية على أسس علمية وهذا عن طريق النزول بفرضيات البحث إلى الميدان وهو الجانب الذي يسمح للباحث من تمحيص دراسته وإثباتها والتأكد من صدق التكامل النظري، وهذا قصد التحقق من الإشكالات المطروح أو إعطاء حلول والتوصل إلى نتائج في الدراسة التي بين أيدينا عن الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري .

وبعد السرد الذي جاء في الفصول النظرية حاولنا في هذا الفصل، التحقق مما طرحناه في الإشكالية وما افترضناه في دراستنا من فرضيات، وتناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية .

1- مجالات الدراسة :

يعد الاطار الميداني في أي دراسة بمثابة النقطة الأساسية لأي بحث اجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية في الدراسة الامبريقية حيث يتفق كل المشتغلين في مناهج البحث العلمي على ثلاث مجالات رئيسة هي:

أولاً-المجال الجغرافي

ثانياً-المجال البشري

ثالثاً-المجال الزمني

أولاً:المجال الجغرافي:

ويقصد به المجال المكاني أو الموقع الجغرافي للبحث الميداني حيث تم إجراء هذا البحث في مؤسسة ملبنة البخاري التي تقع بولاية المدية وهي الوحيدة بالولاية، تقوم هذه الملبنة بإنتاج وبيع الحليب ومشتقاته من ياغورت بأنواعه ،اللبن المبستر،المتلجات بأنواعها ،الزبدة بالإضافة إلى تربية الأبقار بهدف إنتاج حليب البقرة الذي يشتق منه اللبن والزبدة ،حيث كانت دراستنا الميدانية في هذه المؤسسة ملائمة لموضوع الدراسة محل البحث.

وتقع هذه الملبنة جنوب بلدية قصر البخاري والتي تبعد عن ولاية المدية بحوالي 70كلم وعن الجزائر العاصمة بحوالي 144كلم ،تتربع على مساحة تقدر ب5هكتار .

أ-لمحة تاريخية عن المؤسسة :¹

تصنف ملبنة البوخاري ضمن المؤسسات الصناعية وهي مؤسسة خاصة، تمارس نشاطها في ميدان إنتاج وبيع الحليب ومشتقاته، كانت بداية نشاطها في 2006/01/01 وفق سجل تجاري يحمل رقم **N/02B0342564** وتعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الواحد يقدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج يسير هذه الملبنة طهار الميسوم بصفته مالكا لها، كما تشغل الملبنة في إطار نظام الإقامة الداخلية، هؤلاء العمال يسهرون على العمل 24/سا/24.

-تبلغ الطاقة الإنتاجية اليومية ب:

*لبن وحليب مبستر 70000 لتر يوميا.

*لبن وحليب البقر 3000 لتر يوميا.

*ياغورت:

- علب 30000 لتر يوميا .

- قارورات 40000 لتر يوميا.

*المتلجات :

-إيسكيمو 7000 وحدة يوميا .

-علب 7000 لتر يوميا .

- علب عائلية 5000 لتر يوميا .

¹-حوار مع رئيس مخبر الملبنة، وحوار مع رئيس مصلحة الموارد البشرية (بتصرف)

تصل إنتاجية الحليب المبستر سنويا إلى حوالي 23.200.000 لتر سنويا وهو حجم قابل للزيادة كون أن الملبنة تقوم دائما بتجديد التكنولوجيا وتطوير ذاتها بالإضافة إلى شرائها نوعية جيدة من البقر، وهذا مادي إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية للحليب بنوعيه المبستر وحليب البقر، الذي يتوقع إن يصل إلى إنتاجه السنوي إلى حوالي 7.200.000 لتر سنويا (أي حليب البقر)

- يتم توزيع منتجات الملبنة محليا وجهويا كما يلي :

* محليا: جل البلديات الريفية والمناطق الحضرية لولاية المدية.

* جهويا : في كل الولايات المجاورة ، الجلفة ، تيارت ، الاغواط ، المسيلة ، تسمسيت ، عنابه ، سطيف ، وبعض الولايات الأخرى.

- يتم تداول ما قيمته 15.820.000.00 دج شهريا من المادة الأولية (مسحوق الحليب 26% من إجمالي المادة الأولية المستعملة في إنتاج الحليب) هذه المادة تعتبر الأساس في العملية الإنتاجية .

ب- أهداف الملبنة :¹

تسعى الملبنة إلى تحقيق عدة أهداف اقتصادية واجتماعية ، قصد تحقيق قاعدة تسويقية كبيرة وذلك عن طريق :

* توسيع دائرة الإنتاج.

* زيادة تنوع أصناف المنتجات .

* تشغيل عدد كبير من الشباب البطال .

¹- حوار مع بعض رؤساء المصالح ، وبعض وثائق الملبنة .

- * زيادة عدد نقاط بيع منتجات الملبنة .
- * تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب .
- * عرض ومضات إخبارية في التلفزيون والجرائد والمجلات .
- * استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- * بناء صورة ذهنية طيبة سواء لدى الزبائن المحليين أو لدى الزبائن الجاهلين.
- * تدريب وتحفيز رجال البيع بهدف زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن .
- * تحقيق الطاقة الإنتاجية لمسايرة الطلب .
- * تحسين طرق التسيير والبحث عن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف .
- * استقطاب الكفاءات من أجل تحسين نوعية المنتجات وخاصة عمال المخابر .
- * تغطية نقص الحليب في السوق الوطني.
- * البحث عن تحسين النوعية لمنافسة المنتجات ذات الشهرة العالية والواسعة .
- * تنويع النشاط من إنتاج الحليب المبستر إلى إنتاج الثلجات وإنتاج حليب البقر .
- * كسب ولاء ورضا الزبائن من أجل ضمان التوسع والاستمرار .

ج- مهام الملبنة :

تقوم الملبنة بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- تحويل المادة الأولية (حيوانية ،طبيعية ،كيميائية) إلى حليب مبستر ومشتقاته.
- * القيام ببحوث السوق لمعرفة التغيرات التي تطرأ على أذواق ورغبات المستهلكين.

- * التكوين المستمر للعمال والمستخدمين من أجل رفع التأهيل المهني .
- * تخزين المواد الأولية في أحسن الظروف .
- * الحرص على حسن التعامل مع الزبائن .
- * إنتاج مشتقات الحليب من لبن ،ياغورت ،ومثلجات.
- * تربية الأبقار من أجل إنتاج الحليب ومشتقاته.
- * الحرص على تسليم الطلبات في مواعيدها .
- * تقديم تسهيلات أثناء الدفع للزبائن الأوفياء.

ثانيا :المجال البشري:

أ:الجانب البشري:

يعتبر مجال الدراسة البشري المجال الذي تطبق على أفراده ،مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية ،حيث أن مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة من قبل والتي تكون مجالات للملاحظة .

وعليه يجب على الباحث أن يحدد مجتمع البحث بشكل واضح حتى يتسنى لنا تحديد العينة بشكل واضح وصحيح والتي تكون ممثلة أحسن تمثيل .

وفيما ما يخص مجتمع البحث محل الدراسة فهو جميع العمال على اختلاف مناصبهم حيث يبلغ عدد عمال ملبنة البخاري حوالي 200 عامل من جميع اختصاصات العمل .

ثالثا:المجال الزمني :

ونقصد بالمجال الزمني هو الوقت الذي إستغرقناه في الجانب الميداني من توزيع الاستمارة على أفراد العينة ثم عملية جمعها ما يقارب الشهر وخمسة عشر يوم من الزمن .
ولأن أي دراسة ميدانية تستلزم على الباحث بالقيام بجولة استطلاعية ولكن كون أننا بعيدين من المؤسسة محل الدراسة صعب من مهمتنا نوعا ما إلى أنه في البداية قمنا بتجريب الاستمارة في شكلها الاولي وذلك قصد التعرف على ما هو غامض وغير مفهوم من أسئلة الاستمارة،وهذا ما فعلناه في مقابلة جمعتنا برئيس المخبر الذي سهل علينا المقابلة مع مجموعة من العمال .

تم توزيع الاستمارة يوم 2016/03/15 وتم استرجاعها بتاريخ 2016/05/15.

أ- العينة :

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقيق.

ومنه يمكن القول أن العينة (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)¹

وكذلك فإن العينة هي ذلك الإجراء العلمي الذي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من اجل المجموعة الكلية أي استخراج العينة من مجتمع البحث (مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة)²

ولقد ارتأينا في دراستنا هذه في الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة ،للوصول إلى نتائج البحث وتعميمها على مجتمع بكامله .

¹ سيعون السعيد وجرادي حفصة،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع،القصة¹ للنشر،الجزائر،2012،ص135.
² نفس المرجع السابق ص136.1

قمنا بأخذ نسبة 40% من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 200 عامل لتحديد حجم العينة والتي تقدر بـ 80 فرد.

وباستعمال القاعدة التالية يمكن تحديد حجم العينة المسحوبة من المجتمع بـ:

حجم المجتمع الكلي يقدر بـ 200، فرد بينما حجم العينة الممثلة لهذا المجتمع 80 فرد

$$200 \text{ ————— } \leftarrow 100\%$$

$$\text{س} \text{ ————— } \leftarrow 40\%$$

ومنه بضرب الوسطين في الطرفين نجد:

$$\text{س} = (40 * 200) / 100$$

$$\text{س} = 100 / 8000$$

$$\text{س} = 80$$

ب: المنهج المتبع في الدراسة :

نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا من خلال اعتمادنا على تحليل واستنباط واستنتاج إضافة إلى جمع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية والتعليق عليها .

وبما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، ومنه فإن دراستنا تدرج ضمن الدراسات الوصفية والتي اعتمدنا فيها على أسلوب التحليل الوصفي. والذي يعتبر أحد أساليب المهج الوصفي، لأنه من خلال الأسلوب يتم تشخيص واقع قطاع أو مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في

ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريق ،الاستمارة ،الملاحظة ،السجلات والوثائق ،إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات¹

ومن خلال المنهج الذي ذكرناه سابقا يمكننا التعرف على أهم خصائص هذا المجتمع من حيث الفئة العمرية والمستوى التعليمي ،السن ،الجنس ،العلاقة مع الزملاء مدى الجدية في العمل ،والالتزام به.

إلى جانب هذا تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين طرفيها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) المتغير التابع (تنمية المارد البشرية).

ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال للدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال ،المنهج الوصفي "هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهر²

ومن أهداف هذا المنهج هو جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري.

ومما شك فيه أن موضوع الدراسة يلعب دور هام في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث.

¹-محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1983، ص141.

²-محمد شفيق، نفس المرجع ص142.

ج- أدوات جمع البيانات :

من المؤكد أن الباحث لا يمكنه الحصول على معلومات من دون استعمال أدوات جمع البيانات وبالنسبة لدراستنا هذه اعتمدنا على أداة الاستمارة .

ولقد استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة.

الاستمارة تقنية أساسية في جمع البيانات والمعطيات، فهي وسيلة تساعد الباحث على جمع البيانات والحقائق والمعلومات من المبحوثين ثم تصميمها، وهي تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تتطوي عليه هذه البيانات من معان .

ولقد تكونت الاستمارة المستعملة في هذه الدراسة من المحاور التالية:

1-البيانات الشخصية :وتحتوي على (05) أسئلة.

2-بيانات تتعلق بمساهمة الاتصال في توجيه وتنظيم سلوك العاملين داخل المنظمة وتحتوي على (11) سؤال.

3-بيانات تتعلق بالتكوين يساهم في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال.وتحتوي على (17) سؤال .

اختبار الاستمارة:

تم مناقشة المشرف حول عبارات الاستمارة ،حيث أبدا ملاحظاته وأرائه والتي تمثلت في التالي :

-حذف بعض الأسئلة التي لاتخدم موضوع البحث.

-إضافة بعض الاختيارات للإجابات .

- يستحسن عدم استعمال مصطلحات التخصص في الاستمارة.
- يستحسن التقرب من العمال لتبسيط بعض المصطلحات الغامضة.

خلاصة

إن الفرق الذي يكمن بين المعرفة العلمية والمعرفة العامية يكمن أساساً في الخطوات المنهجية المتبعة للتوصل إلى هذه المعرفة العلمية، وهذا بإتباع خطوات وقواعد المنهج العلمي في التعرف على حقائق الظواهر والأشياء، ولهذا فإن نتائج البحث العلمي تقترب أكثر وأكثر من اكتشاف الحقيقة كلما كان الإجراءات المنهجية أكثر دقة وملاءمة مع موضوع الدراسة .

وسنتطرق في الفصل الموالي إلى تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل جداول الفرضيات محل الدراسة.

تحليل

و عرض نتائج

الدراسة

عرض وتحليل جداول الفرضيات :

وفيه سنتطرق إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للفرضية الأولى والتي جاءت كالتالي

:

يساهم الاتصال في تنظيم وتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة .

أ - عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم(01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.3%	53	ذكر
33.8%	27	أنثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس أن نسبة 66.3% ذكور تليها نسبة 33.8% إناث

وعليه نرى أن هناك غالبية للذكور على الإناث ،وهذا مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة، بحيث تحتاج إلى موارد بشرية ذكورية تتمتع بقدرات بدنية ،بحكم أن المرأة لا تتمتع بتلك الخصوصية بحكم قدراتها الجسمية ،ومن زاوية أخرى تم إدراج ميزة المؤسسة التي تتميز بثقافة إيجابية والتي تكون مربوطة بعملية التوظيف، الذكور و الإناث وهنا نقول أنها خاضعة إلى إستراتيجية العقلانية، التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها وبالتالي سوف نركز على الذكور لتحقيق الفعالية التنظيمية ، لكي يتدارك كل نقاط ضعف العملية التنظيمية داخل المنظمة

ونلاحظ أن هذه المؤسسة لم تغيب إعطاء الفرصة إلى العنصر الأنثوي ،في العمل وتحقيق الذات والاستفادة من فرص العمل كما أنها راعت ما تفرضه التقاليد المحلية من قيود حول تأخر عودتها من العمل مما جعل صاحب المؤسسة يوفر ،حافلات نقل من أجل تفادي مثل هذه المشاكل وحتى أن المؤسسة وفرت الإطعام داخل المؤسسة بهدف التقليل من التأخر .

كما أن المرأة في هذه المناطق الجنوبية تميل إلى المكوث في البيت ،رغم تغير مستواهن الثقافي إلا أن العامل الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي تتواجد بها المؤسسة يتحتم على المرأة عدم اقتحام عالم الشغل بنسب كبيرة .

جدول رقم(02): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
35%	28	28-20
32.5%	26	36-29
18.8%	15	44-37
13.8%	11	45 فما فوق
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 35% من المبحوثين يتراوح سنهم من [28-20] سنة وتمثل الاتجاه العام، تليها نسبة 32.5% من المبحوثين تتراوح أعمارهم [36-29] سنة، وفي المقابل نجد نسبة 18.8% من المبحوثين يتراوح سنهم من [44-37] سنة كما نلاحظ أن أضعف نسبة سجلت هي 13.8% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم [45] سنة ما فوق

ويتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا يتجاوز سنهم 45 سنة، والتي تمثل فئة الشباب في هرم الأعمار بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على فئة الشباب الذي يكون قادرا على العطاء، وتطبيق الخطط التنظيمية بالمؤسسة، ويتميز بالديناميكية والنشاط ولجوء هؤلاء الشباب إلى مثل هذه المؤسسات، للحصول على فرصة عمل دائم وضمان مستقبل عملي.

كما تعود أكثر فئة تواجدا هي فئة 28-20 هذا لوجود فئة كبيرة من الشباب البطال بالمنطقة والذي لم يسعفه الحظ في إيجاد فرصة عمل.

كما أن تركيبة المجتمع الجزائري الغالبية فيه هم شباب وهي فئة مسيطرة على العكس من المجتمعات الأوروبية، وكذلك احتياجات المنظمة إلى هذه الفئة بشكل دائم يجعل معدل العمر بها دائما ما يكون شباب.

جدول رقم(03): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.8%	11	إبتدائي
12.5%	10	متوسط
46.3%	37	ثانوي
27.5%	22	جامعي
100.0%	80	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 46.3% من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي، والتي تمثل الاتجاه العام، مقابل هذا نجد 27.5% من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي، كما سجلت نسبة 13.8% من المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي، بينما سجلت اضعف نسبة في الجدول ب12.5% من المبحوثين ذوي المستوى المتوسط.

تبين نتائج الجدول أنه تختلف المستويات التعليمية في المؤسسة، حيث أن المبحوثين لديهم مستوى ثانوي وجامعي وابتدائي ومتوسط.

الملفت للانتباه أن المؤسسة يوجد بها نسبة كبيرة من المبحوثين يملكون، مستوى ثانوي وهؤلاء من يملك نوع من المعرفة والعلاقات، ولديهم مستوى مقبول وجلهم يشغل مابين عون تحكم وعون، سواء في قطاع الإنتاج أو في قطاع التنظيم، أو الإدارة أو المخبر الخاص بالمؤسسة وتليها نسبة اقل من المبحوثين ذو مستوى جامعي، وهؤلاء أيضا ممن يملك المستوى المعرفي العالي، والاطلاع على القوانين، ولديهم قوة في التأثير في القرارات وجلهم يشغل منصب إطار ورئيس مصلحة مما يؤهلهم لتسيير المؤسسة .

جدول رقم(04): يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	32.5%
عون تحكم	15	18.8%
عون تنفيذ	39	48.8%
المجموع	80	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول أن 48.8% من المبحوثين يمثلون نسبة أعوان تنفيذ بالمؤسسة وتمثل الاتجاه العام ثم تليها نسبة 32.5% من الإطارات في المؤسسة ذوي المستوى الجامعي وفي الأخير تليها نسبة 18.8% التي تمثل أعوان التحكم .

وبين لنا الجدول أن هنالك هيمنة أعوان التنفيذ على أعوان التحكم والإطارات وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها، فهي إنتاجية بالدرجة الأولى، والتي تطلبت موارد بشرية تقوم بتنفيذ الأعمال فيما يخص إنتاج الحليب وبالمقابل ذلك ننتقل إلى إطار ثاني وهي الاطارات والتي تقاربت نسبتها مع الأولى لكونها العمود الفقري الذي يوجه ويكون أعوان التنفيذ، بالإضافة إلى مهمة التسيير بالمؤسسة .

كما أن احتياجات المؤسسة لأعوان التحكم تقتصر على مراقبة الآلات وربما في بعض الأحيان إصلاحها هذا ما جعل نسبتها تكون قليلة في المؤسسة.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	67	83.8%
4- 8	1 1	13.8%
9 فما فوق	2	2.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.8 % ينتمون إلى فئة أقل من سنة اقدمية مقابل 13.8% ينتمون إلى فئة [4-8] اقدمية في العمل ونسبة 2.5% فوق اقدميتهم في العمل 11 سنة.

نستنتج أن هذا راجع بالدرجة الأولى إلى نشأة المؤسسة الحديثة حيث تقوم بتوظيف حاملي الشهادات الجديدة والمتخرجين الجدد من الجامعات الوطنية بالإضافة إلى ذوي المستوى الثانوي وبهذا إعطاء فرص عمل للراغبين في الحصول على وظيفة يضمنون بها مستقبلهم.

كما أن تكوين المؤسسة وطبيعة عملها لا يتطلب اقدمية في العمل .

كما أن نتائج الجدول تبين أن المؤسسة لا تشترط في توظيف عمالها أن تكون لديهم الخبرة للعمل بها ،وهذا ما يؤكد تميزها في إعطاء فرصة للشباب العاطل عن العمل والذي لم يسبق له خبرة في العمل .

عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

وفيه سنتطرق إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للفرضية الأولى والتي جاءت كالتالي:

يساهم الاتصال في تنظيم وتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة .

جدول رقم (06) يبين علاقة الجنس بصعوبة الاتصال داخل المؤسسة

المجموع	هل تجد صعوبة في الاتصال بـ المؤسسة		الجنس
	لا	نعم	
53	41	12	ذكر
100.0%	77.4%	22.6%	
27	25	2	انثى
100.0%	92.6%	7.4%	
80	66	14	المجموع
100.0%	82.5%	17.5%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يجدون صعوبة في لاتصال وهي تمثل الاتجاه العام.

كما دعمت هذه النسبة بـ 92% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال وهم إناث، كما جاءت نسبة 77.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال وهم من جنس الذكور.

كما جاءت نسبة 17.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في الاتصال في المؤسسة، ودعمت بنسبة 22.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يجدون صعوبة في الاتصال وهم من جنس الذكور.

وجاءت نسبة 7.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمؤسسة وهم من جنس الإناث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن هناك استجابة كبيرة للاتصال في المؤسسة، كما أن هناك سهولة في الاتصال بالمؤسسة سواء بين العمال في ما بينهم أو ما بين المؤسسة والعمال.

كما أن هناك نسبة كبيرة من الإناث الذين يعملون بالمؤسسة صرحوا بأكبر نسبة على أنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمؤسسة وهذا يعود لطبيعة تكوين المرأة النفسية ومعرفة ما يدور حولها من معلومات وأخبار .

كما نجد أيضا حسب الجدول أن نسبة الذكور الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال كانت نسبة عالية وهذا دليل على أن العملية الاتصالية بالمؤسسة سهلة ولا يوجد فيها نفور من الجنسين .

ومنه نستنتج أن المؤسسة عمالها لا يجدون صعوبة في الاتصال وهذا رغم اختلاف جنسهم، وهذا ما يؤكد اندماجهم في فهم عملهم، وفهم الدور المنوط بهم.

كما نستنتج أن الاتصال بالمؤسسة محل البحث لا يقتصر على جنس دون الآخر وهذا ما يؤكد على المساهمة في تطوير وتوصيل رسالة الاتصال بالمؤسسة كقيمة خاصة في المؤسسة .

جدول رقم (07) يبين المستوى التعليمي وعلاقته بأهمية الاتصال لدى العمال

المجموع	أهمية الاتصال			المستوى التعليمي
	انجاز المهام	تحقيق التمييز	تبادل الافكار ومعلومات	
11 100.0%	7 63.6%	2 18.2%	2 18.2%	إبتدائي
10 100.0%	5 50.0%	1 10.0%	4 40.0%	متوسط
37 100.0%	11 29.7%	1 2.7%	25 67.6%	ثانوي
22 100.0%	11 50.0%	3 13.6%	8 36.4%	جامعي
80 100.0%	34 42.5%	7 8.8%	39 48.8%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين يرون أن الاتصال يعني لهم تبادل أفكار بنسبة 48.8% ودعمت هذه النسبة بـ 67.6% من المبحوثين الذين صرحوا أن مستواهم التعليمي ثانوي، فيما جاءت نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال يعني لهم تبادل أفكار الذين مستواهم التعليمي متوسط، ودعمت هذه النسبة بـ 36.4% من المبحوثين الذين صرحوا بالاتصال يعني لهم تبادل أفكار الذين مستواهم التعليمي كان جامعي. فيما جاءت نسبة 18.2% من المبحوثين الذين صرحوا ان الاتصال يعني لهم تبادل أفكار الذين مستواهم التعليمي ابتدائي .

كما جاءت نسبة 42.5% من المبحوثين الذين صرحوا ان الاتصال يعني لهم إنجاز مهام ودعمت هذه النسبة بـ 63.6% من المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي فيما تساوت نسبة كل من المبحوثين الذين كان مستواهم التعليمي جامعي ومتوسط بنسبة 50% الذين يرون ان الاتصال يعني لهم إنجاز مهام .

فيما بلغت نسبة المبحوثين 29.7% الذين صرح وان الاتصال يعني لهم إنجاز مهام والذين كان مستواهم التعليمي ثانوي .

وبلغت نسبة 8.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن الاتصال يعني لهم تحقيق تميز ودعمت هذه النسبة بنسبة 18.2% من المبحوثين الذين صرحوا ان مستواهم التعليمي ابتدائي، وجاءت

نسبة 13.6% من المبحوثين الذين صرحوا أن مستواهم التعليمي جامعي .فيما جاءت نسبة 10% من المبحوثين الذين صرحوا أن الاتصال يعني لهم تحقيق تميز الذين مستواهم التعليمي كان جامعي .

فيما جاءت اضعف نسبة بـ 2.7% من المبحوثين الذين صرحوا ان الاتصال يعني لهم تحقيق تميز وكان مستواهم التعليمي متوسط.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معنى الاتصال يختلف من مستوى تعليمي إلى آخر ،وأن معنى الاتصال في المؤسسة هو عبارة عن تبادل أفكار وإنجاز مهام بالنسبة للعامل.

كما أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا أن مستواهم التعليمي ثانوي يعتمدون على مبدأ تبادل الأفكار والخبرات وهذا يعود بدرجة الأولى إلى نقص رأس المال الثقافي عندهم .

كما أن طريقة توصيل المعلومات فيما بين العمال تكون عن طريق التبادل في الأفكار ،وهذا راجع إلى كون وجود عملية اتصالية لتوضيح المهام الموكلة الى العامل .

كما أن الملاحظ من خلال الجدول أنه كلما كان هناك مستوى تعليمي عالي كلما اختلفت نظرة العامل الى معنى الاتصال وهذا ما يؤكد ان هناك تنوع لفهم معنى الاتصال في المؤسسة .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تخلصت من مشكلة عدم فهم الاتصال التي تعاني منها معظم المؤسسات المبتدئة وهذا ما عبر عليه المبحوثين بان الاتصال يعني لهم تبادل أفكار ،هذا ما يؤكد على ان المؤسسة تمنح فرصة للتبادل الأفكار وإبداء الرأي .

جدول رقم (08) يبين الرتبة المهنية وعلاقتها في تنمية الاتصال داخل المؤسسة .

المجموع	تنمية الاتصال			الرتبة المهنية
	الممارسة المهنية	التكوين	روح القيادة	
26	9	10	7	إطار
100.0%	34.6%	38.5%	26.9%	
15	4	10	1	عون
100.0%	26.7%	66.7%	6.7%	تحكم
39	19	12	8	عون
100.0%	48.7%	30.8%	20.5%	تنفيذ
80	32	32	16	المجموع
100.0%	40.0%	40.0%	20.0%	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام ممثل بنسبة 40% فيما يخص التصريح بأن تنمية الاتصال تكون بواسطة التكوين والممارسة المهنية، بحيث هذه النسبة تكون مدعمة بان تنمية الاتصال يكون بواسطة التكوين فيما يخص أعوان التحكم بنسبة 66.7% وبالموازاة مع ذلك تقاربت نسبة الاتجاه العام بين التكوين كإستراتيجية و الممارسة المهنية كتطبيق يمكن العامل من فهم وتطبيق أطر تنمية الاتصال في المؤسسة أما في الاتجاه الثاني فيما يخص الممارسة المهنية تنمي العملية الاتصالية فيما يخص المبحوثين الذين رتبهم المهنية كأعوان تنفيذ بنسبة 48.7% وأخيرا هنالك فئة من المبحوثين صرحوا بأن روح القيادة تلعب دورا أساسيا في تنمية العملية الاتصالية بنسبة 20% وعندما ننقل إلى الخانات الجزئية نجد أن هذا الاتجاه العام مدعم بنسبة 26.9% التي مثلت فئة الإطارات لكون أن فئة الإطارات تمتلك رأس مال فكري وثقافي حول مكانزمات العملية الاتصالية وخفايا تنميته

من خلال الجدول وحسب تصريح المبحوثين يتبين أن الرتبة المهنية لها تأثير في تنمية المورد المورد البشري عن طريق العملية الاتصالية، كما أن لتكوين والممارسة المهنية دور في فهم العملية الاتصالية ودور داخل المؤسسة .

كما يتبين من الجدول أن تقارب نسبة التصريح بأن تنمية المورد البشري عن طريق التكوين والممارسة المهنية يدل على أن هناك أهمية للاتصال خاصة بالمؤسسة ،في طريقة إثبات ثقافتها وتوصيل أهدافها لعمالها .

وهذا ما يؤكد لنا أن للعملية الاتصالية والممارسة المهنية دور في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة .

نستنتج من خلال ما لاحظناه في الجدول ان الرتب المهنية تختلف في تأثيرها على تنمية العملية الاتصالية وذلك انه كلما كانت الدرجة المهنية أعلى كانت تنمية العملية الاتصالية أكثر وهذا ما يفسره المستوى العلمي للدرجات المهنية وتأثيره على مختلف مكونات العملية الاتصالية (روح القيادة،التكوين،الممارسة المهنية) داخل المنظمة

وهذا ما يؤكد على أهمية الاتصال في المؤسسة قصد النهوض بالتنمية الفعلية لمواردها البشرية ،وبلوغها النوعية والتنافسية وهذا يتطلب الاهتمام بالعملية الاتصالية في المقام الأول حيث أن هدف المؤسسة من وراء العملية الاتصالية هو تبليغ رسالتها ،على مستوى التنظيم ككل .

جدول رقم (09) يبين علاقة معنى الاتصال للموظفين بالمؤسسة وعلاقته بالاقدمية.

المجموع	معنى الاتصال			الاقدمية في المهنة
	انجاز المهام	تحقيق التمييز	تبادل الافكار	
67	29	5	33	1 سنة
100.0%	43.3%	7.5%	49.3%	فما فوق
11	5	0	6	8-4
100.0%	45.5%	0.0%	54.5%	
2	0	2	0	10 فما فوق
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	
80	34	7	39	المجموع
100.0%	42.5%	8.8%	48.8%	

من خلال الجدول نلاحظ أن 48.8% من مجموع أفراد العينة الذين يمثلون الاتجاه العام ينظرون إلى الاتصال على انه تبادل أفكار، ودعمت هذه النسبة بـ 50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن أقدمتهم في المهنة 8-4، وجاءت نسبة 49.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن اقدميتهم في المهنة 1سنة فما فوق .

فيما تمثلت ثاني أعلى نسبة في الاتجاه العام من المبحوثين الذين يرون بان الاتصال يمثل لهم إنجاز مهام، حيث قدرة نسبتهم بـ 42.5% حيث مثلت أقدمتهم المهنية [8-4] سنة على نسبة 45.5 % تليها فئة 1سنة فما فوق بنسبة 43.3%.

فيما لم تبلغ نسبة المبحوثين الذين يرون ان الاتصال يعني لهم تحقيق تميز 8.8% حيث مثلت اقدميتهم المهنية 1سنة فما فوق وهي أقل نسبة في الاتجاه العام .

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن الاتصال يعني لهم تبادل أفكار ولديهم أقدميته في المؤسسة وهذا ما ساعدهم في على فهم العمل ،بالإضافة إلى أن اقدميتهم في العمل جعلتهم يرون ان الاتصال يمثل لهم تبادل أفكار .

كما أن طبيعة العمل في المؤسسة تستدعي هذا التبادل في الأفكار بين العمال لفهم العمل والاطلاع على أهم خفايا هذا العمل وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تقوم على مبدأ تبادل الأدوار فيما بين العمال .

وتعود نتيجة من يرون أن الاتصال يمثل لهم تميز في العمل إلى اعتبار تفاوت مدة العمل في المؤسسة أي الاقدمية، بالإضافة الى وجود نوع من المنافسة بين العمال في طريقة التواصل في العمل وهذا قصد الحصول على مكانة في العمل والمؤسسة بصفة عامة وهذا ما لاحظناه وألتمسناه أثناء تواجدها بالمؤسسة .

كما أن الملاحظ في المؤسسة أنها تكثف من عملية الاتصال قصد تسهيل العملية الإنتاجية بالمؤسسة ،والوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة .

جدول رقم (10) يبين علاقة صعوبة الاتصال مع وسائل الاتصال بالمؤسسة .

المجموع	وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة			صعوبة الاتصال بالمؤسسة
	إتصال شخصي	عقد إجتماعات	إعلانات	
14	5	2	7	نعم
100.0%	35.7%	14.3%	50.0%	
66	28	9	29	لا
100.0%	42.4%	13.6%	43.9%	
80	33	11	36	المجموع
100.0%	41.3%	13.8%	45.0%	

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام واضح بنسبة 45% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا ان وسيلة الاتصال المعتمدة هي الإعلانات ،ودعمت هذه النسبة ب50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن وسائل الاتصال هي الإعلانات ويجدون صعوبة فيها .

ودعمت هذه النسبة ب43.9% من المبحوثين الذين صرحوا ان وسائل الاتصال المعتمدة هي الإعلانات وأنهم لا يجدون صعوبة فيها ،وهذا ما يعني ان صعوبة الاتصال تكمن في عدم توافق المستوى التعليمي من المبحوثين مع وسيلة الاتصال .

فيما جاءت نسبة 41.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن وسيلة الاتصال المعتمدة هي الإتصال الشخصي ،ودعمت هذه النسبة ب42.4% من المبحوثين الذين لا يجدون صعوبة في الإتصال بالمؤسسة .ونسبة 35.7% من المبحوثين الذين صرحوا ان اتصالاتهم عن طريق الإتصال الشخصي وأنهم يجدون صعوبة في الإتصال .

فيما جاءت نسبة 13.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن وسيلة اتصالاتهم هي عن طريق عقد اجتماعات ،ودعمت هذه النسبة ب14.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن اتصالاتهم عبر عقد الاجتماعات يكون فيه صعوبة وهذا قد يعود إلى أسلوب الحوار بين المجتمعين او

أسلوب من عقد الاجتماع قصد الاتصال بالعمال . كما جاءت نسبة 13.6% من المبحوثين الذين صرحوا أن وسيلة الاتصال المعتمدة في المؤسسة هي عقد الاجتماعات وأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمؤسسة .

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد عدة وسائل في عملية اتصالها مع العمال وبصفة كبيرة عن طريق وسيلة الإعلانات وهذا ما لاحظناه في المؤسسة أثناء تواجدها بها .

وهذا ما يؤكد أن هناك تنسيق وهناك اتصال وهذا ما يحدد في الأخير طبيعة القرارات .

كما أن التنوع في وسائل الاتصال يعود إلى اختلاف بين الوظائف التي يحتلها العمال ، وهذا ما يبرر تنوع وسائل الاتصال بالمؤسسة ، كما لاحظنا أن لكل فئة مهنية وسيلة اتصالية تناسبها .

كما أن الصعوبة التي يواجهها المبحوثين في الاتصال وفهم الأدوار الموجهة لهم تعود الى اختلاف الوظائف بالإضافة إلى اختلاف مستوى الأشخاص القائمين على عملية الاتصال بحد ذاتها .

إن اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال بما تراه مناسباً لمستوى عمالها يؤكد لنا ان هناك خطة تنظيمية متبعة في توصيل وفهم الأطر التي بنيت عليها المؤسسة .

جدول رقم (11) يبين علاقة العملية الاتصالية ومساهمتها في تنمية المورد البشري

المجموع	تنمية الاتصال بواسطة			العملية الاتصالية تساعد على
	الممارسة المهنية	التكوين	روح القيادة	
21 100.0 %	11 52.4%	4 19.0%	6 28.6%	إتخاذ القرار المناسب
45 100.0 %	16 35.6%	23 51.1%	6 13.3%	ضبط السلوك التنظيمي
14 100.0 %	5 35.7%	5 35.7%	4 28.6%	تعزيز الدافعية لدى العمال
80 100.0 %	32 40.0%	32 40.0%	16 20.0%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل نسبة 40% فيما يخص تصريح المبحوثين بان التنمية الاتصالية تكون عن طريق الممارسة المهنية

ودعمت بنسبة 52.4% من المبحوثين الذين صرحوا ان العملية تساهم في اتخاذ القرار فيما تقاربت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بان العملية الاتصالية تساهم في تعزيز الدافعية لدى العمال وضبط السلوك التنظيمي بنسبة 35.7% و 35.6% على التوالي .

ولقد بلغت نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تنمية الاتصال تكون بواسطة التكوين ودعمت بنسبة 51.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العملية الاتصالية تساهم في ضبط السلوك التنظيمي .

فيما بلغت نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا ان تنمية الاتصال تكون بواسطة روح القيادة لديهم ودعمت بنسبة 28.6% من المبحوثين الذين يرون ان العملية الاتصالية تساهم في تعزيز الدافعية واتخاذ القرار الفعال .تليها نسبة 13.3% صرحوا بان العملية الاتصالية تساهم في ضبط السلوك التنظيمي .

نستنتج من نتائج الجدول ان تنمية مهارات العمال في المؤسسة تكون عن طريق الممارسة المهنية قصد تطوير قدرات عمالها .

كما يتبين ان فهم الدور المنوط للعامل يمكنه من اتخاذ القرار الصحيح فيما يخص أعماله التي يمارسها .وهذا ما أكدته نسبة المبحوثين في التصريح بأن التكوين يساهم في تنمية قدراتهم .

ومن ستنج أن العملية الاتصالية تساهم في تنمية المورد البشري سواء عن طريق تكوينه أو عن طريق الممارسة المهنية التي تعود عليها في عمله .

كما أن للعملية الاتصالية دور في اتخاذ القرار الصائب ورفع الروح المعنوية للعامل وهذا عن طريق الفهم الجيد للعمل ووضوح الاتصال بين العامل والإدارة.

جدول رقم (12) يبين الالتزام بالعمل وعلاقته باحترام الوقت

المجموع	احترام الوقت			الالتزام بالعمل في المؤسسة
	تكيف مع العمل	ضمير مهني	إنجاز مهام	
29 100.0 %	1 3.4%	21 72.4 %	7 24.1%	شعور بالولاء
36 100.0 %	9 25.0%	13 36.1 %	14 %38.9	نظام داخلي للمؤسسة
15 100.0 %	6 40.0%	4 26.7 %	5 33.3%	للحصول على الأجر
80 100.0 %	16 20.0%	38 47.5 %	26 32.5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام للمبحوثين صرحوا بأن احترام الوقت لديهم نتيجة ضمير مهني بنسبة 47.5% وهذا ما يؤكد إن المؤسسة لديها قيمة مضافة في الفرد العامل بها وهي التصور الرمزي للعمل ،ودعمت هذه النسبة بـ72.4% من المبحوثين الذين كان التزامهم بالعمل في المؤسسة كان نتيجة شعورهم بالولاء للمؤسسة ،كما جاءت نسبة 36.1% من المبحوثين الذين صرحوا ان التزامهم بالعمل نتيجة نظام داخلي بالمؤسسة .كما جاءت نسبة 26.7% من المبحوثين الذين صرحوا ان التزامهم بالعمل للحصول على الأجر

فيما جاءت نسبة 32.5% من المبحوثين الذين صرحوا ان احترامهم للوقت نتيجة إنجاز مهام ،ودعمت هذه النسبة ب38.9% من المبحوثين الذين صرحوا ان التزامهم بالعمل كان تبعا للنظام الداخلي بالمؤسسة .ودعمت هذه النسبة ب33.3% من المبحوثين الذين صرحوا ان التزامهم بالعمل في المؤسسة للحصول على الأجر .

كما جاءت نسبة 20% من المبحوثين صرحوا ان احترامهم للوقت نتيجة تكيف مع العمل ،ودعمت هذه النسبة ب40% من المبحوثين الذين صرحوا ان التزامهم بالعمل في المؤسسة من اجل الحصول على أجر ،كما نجد نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التزامهم في العمل بالمؤسسة نتيجة نظام داخلي للمؤسسة ،ونسبة 3.4% من المبحوثين الذين صرحوا أن التزامهم في العمل في المؤسسة نتيجة شعورهم بالولاء للمؤسسة .

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن هناك علاقة ما بين التزام العامل في المؤسسة بالعمل واحترامه للوقت وهذا ما أظهر قيمة مضافة للعمل المؤسسة ،على ان التزامهم في العمل نتيجة ضمير مهني وشعورهم بالمسؤولية داخل المؤسسة .

كما أن هناك شعور بالولاء للمؤسسة وهذا يعود إلى وجود هذه المؤسسة بالوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل مما جعل الفرد العامل بها يعتبرها كنظام اجتماعي خاص به ،وهذا ملاحظناه أثناء تواجدنا بها ،امتد هذا الانتماء إلى حد الدفاع عن مصالح المؤسسة وتجنب التهاون والتهرب،بل أكثر من ذلك هو إضافة العمال لساعات عمل خارج مدة العمل قصد بقاء المؤسسة وممارسة نشاطها الإنتاجي دون انقطاع.

كما ان حضور العمال في الوقت والتزامهم بعملهم يؤكد أن هناك ثقافة الانتماء للعمل ،كما أن طبيعة إنتاج المؤسسة لايتلاءم مع التأخير نظرا لحساسية المنتجات .

جدول رقم (13) يبين اهتمام الإدارة بإقتراحات العمال وعلاقتها بالجدية في العمل

المجموع	الجدية في العمل تثن العملية الاتصالية			اهتمام الإدارة بإقتراحاتك
	تحقيق الفعالية	الإبداع	الإلتقان	
38 100.0%	8 21.1%	6 15.8%	24 63.2%	زاد من الولاء في العمل
41 100.0%	14 34.1%	5 12.2%	22 53.7%	زاد من الضغط في العمل
1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	سبب لك عمل إضافي
80 100.0%	22 27.5%	11 13.8%	47 58.8%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 58.8% من المبحوثين الذين صرحوا ان جديتهم في العمل تثن العملية الاتصالية بالإتقان ودعمت هذه النسبة ب63.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد من الولاء في العمل ،كما جاءت نسبة 53.7% من المبحوثين الذين صرحوا أن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد من الضغط في العمل ،فيما سجلت اضعف نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم سبب لهم عمل إضافي .

وجاءت نسبة 27.5% من المبحوثين الذين صرحوا أن الجدية في العمل تثن العملية الاتصالية وتحقق الفعالية في العمل ،ودعمت هذه النسبة ب34.1% من المبحوثين الذين صرحوا أن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد من الضغط في العمل بالنسبة لهم ،وجاءت نسبة 21.1% من المبحوثين الذين صرحوا ان اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد من الولاء في العمل بالنسبة لهم .

كما جاءت نسبة 13.8% من المبحوثين الذين صرحوا ان الجدية في العمل تثن العملية الاتصالية وتعطي نوع من الإبداع وهذا ما استنتجناه من خلال مقابلتنا مع مسؤول مخبر

الإنتاج في هذه المؤسسة وأكد لنا أن تطوير استعمال مادة الحليب في الأكياس البلاستيكية سوف يتم تطويره الى علب ذات نوعية جيدة للمحافظة أكثر على نوعية المنتج، كما جاءت نسبة 15.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد من الولاء في العمل بالنسبة لهم ،ودعمت بنسبة 12.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم زاد الضغط في العمل .

من خلال الجدول نستنتج ان الجدية في العمل تثن العملية الاتصالية ولها علاقة إرتباطية باهتمام الإدارة باقتراحات العمال في المؤسسة ،وهذا ما يؤكد لنا ان هناك ميزة الاهتمام من طرف المؤسسة بوضع خطط تنظيمية تسهل وتقرب مفهوم الثقافة التنظيمية بالنسبة للعمال فيما يخص الولاء في العمل والإلتقان وإستراتيجية تحقيق الفعالية ،وهذا ما مكن العامل من الإحساس بالانتماء إلى عمله وأن العمل يمثل بالنسبة له قيمة اجتماعية يمكن من خلاله إثبات ذاته وإمكاناته وضمأن استقراره في العمل .

كما تأكدنا من وجود الجدية في العمل عن طريق تحقيق اكتساب الزبائن الدائمين والراغبين في المنتجات التي تنتجها المؤسسة ،بالإضافة الى تقديمه في الوقت دون تأخير أو تعطيل سواء في التسليم أو في الإنتاج في الوقت .

كما أن وضع المؤسسة لسجل الاقتراحات يعطي نوع من الثقة في المؤسسة وهذا ما تجسد ولاحظناه في المحافظة على الممتلكات بالنسبة إلى العامل الخاصة بالمؤسسة والحرص على تعديلها أو صيانتها في الوقت المناسب .

ومنه نستنتج أن اهتمام المؤسسة بوضع سجل اقتراحات يفتح مجال من الحرية بالنسبة للعامل في التعبير عن إنشغالاته ويصبح يؤدي مهامه بكل أريحية ،وتزيد من جديته في العمل لأن ذلك التحرر في إبداء الراي يعطيه نوع من الانتماء الروحي لهذه المؤسسة .

جدول رقم (14) يوضح علاقة المواظبة في العمل مع الجدية في العمل

المجموع	جدية العمل			المواظبة في الحضور
	تحقيق الفعالية	الابداع	الالتقان	
61 100.	17 27.9%	7 11.5%	37 60.7%	دائما
18 100.0 %	4 22.2%	4 22.2%	10 55.6%	أحيانا
1 100.0 %	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	نادرا
80 100.0 %	22 27.5%	11 13.8%	47 58.8%	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ، أن نسبة 61% من مجموع المبحوثين دائمي الحضور للمؤسسة في الوقت المحدد للعمل في المقابل 18% من مجموع المبحوثين حضورهم أحيانا ما يكون متأخر في المقابل نسبة 1% من المبحوثين نادرا ما يتأخرون عن مواعيد العمل . وفي المقابل نسبة 60% من المبحوثين يتقنون عملهم بجدية و بالمقابل نسبة 55 % من المبحوثين يتقنون عملهم بجدية في المقابل نسبة 27.9 % يحققون الفعالية بالجدية في العمل مقابل 22.2% من المبحوثين يحققون الفعالية بالجدية في العمل ، في المقابل نسبة 22.2% من المبحوثين يحققون الإبداع في جديتهم للعمل ونسبة 11.5% يحققون الإبداع بجديتهم في العمل .

من خلال الجدول نستنتج إن المؤسسة تعتمد على مبدأ الصرامة والجدية في العمل وهذا راجع إلى كون المؤسسة ضرورية بالنسبة للحياة الاجتماعية اليومية في إنتاجها اليومي لمادة الحليب،

الذي يعتبر كمادة غذائية أساسية في الوسط الجزائري ذلك أن الدولة عادت ما تدعم المواد الأساسية خاصتا الحليب.

بالإضافة إلى هذا لتحقيق البقاء والمنافسة في السوق لان اي تأخر يومي في الإنتاج قد يكلف المؤسسة فقدان الثقة لدى الزبون ،كما أن طبيعة العمل والإنتاج تتطلب الحضور اليومي وفي الأوقات المحددة للعمل ،لان التأخير في العمل قد يسبب خسائر كبيرة في العمل وبالتالي تكاليف عالية على عاتق المؤسسة جراء اي تأخير .

كما أن المؤسسة اعتمدت على إضفاء نوع من الجدية كثقافة خاصة بها وهذا قصد خلق روح للمؤسسة يمكن للعامل داخل هذه المؤسسة بأنه مسؤول عن تصرفاته وتحركاته داخل المؤسسة .

كما أن الحضور للعمل في الوقت المحدد يعتبر من أهم مبادئ الثقافة التنظيمية لخلق نوع من الإبداع والفعالية في تحقيق غايات الزبائن وثقتهم.

وهذا ما يؤكد ان الجدية في العمل تتأثر بالمواظبة فيه لان روح المواظبة تعطي ثقافة الانتماء إلى العمل وبالتالي تمجيد العمل ويصبح هناك إتقان وإبداع وفعالية لأن هذا يأتي نتيجة الانتماء وتأثير المواظبة على الجدية .

جدول رقم (15) يبين علاقة القيم السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بالالتزام في العمل

Total	الالتزام. بالعمل في المؤسسة			القيم السائدة في المؤسسة
	للحصول على الاجر	نظام داخلي للمؤسسة	شعور بالولاء	
45 100.0%	7 15.6%	21 46.7%	17 37.8%	قوية
30 100.0%	7 23.3%	13 43.3%	10 33.3%	متوسطة
5 100.0%	1 20.0%	2 40.0%	2 40.0%	ضعيفة
80 100.0%	15 18.8%	36 45.0%	29 36.3%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين واضح بنسبة 45% الذين صرحوا بأن التزامهم بالعمل في المؤسسة هو عبارة عن نظام داخلي، ودعمت هذه النسبة بـ 46.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القيم السائدة في المؤسسة هي قوية كما دعمت هذه النسبة بـ 43.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القيم السائدة في المؤسسة هي متوسطة فيما جاءت نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة في المؤسسة هي ضعيفة .

كما جاءت نسبة 36% من المبحوثين الذين صرحوا أن التزامهم في عملهم المؤسسة هو شعور بالولاء للمؤسسة وهذا ما جعل الالتزام بالعمل كقيمة مضافة لدى عمال هذه المؤسسة فيما دعمت هذه النسبة بـ 40% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة في المؤسسة ضعيفة، ودعمت هذه النسبة بـ 37.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة في المؤسسة قيم قوية، كما جاءت نسبة 33.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة في المؤسسة هي متوسطة .

ولقد جاءت نسبة 18.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن التزامهم في العمل للحصول على الأجر ،ودعمت هذه النسبة بـ23.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة في مؤسستهم هي متوسطة ودعمت هذه النسبة بـ20% من المبحوثين الذين صرحوا ان القيم السائدة في مؤسستهم هي ضعيفة ،كما جاءت نسبة 15.6% من المبحوثين الذين صرحوا أن القيم السائدة بمؤسستهم هي قوية .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن هناك علاقة بين القيم السائدة بالمؤسسة والالتزام بالعمل في المؤسسة ،هذا ما يجعل المؤسسة متماسكة وتمارس نشاطها الإنتاجي والاجتماعي بكل أريحية .

كما أن الالتزام بالعمل جعل المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المناسب وبالتالي المحافظة على الزبون ،بالإضافة إلى اكتساب زبائن جدد عن الطريق الإشهار غير المصرح به من طرفها ،وهذا ما لمسناه لأن الزبون أصبح بمثابة ورقة إخبارية للمؤسسة .

كما أن وجود قيم سائدة بالمؤسسة كاحترام الوقت وإعطاء مساحة من الحوار بين العمال قبل بداية العمل ،أعطى للعامل روح المبادرة أثناء العمل بالإضافة إلى الأخذ بالآراء ومحاولة بلورتها في شكل طريقة عمل أو تطوير فيما يخص العملية الإنتاجية .

واعتبار الالتزام بالعمل عبارة عن شعور بالولاء ،هو عبارة عن قيمة اجتماعية من خلاله يصبح الفرد العامل بالمؤسسة يشبع حاجاته المعنوية والمادية ،وعليه فإن الشعور بالولاء هو نتيجة أساسها الثقافة التي نشأ عليها الفرد داخل الأسرة والمجتمع قبل أن يصل إلى المؤسسة ،حيث ان مجمل العمال ينتمون إلى عائلات محافظة.

ففي هذه المؤسسة التي قمنا بقيام دراستنا الميدانية بها نتأكد لنا أن الأشياء المفقودة في الوسط الاجتماعي غالبا ما تتم المحافظة عليها وشعور بالانتماء لها على اعتبار أنها

المؤسسة الوحيدة في تلك المنطقة التي تعطي فرص العمل بالنسبة للفرد الطامح في الحصول على عمل لتأمين مستقبله .

وتعود إنخفاض نسبة الباحثين الذين يرون أن التزامهم بالعمل في المؤسسة هو للحصول على الأجر وأن القيم السائدة بالنسبة لهم ضعيفة بالدرجة الأولى لكونهم إما متحصلين على فرصة عمل جديدة بالمؤسسة وبالتالي لا يزالو لم يتعودوا على القيم بها أو لعدم رضاهم على تلك القيم ،مما جعل في بعض الأحيان التدخل من طرف الساهرين على التوجيه والتوعية بالمؤسسة يتقربون منهم وحثهم على الالتزام وإخراج المهارات والإبداع بشكل تحفيزي حوارى .

جدول رقم (16) يبين علاقة الجنس ومعنى العمل في المؤسسة

المجموع	ماذا يمثل لك العمل في المؤسسة				الجنس
	تعلم الانضباط	تقدير الذات	الحصول على اجر		
53	11	27	14	1	ذكر
100.0%	20.8%	50.9%	26.4%	1.9%	
27	1	18	8	0	انثى
100.0%	3.7%	66.7%	29.6%	0.0%	
80	12	45	22	1	المجموع
100.0%	15.0%	56.3%	27.5%	1.3%	

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الاتجاه العام من المبحوثين الذين صرحوا أن العمل يمثل لهم تقديرا للذات واضحة بنسبة 56.3% والتي تدعمت بنسبة 66.6% من فئة المبحوثين الإناث الذين صرحوا ان العمل يمثل لهم تقديرا للذات كما دعمت أيضا بنسبة 50.9% من المبحوثين الذكور الذين صرحوا ان العمل يمثل لهم تقديرا للذات

كما جاءت نسبة 27.5% من المبحوثين الذين صرحوا ان العمل يمثل لهم حصول على اجر ودعمت بنسبة 29.6% من المبحوثين الإناث ونسبة 26.4% من المبحوثين الذكور وجاءت نسبة 15% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العمل يمثل لهم الانضباط في ودعمت بنسبة 20.8% من المبحوثين الذكور ونسبة 3.7% من المبحوثين الإناث.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك اختلاف في قيمة العمل بين الجنسين وهذا راجع أولا إلى اكتساب رأس المال الفكري أولا ومفهوم العمل عند الجنسين ثانيا

كما أن الحاجة بالنسبة إلى الجنسين إلى الاستقلالية وتكوين الأسرة والاستقرار الذهني تستدعي البحث عن عمل قصد الحصول على الأجر وهذا ما تثبته النسب الإحصائية التي بين أيدينا .

ويعود اختلاف قيمة العمل بالنسبة إلى الجنسين إلى مفهوم العمل في ذهنية كل من الجنسين فالذكور يمثل عندهم العمل بناء أسرة وأبناء حياة جديدة على أساس العمل المخول له .

أما الإناث فيختلف عندهم مفهوم العمل فهو يمثل جانب من الحرية خاصتا في ظل الظروف التي تفرضها البيئة التي يعيشون فيها التي تقيد المرأة وتعطيها جانب من التقييد . وكل هذا تعود للمنطقة التي يوجد فيها هذه المؤسسة التي تعتبر بيئة غير مشجعة لعمل المرأة بالإضافة الى فرص العمل الضئيلة بالنسبة لها .

جدول رقم (17) علاقة السن بتلقي التكوين في المؤسسة

المجموع	هل تلقيت تكوين		السن
	لا	نعم	
28 100.0%	7 25.0%	21 75.0%	28-20
26 100.0%	4 15.4%	22 84.6%	36-29
15 100.0%	4 26.7%	11 73.3%	44-37
11 100.0%	3 27.3%	8 72.7%	45 فما فوق
80 100.0%	18 22.5%	62 77.5%	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا الاتجاه العام واضح بنسبة 77.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين ،ودعمت بنسبة 84.6% من المبحوثين الذين صرحوا نهم تلقوا تكوين وسنهم بين 29-36 سنة ،ودعمت هذه النسبة ب75% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين وسنهم بين 20-28 ،ودعمت بنسبة 73.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين وسنهم بين 37-44 سنة ،ودعمت بنسبة 72.7% من المبحوثين الذين صرحوا بانهم تلقوا تكوين وسنهم 45 سنة فما فوق.

في حين جاءت نسبة 22.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين ،ودعمت بنسبة 27.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين وسنهم بين 45 سنة فما فوق ،ودعمت بنسبة 26.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين وسنهم بين 37-44 سنة ،ودعمت بنسبة 25% الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين وسنهم بين 20-28 سنة ،وسجلت أضعف نسبة ب15.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين وسنهم بين 29-36 سنة .

من القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن للسنة علاقة مباشرة لتلقي التكوين بالمؤسسة، ويعود ذلك إلى كون التكوين عملية استثمارية لصالح المؤسسة فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى ذلك أن القصد من التكوين هو رفع مستوى جميع الفئات العمرية للعمال بقصد اكتساب ثقافة تنظيمية موحدة لدى الجميع بما يخدم مصالح المؤسسة والعمال في آن واحد .

غير أن الفئات التي لم تتلقى تكوين بعد هذا يعود أما لعدم حصولهم على فرصة التكوين في الوقت الذي أجرينا فيه الدراسة أو أنهم يخضعون إلى برامج تكوينية أثناء عملهم دون اللجوء إلى إرسالهم إلى أماكن تكوين خاصة .

جدول رقم (18) يبين علاقة المستوى التعليمي بتلقي التكوين في المؤسسة

المجموع	تلقيت تكوين		المستوى التعليمي
	لا	نعم	
11 100.0%	5 45.5%	6 54.5%	إبتدائي
10 100.0%	3 30.0%	7 70.0%	متوسط
37 100.0%	6 16.2%	31 83.8%	ثانوي
22 100.0%	4 18.2%	18 81.8%	جامعي
80 100.0%	18 22.5%	62 77.5%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام واضح بنسبة 77.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على التكوين في تنمية قدرات عمالها وتطوير قدراتهم ،ودعمت بنسبة 83.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن المستوى التعليمي لهم ثانوي ،كما جاءت نسبة 81.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين ومستواهم التعليمي كان جامعي .ودعمت بنسبة 70% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين ومستواهم التعليمي كان متوسط ،ودعمت بنسبة 54.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين وكان مستواهم التعليمي ابتدائي .

كما جاءت نسبة 22.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين وهم أغلبهم من الذين يقتصر عملهم على حفظ الأمن وتوصيل العمال من وإلى مكان العمل ،ودعمت بنسبة 45.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين ومستواهم التعليمي كان ابتدائي

،ودعمت بنسبة 30% من المبحوثين الذين كان مستواهم التعليمي متوسط ،كما جاءت نسبة 18.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن مستواهم التعليمي كان جامعي ودعمت بنسبة 16.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن مستواهم التعليمي كان ثانوي .

من النتائج الإحصائية يتبين لنا أن جميع المستويات التعليمية تتلقى تكوين بالمؤسسة ،وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وعلى اختلاف مستوياتهم التكوينية وهذا يعود لاعتماد التكوين كمرحلة أولية تعتمد عليها المؤسسة في توظيف عمالها .

كما يتبين لنا أن نسبة كبيرة من المستوى الثانوي كانت نسبة التكوين بالنسبة لهم عالية وهذا يعود إلى أن هذه الفئة من العمال ،يعملون بصفة كبيرة في مراكز الإنتاج أي يعملون كأعوان تنفيذ وهم يقومون بالعملية الإنتاجية وهذه العملية تتطلب تكوين عالي خاصة وأن أي خطأ يكلف المؤسسة خسائر عالية وباهظة .

كما أن إتباع المؤسسة سياسة التكوين يؤكد أنها تعمل بالقانون الجزائري الذي يفرض على المؤسسات سياسات تكوينية إجبارية .

من خلال معطيات الجدول ومن خلال ما دلى به المبحوثين والمشرفين على عملية التكوين بالمؤسسة ،نستنتج أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وفي جميع مستوياتهم التعليمية،حتى وإن كان مستواهم التعليمي عالي جامعي مثلا ،فهذا لم يشفع لهم من تلقي التكوين بالمؤسسة ،لأن التطوير المستمر في وسائل وأساليب الإنتاج تجعلهم يجهلون أشياء جديدة ،ولتدراكها ومسايرتها يتطلب تكوين من أجل المواكبة والاستمرارية وتحقيق المنافسة التي تفرضها المؤسسات الأخرى .

جدول رقم (19) يبين علاقة الرتبة المهنية وتلقي التكوين بالمؤسسة

المجموع	تلقي التكوين بالمؤسسة		الرتبة المهنية للعامل
	لا	نعم	
26	4	22	إطار
100.0%	15.4%	84.6%	
15	2	13	عون تحكم
100.0%	13.3%	86.7%	
39	12	27	عون تنفيذ
100.0%	30.8%	69.2%	
80	18	62	المجموع
100.0%	22.5%	77.5%	

نلاحظ من خلال الجدول أن 77.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين بالمؤسسة وهي تمثل الاتجاه العام، ودعمتها نسبة 86.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين ورتبتهم المهنية كانت عون تحكم، وجاءت نسبة 84.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين بالمؤسسة ورتبتهم المهنية كانت إطار، كما جاءت نسبة 69.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين ورتبتهم المهنية كانت عون تنفيذ .

في حين نجد في المقابل نسبة 22.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا تكوين بالمؤسسة، ودعمت بنسبة 30.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين ورتبتهم المهنية في المؤسسة هي عون تنفيذ، كما جاءت نسبة 15.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا تكوين بالمؤسسة ورتبتهم المهنية في المؤسسة هي إطار، ودعمت بنسبة 13.3% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقون تكوين ورتبتهم المهنية كانت عون تحكم في المؤسسة .

يتبين لنا من خلال الجدول بان المؤسسة تهتم بتكوين كل فئات العمال على اختلاف فئتهم المهنية، خاصة فئة أعوان التحكم والإطارات على اعتبار هذين الفئتين هم من يسهران على متابعة العملية الإنتاجية لها، بحيث أن نسبة تلقي التكوين بالنسبة لهم فاقت 80% كما لم تهمل فئة أعوان التنفيذ لأنهم هم من يترجمون خطط المؤسسة في شكل عمليات إنتاجية بها .

ويعود اهتمام المؤسسة بتركيز التكوين على الإطارات وأعوان التحكم لأنهم يستعملون التكنولوجيا خاصة داخل المخبر ومراقبة عملية التفاعلات التي تحدثها المواد التي تستعملها المؤسسة في صنع منتجاتها .

كما أن الآلات التي تستعملها المؤسسة هي ذات تكنولوجيا عالية مما يتطلب نوع من الحيلة والحذر بالنسبة إلى هذه الفئة، فهذه الفئة من الإطارات وأعوان التحكم هي التي تعمل على تشغيل الآلات ومراقبة حسن سيرورة هذه الآلات، أما فئة أعوان التنفيذ فيقتصر دورها على تعبئة المنتج وتوصيله إلى مكان التخزين أو التبريد .

ومما يبدو أن المؤسسة أخذت عامل تكوين الفئات المهنية كعامل مهم في التكوين، كما يعود اهتمامها بفئة أعوان التحكم والإطارات إلى أهمية هاتين الفئتين لأن الإطارات هي التي تسيّر المؤسسة سواء التسيير المادي أو التسيير البشري وذلك لأن أساليب التنظيم تطورت بسبب التقدم التكنولوجي للمؤسسات المنافسة يتوجب على المؤسسة إعطاء تكوين خاص إلى هاتين الفئتين، وبما أن التكنولوجيا في تطور مستمر وحرص الزبون على النوعية في الإنتاج يتوجب على المؤسسة إعطاء برامج تكوينية جيدة تتناسب والتطورات الحاصلة .

جدول رقم (20) علاقة الاقدمية في المهنة مع تلقي التكوين في المؤسسة

	تلقي التكوين في المؤسسة		الاقدمية في المهنة
	لا	نعم	
أقل من 1سنة	16 23.9%	51 76.1%	67 100.0%
4-8	1 9.1%	10 90.9%	11 100.0%
10 فأكثر	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
المجموع	18 22.5%	62 77.5%	80 100.0%

من خلال الجدول الذي يظهر بين أيدينا يتبين لنا أن اغلب المبحوثين تلقوا تكوين بنسبة 77.5%، وتقابلها نسبة 22.5% من المبحوثين الذين لم يتلقوا تكوين بالمؤسسة .

وعند الربط بين علاقة الاقدمية في المهنة وتلقي التكوين في المؤسسة نجد أن 90.9% من المبحوثين تلقوا تكوين بالمؤسسة والذين أقدميتهم في المؤسسة من 4-8 سنة، تليها فئة الاقدمية في المهنة من 1سنة فما فوق، فيما دعمت بنسبة 50% من المبحوثين الذين تلقوا تكوين وكانت اقدميتهم في المهنة 10 سنوات فأكثر، فيما جاءت نسبة 22.9% من المبحوثين الذين لم يتلقوا تكوين والذين كانت أقدميتهم المهنية أقل من سنة ودعمت هذه النسبة ب50% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا تكوين واقدميتهم المهنية كانت من 10سنوات فما فوق .

ودعمت بنسبة 23.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين واقدميتهم 1سنة فما فوق، وجاءت نسبة 9.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين واقدميتهم في المهنة من 4-8سنة.

وعليه نستنتج مما سبق أن العلاقة بين الأقدمية وتلقي التكوين بالمؤسسة علاقة طردية حيث كلما زادت الأقدمية قل التكوين، وهذا لأن العمال الجدد تنقصهم الخبرة المهنية، والكفاءة لذا وجب على المؤسسة أن تمنحهم فرصة تكوينهم وذلك من أجل اكتساب معارف وخبرات للإلمام بمتطلبات الوظيفة، وعلى العكس من ذلك فالعمال الذين لديهم أقدمية لا يحتاجون أكثر للتكوين وهذا بحكم مكتسباتهم السابقة خلال مسارهم المهني.

وهذا يؤكد أن العامل في المؤسسة كلما كانت أقدميته في المؤسسة كبيرة كلما تمكن من فهم عمله وأستغني عن تلقي التكوين، مما يدفعه إلى درجة عالية من الأداء، ويخلق لديه نوع من الاستمرارية مع العمل في احترام كل ما يتعلق بقوانين وقواعد العملية الإنتاجية، وهذا دليل أيضا أن المؤسسة تستغني على التكوين في مرحلة ما لتقتها بالعمال في أداء عمله وبالتالي يعتبر القدامى بمثابة القدوة إلى الجدد في الممارسة وارتباطهم بالعمل .

جدول رقم (21) يبين علاقة مدة التكوين بالمواظبة على العمل في المؤسسة

المجموع	المواظبة على العمل في المؤسسة			مدة التكوين بالمؤسسة
	نادرا	أحيانا	دائما	
35 100.0 %	1 2.9%	10 28.6 %	24 68.6 %	شهر
29 100.0 %	0 0.0%	4 13.8 %	25 86.2 %	شهرين
16 100.0 %	0 0.0%	4 25.0 %	12 75.0 %	ستة أشهر
80 100.0 %	1 1.3%	18 22.5 %	61 76.3 %	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 76.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم يواظبون على الحضور دائما ،ودعمت هذه النسبة بنسبة 86.2% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم دام شهرين ،ودعمت هذه النسبة بنسبة 75.0% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يواظبون على الحضور دائما للعمل وأن مدة تكوينهم دامت ستة أشهر ،ودعمت هذه النسبة بنسبة 68.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يواظبون على الحضور دائما للعمل ومدة تكوينهم كانت شهر .

فيما جاءت نسبة 22.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان مواظبتهم في العمل تكون أحيانا فقط ،ودعمت هذه النسبة بنسبة 28.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين لمدة

شهر، وجاءت نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يواضبون على الحضور في العمل بالمؤسسة أحيانا وأن تكوينهم كان لمدة ستة أشهر وجاءت نسبة 13.8 من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يواضبون أحيانا وان مدة تكوينهم كانت شهرين .

كما جاءت أضعف نسبة 1.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يواضبون على الحضور للعمل في المؤسسة، ودعمت بنسبة 2.9% من المبحوثين الذين صرح وان مدة تكوينهم كانت شهر .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا ان هناك علاقة ما بين مدة التكوين ومواظبة العامل في عمله بالمؤسسة .

هذا ما يؤكد لنا أن مدة التكوين تنمي في العامل روح المواظبة وهذا عن طريق المدة التي تلقاها في التكوين

كما أن مدة التكوين وهذا ما لاحظناه من خلال مزاولة بحثنا أن مدة التكوين تحدد بنسبة كبيرة مصير بقاء المورد البشري بالمؤسسة أو ذاهبة في المرحلة الأولى.

جدول رقم (22) يبين علاقة مساهمة التكوين في فهم العمل بالنسبة للعامل بالمؤسسة

المجموع	كيف استطعت أن تفهم عملك في المؤسسة			مساهمة التكوين في
	ندوات وملتقيات علمية	الممارسة المهنية	التكوين في العمل	
41 100.0 %	5 12.2%	23 56.1%	13 31.7%	استقرارك في عملك
23 100.0 %	5 21.7%	10 43.5%	8 34.8%	رفع الروح المعنوية
16 100.0 %	6 37.5%	4 25.0%	6 37.5%	التميز في الاداء
80 100.0 %	16 20.0%	37 46.3%	27 33.8%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام واضح بنسبة 46.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم استطاعوا أن يفهموا عملهم عن طريق الممارسة المهنية في العمل وهذا ما يبين أهمية الممارسة المهنية في توضيح وفهم العمل، ووضع الفرد العامل في الصورة الصحيحة أمام العمل الموجه له .

كما جاءت نسبة 56.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في استقرارهم في عملهم هذا ما يوضح أهمية التكوين في المؤسسة، ودوره في فهم ووضوح العمل بالنسبة للفرد العامل بالمؤسسة .

وجاءت نسبة 43.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم إستطاعوا أن يفهموا عملهم عن طريق مساهمة التكوين في رفع الروح المعنوية لديهم ،ودعمت بنسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن بان تكوينهم ساهم في تميزهم في الأداء .

في المقابل جاءت نسبة 33.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم إستطاعوا ان يفهموا عملهم عن طريق التكوين في العمل ودعمت هذه النسبة بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان التكوين ساهم بالنسبة لهم في التميز في الأداء ،ودعمت بنسبة 31.7% من المبحوثين الذين صرحوا بان التكوين ساهم بالنسبة لهم في الاستقرار في العمل .

فيما جاءت نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم استطاعوا فهم عملهم عن طريق ندوات وملتقيات علمية ،ودعمت بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في التميز في الأداء بالنسبة لهم ،ودعمت بنسبة 21.7% من المبحوثين الذين صرحوا بان التكوين ساهم في رفع الروح المعنوية ،ودعمت بنسبة 12.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في استقرارهم في عملهم .

نستنتج من خلال النتائج أن التكوين يساهم في فهم وتقريب الصورة التي يكون عليها العمل بالنسبة الى الفرد العامل بالمؤسسة ، خاصتا عن طريق الممارسة المهنية كما ان التكوين يساهم في استقرار العامل في عمله ،كما أن التكوين يساهم في رفع معنويات الفرد العامل وهذا بسبب فهم العمل الموجه له ،كما ان التكوين يساهم في التميز في الأداء وهذا عن طريق الميزة التي يتميز بها كل متكون فهناك عمال أصبحوا يتميزون بدقة وسهولة فهم العملية الإنتاجية وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة .

وبالتالي ومما سبق يمكن القول أن التكوين له دور كبير في المؤسسة في فهم العملية الإنتاجية بالمؤسسة التي كنا نجري البحث بها كما أن له دور نفسي في رفع الروح المعنوية للعامل ،وهذا ما يؤكد لنا أن التكوين عملية لا بد منها في المؤسسة بالنسبة للفرد العامل أو

المؤسسة ،فالأول يستطيع فهم عمله وتحقيق ذاته والثاني للمؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها وتنمية قدرات مواردها .

جدول رقم (23) يبين علاقة مساهمة التكوين في المواضبة على العمل بالمؤسسة .

المجموع	المواضبة على العمل			مساهمة التكوين
	نادرا	أحيانا	دائما	
41 100.0 %	0 0.0%	6 14.6%	35 85.4%	استقرارك في عملك
23 100.0 %	1 4.3%	6 26.1%	16 69.6%	رفع الروح المعنوية
16 100.0 %	0 0.0%	6 37.5%	10 62.5%	التميز في الأداء
80 100.0 %	1 1.3%	18 22.5%	61 76.3%	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76.3% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يواظبون على الحضور دائما وهي تمثل الاتجاه العام ودعمت بنسبة بنسبة 85.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في استقرارهم بعملهم ،كما دعمت بنسبة 69.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين بالنسبة لهم ساهم في رفع الروح المعنوية بالنسبة لهم ،كما جاءت نسبة 62.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في تميزهم في ادائهم .

كما جاءت نسبة 22.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يواظبون على الحضور أحيانا فقط ،ودعمت بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم ساهم في تميزهم في الأداء ،ودعمت بنسبة 26.1% من المبحوثين الذين صرحوا بان التكوين ساهم بالنسبة لهم في رفع الروح المعنوية لهم ،ودعمت هذه النسبة بـ 14.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم بالنسبة لهم في الاستقرار في العمل .

كما جاءت أضعف نسبة بـ 1.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يواظبون على الحضور .

من خلال الجدول المبين أعلاه نستنتج أن هناك علاقة بين مساهمة التكوين والمواظبة على الحضور إلى المؤسسة .

كما يتبين لنا أن للتكوين أثر على الحضور الدائم للمؤسسة والاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية للعمل بالإضافة الى تميزه في عمله .

وتعود مساهمة التكوين في استقرار العامل في عمله لأنها تكسبه ثقة في المؤسسة وسهولة الاندماج في المنصب العملي الموجه له ،كما أنها تحيطه بنوع من الانتماء الى منصب العمل ودرايته بمتطلبات العمل من معارف حيطة وحذر .

لهذا فإن قيمة التكوين ومساهمته غالبا ما تكون تبعا لأهداف التي تضعها المؤسسة ،والتي تتناسب مع قدرات الفرد العامل بها .

كما نجد أن التنظيم الذي يريد الوصول الى الكفاية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرسومة من خلال التكوين الفعال في المؤسسة ،كما انه عن طريق الحوار الذي أجريناه مع العمال ونحن نقوم بتوزيع واستلام الاستثمارات كانوا يصرون على أن التكوين دائما ما كان يساهم بالنسبة لهم في تحقيق المطلوب منهم في إطار العمل المطلوب منهم .

من هنا وحسب النتائج المتحصل عليها من المبحوثين نستنتج أن التكوين يساهم بنسبة كبيرة في التأثير على المواظبة في العمل وهذا عن طريق إضفاء قيمة مضافة بالنسبة للعمل .

جدول رقم (24) يبين مساهمة في إرساء اللوائح وقوانين الموجودة في المؤسسة

المجموع	اللوائح والقوانين الموجودة في المؤسسة تساهم في			تكوينك.ساهم
	أنجازية في العمل	تحسين في الاداء	الانضباط	
41 100.0 %	4 9.8%	9 22.0%	28 68.3 %	استقرارك في عملك
23 100.0 %	3 13.0%	5 21.7%	15 65.2 %	رفع الروح المعنوية
16 100.0 %	7 43.8%	2 12.5%	7 43.8 %	التميز في الاداء
80 100.0 %	14 17.5%	16 20.0%	50 62.5 %	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين صرحوا بأن نسبة 62.5% ان ما هو موجود كلوائح وقوانين في المؤسسة تساهم في الانضباط ودعمت هذه النسبة بنسبة 68.3% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم تساهم في استقرارهم في العمل كما جاءت نسبة 65.2% من المبحوثين صرحوا بأن تكوينهم تساهم في رفع الروح المعنوية بالنسبة لهم، كما جاءت نسبة 43.8% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم تساهم في تميزهم في الأداء .

كما جاءت نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن ما هو موجود كلوائح وقوانين في المؤسسة تساهم في تحسين أدائهم بالعمل، كما جاءت 22% كنسبة صرح بها المبحوثين أن تكوينهم تساهم في استقرارهم في عملهم ونسبة 21.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأن

تكوينهم زاد في رفع الروح المعنوية ،كما جاءت نسبة 12.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم ساهم في تميزهم في الأداء .

فيما جاءت نسبة 17.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن ما هو موجود كلوائح وقواعد قانونية ساهم في إنجازه في العمل ،ودعمت هذه النسبة ب43.8% من المبحوثين الذين صرحوا بان تكوينهم ساهم في تميزهم في الأداء ،كما جاءت نسبة 13% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم رفع الروح المعنوية بالنسبة لهم ،وجاءت نسبة 9.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين بالنسبة لهم ساهم في استقرارهم في العمل .

مما سبق وحسب الجدول يتبين لنا ان للتكوين علاقة مع ما هو موجود كلوائح وقوانين في المؤسسة ،وهذا ما يثبت وجود التكوين كقيمة ثقافية وسياسة خاصة بالمؤسسة .

بالإضافة الى هذا فإن التكوين يعزز تثبيت هذه اللوائح والقوانين بالمؤسسة وهذا ما صرح به العمال أنفسهم عن طريق انضباطهم في عملهم واستقرارهم فيه .

كما يتبين لنا أن التكوين يساهم في تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية للعامل بالمؤسسة وهذا عن طريق الفهم الجيد للعمل والتعرف على خفايا الوظيفة بالنسبة الى العامل .

ومنه نستنتج أن للتكوين دور في إرساء وتثبيت الثقافة الخاصة بالمؤسسة ،وزيادة الانتماء بالنسبة الى العمل .

جدول رقم (25) يبين علاقة معاملة المؤسسة وتأثيرها على العلاقات السوسيو مهنية بالمؤسسة

المجموع	مساهمة العلاقات السوسيو مهنية في العمل			معاملة المؤسسة للعمال
	روح المبادرة والتعاون	زيادة الاداء في المؤسسة	تفعيل الثقافة التنظيمية	
31 100.0%	9 29.0%	12 38.7%	10 32.3%	جيدة
47 100.0%	15 31.9%	21 44.7%	11 23.4%	متوسطة
2 100.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	عادية
80 100.0 %	24 30.0%	34 42.5%	22 27.5%	المجموع

من خلال الإحصائيات التي بين أيدينا يتبين لنا الاتجاه العام بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بنسبة 42.5% أن العلاقات السوسيو مهنية تساهم في زيادة الأداء في المؤسسة بالنسبة لهم ودعمت هذه النسبة بـ 50% من المبحوثين الذين صرحوا بان معاملة المؤسسة لهم كانت عادية ، كما جاءت نسبة 44.7% من المبحوثين الذين صرحوا بان معاملة المؤسسة لهم كانت متوسطة وجاءت نسبة 38.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة كانت جيدة بالنسبة لهم.

كما جاءت نسبة 30% من المبحوثين الذين صرحوا بان العلاقات السوسيو مهنية ساهمت في زيادة روح المبادرة والتعاون في العمل . كما جاءت نسبة 31.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة لهم كانت متوسطة بالنسبة لهم ودعمت هذه النسبة بـ 29% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة لهم كانت جيدة .

كما جاءت نسبة 27.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان العلاقات السوسيو مهنية ساهمت في تفعيل الثقافة التنظيمية بالنسبة لهم وهذه النسبة تدل على قلتها النسبية على ان هناك

ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، كما جاءت نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة لهم عادية، وجاءت نسبة 32.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة لهم جيدة، كما جاءت نسبة 23.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن معاملة المؤسسة لهم متوسطة .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن هناك علاقة بين معاملة المؤسسة لعمالها والعلاقات السوسيو مهنية في المؤسسة التي يعملون بها .

كما أن الاتجاه العام للمبحوثين بتصريحهم يؤكد أن هناك مساهمة للعلاقات السوسيو مهنية في بلورة وتحريك العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية ككل وهذا ما تمثل في تصريحهم بأن العلاقات السوسيو مهنية تساهم في زيادة الأداء بالمؤسسة، وهذا ما يعطي للمؤسسة دافع لدى عمالها في تحسين الأداء، والقيام بالعمل على الوجه المطلوب وقد تتعدى هذه العملية إلى كسب زبائن جدد .

كما أن تنوع العلاقات السوسيو مهنية فيما بين العمال يزيد من تطوير الحافز بين العمال وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدهم حيث لاحظنا أن هناك من التنافس بين العمال في تطوير صفحة المنتج الخارجية، بالإضافة إلى هذا تنوع معاملة المؤسسة لعمالها يبين أن هناك سياسة منتهجة للمحافظة على خصوصية المنافسة بين العمال .

ومما سبق نستنتج أن جميع العمال يحملون قيم إيجابية اتجاه معاملة المؤسسة لهم، وهذا ما ترجم على علاقاتهم السوسيو مهنية، كما أن القيم التي تلقونها من المؤسسة ترجمت على شكل ثقافة مؤسسية .

كما انه يتوقع العمال عن طريق معاملاتهم السوسيو مهنية بالحصول على استمرارية في العمل وضمن بقائهم ضمن إختيارات مرؤوسيههم ومعاملة المؤسسة ككل .

جدول رقم (26) يبين علاقة تلقي التكوين بتعزيز القيم الثقافية السائدة في المؤسسة

	إهتمام المؤسسة بتعزيز القيم الثقافية السائدة			تلقي التكوين في المؤسسة
	ب			
المجموع	تعزيز سياسة الرقابة	تقوية الاتصال عندك	تتمية قدراتك	
62 100.0 %	12 19.4%	20 32.3%	30 48.4%	نعم
18 100.0 %	4 22.2%	5 27.8%	9 50.0%	لا
80 100.0 %	16 20.0%	25 31.3%	39 48.8%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام واضح بنسبة 48.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بتعزيز القيم الثقافية عن طريق تنمية قدراتهم، ودعمت بنسبة 50% من المبحوثين الذين لم يتلقوا تكوين بالمؤسسة، ودعمت بنسبة 48.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين وان المؤسسة تهتم بتعزيز القيم الثقافية السائدة عن طريق تلقيهم التكوين.

كما جاءت نسبة 31.3% من المبحوثين اللذين صرحوا بان اهتمام المؤسسة بهم لتعزيز لتقوية الاتصال عندهم ودعمت هذه النسبة ب32.3% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين وأن المؤسسة تقوم بتعزيز الثقافة عن طريق تقوية الاتصال فيما بينهم.

كما جاءت نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتعزيز ثقافتها عن طريق سياسة الرقابة. ودعمت بنسبة 22.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكوين. ودعمت بنسبة 19.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تلقوا تكوين وأن المؤسسة تعزز ثقافتها عن طريق سياسة الرقابة .

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة بين تلقي التكوين وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا عن طريق تلقي التكوين كسياسة تنظيمية للمؤسسة يتم من خلالها تبليغ العمال أهداف واستراتيجيات التي تطمح المؤسسة الوصول لها .

كما يعد اعتماد المؤسسة لسياسة التكوين لمواردها بمثابة تنمية لقدراتهم قصد الاستفادة منها في مجال عملها، ويعد اكتساب المعارف وتجديد القدرات بمثابة تنمية حقيقية للمورد البشري في المنظمة .

ب- نتائج الدراسة :

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى التي تتص على "يساهم الاتصال في توجيه وتنظيم سلوك العاملين داخل المنظمة " ولقد أوضحت لنا تحليل جداول الفرضية الأولى بوجود علاقة بين الاتصال ومساهمته في توجيه وتنظيم سلوك العاملين داخل المنظمة من خلال النتائج التالية :

أن وضوح معنى الاتصال في المؤسسة يزيد من تنظيم وتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة .

وبالتالي هذا ما يسهل وضوح العمل والأدوار التنظيمية داخل المنظمة، وتوجيه سلوك العاملين.

يسهل الاتصال عملية توجيه سلوك العاملين ويزيد من سرعة التحكم في العمل لان وضوح العمل يسهل الاستيعاب الصحيح للعمل وبالتالي يكون تطبيقه وممارسته واضحة وسهلة وهذا ما يجعل الصعوبات المرتبطة بالعمل تزول وتزيد سهولة وبساطة العملية الاتصالية .

كما أن فهم الدور المنوط للعامل بالمؤسسة يسهل الاستجابة للاتصال بالمؤسسة ويوضح معنى الاتصال بها ، ويزيد من تبادل المعارف والأفكار وإنجاز المهام تحت تصور واضح وفهم متبادل لكل من العمال داخل المؤسسة ، لان عدم فهم الدور يؤدي إلى التسبب واللامبالاة في أوساط العاملين .

كما أنه للرتبة المهنية والاقدمية في العمل دور كبير في بلورة العمل وفهمه بالإضافة إلى تنمية المورد البشري وهذا عن طريق توصيل المعارف إلى العمال الجدد أو كقيمة مضافة إلى المؤسسة في تسهيل فهم العملية الإنتاجية بالمؤسسة ورفع مستوى الانتماء للعمل والمؤسسة معا وعدم الإحساس بالاغتراب داخل المؤسسة، كما لها دور في توضيح العملية الاتصالية وتسهيل وصول المعلومة .

تعد اقتراحات العمال التي تصدر منهم اتجاه العمل المنوط لهم او اتجاه الإدارة من معاملة وتوفير الظروف إلى زيادة الانتماء إلى المؤسسة خاصتا إذا لقيت أذان صاغية وتطبيق على ارض الواقع .

للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة دور في زيادة التحكم في العمل والالتزام بالعمل وتقوية ثقافة المنظمة ومساهمتها في توصيل رسالة المؤسسة .

القوانين التنظيمية والقيم التنظيمية من شأنها ان تضبط مسار العمل وتضبط تحركات العامل وهذا يدل على أن عدم وجودها سوف تكون هناك نوع من الفوضى سواء على مستوى التسيير أو على مستوى العمل ككل.

يعد احترام الوقت بمثابة التوجيه الفعلي لسلوك المورد البشري في المنظمة لان الوقت يعتبر كقيمة ثقافية خاصة بالمؤسسة .

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية التي تنص على "التكوين يساهم في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال" اوضح لنا تحليل جداول بيانات الفرضية الثانية بوجود علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي في العمل من خلال النتائج التالية :

التكوين في المؤسسة يؤدي إلى وضوح العمل وفهم العامل للعمل الذي هو بصدد التوجه اليه وهذا ما يساعد على فهم الدور بالنسبة إلى المورد البشري من جهة والتنظيم بالنسبة للوظائف الأخرى فيما بينها من جهة أخرى، كذلك فإن التكوين في المؤسسة ساعد على إنجاز العمل في وقته، التكوين في المؤسسة من الأساسيات الأولى في المنظمات العصرية اليوم.

إن التكوين يؤدي إلى اكتساب خبرة عملية بالنسبة إلى المورد البشري لان التكوين ،يزيد من سهولة في تأدية العمل وبالتالي اكتساب خبرة وفهم الدور بالنسبة للعامل.

تحديد الخطط التكوينية يسهل عملية التكوين بالمؤسسة ،ويرفع اللبس عن الغموض في العمل وبالتالي يكون هناك نوع من الوضوح في العمل ،كما يوضح دور كل عضو في التنظيم ،كما يساهم في ترسيخ قيمة تنظيمية لدى العامل ،التي توضح فيها المهام بكل دقة لكل عامل،إذا فالتكوين يؤدي إلى مرونة في فهم العمل .

فهم العمل وقيمة العمل بالمؤسسة من وظائف البرنامج التكوينية حيث تكون الوظائف محددة وهذا ما يساعد على السير الحسن للعمل ،حيث أن العامل يطلب منه تأدية مهام محددة وهذه المهام تكون في مجال تخصصه أي تكون لديه معرفة عن كيفية إنجازها وبالتالي التكوين المخصص للعامل يجلب له سهولة في القيام بالواجبات المنوطة له.

يساهم التكوين في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العمال ،كما أنه ذو أهمية في المؤسسة محل بحثنا بدليل أن كل عمال مؤسسة بحثنا يتلقون تكوين.

تعتبر الرتبة المهنية ،والاقدمية في المهنة ،من الدعائم الأساسية في توصيل الرسالة التكوينية في المؤسسة بدليل الاحتكاك بين العمال القدامى وأتباع خبراتهم ومعارفهم في تعديل الخطط التكوينية من طرف الإدارة .

كما تعتبر مدة التكوين عامل مهم في بقاء العامل في منصبه وفهمه ،حيث ان معظم الذين يلقون صعوبة في فهم العمل هم عمال جدد ،ومدة تكوينهم كانت لا تتعدى شهر لذا نجد معظمهم يصبح مصر على التخلي عن العمل بالمؤسسة.

إن التكوين لديه دور فعال في تنمية المورد البشري بالمؤسسة عن طريق:

*الاستقرار المهني

*رفع الروح المعنوية

*التميز في الأداء

تعد المواظبة على العمل في المؤسسة من العوامل الرئيسية التي توحى بأن العامل يحس بالانتماء الى عمله وزيادة روح المسؤولية لديه ،وهذا عن طريق الفهم الجيد لمقصد العمل .

يساهم التكوين في إرساء ما هو موجود كلوائح وقوانين في المؤسسة وهذا عن طريق التواصل بين المكونين والمتكونين .

تعد العلاقات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بين العمال بمثابة المحرك الخفي لثقافة المنظمة وزيادة أداء المورد البشري وتنمية قدراته عن طريق الاحتكاك والتشاور .

إن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفية الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي :

*حاجيات المنظمة من يد عاملة

*تعويض النقص الموجود بين الكفاءات داخل المنظمة

يغني التكوين في المؤسسة عن الخسارة المالية والزمنية حيث باستطاعتها ان تختار المتكونين والموظفين بدل تشغيل مرشحين جدد .

يعتبر التكوين كقيمة تنظيمية متى أولت المؤسسة أهمية لها أسفرت على نتائج في صالح المؤسسة والمورد البشري .

بما انه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في المؤسسة فإنه من الضروري تكوين الفرد على وتنمية قدراته على أساليب جديدة تساعد على تطوير ذاته والحفاظ على ما هو موجود كقيمة ثقافية في المؤسسة.

نستنتج مما سبق ان هناك علاقة إيجابية بين التكوين والقيم التنظيمية ومساهمته في ترسيخها بالمؤسسة .

ج-خاتمة :

من خلال هذا البحث الذي تناولناه والذي تم التطرق فيه إلى موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية وهذا قصد الوقوف عند حقيقة وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية على مستوى الاتصال والتكوين في المؤسسة وتنمية المورد البشري بها، أو عدم وجود علاقة بينهما وهذا ما تم الوصول اليه خاصتا في الجانب الميداني للدراسة، التي أجريت بملبنة البوخاري بالمدينة .

فالالاتصال والتكوين هما احدي مكونات العملية التنظيمية التي تتناسق وتترابط مع مختلف أنشطة التنظيم الاخرى ،لتشكيل ثقافة تنظيمية فعالة وذلك على اعتماد خطة تنظيمية محكمة أهمها الاتصال والتكوين والمتابعة والتقييم وذلك قصد تحديد كل المشاكل والاختفاء والعمل على إصلاحها من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية ،أما بالنسبة الى تنمية المورد البشري في ظل وجود ثقافة تنظيمية محكمة فهو محصلة لإتباع خطة إتصالية وتكوينية وتفاعلا لسلوك المورد البشري مع هذه الخطة بجهده وقدراته وإمكانياته المعرفية حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك .

لقد تبين لنا من خلال القيام بهاته الدراسة الميدانية اهمية الاتصال والتكوين في تنمية المورد البشري كأحد أهم ركائز التطور المؤسساتي ،لان نقص العملية الاتصالية أو عدم وضوحها

وكذلك الحال بالنسبة للتكوين إما يؤثران على وصول الموارد البشرية الى تنمية كاملة سواء كان ذلك إيجابى أو سلبى .

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير ،دار الشروق، ط1، القاهرة ،مصر، 2000،.
- 2- إبراهيم عبد اللطيف ، الإطار الفكري للتنمية المحلية،مجلة الإدارة ،العدد3،المجلة 24،جانفي 1992،.
- 3- أحمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية،منظور القرن الحادي والعشرين،دار الكتب القاهرة، 2000.
- 5- أحمد طاطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية للمؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،
- 6- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،2003،.
- 7- أحمد مصطفى خاطر ،التنمية الاجتماعية ،المنصرفات الاساسية ،النماذج ممارسة،الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ،1989.
- 8- أسماء رشاد نايف الصالح،تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية ،دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها،2012،.
- 9- إسماعيل العربي ،التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي ،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر،1994.
- 10- أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 25 الى 1994/07/27،تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية ،دار البلابل ،بيروت ،.
- 11- السويدان طارق،صناعة الثقافة ،شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع،الكويت،2007،.

- 12-الهالي عبد الله عامر ،أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ،جامعة قار يونس ،بنغازي،.
- 13-أنتوني غدنز ، علم الاجتماع ،ترجمة وتقديم فايزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، 2005.
- 14-أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الانسانية ،تدريبات عملية ،صحراوي وآخرون ،دار القصة ،الجزائر ،2004ص98.
- 15-برنامج الامم المتحدة الانمائي ،تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2000،أهتم بحقوق الانسان والتنمية البشرية .
- 16-بروش زين الدين ،قاسمي كمال ،إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،يومي 03-04ماي 2005،.
- 17-بروفسور علي محمد شمو ،الإتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، دار القومية العربية للثقافة والنشر،القاهرة،مصر،.
- 18-بشير محمد ،الثقافة والتسيير في الجزائر ،بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2007،
- 19-بلال خلق السكارنة ،دراسات إدارية معاصرة،ط1،دار النشر والتوزيع عمان الأردن،2009،ص155.
- 20-جليل وديع شكور،أبحاث في علم النفس الاجتماعي وديناميكية الجماعة،دار الشمال،لبنان.

- 21- جمال الدين محمد المرسي ،إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006،
- 22- جمال الدين وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.
- 23- جواد شوقي ناجي،إدارة الأعمال "منظور كلي"،دار الكتابة للطباعة والنشر،بغداد،1996
- 24- جورج القصيفي ،التنمية البشرية مراجعة تقرير للمفهوم والمضمون ،التنمية البشرية في الوطن العربي،جامعة الدول العربية ،1995،.
- 25- حسين حريم،إدارة المنظمات منظور كلي ،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2003،.
- 26- حمد بن فرحان السلوى،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي،رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005م،
- 27-حنفي عبد الغفار ،السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ،دار الجامعة المصرية،. دار الغرب للطباعة والنشر ،دون ذكر بلد النشر، - غيا ب يو فلجة،القيم الثقافية والتسيير،
- 28-رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة،إدارة الجودة الشاملة ،دار البازوري للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2008 .
- 29-رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد أحمد المعتال،الإدارة المعاصرة،دار المريخ للنشر ،السعودية،1996،.

- 30- رمضان محمد ألقذافي ،العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،1997
- 31-زكرياء الدوري ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2005
- 32-زكي محمد هاشم إدارة الموارد البشرية ،جامعة الكويت،1989،.
- 33-سامر جلدة ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2008.
- 34-سليمان ألياشي ،دراسات في التنمية العربية ،الواقع والأفاق ،مركز الدراسات الوحدة العربية ،بيروت ،1999،
- 35-سليمان خليل فارس ،إدارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة دمشق،.
- 36-سميرة كامل محمد علي،التنمية الاجتماعية مفهومات إجتماعية ورؤية واقعية،الاسكندرية،المكتب الجامعي الحديث،2006،.
- 37-شعلاّل المختار ،دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة ،رسالة ماجستير،2008-2009.
- 38-شيماء مبارك،تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية ،مؤسسة الكوابل بسكرة نموذجاً ،رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية ،علم الاجتماع ،جامعة بسكرة ،2006/2005،
- 39-صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية 2002،.

- 40- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرة الى المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة 2003،.
- 41- عاطف غيث، في تقديمه لكتاب نبيل السمالوطي ، علم اجتماع التنمية،دراسة في اجتماعيات العالم الثالث ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،الإسكندرية 1974،.
- 42- عامر رشيد مبيض موسوعة الثقافة والسياسة والاجتماعية والاقتصادية والفكرية ،مفاهيم ومصطلحات ،ط1،دمشق ،دار المعارف للنشر ،2000.
- 43- عايدة سيد خطاب،صابر محمد إسماعيل،التخطيط الاستراتيجي،الحريري للطباعة والنشر،القاهرة،2006،.
- 44- عبد الحافظ سلامة ،علم النفس الاجتماعي ، دار البازوري للنشر والتوزيع،عمان الاردن ،2007.
- 45- عبد العزيز صالح بن جبثور،الإدارة الإستراتيجية،إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان ،2004،.
- 46- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الافراد الدار الجامعية بيروت 1991-.
- 47- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور"دراسة إستطلاعية"المؤتمر التقني الثالث ،المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني،الرياض ،11-14/12/2004،
- 48- عثمان فراج ،الثقافة والتسيير ،الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ،"أعمال الملتقى الدولي المنعقد ،بالجزائر ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1992.

49- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية

50- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.

51- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

52- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 266.

53- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، ليبيا

54- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد (1)، 2009، ص 6

55- عمر سالم الرزق، برنامج تدريب العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989،

56- عيساوي عبد الرحمان محمد، علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر،

57- غرا هام داولينغ، وليد شحاذة، الشركة: الهوية تكوين سمعة والصورة والأداء، ط 1، مطبعة الكعبان السعودية، 2003،

58- فيلب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي)، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك)، 1996،.

59- قيس سعيد عبد الفتاح وآخرون، مدخل في نظم المعلومات الاقتصادية والإدارية، مطابع مديرية الكتب للطباعة والنشر بجامعة الموصل، العراق، الموصل،.

60- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

61- كمال قاسي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير.

62- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003،

63- ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971،.

64- ماير أحمد، التنمية الاقتصادية، ترجمة د عبد الله صائع، الجزء الاول، مكتبة لبنان، 1994،.

65- مجلة الامم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية (الونيسكو)، العولمة والتنمية المستدامة، أي فنيات للضبط، البطاقة 2007، 2،.

66- محمد الجوهري، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، ط2، مصر، 1978،.

67- محمد الصرفي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000،.

- 68- محمد جمال برغي ،التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ،مكتبة القاهرة.
- 69- محمد صادق،إدارة التنمية وطموحات التنمية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية،عمان ،الاردن ،1983،.
- 70- محمد عبد الفتاح عبد الله ،تنمية المجتمعات المحلية ،من منظور الخدمة الاجتماعية،الاسكندرية،المكتب الجامعي الحديث،2006.
- 71- محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم ،ط1،دار وائل للطباعة والنشر،عمان ،2000.
- 72- محمد مرعي، اسس إدرة الموارد البشرية ،دار الرضاء للنشر والتوزيع،مصر 1999،.
- 73- محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ،الأردن،2003/02
- 74- محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ،دار وائل للنشر،ط2008،4،
- 75- مصطفى عبد الله الكفري،التنمية الشاملة والتنمية البشرية ،مجلة الحوار المتمرن،العدد816،يوم 2004/04/163،.
- 76- مصطفى عشوري و سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في مؤسسة اقتصادية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون، الجزائر.
- 77- مصطفى محمود أبو بكر ،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر 2005،

78-مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000،.

79-مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس العلمي للدراسات، أبريل، 2000،.

80-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،.

81-مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008

82-مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الشروق 2005.

83-معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، 1998،.

84-مغربي كمال، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2004، ص241.

85-مكتب العمل العربي، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية -القاهرة -عدد (98)، 1997،.

86-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003،

87-موسى اللوزي، التنمية الادارية، المفاهيم و الاسس و التطبيقات، ط1، عمان، الاردن، 2000،

88- موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان 1995.

89- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين ، ط1، دار المحمدية العامة ، الجزائر دون ذكر السنة ، ص125

90- ناصر عارف، مفهوم التنمية ، كلية العلوم السياسية، جامعة القاهرة، موقع "اسلام اون لاين" ، يوم التحميل 2009/01/02.

91- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة للبحوث، الرياض 1995،

92- نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط، 2000

93- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010،

*المذكرات والرسائل :

1- تيطراوي خالد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، امعج 725 (ن2) 2011- 2012

2- حمد بن فرحان السلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2005م

3-السعيد بن يمينة ،فعالية تسيير الموارد البشرية الاجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل ،رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر 2007-2008.

4-شعلال المختار،دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل ،دراسة ميدانية بمؤسسة النظافة ،رسالة ماجستير،2009،2008.

5-شيماء مبارك ،تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية ،مؤسسة كوابل بسكرة نموذجاً ،رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية ،علم الاجتماع ،جامعة بسكرة 2005-2006.

6-علي عبد الله ،اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ،حالة الجزائر ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية .

7-إبراهيم لطفي،علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة غريب،القاهرة ،دون تاريخ نشر،ص69.

8-أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 25الى1994/07/27،تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية ،دار البلابل ،بيروت ،.

9-يونس مختار،الثقافة ودورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2014-2015.

ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية والتسيير ،جامعة المسيلة،

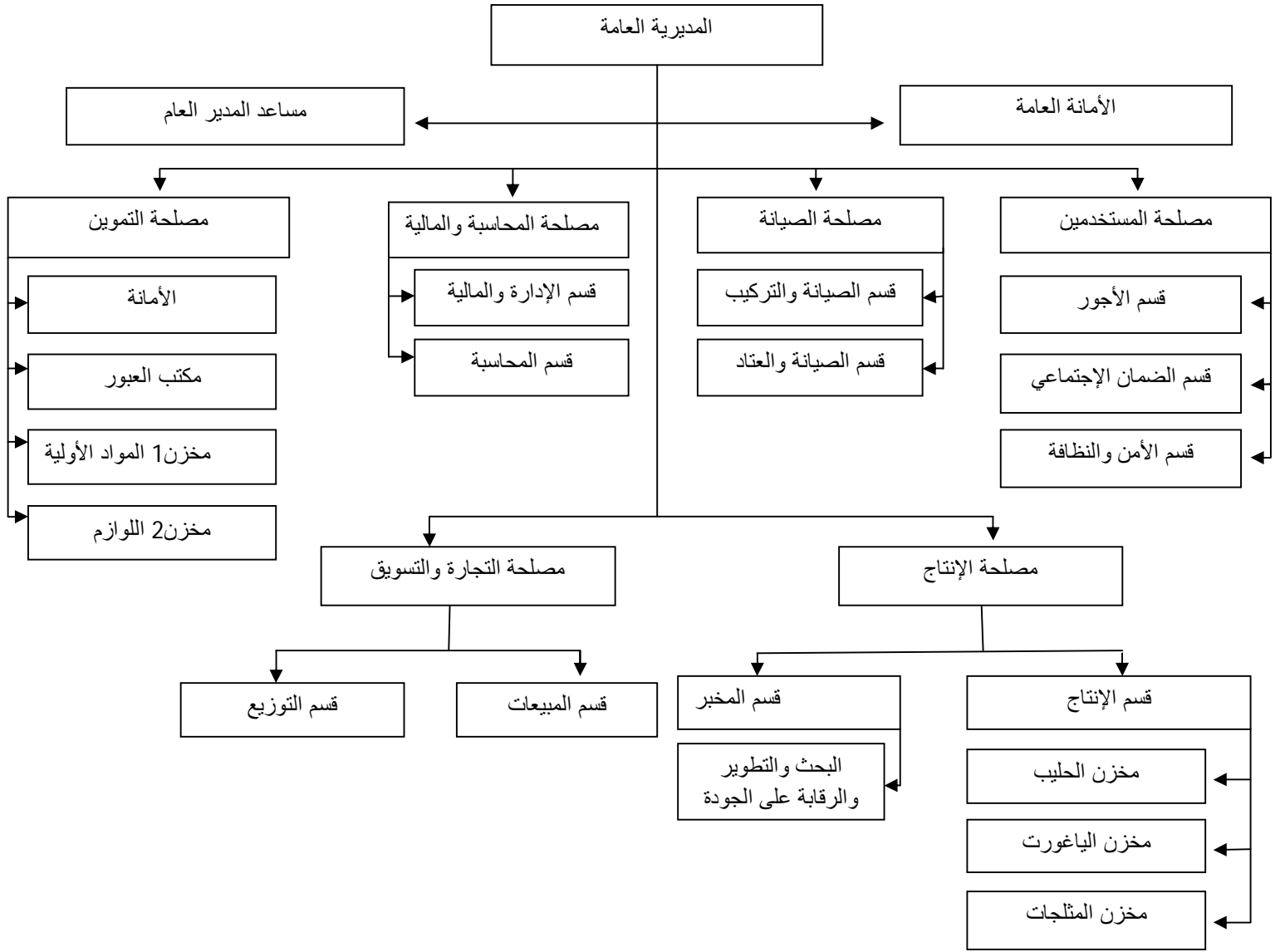
-المجلات والدوريات :

- 1- إبراهيم عبد اللطيف ،الاطار الفكري للتنمية المحلية ،مجلة الادارة ،العدد3،المجلة في 24جانفي 1992.
- 2- سليمان خليل فارس،إدارة الموارد البشرية ،منشورات جامعة دمشق.
- 3- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين ،أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة.
- 4- إعلان الحق في التنمية المعتمد من طرف الجمعية العامة للامم المتحدة بموجب قرار رقم 4/128/128/41/المؤرخ في 4كانون الاول /ديسمبر 1986.
- 5- أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 1994/27/25 تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية ،دار البلابل بيروت .
- 6- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2000،أهم حقوق الإنسان والتنمية البشرية .
- 7- بروش زين الدين ،قامي كمال ،إدارة التغيير وعلاقته بالثقافة المؤسسة،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،يومي 03-04-ماي-2005.
- 8- زيدان محمد هاشم،إدارة الموارد البشرية ،مجلة الادارة العامة ،العدد،05-1979.
- 9- أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 25الى1994/07/27،تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية ،دار البلابل ،بيروت ،.

قائمة الكتب باللغة الاجنبية:

- 1-André petit –purant belanger-jean lois bergeron. G.r.h une approche globale intégrée-3eme impression.1984.paris.edition..
- 2-baldwin r.f.**etal.economic development.theory** .history.polity.john.withy.andsons.new York
- 3-Delavallée(e).**la culture d'entreprise pour manager autrement**. édition d'organisation .2002.p.28.
- 4-Gilles Bressy et Cristiqn Kankoyt .
- 5 -Hel regel (D). et autres. **Le mangement des organisation**. ---
- 6-Traduit par: truch-supporta(m). ED :de Boeck université. Bruxelles.1992.
- 7-i.belanger et apetit j-bergeron.gestion des ressources humaines.edition ellipses .paris.1992.
- 8-Pasal laurant et francois bouard , economie dentreprise, tome2, edition dorganisation, paris ,1991.
- 9-reitter(r)et autres.**culture dentreprise**.vuibert.paris.1992.p22.
- 10-sainsaulieu(r).**l'identité au travail**.presses de la fnsp paris.1977.pp.352-353.
- 11-Thévenet(m).vachette(j).**culture et comportements.vuibert**.paris.1992.p75.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم الاستمارة:.....:

تاريخ الاستمارة:.....:

استمارة استبيان حول :

الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية لعمال مؤسسة ملبنة بوخاري

في إطار التحضير لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيمات

ومناجمت مدرسة دكتوراه بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر 2 ، أتوسم فيكم بإعطاء

جزء من وقتكم الثمين للإجابة على الاستمارة.

مع العلم سيادتكم بان كل ما يرد في هذه الاستمارة من معلومات لا تستغل إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم مسبقا على تعاونكم ومجهوداتكم المبذولة في سبيل نجاح هذه الاستمارة

ملاحظة:

يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة بوضع علامة (x)

إعداد الطالب: قلال رشيد

تحت إشراف الأستاذ: شويمات كريم

السنة الجامعية : 2015 / 2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس

أ-ذكر ب-أنثى

2-السن.....

أ-[28-20] ب-[36-29] ج-[44-37] د-45 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي

أ-ابتدائي ب-متوسط ج-ثانوي د-جامعي

4-الرتبة المهنية

أ-إطار ب-عون تحكم ج-عون

5-الاقدمية في المهنة:

أ-[أقل من 1 سنة] ب-[4-8] ج-[10 - فما فوق]

المحور الثاني: يساهم الاتصال في تشكيل سلوك تنظيمي فعال للأفراد العاملين بالمنظمة

أ-الاتصال الفعال .

6-ماذا يعني لك الاتصال في مؤسستك؟

أ-تبادل أفكار ومعلومات ب-تحقيق تميز ج-إنجاز مهام

7-هل تجد صعوبة في الاتصال بمؤسستك؟

أ-نعم ب-لا

8- كيف هي علاقتك مع الزملاء؟

أ- جيدة ب-متوسطة ج-سيئة

9- هل تساهم العملية الاتصالية بالنسبة لك؟

أ-إتخاذ القرار الفعال ب-ضبط السلوك التنظيمي ج-تعزيز الدافعية لدى العمال

10- تنمية الاتصال في مجال الموارد البشرية من خلال

أ-روح القيادة ب-التكوين ج-الممارسة المهنية

11- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة في مؤسستك؟

أ-إعلانات ب-عقد اجتماعات ج-اتصال شخصي

12- هل الجدية في العمل تثنم العملية الاتصالية من خلال؟

أ-الإتقان ب-الإبداع ج-تحقيق الفعالية

13- هل التزامك بالعمل في المؤسسة نتيجة ؟

أ-شعور بالولاء للمؤسسة ب-نظام داخلي للمؤسسة ج-للحصول على أجور

14- ماذا يمثل لك احترام الوقت

أ-إنجاز مهام ب-ضمير مهني ج-تكيف مع العمل

د-آخر.....

15- هل هناك سجل للاقتراحات بالمؤسسة

أ-نعم ب-لا

15-اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك؟

أ-زاد من الولاء للعمل ب-زاد من الضغط في العمل ج-سبب لك عمل إضافي

رأي آخر

المحور الثالث: يساهم التكوين الفعال في ترسيخ القيم التنظيمية

ب-التكوين الفعال

16-هل تلقيت تكوين في مؤسستك؟

أ-نعم ب-لا

17-كم دامت مدة تكوينك؟

أذكر المدة.....

18-هل تكوينك ساهم في؟

أ-إستقرارك في عملك ب-رفع الروح المعنوية ج-التميز في الأداء

19-ماذا يمثل لك العمل داخل المؤسسة؟

أ-ثقافة الولاء للعمل ب-شعورك بالمسؤولية ج-صرامة النظام الداخلي

آخر حدده.....

20- هل تكوينك ساهم في زيادة أدائك؟

أ-تكوينك في العمل ب-انتسابك للعمل ج-التميز في العمل

21-تكوينك في عملك عن طريق؟

أ-التكوين في العمل ب-الممارسة المهنية ج-ندوات وملتقيات علمية

22-علاقاتك في العمل ساهمت في

أ-تفعيل الثقافة التنظيمية ب-زيادة الأداء في المؤسسة ج-روح المبادرة والتعاون

23-هل تقسيم العمل في مؤسستك ساهم ؟

أ-زيادة الرقابة في العمل ب-مرونة في العمل ج-وضوح الأدوار التنظيمية

د-أخرى.....

24-هل تواظب على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟

أ-دائماً ب-أحياناً ج-نادراً

25-هل القيم السائدة في المؤسسة التي أنت فيها؟

أ-قوية ب-متوسطة ج-ضعيفة

26-ماهو موجود كلوائح وقوانين في مؤسستك هل ساهم في ؟

أ-الانضباط ب-تحسين في الأداء ج-إنجازية في العمل

27-هل تهتم المؤسسة بتعزيز القيم الثقافية السائدة في مؤسستك عن طريق؟

ا-تتمية قدراتك ب-تقوية الاتصال عندك ج-تعزير سياسة الرقابة

28-الابتكار في عملك يكون عن طريق؟

أ-سياسة التحفيز ب-رفع الأجور ج-ثقافة المؤسسة

29-اليقظة في مؤسستك تكون عن طريق؟

ا-التكوين ب-الإبداع التكنولوجي ج-المنافسة الخارجية

30-في رأيك كيف ترى معاملة مؤسستك لك؟

.....

31-ماهي اساليب التحفيز في مؤسستك؟

.....

.....

Resume :

La culture organisationnelle est considérée comme l'un des principaux piliers des institutions actuelles ou les différents types d'institutions.

La culture organisationnelle est connue depuis longtemps mais elle est toujours entourée par une ambiguïté et une confusion.

Cependant, son statut est toujours d'une importance capitale ainsi elle est considérée comme la motrice invisible et l'énergie

renouvelable dans les institutions et les administrations de façon globale ou elle évalue et ajuste les choses qui entravent la

productivité et le processus administratif en général. Donc elle joue un rôle primordial dans la mise en œuvre des stratégies de

communication et de formation pour lesquelles l'institution a été créée d'après notre recherche et les observations que nous avons

faites dans l'institution en ce qui concerne la communication entre les travailleurs ont pu développer leur rôle et également refléter la

culture organisationnelle de l'institution. En se basant sur les objectifs et les hypothèses de l'étude. Nous avons remarqué aussi que la

communication contribue au développement des ressources humaines.

L'objectif de cette étude était d'identifier le rôle de la culture

organisationnelle dans le développement des ressources humaines et également le rôle joué par les variables de l'étude.

Ainsi un formulaire de sondage a été préparé et distribué aux employés de l'institution en question et après le processus les données sont codées et insérées dans un ordinateur et traitées statistiquement en utilisant le processus statistique des sciences sociales.