



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 02  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعربريج.

رسالة لنيل درجة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية.

تحت إشراف الدكتورة:

عتيقة حرايرية

من إعداد الطالب:

هشام بوخاري

أعضاء لجنة المناقشة:

- |             |                                      |                      |                     |
|-------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|
| رئيسا       | جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله | أستاذ التعليم العالي | 1_ الهاشمي مقراني   |
| مقرا        | جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله | أستاذة محاضرة_ أ_    | 2_ عتيقة حرايرية    |
| عضوا مناقشا | جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله | أستاذ محاضر_ أ_      | 3_ سفيان دريس       |
| عضوا مناقشا | جامعة الجلفة                         | أستاذ التعليم العالي | 4_ عز الدين بوكربوط |
| عضوا مناقشا | جامعة البليدة 02                     | أستاذة محاضرة_ أ_    | 5_ وهيبة عيشاوي     |

السنة الجامعية: 2018\_2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير:

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء وعلى آله وأصحابه الطيبين أجمعين، الحمد لله الذي أماننا ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع، وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أهدى إليكم بمعروفه فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"، وعملاً بقوله عليه الصلاة والسلام، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث، وقدم لي يد العون والمساعدة، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة حرايرية عتيقة التي لم تدخر جهداً ولم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها السديدة وقدمت لي يد العون والمساعدة منذ نجاحي في مسابقة الدكتوراه وطيلة فترة انجاز هذا العمل، فألفه شكر لك أستاذتي على صبرك وسعة صدرك ونفع الله بعلمك العباد والبلاد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة ومناقشة هذا العمل. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين تشرّفيت بالتلمذ على أيديهم طيلة مشواري الدراسي، خاصة مرحلة التعليم العالي، وأخص بالذكر: أ.د. فوزيز محمود، د. سبع هشام، وكل أستاذتي في جامعة الجزائر 02 فألفه شكر لكم.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، و جامعة آكلي محند أولحاج، وكل زملائي الأساتذة وطلبة الدكتوراه، وأخص بالذكر أخي الصحفي المتميز سامي علي مهني، وطلبتني الذين أدرستم وأخص بالذكر: نادية كنتوش، كما لا يفوتني في هذا الصدد أن أشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي وأخص بالذكر: د. بوخاري لحلو، د العايب وليد، أ. فريد صانور، د.بن أحسن أحسن صلاح الدين، أ. ياسين لعكيكزة، وكل طاقم الكلية بدون إستثناء، فقد كنتم خير عون لي طيلة تواجدي بالكلية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي،

و أشكر مسيري مؤسسة كوندور إلكترونيكس على تعاونهم معنا و الشكر خاص لمسيري مركب الثلاثيات و أخص بالذكر: أحمد عبد اللطيف مدير مركب، والسيد خالد دليح مسير بالمركب، و أخي شاهين بن داود، و كل من تعاون معنا و مد يد المساعدة في نجاح هذه الدراسة. فألفه شكر لكل من مد يد العون لي سواء من قريب أو من بعيد.

# الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله وإلى إختوتي وأختواتي وإلى جميع أفراد

العائلة

والأهل والأصدقاء

وإلى كل باحث شغوف بحب العلم والمعرفة

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

الطالب: هشام بوخاري.

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح البنية الهيكلية لاستمارة الدراسة	45
02	يوضح الأساليب القيادية السائدة لتشجيع العاملين في المنظمات	82
03	يبين مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية	86
04	مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	111
05	يوضح تعداد العاملين بمركب الثلاجات	157
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	161
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	162
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	163
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	164
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	164
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية في المنصب	165
12	يبين مكان الاستفادة من التدريب	170
13	يبين نوع التدريب الذي يخضع له العامل حسب متغير الفئة المهنية.	172
14	إجابات أفراد العينة حول أساليب التدريب حسب الفئة السوسيو مهنية.	173
15	يبين إجابة أفراد عينة حول الجوانب التي مكن التدريب منها حسب الفئة السوسيو مهنية.	175
16	يبين مدى استجابة محتويات البرامج التدريبية لاحتياجات ومتطلبات العاملين.	177
17	يبين تقييم أداء العاملين بعد الخضوع للتدريب	177
18	يوضح مدى استفادة العامل من التدريب	178
19	يبين الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير تساعد على تطوير أداء العاملين.	179
20	يبين اعتقاد أفراد العينة ما إذا كان التطور التكنولوجي يساعد في فعالية البرامج التدريبية	180
21	يبين رأي أفراد العينة ما إذا كان تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم	180

181	يوضح إجابة أفراد عينة حول تفضيل العمل حسب متغير الخبرة المهنية.	22
182	يوضح اهتمام المؤسسة بالعمل وفق فرق العمل.	23
183	يبين ما إذا كان العامل يشعر بروح الفريق مع زملاءه.	24
185	يبين ما إذا كان العامل يشعر بروح الفريق مع زملاءه حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	25
186	يبين منسق الفريق إذا ما كان يعمل على تشجيع الثقة في العاملين.	26
187	يبين منسق الفريق إذا ما كان منسق فريق يعمل على تشجيع الثقة في العاملين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	27
188	يبين ما يكسب العمل ضمن فريق.	28
189	يبين ما يميز فريق عملك.	29
190	يبين إطلاع العامل على القانون الداخلي للمؤسسة.	30
191	يبين التحاق العامل للعمل في الوقت المحدد.	31
192	يبين ما إذا كان العامل ينصرف قبل انتهاء الدوام.	32
193	يبين إطلاع العامل على المنشورات والإعلانات المتعلقة بالعمل حسب متغير المستوى التعليمي.	33
194	يوضح العامل إذا يهتم بجودة الأداء و تطويره.	34
195	يوضح رأي العامل بتقديم اقتراحات في مجال العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	35
197	يبين رأي العامل بتأجيل الأعمال لليوم الموالي.	36
197	يبين مبادرة العامل باتخاذ القرارات الهامة عند عدم توفر المعلومات الضرورية.	37
198	يبين مقدرة العامل على حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.	38
199	يبين إجابة أفراد عينة الدراسة حول شدة الإضاءة في مكان العمل.	39
200	يبين رأي العامل في توفر نوافذ داخل مكان العمل.	40
201	يبين رأي العامل في مستوى التهوية في مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	41
202	يبين رأي العامل في درجة الحرارة السائدة في مكان العمل.	42

## فهرس الجداول والأشكال

203	يبين شروط النظافة في مكان العمل.	43
204	يبين رأي أفراد العينة حول ما إذا كان القائد يساعد في العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	44
205	يبين رأي أفراد العينة حول الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	45
207	يبين رأي أفراد العينة حول كيفية معاملة المشرف للعاملين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	46
209	يبين رأي أفراد العينة حول رد فعل المشرف عند حصول أخطاء في العمل.	47
210	يبين رأي أفراد العينة حول الهدف من الاتصال بالزملاء حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	48
212	يبين رأي أفراد العينة في منح المؤسسة للحوافز والمكافآت حسب متغير الفئة المهنية	49
213	يبين رأي أفراد العينة ما إذا كانت الحوافز ومكافآت كفيلة بتحسين الأداء.	50
214	يوضح نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة حسب متغير الفئة المهنية.	51
215	يبين توفر الخدمات الاجتماعية إلى ماذا يؤدي.	52

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يبين العناصر الأساسية لمدخل النظم	01
68	يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي حسب ستيرز	02
73	يبين نموذج ليكرت المحدد للمناخ التنظيمي.	03
98	المناخ التنظيمي كحلقة وصل.	04
119	يوضح أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة.	05
157	يبين الهيكل التنظيمي لوحدة الثلجات	06
161	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
162	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08

163	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
164	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	10
164	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	11
165	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية في المنصب	12



# فهرس المحتويات

البسمة

الشكر والتقدير

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

المقدمة.....أ.ب

## الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

- 4..... تمهيد -
- 5..... 1\_ أهمية الدراسة
- 6..... 2\_ أسباب اختيار الموضوع
- 7..... 3\_ أهداف الدراسة
- 8..... 4\_ الإشكالية
- 11..... 5\_ فرضيات الدراسة
- 12..... 6\_ تحديد المفاهيم
- 32 ..... 7\_ الدراسات السابقة
- 42 ..... 8\_ المنهج والتقنيات المستعملة
- 48..... 9\_ المقاربة النظرية
- 54..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- 56..... تمهيد -
- 57..... 1\_ ماهية المناخ التنظيمي
- 57..... 1\_1 مفهوم المناخ التنظيمي
- 59..... 2\_1 أهمية المناخ التنظيمي

61.....	3_1_ خصائص المناخ التنظيمي.....
64.....	4_1_ عناصر المناخ التنظيمي.....
68.....	2_ أساسيات المناخ التنظيمي.....
68.....	1_2_ أنواع المناخ التنظيمي.....
71.....	2_2_ نماذج المناخ التنظيمي.....
80.....	3_2_ أبعاد المناخ التنظيمي.....
85.....	3_3_ مناهج قياس والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
85.....	1_3_ مناهج قياس المناخ التنظيمي.....
89.....	2_3_ العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
93.....	4_ آليات خلق المناخ التنظيمي في المؤسسات.....
94.....	1_4_ الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.....
97.....	2_4_ تحليل دور المناخ التنظيمي في المؤسسات.....
99.....	3_4_ طرق تحسين المناخ التنظيمي في للمؤسسات.....
103.....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

105.....	تمهيد.....
106.....	1_ مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.....
105.....	1_1_ مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
107.....	2_1_ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.....
109.....	3_1_ أهمية تنمية الموارد البشرية.....
111.....	4_1_ أهداف تنمية الموارد البشرية.....
114.....	2_ أساسيات تنمية الموارد البشرية.....
114.....	1_2_ عناصر تنمية الموارد البشرية.....
116.....	2_2_ خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.....
118.....	3_2_ سياسات تنمية الموارد البشرية.....
130.....	4_2_ تنمية الموارد البشرية عبر الثقافات.....

3_	تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة.....	132
3_1_	التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.....	132
3_2_	تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.....	135
4_	علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الموارد البشرية.....	138
4_1_	علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.....	138
4_2_	علاقة ثقافة المؤسسة بتنمية الموارد البشرية.....	142
4_3_	علاقة ظروف العمل بتنمية الموارد البشرية.....	149
	خلاصة الفصل.....	153

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

	تمهيد.....	155
1_	مجالات الدراسة.....	156
1_1_	التعريف بميدان البحث.....	156
1_2_	المجال المكاني للدراسة(المجال الجغرافي للدراسة).....	157
1_3_	المجال البشري للدراسة.....	157
1_4_	المجال الزمني للدراسة.....	158
2_	أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمة لموضوع البحث.....	158
3_	العينة وكيفية اختيارها.....	159
4_	أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	161
5_	خصائص مواصفات العينة.....	161
	خلاصة الفصل.....	167

## الفصل الخامس: دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور

	تمهيد.....	169
1_	دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور .....	170
2_	دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.....	181
3_	دور ظروف العمل في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.....	199

217.....خلاصة الفصل

## الفصل السادس: مناقشة النتائج

219.....\_ تهمة

220.....1- عرض نتائج الدراسة

222.....2\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

226.....3\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

229.....4\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

231.....5\_ التوصيات

231.....6\_ أفاق الدراسة

234.....خاتمة

236.....قائمة المراجع

253.....الملاحق

الْمَقْدَمَةُ

## المقدمة:

تعد الموارد البشرية من الميكانيزمات الرئيسية للعمل والإنتاج على مستوى المؤسسات إلى جانب الموارد الأخرى المادية والتكنولوجية... وغيرها وهذه الموارد لا يمكن إغفال دورها وأهميتها، إلا أن العنصر البشري يبقى الأهم في نظر واعتقاد الفكر السوسولوجي والإداري المعاصر، وفي ضوء أهمية المورد البشري وتأثيره على أداء المؤسسات رأيت هذه الأخيرة بضرورة الاستثمار فيه وتنميته لما له من فعالية وعوائد ترجع على الفرد والمؤسسة، فنجاح المؤسسة من عدمها مرهون بما يقدمه هذا الأخير لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على جعلها مدربة وذات كفاءة وفعالية عالية المستوى لتمكينهم من أداء أعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، وهذا ما ينعكس إيجابا على نشاط المؤسسة، حيث أن الموارد البشرية الفعالة تعتبر الركيزة أو الحلقة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. لذا أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية القضية الأولى في حقل الإدارة وعلم الاجتماع المنظمات و بات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، وتزداد أهميتها للمؤسسة حيث أنه أصبح ينظر إلى ما ينفق في نشاطات المتعلقة بها على أنها استثمار له عائد يمكن المؤسسات من تحقيق فوائد جمة، كما تظهر أهميتها مع تزايد حجم ونوعية المنافسة بين المؤسسات، خاصة في ظل تسابق المؤسسات لتقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية، تمكنها من جذب أكبر عدد من الزبائن وتلبية احتياجاتهم مما يسمح لها ببسط نفسها في الأسواق وزيادة أرباحها وتوسيع نشاطاتها وحصصها السوقية، وبالتالي تحقيق التميز والفراد والريادة والبقاء والتفوق عن باقي المنافسين الآخرين، وهذا ما يتطلب توفير موارد بشرية قادرة على تحقيق ذلك.

ولقد أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات يكمن في كيفية تنمية المورد البشري الذي يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في ظل بروز الحاجة الملحة لتطوير وتنمية المؤسسات لقدراتها التنافسية في ظل التغيرات المجتمعية المختلفة، ولن نبالغ في هذا السياق عندما نعتبر بأن تنمية المورد البشري مرهون بالدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي وتأثيره على الأفراد والمؤسسات.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، ولا يتسنى لنا إلا من خلال دراسته نظريا وميدانيا، وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

**الفصل الأول:** وتمحور هذا الفصل حول البناء المنهجي للدراسة، حيث تحدثنا فيه عن الإشكالية، وبيننا الفرضيات التي اعتمدنا عليها في الدراسة، وكذا أهمية الموضوع، بالإضافة التطرق إلى الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة وضبط للمفاهيم، ثم ذكرنا بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ضف إلى ذلك التطرق للمنهج والتقنيات المستعملة، وأخيرا تم ذكر مختلف المقاربات النظرية حول الموضوع.

**الفصل الثاني:** يدور حول المناخ التنظيمي، ولقد احتوى على أربعة مباحث، يضم المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي، والمبحث الثاني حول أساسيات المناخ التنظيمي، والمبحث الثالث حول طرق القياس والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، والمبحث الرابع حول آليات خلق المناخ التنظيمي في المؤسسات.

**الفصل الثالث:** يدور حول تنمية الموارد البشرية، وتناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول حول مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثاني حول أساسيات تنمية الموارد البشرية، المبحث الثالث حول تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة، والمبحث الرابع حول علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الموارد البشرية.

**الفصل الرابع:** جاء تحت عنوان إجراءات الدراسة الميدانية، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مجالات الدراسة، أما في المبحث الثاني صدق وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثالث حول عينة الدراسة، وتمحور المبحث الرابع حول أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الأخير تمحور حول مواصفات خصائص العينة.

**الفصل الخامس:** يدور عنوانه تحت المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، وتم فيه تناول ثلاثة مباحث، المبحث الأول يدور حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، أما في المبحث الثاني فقد جاء عنوانه حول دور ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فقد جاء عنوانه حول دور ظروف العمل في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.

**الفصل السادس:** يدور عنوانه حول مناقشة نتائج الدراسة، وقمنا فيه بعرض النتائج، ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأهداف الدراسة، كما قمنا بكتابة خاتمة عن الموضوع، وخرجنا بمجموعة من التوصيات، وأخيرا قدمنا مجموعة من المواضيع لاستكمال البحث فيها مستقبلا.

## الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

### تمهيد

- 1\_ أهمية الدراسة
  - 2\_ أسباب اختيار الموضوع
  - 3\_ أهداف الدراسة
  - 4\_ الإشكالية
  - 5\_ فرضيات الدراسة
  - 6\_ تحديد المفاهيم
  - 7\_ الدراسات السابقة
  - 8\_ المنهج والتقنيات المستعملة
  - 9\_ المقاربة النظرية
- خلاصة الفصل



**تمهيد:**

تتطلب أي دراسة علمية الارتكاز على إطار علمي دقيق ومحصص يعتمد فيه على الأسس والبناءات المنهجية التي تستند عليها الدراسة والتي يتبعها الباحث بغية الوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة والمفسرة للحقائق والأسباب التي أدت لحدوث الظواهر المختلفة، لذا يجدر بالباحثين تحديد المنطلقات الأساسية بدقة، لأنها مهمة جدا في إنجاز الدراسة العلمية والتأسيس لبقية المراحل والخطوات المنهجية الأخرى في الدراسة، و يدور هذا الفصل المعنون ب البناء المنهجي للدراسة، والذي سننظر من خلاله إلى الإشكالية وتحديد الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وأهمية وأسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي نرمي إليها من خلال هذه الدراسة، كما أننا سنقوم بضبط المفاهيم سواء الأساسية للدراسة أو الثانوية منها وذلك من خلال ضبطها لغويا واصطلاحيا وصولا إلى التعريفات المتبناة في الدراسة، كما أننا سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، والتطرق للمنهج والتقنيات المستعملة، بالإضافة إلى ذكر أهم المقاربات المنهجية التي تم الإعتماد عليها بغية تفسير موضوع دراستنا الراهنة.

## 1- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما تفتحه من أفاق، وما تقدمه من إسهامات وإضافات تسهم في ترسيخ الوعي العلمي بظاهرة المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصورة عامة والمؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية بصورة خاصة، وهذا من خلال تقصي واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسساتنا وعرض نموذج للمؤسسة محل الدراسة بغرض تسليط الضوء أكثر بأهمية الموضوع سواء بالنسبة للعاملين، وصناع ومتخذي القرارات والمختصين في مجال الموارد البشرية، لأنه يرتبط بالطرق والآليات التي من شأنها أن تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم والعمل على الاستثمار الناجع في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، الأمر الذي يعزز الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

استنادا إلى هذا الطرح الذي تم تقديمه في أهمية الدراسة، نضيف إليه النقاط التالية:

أ- تتجسد الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي يتسم بالحدثة، وبعد ظاهرة سوسيو تنظيمية لا تخلو منها أي مؤسسة، ويتمثل في أهمية المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، والتي تحظى بمكانة مرموقة في السوق الجزائرية، وسعيها الدائم في تشجيع الاقتصاد الجزائري والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وتعد تنمية الموارد البشرية مطلب حيوي بالغ الأهمية على مستوى الأفراد والمؤسسات، فهي عامل فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية البشرية إذا ما تم الاستثمار فيها بالشكل المناسب.

ب- تكمن أهمية الدراسة في التحولات والتطورات الهائلة والتي تعيشها المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية بصفة خاصة على أصعدة مختلفة لاسيما فيما يتعلق بأنظمة التسيير والمنافسة، والتي جعلتها تنتهج أساليب وسياسات تسييرية وتنظيمية حديثة تمكنها من المنافسة ومواكبة مختلف التحولات والتطورات.

ت- تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها محاولة جادة منا لإثراء المعرفة العلمية الذي يأمل أن تضيفه إلى المكتبات العربية عامة والجزائرية خاصة.

ث- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في التركيز على مؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية بشكل خاص، والتي تفتقد إلى شح وندرة الدراسات في مجال المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كما أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج تعد من أكبر المؤسسات الرائدة في صناعة الإلكترونيات على المستوى المحلي والإقليمي وتطمح للمنافسة الدولية، فهي بذلك تسعى دائما لأن تبقى رائدة في مجالها، الأمر

الذي يجعلها عرضة لمختلف الضغوطات التنافسية والتحويلات الداخلية والخارجية من قبل المؤسسات المنافسة لها من جهة، وللضغوطات الاجتماعية والاقتصادية من جهة ثانية، وهذا في سياق ما يعرف بمظاهر العولمة الاقتصادية والاجتماعية.

ج- وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين والمختصين في مجال التنظيمات بصورة عامة من نتائج الدراسة والاقتراحات التي تقدمها في تطوير الموارد البشرية، وتفعيل من قدرات المؤسسات التنافسية.

**2- أسباب اختيار الموضوع:** إن مسألة اختيار موضوع للدراسة لا تخضع إلى العشوائية، بل إن هناك محكات تدفع الباحث إلى اختيار موضوع دون غيره من المواضيع الأخرى، وفي دراستنا هذه سنبرز أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دراستنا الراهنة، ولقد جاءت على النحو التالي:

### 2-1- أسباب ذاتية:

أ-تعلق وحبنا الشديد للبحث في مجال علم اجتماع المنظمات، والغوص في فهم مختلف المواضيع والمشكلات التي يبحث فيها هذا العلم، دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع الذي يعد من صلب اهتمامات هذا التخصص.

ب- سبق لنا وأن أجرينا دراستين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس وهي تعد إحدى أكبر المؤسسات الالكترونية والكهرومنزلية في هذا القطاع، وهذا في إطار التحضير لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، وأما الدراسة الثانية فكانت في إطار سعينا لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وبالتالي فإن هذه التجربة مكنتنا من امتلاك مجموعة من المعطيات إكتسبناها نتيجة احتكاكنا بميدان الدراسة، مما سمحت لنا هذه الأخيرة ببلورة عدة إشكاليات جديدة وجديرة بالبحث فيها مستقبلا ومنها موضوع دراستنا الراهنة.

### 2-2- أسباب موضوعية:

أ- الفائدة العلمية لموضوع الدراسة: إذ يعتبر موضوع دراستنا الراهنة ذو أهمية وفائدة علمية بالغة لما يقدمه من وصف وتحليل وتفسير سوسيولوجي عميق للظاهرة من جهة، ومن جهة أخرى لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصصون من خلال ما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات في الأخير.

ب- الحداثة والجدية النسبية للموضوع: حيث يعتبر من المواضيع الحديثة والمتجددة باستمرار نظرا لقيمتها وأهميته العلمية خاصة في مجال العلوم السلوكية والتنظيمية، وبكونه يربط

بين متغيرين ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، وعليه فهو مجال خصب للبحث السوسولوجي لأن مفاهيمه مازالت لم يتفق عليها بشكل نهائي بين الباحثين، فالبحث فيها ما يزال متواصل.

ت- **حساسية الموضوع:** حيث أن ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم وكذا تنمية الموارد البشرية بالمنظمات يفرضهما الواقع من أجل مواكبة مختلف التغيرات والتحوليات المتسارعة والتي ساهمت فيهما بشكل كبير العولمة بمختلف تحدياتها.

ث- **ديناميكية الموضوع:** حيث يتسم هذا الموضوع بديناميكية وحيوية تجعله من المواضيع التي تطرح باستمرار على الساحة الأكاديمية نظرا لتشابك والتعقيد الذي يحتوي عليه.

ج- **قلة الدراسات حول الموضوع:** وعلى الرغم من وجود دراسات وأبحاث تناولت تنمية الموارد البشرية أو المناخ التنظيمي، فحسب علم حدودنا \_ لم تجرى دراسات حول موضوع البحث الحالي في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، وعلى هذا الأساس، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في الجزائر، والتي يتمحور مجال بحثها حول المناخ التنظيمي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

3- **أهداف الدراسة:** يسعى الباحثين الاجتماعيين عند دراسة ظاهرة ما إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن سياق تفسيرها والوقوف على تشخيص أسبابها، فأهداف البحث تعبر عن تفسيرات تتطوي على جملة من التصورات الفكرية التي خضعت للبحث، وإن طبيعة موضوع الدراسة الحالي يفرض علينا ضبط أهداف تتماشى مع إمكانياتنا والأدوات المنهجية المعتمدة، وهذا في سبيل الوصول للمبتغى المرجو من إجراء هذه الدراسة النظرية والميدانية، وإننا نهدف من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي نصيغها على النحو التالي:

أ- السعي إلى تقديم طرح أكاديمي سوسولوجي يلم بمختلف المفاهيم والأطر النظرية حول موضوعي المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال محاولة إثراء الرصيد المعرفي السوسولوجي ولو بزاد متواضع من الدراسات والأدبيات التي تناولت حيثيات وجوانب الظاهرة المدروسة.

ب- محاولة معرفة دور التدريب، ثقافة المؤسسة، في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

ت- محاولة الكشف عن واقع ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى إسهامها في تنمية الموارد البشرية.

ث- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تمكن الباحثين والمختصين في شؤون التنظيمات والموارد البشرية من تسليط الضوء أكثر على ظاهرة المناخ التنظيمي، واعتماد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي والتي من شأنها تحقيق تنمية الموارد البشرية، والاستفادة من مختلف النتائج والتوصيات التي تخلص إليها الدراسة.

ج- نهدف، أيضا، إلى تقديم طرح جديد يمكننا من إثراء المعرفة العلمية وسد النقص الذي تعاني منه المكتبات العربية عامة والجزائرية خاصة في هذا المجال.

#### 4- الإشكالية:

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغييرات وتطورات عديدة مست مختلف المجالات والأصعدة اقتصادية اجتماعية وسياسية وتكنولوجية وغيرها، مما أدى بالمؤسسات إلى العمل على ضرورة التكيف والتأقلم مع ما يحدث من هذه التغييرات، والبحث عن الاستراتيجيات والسياسات التي تمكنها من تحقيق أهدافها وتزويدها من قوتها التنافسية والحفاظ على بقائها. وتعد الموارد البشرية من الميكانيزمات الرئيسية للعمل والإنتاج، بالإضافة إلى الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسات، إلا أن العنصر البشري يبقى الأهم والأعلى والعنصر الذي لا ينفذ خاصة إذا ما تم الاستثمار والمحافظة عليه، فقد أضحي المورد البشري اليوم، وبدون أدنى شك، الرهان الأساسي لنجاح أي منظمة، لما له من تأثير في المردودية، إنتاجية كانت أو خدمائية، بالإضافة إلى دوره الحساس في تعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>، وإن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها<sup>2</sup>.

ضمن هذا الإطار، أولت المؤسسات له أهمية بالغة وخصصت له مكانة مرموقة بدءا من اهتمامها بتوفير البيئة المناسبة حتى يفجر طاقاته ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا.

إن التغييرات والتحويلات التي شهدتها العلوم السلوكية والتنظيمية على وجه الخصوص أدى إلى ظهور عدة مفاهيم جديدة، بدئت تبرز بشكل ملفت خاصة في بداية الستينات من

<sup>1</sup> - عتيقة حرايرية: قياس و تقويم الأداء الوظيفي للأفراد كمدخل لتطوير الكفاءات دراسة حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري EPTV، مدخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الرهانات المستقبلية للإعلام الجزائري في ظل فتح القطاع السمعي البصري من خلال المراهنة على الموارد البشرية، مخبر تخطيط الموارد البشرية و تحسين الأداء، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 6،7 ماي 2013، ص1.

<sup>2</sup> - عتيقة حرايرية: إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012، ص6.

القرن الماضي، ومن بين هذه المفاهيم التي حازت على اهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في السلوك التنظيمي نجد المناخ التنظيمي، فلقد تباينت الآراء سواء حول تحديد مفهومه وأبعاده، ونظرا إلى ارتباطه بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، وخاصة في أثناء التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، فالفرد يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية، والبيئة التنظيمية تتأثر بطبيعة خصائص الأفراد وثقافتهم، فكل مؤسسة لها بيئة تنظيمية تتميز بها عن باقي المؤسسات الأخرى، وتختلف باختلاف أبعاد المناخ التنظيمي بها.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي "من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على انجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى ادراكاتهم واتجاهاتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي (الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين)، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل وبأخر في نجاح المنظمات، ولكن الشيء الذي لابد تأكيده هو أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور"<sup>1</sup> ونظرا لأهميته كمتغير مهم في إنجاح المؤسسات وتحقيقها للريادة والتفوق، فإن الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

إن ما حققته المؤسسات اليابانية كنموذج متقدم في التنمية والمكانة التي حققتها بفعل حسن استثمارها في الموارد البشرية يكمن بفعل توفيرها المناخ الملائم والمناسب للعاملين حتى يفجروا ما بأنفسهم من طاقة إبداعية وفكرية وابتكارية، فالمناخ التنظيمي الصحي له فوائد جمة، أما المناخ التنظيمي السيئ فهو يؤثر بشكل كبير على المؤسسة ومن بين مؤشرات المناخ التنظيمي السيئ، الصراعات العمالية، الغيابات، دوران العمل، الشكاوي وغيرها، وكلها تعبر عن وجود نموذج تسييري (بيئة تنظيمية) غير ملائمة لطبيعة الفرد فيزيد من متاعب الفرد في التأقلم معه، لذلك تبحث المؤسسات عن تحقيق المناخ التنظيمي المناسب للعاملين، لكن هذا لا يتأتى دائما بفعل جملة من التحولات المحيطة بالمؤسسة، وكذا عوامل اقتصادية واجتماعية، وهناك عوامل مرتبطة بالواقع السوسيو ثقافي داخل المجتمع، ومختلف التغيرات سواء التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها كماكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة يوما بعد يوم، وكذا إفرات العولمة تبقى من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بالتنافسية إلا أن هذه المؤسسات لم تبقى مكتوفة الأيدي في ظل هذه التغيرات، بل سعت إلى تحقيق ميزة تنافسية وخلق القيمة الإضافية وتقديم أجود ما لديها من منتوجات

<sup>1</sup> -محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص88.

وخدمات، مما يسمح لها في البقاء ومواكبة ومنافسة المؤسسات الأخرى، وذلك بخلقها المناخ التنظيمي الملائم، وفي ظل هذا الطرح يبقى العنصر البشري هو محك هذه العمليات المتعلقة بالموارد البشري والتنمية عموماً.

لقد عرفت المؤسسة الصناعية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة من تطورها، وشهدت أشكال ونماذج تنظيمية متعددة انعكست بشكل أو بآخر على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر وامتدت من 1962 وإلى غاية فترة نهاية التسعينات وانعكست هذه التحولات والتغييرات على نشاطات المؤسسات وكذا على مواردها البشرية، ففي الفترة الممتدة من 1962 وإلى غاية 1970 تميزت بالتسيير وإدارة المؤسسات ذاتياً، وتميزت هذه المرحلة بضعف المؤسسات من ناحية العدد والحجم، وهذا ما أدى إلى التغيير في الإستراتيجية وانتهاج النهج الاشتراكي من 1965 وإلى نهاية مرحلة الهيكلية، وإن الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال هذه المرحلة أدى لاتخاذ سياسات لإصلاح الأوضاع من خلال إعادة هيكلتها عضوياً ومالياً ثم استقلالية المؤسسات، وفي هذه المرحلة ازدادت عدد المؤسسات وتنوعت وظائفها وأنشطتها حيث هدفت إلى تحسين الإنتاجية كما ونوعاً وزيادة الاهتمام بالعمال... الخ، إلا أن لهذه الإستراتيجية أثاراً وانعكاسات مست المؤسسات بسبب الظروف التي تحيط بها من ظروف سياسية وأمنية واجتماعية واقتصادية في تلك الفترة، مما أدى إلى انتهاج آليات الدخول إلى اقتصاد السوق، وهدفت هذه الآليات إلى طرح معادلة جديدة على مستوى المؤسسات خاصة في القطاع الخاص، حيث سعت إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات تماشياً مع الاستهلاك وخلق القدرة التنافسية لدى المؤسسات وهذا ما انعكس على الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسات.

مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بإعتبارها مؤسسة صناعية جزائرية بإمتياز من خلال سعيها لتحقيق الريادة واحتلال المراتب الأولى في منتجاتها وخدماتها، ونظراً لوجود العديد من المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها سواء بالجزائر أو خارجها، فإن المنافسة وحدتها تشتعل يوماً بعد يوم، مما يحتم عليها العمل وضرورة الاستثمار في مواردها البشرية من خلال توفير الجو التنظيمي الملائم لهم والذي يسمح بخلق ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق الريادة ومواكبة مختلف التحولات، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك المتخصصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج

بوعرييج، ومن هذا المنطلق سنحاول الوصول إلى هذا المبتغى من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟**  
وينبثق عن التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية، والتي نبرزها على النحو الآتي:

- 1- كيف يساهم تدريب العاملين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- 2- كيف تساهم ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- 3- كيف تساهم ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

#### 5- فرضيات الدراسة:

تعد مرحلة صياغة الفرضيات إحدى أهم الخطوات البحثية في مسار البحث، فهي تلعب دورا أساسيا فيه، حيث يتوجب على الباحث أن يصيغ ويحدد بدقة فرضياته البحثية قبل أن ينزل بها إلى ميدان البحث، كما أن هذه الأخيرة تقوم بتوجيه وإبعاد البحث عن العموميات والتشتت وتترك الباحث مركزا فقط على قضايا محددة من أجل الإجابة على مشكلته البحثية، والتوصل إلى تفسير الظاهرة المدروسة، ولقد قمنا في دراستنا هذه بصياغة مجموعة من الفرضيات بغية النزول بها إلى الميدان واختبارها، والتي نفترض بأنها ستجيب عن الإشكالية المطروحة، والتي تمكنا من التوصل إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وهذا بعد أن قمنا باستطلاع لميدان الدراسة، وبناءا عليه يمكن أن نجمل الفرضيات في الصيغ الآتية:

**الفرضية العامة: يساهم المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة كوندور إلكترونيكس في تنمية الموارد البشرية.**

وتنتزع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية 1: يساهم تدريب العاملين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.**

- البعد الأساسي لهذه الفرضية: طبيعة برامج تدريب العاملين، ونكشف عنها بالمؤشرات التالية:
- إعداد البرامج الخاصة بالتدريب (تحديد الاحتياجات، تصميم، تنفيذ، تقييم برامج التدريب).
- تخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.
- تحكم الأفراد في التكنولوجيا.



الفرضية الفرعية 2: تساهم ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

- البعد الأساسي لهذه الفرضية: طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- ثقافة العمل الجماعي.

- القيم التنظيمية المشتركة.

- الممارسات الفردية (المبادرة، المخاطرة، تحمل المسؤولية، التحدي).

الفرضية الفرعية 3: تساهم ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

- البعد الأساسي لهذه الفرضية: طبيعة ظروف العمل السائدة، ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

- ظروف العمل الفيزيائية (الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المساعدة للعمل، نظافة مكان العمل، مدى توافر البنية التحتية).

- ظروف العمل الاجتماعية (نمط القيادة والإشراف المتبع، طبيعة العلاقات والاتصالات السائدة، نظم الحوافز والمكافآت، سياسات الأجور، الخدمات الاجتماعية).

## 6- تحديد المفاهيم:

إننا سنحاول في هذه الخطوة المنهجية أن نستعرض مختلف التعريفات التي وردت حول مختلف المفاهيم الأساسية والثانوية المشكلة لموضوع بحثنا، ولا نكتفي بالعرض والسردي فقط، وإنما سيتم وضع تعريفات إجرائية لكل مفهوم يوضح بدقة كيفية توظيفه في البحث، وسوف نركز في دراستنا هذه على المفاهيم التالية:

أ- **المناخ التنظيمي:** يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي أصبحت ذائعة الصيت، وواسعة الانتشار في الآونة الأخيرة، على الرغم من حداثة استخدامه في بداية الستينات من القرن العشرين، إلا أنه أصبح مفهوما جوهريا في العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية.

والجدير بالذكر أن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعرف بطرق مختلفة تتباين بتباين المنظورات الفكرية للباحثين الذين درسوه من جهة، وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات من جهة أخرى، ولارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء والفعالية وغيرها والتي لها صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي وتؤثر في سلوك الأفراد وعلى

أداء المنظمات، لذلك لم يتوصل الباحثين إلى أرضية اتفاق سواء حول تعريفه، أو الأبعاد المشكلة له، ومن بين التعريفات التي قدمت في هذا الإطار نذكر:

يعرف كامل محمد المغربي المناخ التنظيمي على أنه "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، فهو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه"<sup>1</sup>، ما يفهم من هذا التعريف بأن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي أستعير للدلالة ووصف بيئة العمل والخصائص التي تميزها والتي تؤثر في سلوك العاملين من حيث قيمهم واتجاهاتهم وآراءهم وهذا ما يعبر به المصطلح في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، أما المعنى الأصلي لكلمة المناخ فهي تعبر عن حالة الطقس والجو المتغيرة والنسبية والتي تؤثر على الإنسان والبيئة الجغرافية.

ويعرف العميان المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"<sup>2</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف على أنه يركز على البيئة الداخلية غير مادية التي يعمل فيها الأفراد، فقد تم حصر المفهوم للتعبير عن البيئة الاجتماعية داخل التنظيمات، فحين يتناسى أهمية الجوانب الأخرى المادية المشكلة للبيئة الداخلية داخل التنظيمات من ظروف العمل والتكنولوجيا وغيرها.

ويعرف ايساكسن ورفاقه المناخ التنظيمي بأنه "نماذج السلوك المتكررة، والاتجاهات والمشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية، فعلى مستوى التحليل الفردي، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي، حيث يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك، وعندما تتجمع هذه النماذج، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي"<sup>3</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنه يصف لنا مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك المتكررة والمتكونة من الاتجاهات والمشاعر والموجودة في الحياة التنظيمية.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ط4، ص303.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط4، ص305.

<sup>3</sup> مارك رنكو: الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطور والممارسة، ترجمة شفيق فلاح علاونة، سلسلة إصدارات موهبة العلمية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2011، ص 154.

ووصف دافيز المناخ التنظيمي بقوله "أنه يشبه الشخصية، فالإدراك الذي يطرره أعضاء المنظمات عن هذا المناخ يؤثر تأثيرا كبيرا في طابع البناء التنظيمي، كأن يكون هذا الطابع رسميا أو إنساني أو أوتوقراطيا الخ، وهناك بعض الصعوبات المنهجية المرتبطة بقياس هذا المتغير، إذ طالما أنه مرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد فإنه من العسير تحديد تعريف قابل للقياس له، وإن كان التعريف السائد في التراث يتمثل في التعرف على وجهات نظر أو تقويم الأعضاء للبناء التنظيمي وبيئة العمل ككل"<sup>1</sup>، يتضح بأن هناك عدة صعوبات منهجية مرتبطة بقياس متغير المناخ التنظيمي نظرا لارتباطه بالسلوك التنظيمي والمتمثل في (مشاعر واتجاهات الأفراد) والتي تؤثر في طبيعة البناء التنظيمي للمنظمات، كما أن الإدراك الذي يطرره أعضاء التنظيم عن بيئة العمل هو الذي يمكن لنا بواسطته التعرف على خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي السائد بها.

ويشير المناخ التنظيمي أيضا: "إلى الخصائص الفريدة لبيئة العمل بالمؤسسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات سلوكيات أعضاء المؤسسة"<sup>2</sup>؛ أي أن المناخ التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى وهو عبارة عن نتاج مختلف التفاعلات التي تحدث بين العديد من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة والتي تؤثر في سلوكيات واتجاهات ومدركات العاملين بها.

من خلال التعريفات المقدمة يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم المناخ التنظيمي والذي سيتم اعتماده في دراستنا هذه، حيث نعرفه بأنه: "هو مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميز بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كوندور إلكترونيكس والمحيطه بالعامل والتي تضم كل من: التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل، والتي تؤثر في سلوكيات ومدركات واتجاهات العاملين بها".

ب- التنمية: اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد تعريف التنمية كل وفق تخصصه، وبرز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، من خلال سعي المجتمعات للنهوض والخروج من دائرة التخلف، بعد معاناتها بسبب الاستعمار الذي قضى على الأخضر واليابس، لذا سعت المجتمعات إلى إحداث نقلة نوعية داخل أبنيتها وأنظمتها

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر 2007، ص 305.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 205.

المجتمعية (سياسية، اقتصادية، ثقافية...) سعياً منها لإحداث إقلاع تنموي يمكنها من التخلص من آثار التخلف، وتعرف التنمية لغة بأنها: "اشتقت من النماء ونمي: زاد وكثر".<sup>1</sup>

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياتها الاقتصادية والاجتماعية والفكري".<sup>2</sup> أي التنمية تمثل تلك العملية المخططة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي في مجتمع من المجتمعات بهدف الانتقال من حالة أو وضع إلى وضع أفضل منه، ولا يمكن أن يحدث هذا الانتقال إلا إذا توافق هذا التغيير الاجتماعي مع الإمكانيات والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لذلك المجتمع.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف التنمية بأنها: "هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة"<sup>3</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل سلسلة من العمليات الهادفة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي داخل أبنية المجتمع فتحولها من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.

أما اصطلاحاً، فقد وردت عدة تعريفات مختلفة لها ونذكر منها ما يلي:

يرى محمود الكروي: "أن التنمية هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع؛ وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعه وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع"<sup>4</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل تلك العملية الديناميكية والتغييرات البنائية والوظيفية التي تحدث في مكونات المجتمع، وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ولا يكمن ذلك إلا عبر الاعتماد على مجموعة من الفعاليات التي تمكنها من تحقيق هدفها المنشود.

ويشير الدكتور لعلى بوكميش إلى التنمية: "بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال

<sup>1</sup>-ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1997، ص 262.

<sup>2</sup>-عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 72.

<sup>3</sup>-فريدريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية أنترناتيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص 128.

<sup>4</sup>-طلعت مصطفى السروجي: التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر،

بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة<sup>1</sup>؛ أي أن التنمية عملية مقصودة تهدف إلى التغيير والتحسين والتطوير في أوضاع المجتمع من مختلف النواحي والجوانب وذلك لغرض الانتقال بذلك مجتمع من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن منها.

ويعرف كمال التابعي التنمية بأنها: "هي مجموعة عمليات دينامية متكاملة، تحدث في المجتمع من خلال الجهود الأهلية والحكومية المشتركة بأساليب ديمقراطية، ووفق سياسة اجتماعية محددة وخطة واقعية مرسومة، وتتجسد مظاهرها في سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع، وتعتمد هذه العملية على موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية المتاحة والميسرة، للوصول إلى أقصى استغلال ممكن في أقصر وقت مستطاع؛ وذلك بقصد تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لكل أفراد المجتمع"<sup>2</sup>؛ أي يقصد بالتنمية تلك العمليات الديناميكية التي تحدث في المجتمع وتتظاهر فيها جهود الأهالي والحكومات وفق أهداف وبرامج وسياسيات اجتماعية مخططة وواقعية، والتي تعتمد على توفر مجموعة من الإمكانيات من موارد المجتمع بمختلف أشكالها واستغلالها أحسن استغلال للوصول إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم التنمية والذي نقصد ب: "أن التنمية عملية تهدف إلى تغيير اجتماعي للمجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، عبر إحداث سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية في مكونات المجتمع، وبما يتوافق مع متطلبات الإنسان واحتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع".

#### ح- الموارد البشرية:

يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، فبسبب التطورات والتغييرات التي حدثت في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري وتزايد النظرة لأهمية العنصر البشري داخل التنظيمات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما صاحبها من تطورات وتغييرات في مفاهيم وإيديولوجيات، والثورة التكنولوجية وغيرها، والتي ساهمت بعدها في بروز مفهوم الموارد البشرية كشكل حديث لمفهوم قديم شائع الاستخدام في

<sup>1</sup> - لعل بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

<sup>2</sup> - كمال التابعي: تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

الفكر التنظيمي الكلاسيكي وهو القوى العاملة، فتعرف الموارد البشرية لغة بأنها: "جمع موارد: مصدر رزق."<sup>1</sup>

ويعرفها فاروق مداس في قاموس علم الاجتماع بأنها: "Ressource أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات."<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فقد أورد الباحثين والمتخصصين في حقل الموارد البشرية والتنظيمات عموماً تعريفات عديدة لمفهوم الموارد البشرية وعليه سنورد بعض التعريفات المتخصصة لهذا المفهوم. تعرف الموارد البشرية على أنها: "عبارة عن مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال، التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل"<sup>3</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشكل القوى التي تعمل في المنظمة والتي تعد أهم عناصر وموارد المنظمة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى إلا أنه تبقى الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وتأثيراً عن بقية الموارد الأخرى.

كما يشير علي غربي وآخرون إلى الموارد البشرية بأنها: "هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال."<sup>4</sup>

ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية تضم مجموعة من الأفراد المؤهلين والذين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من أداء أعمال معينة بحماس وفعالية، إلا أنه يمكن أيضاً أن نجد موارد بشرية غير مؤهلة ولا تمتلك المهارات الممكنة للعمل لذا تعمل المنظمات على إعدادها وتدريبها حتى تصبح مؤهلة وتنمي فيها المهارات والقدرات اللازمة، أما فيما يخص صفات التي ينبغي توفرها في تركيبية موارد بشرية فهي صفة القدرة على أداء الأعمال والرغبة في أداء العمل.

<sup>1</sup> - صادق يوسف، خليل حسن: قاموس عربي للتلميذ، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر، 1996، ص 258.

<sup>2</sup> - فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 262.

<sup>3</sup> - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1997، ص 87.

<sup>4</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.

ويعرف الدكتور مراد بلخيري الموارد البشرية على أنها: "هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر.<sup>1</sup>؛ ما يعني أنها فئة من السكان يكون عمرها يتراوح بين 18 و60 سنة أي بين السن القانوني للعمل 18 سنة والذي تنص عليه المواثيق والأعراف الدولية وبين 60 سنة السن القانوني للتقاعد، ومن بين خصائص هذه الفئة أنها تكون على أهبة الاستعداد للعمل أو أنها تعمل في مجال معين وتملك مؤهلات معينة تمكنها من مزاوله عمل معين ويأجر معين نظير المجهودات التي تبذلها.

أما وسيلة حمداوي فتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>2</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الباحثة ركزت في وصف الموارد البشرية من خلال تبيان مواصفاتهم وتركيباتهم الاجتماعية، فبالرغم من اختلافاتهم في ( التكوين، الخبرة، السلوك، الاتجاهات، الطموحات، الوظائف والمستويات الإدارية، المسارات الإدارية، موقعهم داخل التنظيم....)، إلا أنهم يشكلون التركيبة الاجتماعية لمجموعة الأفراد في المؤسسات.

ويعرفها الباحث بوقفة عبد الرحمن بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزون من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاقتراحات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغييرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نقصد بالموارد البشرية في دراستنا هي: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري في مؤسسة كوندور إلكترونيك ويختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف

<sup>1</sup> -مراد بلخيري: إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نور للنشر، ألمانيا، 2017، ص18.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، منشورات مديريةية النشر جامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص25

<sup>3</sup> -عبد الرحمن بوقفة: تفسير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور **condor للصناعات الإلكترونية بـيرج بوعريـرج**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف البروفيسور بلقاسم بوقرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر، 2017، ص ص 115، 116.

معينة في هذه المؤسسات ويتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة، والراغبين والقادرين على أداء الأعمال بفعالية وحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

د- تنمية الموارد البشرية: يعرف نور الدين حاروش تنمية الموارد البشرية بأنها: "عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة".<sup>1</sup>

"يعبر مفهوم تنمية الموارد البشرية عن تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة يضاف إليها العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي".<sup>2</sup>

ويعرفها يوسف جغلولي واسمهان بلوم على أنها تعني: عملية ديناميكية متكاملة لثمين صفات وخصائص تجعل الفئات الفاعلة منتجة، مستقرة، وفعالة في سياق خطة تنمية متكاملة في عناصرها وعملياتها ترنو في خضم تضمين آليات وأساليب عقلانية لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفاعلية.<sup>3</sup>

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم".<sup>4</sup> ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة وبرامج مختلفة تعنى بتأهيل وتطوير الأفراد من أجل المساهمة في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

وتعرف أحلام مرابط تنمية الموارد البشرية بأنها: تضم تغيرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم.<sup>5</sup> ما يفهم من هذا التعريف بأنها تتضمن مختلف التغييرات الايجابية التي تشمل جوانب متعددة من حياة الأفراد والهدف منها زيادة (المعارف، المهارات، القدرات) وحسن استثمارها بغرض تحقيق أقصى درجات الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص15.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص423.

<sup>3</sup> - يوسف جغلولي، اسمهان بلوم: تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد9، جامعة لونييسي علي، البليدة، الجزائر، 2017، ص 11.

<sup>4</sup> - عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص121.

<sup>5</sup> - أحلام مرابط: الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.



كما تعرف على أنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة<sup>1</sup>؛ يركز هذا التعريف بأن تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة البرامج المختلفة والمخططة والمصممة بغرض تعليم الموارد البشرية وإكسابها لمختلف ( المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة)، ومحاولة التألم مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة لتنظيمية وتؤثر على أداء الفرد ونشاطات المنظمة.

وتعرف تنمية الموارد البشرية هي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة<sup>2</sup>؛ ما يركز عليه هذا التعريف أنه يعتبر تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة العليا ( الإدارة العليا) في أي مؤسسة لغرض تنمية المهارات والقدرات والكفاءات وذلك عبر إخضاع العاملين للتدريب والذي يعد استثمار حقيقي للحصول على المزايا التنافسية إذا أحسنت المؤسسة استخدامه من أجل الزيادة في الأداء والقدرات الإنتاجية، والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف حصر تنمية الموارد البشرية في إستراتيجية واحدة هي التدريب، فحين أن عملية تنمية الموارد البشرية هي نظام متكامل من عدة إستراتيجيات أخرى كالتحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية الموارد البشرية في دراستنا نعني به: "عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد".

<sup>1</sup> -عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 84.

<sup>2</sup> - فريد بونخلة: " دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014، ص 537.

## هـ - التدريب:

لقد وردت عدة تعريفات لغوية في مختلف القواميس والمعاجم والتي حاولت أن توضح هذا المفهوم من الناحية اللغوية، وضمن هذا السياق، سنورد أهمها، والتي منها ما يلي:  
يعرف معجم الوسيط التدريب لغة بأنه: "درب تدريب على الشيء أو فيه أو به، عوده إياه ومرنه"<sup>1</sup>.

أما معجم اللغة العربية المعاصرة فيعرف التدريب لغة بأنه: "تدريب مفرد، جمعها تدريبات: المصدر درب أي تزويد المتدربين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عنده في أداء واجبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

أما اصطلاحاً، فلقد أورد الكتاب والمتخصصين في مجال التدريب تعريفات عديدة للتدريب واختلفت الآراء بينهم حول تعريف التدريب ومن هذا المنطلق سنقدم مجموعة من التعريفات المرتبطة بمفهوم التدريب والتي تطرقت إليها مختلف الأدبيات المتخصصة في ذلك، محاولين بذلك إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم.

يعرف التدريب على أنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي لجعلهم يسلكون سلوك مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعون قبل التدريب"<sup>3</sup>، من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن التدريب يعمل على تعديل وتغيير في سلوكيات العاملين بحيث يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب في أداء الأعمال مختلفة عن تلك التي كان يستخدمونها قبل خضوعهم للتدريب.

كما يعرف محمد الفاتح محمد بشير المغربي التدريب في كتابه إدارة الموارد البشرية بأنه: "هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، القدرات، المهارات، الاتجاهات والسلوك والأداء الوظيفي"<sup>4</sup>؛ أي أن التدريب هو ممارسة أو نشاط إداري تقوم به الإدارة بغية تطوير وتنمية العاملين فيها من خلال تنمية جوانب مختلفة فيهم.

ويعرف التدريب أيضاً على أنه: "الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية، والمعرفة والمهارة السلوكية عن طريق تجربة في التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات، والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية

<sup>1</sup> - مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، مكتب الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ط4، ص 126.

<sup>2</sup> - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 732.

<sup>3</sup> - مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، مصر، 2007، ص 845.

<sup>4</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص46.

من الإجراءات المخططة والهادفة التي تسعى إلى إحداث تغييرات وتعديلات في سلوكيات العاملين وذلك من خلال التغيير والتعديل في اتجاهاتهم ومعارفهم ومهاراتهم السلوكية ويكون ذلك بإخضاع العاملين في مواقع العمل إلى التعلم لإنجاز عدة نشاطات بطريقة فعالة والهدف الأساسي منه تلبية احتياجات الفرد والمنظمة الآنية والمستقبلية، كما يركز هذا التعريف على نوع واحد من التدريب وهو التدريب في موقع العمل، بينما هناك أنواع أخرى للتدريب لم يتطرق إليها التعريف.

كما أن التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ونقصد بالمشاركين كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء التنفيذ في مواقع العمل<sup>1</sup>؛ مما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التدريب جهد منظم ومسؤولية مشتركة بين عدة أطراف مهمتها الأساسية السهر على نجاح السياسات التدريبية ومن بينهم إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين وغيرهم.

أما مدحت محمد أبو النصر فيورد للتدريب تعريفاً آخر حيث حدده بأنه: "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة"<sup>2</sup>؛ أي أن التدريب من العمليات المخططة والمستمرة والتي تقوم بها المنظمة لصالح عمالها، بهدف تلبية احتياجات معينة لدى الفرد، وذلك باكتسابه مهارات ومعارف جديدة تساهم في تدعيم اتجاهاته وتحسين من مهاراته، مما يساهم في الرفع من إنتاجيته وإنتاجية المنظمة.

ويعرف محمد قاسم القريوتي التدريب على أنه: "هو زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها"<sup>3</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الهدف من التدريب هو زيادة المهارات والمعارف وتنمية وعي المتدربين بأهداف المؤسسات التي يعملون فيها وبرسالة المؤسسة وذلك بهدف تنمية أداء المؤسسات.

<sup>1</sup> Jaqueline Berraud, Françoise Kittle :**la fonction ressources humaines**,dunod, paris,2004, 2eme éd, p89.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر : **مهارات المدرب المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص22.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي:**الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص166.

كما يعرف التدريب على أنه: "مجهود منظم، تقوم به المؤسسات، لتسهيل عملية تعليم الأفراد وتذكيرهم ونقل الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل"<sup>1</sup>، فالتدريب مجهود منظم وعملية تعليمية تهدف إلى تعليم الأفراد ونقل مختلف الخبرات والمهارات المرتبطة بأداء الأعمال المختلفة.

كما يعرف محمد مسلم التدريب على أنه: "هو ممارسة الإدارة العليا المتمركزة على أو حول الإنسان وتنمية أداؤه، وقد يكون التدريب فردياً كما قد يكون جماعياً؛ أي قد يعتني بتنمية الفرد أو الجماعة"<sup>2</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف أنه ممارسة من ممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في أي مؤسسة والتي يكون محورها الأساسي هو تنمية الفرد وأداؤه، وهو ينقسم إلى عدة أنواع منها ما يكون بشكل فردي أو بشكل جماعي.

كما يعرف التدريب على أنه: "كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>؛ أي أن التدريب يمثل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية أداء العاملين وقدراتهم بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد الشخصية (تنمية قدراته وتحسين أداؤه..) وتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذه التعريفات السالفة الذكر، نقدم التعريف التالي للتدريب والذي نتبناه في هذه الدراسة حيث نعرفه بأنه: "تلك الجهود المخططة والمستمرة التي تقوم بها مؤسسة كوندور إلكترونيكس والتي تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والأساليب اللازمة التي تمكنهم من تغيير وتعديل في سلوكياتهم واتجاهاتهم وهذا من أجل تلبية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية بما يساهم في الرفع من كفاءاتهم الإنتاجية وتحسين من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه".

<sup>1</sup> رونالد ي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 186.

<sup>2</sup> محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص ص 50/49.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 25.

و- ثقافة المؤسسة:

يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الأكثر تعقيداً، فهو مركب من شقين الثقافة، والمؤسسة، وعند محاولتنا لجمع وتركيب مصطلحين يعطي لنا مفهوم ثقافة المؤسسة، وعليه سيتم تحديد مفهوم الثقافة والمؤسسة، قبل أن نتطرق إلى تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة.

**أولاً - الثقافة:** يبدو أن مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تعقيداً، نظراً إلى شموليته وتكثيفه لمعاني ودلالات عديدة، مما أثار نقاشاً واسعاً في علم الاجتماع نظراً إلى ارتباط المفهوم بأنماط السلوك الإنساني وبنواحي الحياة الاجتماعية المختلفة، فقد رصد بعض الباحثين أكثر من 150 تعريفاً لمفهوم الثقافة، ومن بين التعريفات المبكرة للثقافة تعريف تايلور، ففي كتابه الثقافة البدائية عرفها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع"<sup>1</sup>، فالإنسان بوصفه عضو في المجتمع ويتفاعل معه، فإنه يكتسب العادات والتقاليد والمعرفة المختلفة بشتى مجالات الحياة... وغيرها من ذلك المجتمع، فبالتالي فهو يحمل في طياته ثقافة ذلك المجتمع.

ويعرف فيرث firth الثقافة بقوله: "إذا نظرنا إلى المجتمع على أنه يمثل مجموعة من الأفراد فإن الثقافة طريقتهم في الحياة وإذا اعتبرناه مجموعة العلاقات الاجتماعية، فإن الثقافة هي محتوى هذه العلاقات، وإذا كان المجتمع يهتم بالعنصر الإنساني ويتجمع الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم فإن الثقافة تعنى بالمظاهر التراكمية المادية ولا مادية التي يتوارثها الناس ويستخدمونها ويتناقلونها"<sup>2</sup>.

ويقول إدوارد سايبير Edward Sapir عالم النفس الاجتماعي، بأن: "ثقافة جماعة ما تشمل الأنماط السلوكية الاجتماعية والتي يجسدها جميع أو أغلبية أعضاء تلك الجماعة"<sup>3</sup>، ما يفهم من هذا التعريف أن الثقافة تعبر عن الأنماط السلوكية والاجتماعية المتعاقد عليها من طرف جماعة من الجماعات.

ويعطي رشيد زرواتي للثقافة تعريف آخر، حيث عرفها بأنها: "هي طريقة في التفكير والشعور والسلوك، وبهذه الطريقة يتفاعل الشخص مع الواقع في صيغة مواقف مع القضايا في الماضي

<sup>1</sup> - دنيس كوش: **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2007، ص ص 30/31.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 99.

<sup>3</sup> - فيروز راد، أمير رضائي: **تطوير الثقافة دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعتي**، ترجمة أحمد الموسوي، سلسلة الدراسات الحضارية، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، لبنان، 2009، ص 16.

والحاضر والمستقبل، فبالثقافة يصبح الشخص مهياً للاستجابة مع مختلف القضايا ومستجدات الحياة"<sup>1</sup>.

ومن التعريفات السالفة الذكر نخلص إلى وضع التعريف التالي والذي يوضح مفهوم الثقافة في دراستنا، حيث نعرفها على أنها: "هي طريقة في الحياة المجتمعية، تشمل الأنماط السلوكية والاجتماعية المرتبطة بجماعة ما، والمتجسدة في المظاهر المادية واللامادية المتناقلة والمتوارثة والمستخدممة بين الناس، في محاولتهم التفاعل والتكيف والاستجابة لمختلف القضايا ومستجدات الحياة".

ثانياً - المؤسسة:

لغة: "أسس، والأساس، وكل مبتدأ الشيء، الأساس أصل البناء، أسس الدار بناءها وحدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس، أي جعل له الأساس، أي أول حجر يوضع في أساس البناء"<sup>2</sup>، أما من الناحية الاصطلاحية، فنجد تباينات عديدة في محاولة تفسير مفهوم ذلك راجع لاختلاف في الأطر وفي المقاربات التي يتبناها الباحثين، فلقد حاول الباحثين تقديم تعريفات عديدة للمؤسسة ومن نواحي مختلفة، وسنذكر أهم هذه التعريفات والتي جاءت على النحو الآتي:

تعرف المؤسسة على أنها "هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>3</sup>؛ يفهم من هذا التعريف بأن المؤسسة تأخذ شكل وحدة اقتصادية تتكون من موارد بشرية ومادية اللازمة لعملية الإنتاج وبالتالي هذا التعريف يركز على الطابع الاقتصادي في تعريفه للمؤسسة ويهمل الجوانب التنظيمية والإنسانية.

ويعرف برنارد شستر المؤسسة بأنها: "أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني مشكلة من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف معين"<sup>4</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنه يركز على اعتبار المؤسسة تتشكل من أنساق فرعية (أنظمة) مشكلة من عدة عناصر مركبة تتداخل فيما بينها كالجوانب الفيزيقية والبيولوجية والإنسانية... إلخ، وهذه الأنساق تتعاون فيما بينها من خلال شبكة علاقات تكون منظمة ومحددة بغية تحقيق هدف أو غاية معينة.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تنمية الثقافة وثقافة التنمية: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2015، ص ص 53 / 54.

<sup>2</sup> - ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار المعارف، القاهرة، مصر، دس ص 60.

<sup>3</sup> - عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ط3، ص 24.

<sup>4</sup> - باركر وآخرون: علم اجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، دس، ص 11.

كما تعرف المؤسسة بأنها: "وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إسداء خدمة قابلة للبيع في سوق الاستهلاك، وتتواجد هذه المؤسسة متجمعة أو موزعة في مناطق مختلفة، ويرمي نشاطها بالأساس إلى تحقيق الربح وتوفير الجدوى المالية لرأس المال المستثمر"<sup>1</sup>؛ من هذا التعريف يتبين بأن المؤسسة هي وحدة اقتصادية تخضع لمجموعة من القوانين الضابطة لها، والهدف من إنشاؤها هي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة للعملاء والزبائن وقد تكون هذه المؤسسة متجمعة في مكان واحد أو تكون مقسمة وموزعة في مناطق مختلفة، أما نشاطها الأساسي يتمثل في تحقيق الأرباح، والاستثمار في رؤوس الأموال المستثمرة.

كما تعرف المؤسسة بأنها: "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>2</sup>؛ وتعرف المؤسسة على أنها: "هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج"<sup>3</sup>؛ نخلص من هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن تنظيم إنتاجي، الهدف منها هو إنتاج سلعة معينة بغرض بيعها في الأسواق وهذا من أجل تحقيق عوائد وأرباح من جراء بيع تلك السلع.

يعرف تالكوت بارسونز المؤسسة على أنها: نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>4</sup>، فهي بذلك تنظيماً وهو توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة<sup>5</sup>، ويعرفها ناصر قاسمي على أنها: مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك، واستغلالها استغلالاً عقلانياً<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى الفيلاي: مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2001، ص ص 115/114.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

<sup>3</sup> عمر الصخري: مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة المفهوم والتصوير، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط2، ص 08.

<sup>5</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 16.

<sup>6</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 120.

أما بلباسم سلاطنية و آخرون فيقدمون تعريفاً آخر للمؤسسة باعتبارها كنظام تقني\_اقتصادي فالمؤسسة حسبهم تعتبر: هي النظام الذي يعني مجموعة من العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، تقني: تتكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الاقتصادي، فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى وضع التعريف الإجرائي الآتي: مؤسسة كوندور وهي تنظيم إقتصادي واجتماعي، وإنتاجي، تضم موارد بشرية ومادية لازمة لعملية الإنتاج، وتخضع لضوابط قانونية معينة، أما الهدف من إنشائها هو إنتاج سلع أو إسداء خدمات بغرض بيعها وتحقيق ربح.

أما مصطلح ثقافة المؤسسة تعد من الموضوعات التي تلقى اهتماماً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها، وأسباب تغييرها بحيث تكون ملائمة في مرحلة معينة للمؤسسة، وتصبح غير ملائمة في مرحلة أخرى لنفس المؤسسة، كما تعد ثقافة المؤسسة من المصطلحات الحديثة نسبياً في الدراسات السوسيو تنظيمية، وظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في عام 1930، وقد أشار كلود برنارد (C. Barnard) إلى ذلك عندما أعطي للمؤسسة لباس الشخصية، بعد ذلك ومع استثناءات قليلة تراجع مفهوم ثقافة المؤسسة في غياهب النسيان في أدبيات الفكر التنظيمي والإداري لحوالي خمسين سنة، ثم جاءت فترة الثمانينات من القرن الماضي أين عرف هذا المصطلح الظهور من جديد<sup>2</sup>، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعاتهم، ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام الثقافة والقيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة

<sup>1</sup> - بلباسم سلاطنية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 70.

<sup>2</sup> - محمد لمين هيشور: ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، الجزائر، 2017، ص 68.



على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم إضافة على المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

ويفضي بنا الحديث إلى القول بأن المفهوم قد تحول - تحت تأثير ما عرفه من ذبوع- في السنوات الأخيرة من مجرد مفهوم علمي ونظري على أداة إجرائية ناجعة لم تعد تستخدم لتحليل ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفهمه فحسب، بل أضحت أساس عمليات هندسة مستقبل المؤسسات وصناعة قوام نجاحها.<sup>2</sup>

يؤكد بشير محمد على مفهوم ثقافة المؤسسة بدل الثقافة التنظيمية في تعريف نقدي لها أن المستوى اللغوي يحمل ثلاث سمات: الثقافة في المؤسسة (Culture dans l'entreprise) وثقافة المؤسسة (Culture d'entreprise) وثقافات المؤسسة (les Cultures d'entreprise) يعني ضمناً ليس هناك ما يمكن تسميته بالثقافة التنظيمية المحضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافة المجتمع (المحيط)، ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل في الوقت الذي يلاحظ فيه استعمال صيغ الجمع في الحالة الثالثة لثقافات متعددة<sup>3</sup>، لذلك إذا قمنا بحصر التعريفات التي حاولت تعريف ثقافة المؤسسة فإننا نجد تعريفات كثيرة ومتنوعة في هذا الإطار، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

إن غالبية الباحثين يأخذون بالتعريف الذي قدمه (E.SCHIEN) والذي يشير فيه إلى أن القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة؛ أي أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هي:

1. القيم (values)، وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك.
2. المعايير (norms)، وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد كي يكون مرشد له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة.

<sup>1</sup> - السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل دراسة ميدانية لشركة أوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائرية للإسمنت ACC المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 163.

<sup>2</sup> - منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص 72.

<sup>3</sup> - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص 08/07.

3. الممارسات (practices)، ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلا من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند لقيام بالأنشطة المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.<sup>1</sup>

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي<sup>2</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف أنها تشمل نظام القيم والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم وتؤثر هذه الأخيرة على سلوكيات الأفراد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

ويعرفها جيبسن (GIBSON) بأنها تعني: شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم والنماذج الاجتماعية وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، كما إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، كما تلعب دورا مهما في تحديد السلوكيات والروابط بين أفرادها<sup>3</sup>، وتعرف بأنها هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية<sup>4</sup>؛ أي أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم فهي تعتبر بمثابة قواعد تحكم سلوك الأفراد، وهذا بغية التعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية وللمؤسسة.

يمكن القول أن ثقافة المؤسسة: تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات اليومية والتي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، أصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>5</sup>،

<sup>1</sup>- حسن العلواني: التنظيم الإداري النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص ص 179/180.

<sup>2</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط2، ص 128.

<sup>3</sup>- خديجة عاشور: ضغوط العمل وإنعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي مصالح لتدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 47.

<sup>4</sup>- محمد ربيع زناتي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المنتني، الدمام، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 365.

<sup>5</sup>- ياسين مشتة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، دار نور الكتاب للاستيراد والنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2013، ص 227.

وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المؤسسة، يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمؤسسة ككل.

كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والاجتماعات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم، والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها بحيث تشكل منهاجا مستقلا كما تنتقل هذه القيم والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: تتضمن جوانب قيمة إدراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسستي سليم داخليا، وتعمل على تجسير العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية<sup>2</sup>؛ أي تتضمن جوانب قيمة إدراكية (قيم، عادات، طقوس...) غير ملموسة يتم ادراكها وفهمها من قبل العاملين وتحرك ضميرهم الجمعي، كما أنها تحدد اتجاهاتهم فهي تعمل على تجسير العلاقات مع غيرها من مؤسسات.

من خلال طرحنا للعديد من التعريفات المختلفة التي حاولنا من خلالها أن نحدد مفهوم ثقافة المؤسسة نصل في الأخير إلى تبني التعريف التالي والذي ينص على أن ثقافة المؤسسة هي: "نظام من القيم التنظيمية المشتركة والممارسات الفردية وثقافة العمل الجماعي، والتي يتقاسمها أعضاء مؤسسة كوندور إلكترونيك، والتي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات واتجاهات العاملين، ومن خلال تكاملها تعمل على خلق مناخ مؤسستي سليم في المؤسسة"  
ز - ظروف العمل:

يعرف الظرف لغة بأنه: هو مجموعة أحداث تترافق حادثة وضعية أو مناسبة<sup>3</sup>، أما من الناحية الاصطلاحية، فقد قدمت لمفهوم ظروف العمل عدة تعريفات مختلفة من قبل الباحثين، لذلك نجد اختلافات متباينة فيما بينهم في تحديد طبيعة المفهوم، ومن بين التعريفات التي قدمت نجد:

<sup>1</sup> -جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINAL) بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، الجزائر، 2016، ص 23.

<sup>2</sup> - قوي بوحنية: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة قاصد مرياح، ورقلة، الجزائر، 2003، ص 71.

<sup>3</sup> - مجموعة مؤلفين: قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، لبنان، 1986، ط2، ص 480.

تعني ظروف العمل "مجموعة العوامل الفيزيائية والبيئية الموجودة داخل المصنع أو المؤسسة، مثل: درجة حرارة غير مناسبة، وعدم توافر الإنارة المطلوبة لتمكين العاملين من إنجاز أعمالهم على المستوى المطلوب إضافة إلى أهمية الحيز المكاني المتاح للعامل الواحد في المصنع"<sup>1</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنه يركز على العوامل الفيزيائية الموجودة في مكان العمل والمحيطه بالعامل كدرجة الحرارة والإنارة المطلوبة للعمل والحيز المكاني وغيرها.

كما تعرف ظروف العمل بأنها "مجموعة من العوامل يمكن أن نذكر منها: درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، مدى نظافة مكان العمل، مدى اتساع المساحات المخصصة للآلات والمعدات، وتوافر غرف استبدال الملابس والراحة والاعتسال، ساعات العمل، وقيمة الأجور والحوافز المقدمة بالإضافة إلى العمليات التنظيمية كالاتصال والإشراف التي يعتبر العامل عنصرا هاما فيها"<sup>2</sup>؛ أي أن ظروف العمل تمثل عبارة عن مجموعة من العوامل يمكن تحديدها بواسطة مجموعة من المؤشرات (درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، مدى نظافة مكان العمل، مدى اتساع المساحات المخصصة للآلات والمعدات) وهذه تمثل العوامل الفيزيائية، أما بقية العوامل الأخرى (توافر غرف استبدال الملابس والراحة والاعتسال، ساعات العمل، قيمة الأجور والحوافز) فهي تمثل الظروف الاجتماعية، صف إلى ذلك هناك ظروف تنظيمية تتمثل في العمليات التنظيمية (الاتصال والإشراف وغيرها).

كما يعرف بأنه: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه<sup>3</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أنه يبقى غامض وعام ويضم معاني كثيرة، فهو أقرب إلى مفهوم المناخ التنظيمي منه إلى مفهوم ظروف العمل، فهو يمثل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه واتجاهاته نحو عمله، والمجموعة التي يعمل والمشروع أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

كما تعرف ظروف العمل بأنها: تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى

<sup>1</sup> - خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 564.

<sup>3</sup> - منار عبد الرحمن محمد خضر، وفاء محمد فؤاد شلبي: إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، مصر، 2003، ص 163.

النشاط، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل<sup>1</sup>؛ أي أن ظروف العمل تنقسم إلى ظروف فيزيقية وأخرى تنظيمية واجتماعية، وهذه الظروف تؤثر على أداء وسلوك العامل، وعلى إثرها يتحدد مستوى النشاط قد تكون مسهلة للأداء أو معيقة له.

تعرف ظروف العمل على أنها: مجموعة العوامل الفيزيائية (إرهاق عضلي وذهني، أمن) والقيود التنظيمية والتكنولوجية<sup>2</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف، أنه صنف ظروف العمل إلى ثلاثة مجموعات من العوامل والمتمثلة في (الفيزيائية والقيود التنظيمية والتكنولوجية)، كما يقصد بظروف العمل، أيضا، مجموعة العوامل التي تحدد سلوك الفرد من عوامل مباشرة كمتطلبات وصعوبات العمل، وأخرى نسقية متعلقة بظروف العمل كوسائل التنقل لمكان العمل، وثالثة متعلقة بخصائص العامل<sup>3</sup>؛ أي أن ظروف العمل هي التي تحدد سلوكيات العاملين، وتصنف إلى عوامل مباشرة كمتطلبات العمل وصعوباته، وظروف أخرى متعلقة بمكان العمل، وظروف أخرى نسقية متعلقة بخصائص المرتبطة بالفرد العامل.

من خلال طرحنا للعديد من التعريفات المختلفة نخلص إلى تبني التعريف التالي في دراستنا الحالية والذي ينص بأن ظروف العمل هي: **مجموعة العوامل المحيطة بالفرد في مؤسسة كوندور إلكترونيك والتي تحدد سلوكياته واتجاهاته، فقد تكون مسهلة أو معيقة للأداء، ونحددها في دراستنا الحالية بما يلي:**

- أ- **ظروف العمل الفيزيكية:** وتشمل (الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المساعدة للعمل، نظافة مكان العمل، مدى توافر البنية التحتية).
- ب- **ظروف العمل الاجتماعية:** وتشمل (نمط القيادة والإشراف المتبع، طبيعة العلاقات والاتصالات السائدة، نظم الحوافز والمكافآت، سياسات الأجور، الخدمات الاجتماعية).

## 7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في تمكين الباحث من تجنب التكرار والتبصر في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون، وتمكنه أيضا من الاطلاع على البحوث التي سبقت بحثه، حيث يستفاد من نتائج تلك الدراسات ويتم مقارنة نتائجها مع نتائج دراسته، لأن طابع التراكمية في العلم يفرض ذلك، من هذا المنطلق فإن أي باحث لابد عليه أن يقوم بحصر للدراسات التي تناولت موضوع دراسته سواء تلك التي تناولت موضوع بحثه بالذات أو تناولت إحدى الزوايا من الموضوع وعلى هذا الأساس، فقد قمنا بحصر الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وتنمية

<sup>1</sup> Jean Pierre Citean : **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition , Dalloz, paris, 2002, p 168

<sup>2</sup> Jean Marie Pertti : **Dictionnaire des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert , paris, 2003, p 63.

<sup>3</sup> Cloude Louche: **introduction a la psychologie du travail et des organisations**, Armand, paris, 2007, p 148.

الموارد البشرية والتي تعرضت للظاهرة من زاوية أو أخرى، سواء تناولت متغيرات الدراسة أو الدراسات المشابهة لها، وحاولنا أن نبرز الطابع السوسيولوجي للدراسة من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السوسيولوجية التي تم جمعها في إطار الإمكانيات المتوفرة والوقت المتاح، وبما يعزز ما سنهدف إليه في هذه الدراسة.

ومن أبرز الدراسات في هذا الصدد ما يلي:

**الدراسة رقم: (1) قدمها الباحث عيسى قبوق، وهذا في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه والموسومة ب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة.<sup>1</sup>**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الكوابل بسكرة وتحديد الأبعاد الأكثر تباينا ووضوحا في نظر المبحوثين، وتحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين، كما هدفت أيضا إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر وطبيعة العمل والترقية والتكنولوجيا على أداء العاملين وتمحورت الإشكالية التي حاول الباحث أن يجيب عليها من خلال دراسته النظرية والميدانية والمتمثلة على النحو الآتي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل؟. ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو الآتي: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

<sup>1</sup>-عيسى قبوق: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الترقية على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوضعي الإحصائي وهذا بغية دراسة الظاهرة، واعتمد على عينة عشوائية طبقية، وتم أخذ نسبة 50% وذلك من مجتمع دراسة يتكون من 985 عامل يشتغلون بمؤسسة الكوابل، وبذلك بلغت عينة الدراسة 492 عامل.

أما المجال المكاني والزمني الذي طبقت فيه الدراسة فتمثل في إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الواقعة في المنطقة الصناعية سيدي غزال غرب مدينة بسكرة والتي تعد من أكبر المصانع في إفريقيا، وامتدت هذه الدراسة الميدانية بين 8 أفريل 2007 إلى غاية 02 ماي 2007.

وفيما يخص أدوات التي تم جمع البيانات بها من ميدان الدراسة فقد تم استخدام المقابلة والاستبيان وذلك بغرض جمع البيانات.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- هناك علاقة بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة والنظر إلى أثر المناخ التنظيمي وبالذات الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر وظروف العمل والترقية والتكنولوجيا في أداء العاملين.

- كما توصلت إلى أن أفراد عينة مجتمع الدراسة قد أكدوا أن عوامل البيئة الداخلية من هيكل تنظيم وكيفية معاملة للمرؤوسين وأساليب العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأجر وفرص الترقية ومدى استخدام التكنولوجيا لها أثر في أداء العاملين.

- ضرورة إعطاء هذه الأبعاد أو العوامل عناية خاصة في إدارة هذه المؤسسة.

الدراسة رقم: (2) قدمتها الباحثة سهام بن رحمون، وهذا في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه والموسومة ب: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة<sup>1</sup>.

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم في اتجاه السلب، وتمحورت الإشكالية التي حاولت الباحثة معالجتها من خلال دراستها النظرية والميدانية وجاءت على الشكل الآتي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟.

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التساؤلات والتي جاءت على النحو الآتي:

التساؤل الفرعي الأول: ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟.

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟.

التساؤل الفرعي الثالث: ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي وذلك بغرض وصف واقع بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة الحاج لخضر باتنة، واعتمدت على المعاينة احتمالية عنقودية، وتم أخذ نسبة 20% من مجتمع بحث يقدر ب: 529 إداري، وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين الإداريين موزعين على ثلاث كليات وثلاث معاهد والمقدرة ب: 106 موظف إداري.

أما عن المجال المكاني والزمني الذي أجريت فيه الدراسة فتمثل في إجراء الدراسة الميدانية عينة من إدارات كليات ومعاهد جامعة الحاج لخضر باتنة، واستغرقت مدة إجراء الدراسة الميدانية من بداية عام 2012 إلى غاية جوان 2013.

<sup>1</sup> -سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.



وفيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

-تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية ( القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظم الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

-تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية ( الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

-الموظفون الإداريون راضون عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

-الموظفون الإداريون راضون عن العناصر المادية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: الإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

-عناصر بيئة العمل الداخلية ( الإدارية والمادية) أثرت في الأداء الوظيفي للإداريين بشكل كبير، حيث أن مستوى الأداء الوظيفي عالي جدا.

-إلتزام الإداريون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل في بيئة العمل الداخلية هو إلتزام نسبي.

-يبدل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل نسبي.

-شعور الإداريون بالارتياح في بيئة عملهم الداخلية هو شعور نسبي.

الدراسة رقم 3: قدمها الباحث حامي حسان، في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه والموسومة

ب: إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.<sup>1</sup>

وهدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف والتحليل بعض متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ( المتطلبات الهيكلية، القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) في محاولة تأصيل منهجي ومعرفي لطروحات النظرية والدراسة الميدانية، وطرح الباحث الإشكالية التالية: هل هناك متطلبات لإدارة المعرفة مساندة لإستراتيجية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

<sup>1</sup>حسان حامي: إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، سطيف، الجزائر، 2016.

ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة قام بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية العامة: تتوافر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على متطلبات لإدارة المعرفة تساهم في إنجاح إستراتيجية التدريب.

ويندرج تحت هذه الفرضية العامة أربع فرضيات فرعية والتي مفادها مايلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: تساهم طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في نجاح إستراتيجية التدريب.

-الفرضية الفرعية الثانية: تساعد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في نجاح إستراتيجية التدريب.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تساعد منظومة القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في نجاح إستراتيجية التدريب.

-الفرضية الفرعية الرابعة: تتوافر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على البنية المادية التكنولوجية الداعمة لنجاح إستراتيجية التدريب.

ومن أجل بلوغ النتائج المرجوة من الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على عينة قصدية متمثلة في الأفراد الذين استفادوا من دورات تدريبية في المؤسسات عينة الدراسة والمقدرة ب: 145 مفردة.

أما عن المجال المكاني للدراسة فقد طبقت على مجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بسطيف، وتوزعت فترة إجراء الدراسة الميدانية بين الدراسة الاستطلاعية ومرحلة التطبيق وامتدت من شهر مارس 2015 إلى غاية شهر أوت 2015.

وفيما يخص أدوات التي تم استخدامها من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة فقد تم استخدام استبيانات، ومقابلات أجريت مع المسؤولين المباشرين، واعتمد أيضا على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS لتفريغ إجابات المبحوثين.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

-أن هناك بنية هيكلية تنظيمية مرتبطة بوجود مصالح معينة بالتدريب، وإطار قانوني منظم لتبادل المعارف، وكذا تشعب المصالح والتخصصات المساهمة في تعلم الأفراد وكذا منظومة اتصالية مرنة مساندة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مساعدة على نجاح إستراتيجية التدريب.

-تبين أن المنظومة القيادية لا تعمل على استجلاب المعارف سواء من مصادر خارجية أو داخلية أي أنه ليس هنالك تحسين المعارف في المؤسسة، إضافة على غياب التحفيز والتثمين للأفراد المبدعين مما شكل عامل نزيف وجو طارد للكفاءات وكذا غياب أي جهد في الاحتفاظ بهذه الكفاءات، إضافة على غياب آليات تقييم الحاجات الوظيفية والمعرفية للأفراد من طرف القيادة الإدارية، وكذا غياب آلية موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي الغير مرتبط نهائيا بالتدريب أو تحسين المستوى المعرفي بل بالمقتضيات الذاتية غير العلمية.

-تبين أن هناك استخدام محدود لوسائل المعلوماتية في التدريب، وهذا ما انسحب على وسائل الاتصال الالكترونية الخارجية (بين المؤسسة ومستخدميها وعملائها).

-مع الإشارة على وجود شبكة الكترونية للتواصل بين المؤسسة وفروعها ضامنة لنقل المعلومة والمعرفة، في مقابل غياب أي استخدام لوسائل التدريب الافتراضية، مع الإشارة إلى وجود بنية تكنولوجية لتخزين المعلومات والمعطيات.

**الدراسة رقم 4: قدمتها الباحثة يسمينة برعودي، في إطار بحث لنيل شهادة الدكتوراه، والموسومة ب: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة.<sup>1</sup>**

وهدفنا الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية ومدى تكاملها ومعرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتمحورت الإشكالية التي حاولت الباحثة أن تجيب عليها من خلال دراستها النظرية والميدانية والمتمثلة في الآتي: كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أداءها؟.

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة قامت بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو الآتي:

الفرضية العامة: تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تطوير أداء المؤسسة.

وضمنت هذه الفرضية العامة فرضيتين فرعيتين والتي مفادهما ما يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة.

<sup>1</sup>يسمينه برعودي: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.

-الفرضية الفرعية الثانية: المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تضطلع فيها إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك بغرض وصف عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتشخيص علاقتها بتطوير أداء المؤسسة، واعتمدت على المسح الشامل وأيضاً العينة العشوائية الطبقية النسبية، وتم أخذ نسبة 50% بالنسبة للإطارات المسيرة وبلغت العينة الكلية 273 عامل من مجتمع دراسة إجمالي قدر ب:468 عامل.

أما عن المجال المكاني والزمني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية فتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، وامتدت هذه الدراسة بين 13 ماي 2014 إلى غاية سبتمبر 2014. وفيما يخص أدوات وتقنيات التي تم استخدامها من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة فقد تم استخدام الملاحظة والمقابلة الحرة واستمارة الاستبيان والوثائق والسجلات. وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

\_أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتواجد في محيط تنافسي فهي المؤسسة الوحيدة من حيث نشاطها.

\_تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة هي وظائف تقليدية.

-ظروف أداء الوظائف غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية.

-تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة.

-إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، بدل من اعتبارها وظيفية استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

**الدراسة رقم 5: قدمها الباحث مراد بلخيري، في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه، والموسومة ب:**  
**إستراتيجية التحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية**  
**عمومية وخاصة بـ بوعريـج**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مراد بلخيري: إستراتيجية التحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية عمومية وخاصة بـ بوعريـج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2017.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، وأيضاً الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية للمبجوثين في كل من المؤسسة الخاصة والعمومية والفروق الممكنة بينهما، كما حاولت هذه الدراسة أيضاً الكشف عن مكونات إستراتيجية التحفيز المعتمدة في المؤسسات مجال الدراسة والفروق الممكنة بينهما، وتمحورت الإشكالية التي حاول الباحث أن يجيب عليها من خلال دراسته النظرية والميدانية والمتمثلة في الآتي: إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التحفيز بشقيها المادي والمعنوي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة؟.

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة قام بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: تساهم إستراتيجية التحفيز بقوة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية من خلال تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.

وضمت الفرضية الرئيسية ستة فرضيات فرعية والتي مفادها مايلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات إستراتيجية التحفيز في المؤسساتين مجال البحث.

-الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية لدى المبجوثين من المؤسساتين.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم العدالة في الأجر وملحقاته بقوة في تحقيق الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم تنوع الخدمات الاجتماعية بقوة في تحقيق الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.

-الفرضية الفرعية الخامسة: تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة بقوة في تحقيق الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.

-الفرضية الفرعية السادسة: تساهم ظروف العمل الملائمة بقوة في تحقيق الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.

ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة اعتمد الباحث على مبدأ التعدد المنهجي؛ حيث طبق المنهج المقارن، والمنهج الوصفي، والمنهج الإرتباطي، وهذا بغية دراسة الظاهرة بصورة عميقة، واعتمد على العينة العشوائية البسيطة، وتم أخذ نسبة 50% وذلك من أصل 332 مفردة من المؤسساتين وبذلك بلغت عينة الدراسة 166 عامل.

أما عن المجال المكاني والزمني الذي أجريت فيه الدراسة فتمثل في إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة إراغريس لصناعة أنابيب الرعي الزراعي ذات أسهم عمومية وحدة أنابيب، ومؤسسة كوندور إلكترونيكس ذات أسهم خاصة وحدة المكيفات والغسالات والواقعتين في المنطقة الصناعية ببرج بوغريج، وامتدت هذه الدراسة الميدانية بين 2012/05/07 إلى غاية نهاية جويلية 2015.

وفيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الملاحظة، المقابلة والاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات من ميدان الدراسة.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بإستراتيجية التحفيز في شقيها المادي والمعنوي في كل من المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية على حد سواء.  
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من العينتين فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية.

- شدة مساهمة إستراتيجية التحفيز المادي في تنمية الموارد البشرية متوسطة.

- شدة مساهمة إستراتيجية التحفيز المعنوي في تنمية الموارد البشرية متوسطة.

- شدة مساهمة إستراتيجية التحفيز مادية ومعنوية في تنمية الموارد البشرية متوسطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال قراءتنا النقدية لمحتوى الدراسات السابقة، فإن هذه الأخيرة قدمت مادة علمية على درجة عالية من الأهمية والموضوعية والارتباط المباشر بموضوع دراستنا الراهنة، مما أسهم في الحصول على رؤية واضحة لموضوع الدراسة والاستفادة منها على الصعيدين النظري والتطبيقي، من مختلف ما قدمته من نتائج في التحليل والتفسير العلمي لموضوع الدراسة.

وتتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- هناك دراسات أفادتنا في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية وتكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

- ومن الدراسات من ساهمت في إبراز أهمية أبعاد المناخ التنظيمي، مما ساعد ذلك في اختيار أبعاد هذا الأخير بعناية باعتباره جوهر البحث.

- كذلك أفادتنا الدراسات في تصميم أدوات الدراسة، ومن نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة ومقارنتها بنتائج دراستنا الراهنة.

-كما أفادتنا بعض الدراسات السابقة في التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة و التي اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

وتتمثل جوانب الاختلاف والإتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يلي:

**الدراسة رقم: (1) قدمها الباحث عيسى قبوقب،** تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في دراسة نفس المتغير المستقل ( المناخ التنظيمي) فهي تعتبر من الدراسات المشابهة، ونختلف معها في المنهج حيث استخدم الباحث المنهج الوضعي الإحصائي، فحين دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي، ونختلف أيضا مع هذه الدراسة في العينة، حيث استخدم العينة العشوائية الطبقية في حين استخدمنا العينة الحصصية، بالإضافة إلى اختلافهما في مجال الدراسة، حيث أن دراسة الباحث قد أجريت في مؤسسة الكوابل بسكرة، ويظهر كذلك الإختلاف في الفرضيات، فالباحث تطرق إلى سبعة فرضيات، فحين في دراستنا الراهنة ركزنا على ثلاثة فرضيات لتفسير الموضوع.

**الدراسة رقم: (2) قدمتها الباحثة سهام بن رحمون،** تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في دراسة نفس المتغير المستقل ( المناخ التنظيمي) والذي أطلقت عليه بيئة العمل الداخلية، ونختلف مع هذه الدراسة في فرضيات، حيث صاغتها الباحثة في ثلاثة تساؤلات بحثية، فحين في دراستنا صغنا الفرضيات بالإضافة إلى الأبعاد والمؤشرات، ويظهر كذلك الإختلاف في مجال الدراسة، فالباحثة طبقت دراستها في الإدارة الجامعية، فحين أن دراستنا طبقت في مؤسسة صناعية، أي طبيعة النشاط مختلف، مع وجود اختلاف أيضا في أدوات جمع البيانات.

**الدراسة رقم: 3: قدمها الباحث حامي حسان،** تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في دراسة أحد المتغيرات الرئيسية في دراستنا ( التدريب)، ونختلف معها في العينة حيث استخدم الباحث عينة قصدية، فحين في دراستنا استخدمنا العينة الحصصية، ونختلف أيضا مع هذه الدراسة في الفرضيات، حيث وظف الباحث أربعة فرضيات، فحين قمنا بتوظيف ثلاث فرضيات بغية تفسير الموضوع، مع وجود اختلاف أيضا في أدوات جمع البيانات، فالبحث استخدم الاستبيان والمقابلة فقط في جمع البيانات من ميدان الدراسة، فحين في دراستنا استخدمنا أكثر من أداة بغية جمع أكبر قدر من البيانات.

#### 8- المنهج والتقنيات المستعملة:

**8-1- المنهج المتبع في الدراسة:** إن " مصداقية أي بحث رهينة المنهاجية المستخدمة فيه"<sup>1</sup> فعليه فعند دراسة أي ظاهرة اجتماعية ما، ينبغي أن تخضع إلى منهج معين أو عدة مناهج

<sup>1</sup>-خميس طعم الله: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، ص4.

حسب طبيعة موضوع الدراسة، فالمنهج العلمي هو الذي ينيّر للباحث الطريق ليصل في الأخير إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، وهذا بغية التوصل إلى القوانين التي تحكمها، "والمنهج في معناه العام عبارة عن مجموعة من الأفكار الموجهة للبحث العلمي"<sup>1</sup>، ويمكن تعريف المنهج العلمي بأنه "الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير البحث ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث"<sup>2</sup>، ويعرف رياض عثمان المنهج العلمي بأنه: "طريقة تفكير وتحليل وعرض يعتمدها الكاتب تضمن سلاسة البحث والباحث في عرض أفكاره أو الوصول إلى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج"<sup>3</sup>.

وبما أن البحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية تلزم الباحث من الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة حول دراسة ظاهرة ما، وهذا حسب ما يتطلبه موضوع الدراسة، وعليه في هذا البحث استعنا بمنهج واحد في تحليلنا لموضوع الدراسة، وتتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، معتمدين في ذلك على **المنهج الوصفي** باعتباره أنسب منهج لموضوعنا حيث يعرف على أنه "عبارة عن طريق لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>4</sup>، كما أن "البحث وفق منهج البحث الوصفي يعد استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى"<sup>5</sup>، وتعود أهمية هذا المنهج تحديداً إلى "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة

<sup>1</sup>-جاك هارمان: خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ترجمة العياشي عنصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 17.

<sup>2</sup>-عبد القهار داود العاني: منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية، دار وحي القلم، دمشق، سوريا، 2014، ص 16.

<sup>3</sup>-رياض عثمان: معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية الأسس العملية بالتطبيق والتمثيل لوضع الخطة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2014، ص 49.

<sup>4</sup>-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ط2، ص 46.

<sup>5</sup>-عزيز داوود: منهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 6.



أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل عدة فترات زمنية.<sup>1</sup> ولقد اخترنا هذا المنهج على وجه التحديد حتى نتمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول الظاهرة المدروسة من الميدان، وذلك من خلال وصف الظاهرة والإحاطة بمختلف جوانبها (أنظمتها المعقدة والمتشابكة) كما يتميز هذا المنهج بتوفره على عدة تقنيات تسهل علينا مأمورية جمع البيانات والمعطيات، ولقد قمنا بتوظيف المنهج الوصفي من خلال وصفنا للمناخ التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس وكذا الوقوف على طبيعة البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتنمية العاملين، ووصفنا لطبيعة ظروف العمل (الفيزيائية، الاجتماعية) في المؤسسة، وهذا في ظل ثقافتها المؤسسية، لكي نتوصل في الأخير إلى تحديد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي المناسب لهذه المؤسسة.

### 8-2- تقنيات البحث المستعملة:

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عدة تقنيات في جمع البيانات من ميدان الدراسة نذكر منها ما يلي:

**8-2-1- الاستمارة:** هي إحدى التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات عن مشكلة البحث وتكون الاستمارة على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة، ويعرفها سعيد سبعون على أنها "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة"<sup>2</sup>، والأسئلة التي يوجهها الباحث تتعلق عموماً باستطلاع حالاتهم الاجتماعية وأرائهم ومواقفهم وتصوراتهم حول ظواهر ووقائع اجتماعية معينة، وهي تعد من بين أكثر التقنيات المستخدمة في البحوث السوسولوجية. ونسعى من خلال دراستنا هذه إلى تصميم استمارة تسمح لنا بدراسة وتشخيص الظاهرة المدروسة وذلك من خلال الاعتماد على مختلف الأدبيات التي كتبت حول الموضوع، فالاستمارة هي أداة الدراسة الرئيسية، أما باقي التقنيات فهي مدعمة لها.

ولقد ساعدتنا مجموعة من الدراسات في بناء استمارة البحث منها الدراسات السابقة والتي تم ذكرها في البحث، أو الدراسات التي لم يتم ذكرها من رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه والتي

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص183.

<sup>2</sup> سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2017، ط2، ص156.

درست إحدى متغيري الدراسة، وبناءا عليه تم بناء الاستمارة اعتمادا على دراسة كل من: (عيسى قببوق، 2008)، (سهام بن رحمون، 2014)، (حسان حامي، 2016)، (خديجة شناف، 2016)، (مراد بلخير، 2017)، (عبد الرحمن بوقفة، 2017)، (محمد لمين هيشور، 2017)، (جمال بن خالد، 2016).

وجاءت محاور الاستمارة متوافقة مع فرضيات الدراسة، وعليه فقد وردت على النحو التالي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية للمبحوثين.

**المحور الثاني:** دور تدريب العاملين في تنمية الموارد البشرية.

**المحور الثالث:** دور ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

**المحور الرابع:** دور ظروف العمل في تنمية الموارد البشرية.

ولقد تم بناء الاستمارة بصورتها الأولية كخطوة أولى مثلما تم توضيحه سابقا بناءا على التراث النظري للدراسة من كتب ودراسات سابقة، ثم تم النزول إلى ميدان الدراسة أثناء فترة إجراء الدراسة الاستطلاعية وتطبيقها على عينة استطلاعية من المؤسسة مكونة من 20 عاملا، حيث تم توزيع 20 استمارة وتم استرجاع كافة الاستمارات وتم التعديل في صياغة الأسئلة (محتوى الاستمارة) بما يتوافق مع خصوصية ميدان البحث.

والجدول التالي يمثل البنية التصميمية لاستمارة الدراسة، من حيث المحاور والأسئلة.

**الجدول رقم (1) يوضح البنية الهيكلية لاستمارة الدراسة**

المحاور	عدد الأسئلة	تقسيم الأسئلة
البيانات الشخصية للمبحوثين	6	من سؤال 1 إلى سؤال 6
التدريب	16	من سؤال 7 إلى سؤال 23
الثقافة التنظيمية	17	من سؤال 24 إلى سؤال 40
ظروف العمل	21	من سؤال 41 إلى سؤال 61
المجموع	61	من سؤال 1 إلى سؤال 61

المصدر: من إعداد الباحث

وبعد الانتهاء من صياغة الاستمارة بصورتها النهائية تم النزول لميدان الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة المختارة.

**8-2-2-الملاحظة:** "تعتبر الملاحظة المباشرة وسيلة هامة من وسائل تجميع البيانات، وذلك لأنها تسهم إسهاما أساسيا هناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر"<sup>1</sup>، و"في الملاحظة المباشرة يتوقف السوسولوجي عند ملاحظة سلوكيات الأفراد التي تكون في حالة تفاعل"<sup>2</sup>، و"يجعل بعض علماء الاجتماع من الملاحظة المباشرة صيغة للتحقيق ويهدفون عندها إلى إنجاز جمع منظم للمواد متنوعة انطلاقا من حضور منظم في الميدان"<sup>3</sup> عند قيامنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية بالميدان قمنا بتسجيل عدة ملاحظات بسيطة مكنتنا فيما بعد من صياغة فرضيات وأداة الدراسة من جهة، كما تم تسجيل ملاحظات أخرى أثناء الدراسة الميدانية، وذلك من خلال قيامنا بجولة داخل مركب الثلجات، إلا أننا منعنا من التصوير لأسباب خاصة بالمؤسسة تتعلق بضمان الحفاظ على الأسرار المهنية وطبيعة المنافسة، لكنها مكنتنا فيما بعد من استثمار تلك الملاحظات في تفسير وإثراء مجال الدراسة أكثر بالبحث.

**8-2-3-المقابلة:** "تعتبر إحدى الأساليب الأساسية لجمع البيانات، فبواسطتها نتمكن من الحصول على البيانات المرجوة لتحقيق أهداف البحث، ويمكن الحصول بواسطتها على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى، مثل تلك التي تتعلق بمشاعر وأحاسيس وآراء الأفراد ودوافعهم ومواقفهم بالإضافة إلى الأمور الخاصة بالسلوك الماضي والمستقبلي"<sup>4</sup>، كما يقصد بها: "مجموعة من الأسئلة أو من وحدات الحديث يوجهها طرف (شخص أو عدة أشخاص) إلى طرف آخر (شخص أو عدة أشخاص كذلك) في موقف مواجهة حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوك هذا الطرف الآخر أو سمات شخصيته أو للتأثير في هذا السلوك، ويتم ذلك من خلال مقابلة مباشرة بين الطرفين"<sup>5</sup>، ونسعى من خلال استعانتنا بالمقابلة باعتبارها تقنية ثانوية تمكنا من تدعيم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستمارة، وذلك من خلال إجراء سلسلة من المقابلات الحرة (غير مقننة) مع مسؤولي وبعض الإطارات في مصلحة إدارة الموارد البشرية بمركب الثلجات لكوندور إلكترونيكس، حتى يفيدونا بأكبر قدر من البيانات والاستفادة من تلك البيانات في التحليل

<sup>1</sup> - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996، ط9، ص 343.

<sup>2</sup> - فيليب ريتور: الدروس الأولى في علم الاجتماع، ترجمة محمد جديدي، منشورات ضفاف، بيروت، لبنان، 2015، ص 50.

<sup>3</sup> - سيرج بوغام: ممارسة علم الاجتماع، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2012، ص 100.

<sup>4</sup> - فراس عباس البياتي: علم الاجتماع دراسة تحليلية للنشأة والتطور، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 50.

<sup>5</sup> - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 431.

والتفسير للظاهرة المدروسة، وتم استخدام هذه التقنية خاصة في المراحل الأولى من البحث أثناء الدراسة الاستطلاعية وأثناء القيام بتوزيع الاستمارات على المبحوثين، مما مكنتنا من جمع أكبر قدر من المعطيات حول مكان إجراء الدراسة من حيث التعريف بالمؤسسات، تاريخ بداية النشاط، أقسام التابعة لها،... وغيرها.

وتم استخدام بعض المقابلات الحرة على النحو التالي:

\_ إجراء مقابلة غير مقننة مع مسؤول مصلحة التكوين والتربصات بتاريخ 30 أكتوبر 2018، كانت تدور المعلومات المتعلقة ب:(التعريف بالمؤسسة ونشأتها، الهيكل التنظيمي، أهم الأقسام والوحدات التي تضمها...)، والإمضاء على رخصة البحث، بالإضافة إلى تمكين الباحث من فترة تربص قصيرة لمدة شهر في ميدان الدراسة ( مركب الثلجات).

\_ إجراء مقابلة غير مقننة مع إطار بمصلحة إدارة الموارد البشرية الخاصة بوحدة مركب الثلجات بتاريخ 04 نوفمبر 2018، ودار الحوار حول المعلومات المتعلقة بالوحدة ( التعريف بالوحدة ونشأتها، الهيكل التنظيمي، تعداد العاملين، والأقسام التي تضمها، وأهم منتوجاتها).

\_ إجراء مقابلة غير مقننة مع مدير مركب الثلجات\* بتاريخ 10 ديسمبر 2018، وتمحور النقاش حول ظروف العمل والطرق التي تستخدمها المؤسسة لتنمية الموارد البشرية.

**8-2-4- أداة الإخباريين:** ويعرف عبد الله عبد الغني غانم الإخباري بأنه الشخص الذي يسهم مع الباحث الميداني بصورة مباشرة وغير مباشرة في إنجاح دراسته، فيقدم مجموعة من المعلومات الإثنوجرافية المفصلة للباحث كما يقوم بالإجابة على الأسئلة التي تقدم له<sup>1</sup>. فمهمة الإخباري هي متممة للبحث، بحيث يقوم بتزويد الباحث الميداني بالمعلومات الأساسية والضرورية من أجل إكمال بحثه، وعليه فيجدر على الباحث السوسولوجي أن يقوم باختياره بدقة متناهية، ومن هنا جاءت حاجتنا لمجموعة من الإخباريين حتى يقدموا للعينة المدروسة - العمال - بعض الشروح والتوضيحات عن البحث وأهميته، بالإضافة لمساعدتنا في إيجاد العينة المناسبة، كما تم تزويدنا بنظرة عن ميدان الدراسة وما يجري فيه من مشكلات تتعلق بسير العمل، وتمثل الإخباريين الذين تم الاستعانة بهم في هذه الدراسة في مسير مصلحة الموارد البشرية بمركب الثلجات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، وبعض من أعوان الإدارة، ومشرفين عن العمل ( أعوان التحكم)، وهذا ما مكنا فيما بعد من ضبط عينة الدراسة بدقة.

<sup>1</sup> - يعقوب يوسف الكندري: طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، لجنة التأليف والتعريب والنشر، جامعة الكويت، الكويت، 2006، ص 341.

\* راجع دليل المقابلة، أنظر للملحق رقم (3).

8-2-5- الوثائق والسجلات: وتعد من التقنيات المهمة في البحث، حيث طلبنا من المؤسسة تزويدنا بالوثائق والاطلاع عليها داخل المؤسسة أو تلك الوثائق التي قمنا بإبرازها في الدراسة من هيكل تنظيمي وتعداد العاملين وغيرها، والهدف من منها هو تسجيل بعض ملاحظات يمكن أن تستخدم ونستدل بها في تفسير البيانات الميدانية.

8-2-6- التركيز على المناقشات الجماعية: ومن أجل الوصول إلى معطيات وبيانات أكثر حول الموضوع الذي نتناوله، وحتى نضمن مصداقية ما تحصلنا عليه سواء في الاستمارة أو المقابلة، اعتمدنا على هذه التقنية وهي " حديثه الاستخدام وتتسم بالشفافية، وفحواها إثارة الاهتمام بصورة غير مباشرة عن موضوع معين في الأماكن العامة كالنوادي أو أماكن العمل أو المقاهي وما شابه للاطلاع على آراء الجماعة المعنية بالأمر بصورة عفوية مجردة من التأثيرات، والطريقة تكون مناسبة في الحالات التي يصعب فيها إلقاء المستجوب بالمعلومة الصحيحة أمام المعنيين أو الموظفين الرسميين خشية من رب العمل أو لإحساسه بتحفظ من الإفصاح عن رأيه حفاظاً على عمله أو تحاشياً من عواقب قد تكون موجودة أو غير موجودة، كما في حالة الاستفسار مثلاً من عاملين في مصنع ما عن ظروف العمل الصحية والغذائية أو عن جودة الخدمات المقدمة لهم في العمل وكانت هكذا خدمات وظروف عمل ليس بالمواصفات المطابقة بموجب التعليمات والقوانين"<sup>1</sup>.

وعندما لمسنا نوعاً من التحفظ في الإبداء بالمعلومات من العاملين، لجأنا إلى هذه التقنية وتم استخدامها بتحفظ وبطريقة عفوية؛ حيث جمعنا بالعاملين عدة جلسات حوار غير مباشرة، ودردشنا معهم في مواضيع تتعلق بالعمل لكن من دون توضيح للعاملين بأنها تدرج ضمن أهداف الدراسة.

## 9- المقاربة النظرية:

يسعى كل باحث في علم الاجتماع أثناء تناوله بحث معين إلى إدراج بحثه ضمن المقاربة النظرية التي تتيح للباحث السوسيولوجي فرصة معالجة موضوعه بدقة وبموضوعية أكبر، من خلال إسقاط متغيرات الدراسة ضمن النسق المفاهيمي اللازم والانسجام الفكري الذي يؤدي به في الأخير للوصول إلى نتيجة المرجوة وتحقيق أهداف الدراسة،" وتعتبر دراستنا ضمن الدراسات السوسيوتنظيمية التي تعنى بدراسة الواقع وتشخيصه على الرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص 78.

ومتشابهة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية، وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات<sup>1</sup>، من هذا المنطلق تم الاستعانة في دراستنا هذه من خلال تبني ثلاثة مداخل فكرية، فهي كفيلة بأن تمد هذه الدراسة روحها النظرية لاحتوائها على تراث نظري قيم، يمكننا من خلاله التوصل لتحقيق أهداف الدراسة، فكما أن تناولنا لهذه المداخل النظرية يعبر عن رؤيتنا لموضوع الدراسة، فهي تخدم طبيعة الموضوع ذو التشابكات والتفرعات الكثيرة.

انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا في مداخل النظرية الآتية: مدخل النظم، ومدخل الاستثمار في رأس المال البشري، والمدخل السلوكي، وذلك بما يستجيب لما ترمي إليه الدراسة من أهداف، وبما يتناسب مع طبيعة الموضوع، أما طريقة العرض فستكون بعرض أهم القضايا التي جاءت في كل نظرية بشكل مبسط، كما سيكون هناك توضيح للأسباب التي دفعتنا لتبني هذه المداخل النظرية.

### 9-1- مدخل النظم:

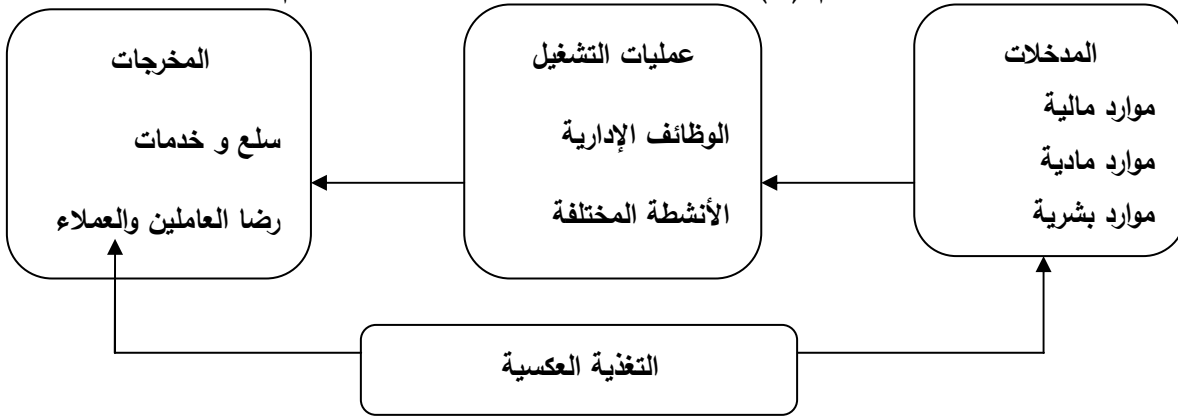
يعد هذا المدخل من المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، والتي اهتمت بالتنظيمات بنظرة شمولية تتجاوز حدود المنظمة، وذلك من خلال اهتمامه بدراسة الأنساق أو النظم والبيئة؛ أي التحول من دراسة التنظيم باعتباره نظام مغلق إلى دراسته باعتباره نظام مفتوح، ويعرف النظام على أنه "عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية تشكل بتكاملها كيانا منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منه"<sup>2</sup>، كما "يشير النظام (system) في مفهومه العام إلى تجمع من أجزاء مترابطة تشكل كلاً موحداً"<sup>3</sup>، ويتألف النظام حسب مدرسة النظم من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

<sup>1</sup>- راجح كعباش: علم الاجتماع التنظيمي، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري فسنطينة، الجزائر، 2006، ص 115.

<sup>2</sup>- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 84/85.

<sup>3</sup>- حسن العلواني: التنظيم الإداري النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص 149.

الشكل رقم (1) يبين العناصر الأساسية لمدخل النظم.



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

فالمناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الأنظمة المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تشكل بتكاملها بيئة العمل، ويمكننا هذا المدخل من الغوص والخوض في فهم مختلف الأنظمة المتكاملة والمتفاعلة أو ما يعبر عنها بالعناصر والأبعاد والتي تشكل لنا المناخ التنظيمي؛ مما يساعد على فهم موضوع الدراسة.

## 9-2- مدخل الموارد البشرية والاستثمار:

بعدما أدركت المؤسسات بأنه ليس هناك أدنى شك بأن الموارد البشرية أصبحت أصلاً من أصول المؤسسات والتي يمكن الاستثمار فيها، لأن المورد البشري هو الثورة الوحيدة الدائمة والقادرة على التجديد والتكيف مع التغيرات المختلفة وعلى شتى الأصعدة، ويعد مدخل الموارد البشرية، من المداخل الحديثة التي تناولت الموارد البشرية كعناصر فاعلة في التنظيمات، إذ بدأ استعماله مطلع سبعينات القرن العشرين،<sup>1</sup> وذلك نتيجة جهود مختلف الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية، والتي تناولت الأفراد كموارد يحققون مختلف الفوائد والمزايا للمؤسسات والمنظمات، ويهتم هذا المدخل بدراسة مختلف احتياجات الموارد البشرية، إضافة لضرورة تنميتهم وتطويرهم، فجوهر هذا المدخل هو العنصر البشري؛ من حيث حاجاته، تصرفاته، ممارساته، وكيفيات تنميته، والرفع من كفاءته وفعاليته، ويتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل؛ في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه

<sup>1</sup> -غنية بودوح: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 42.

القدرة، فالموارد البشرية كعناصر أساسية، وموارد رئيسية للتنظيم، بما يتمتعون به من دوافع، واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني، وقدراتهم الفيزيولوجية، إنما يمثلون أهم المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، ويقوم هذا المدخل على عدة مرتكزات أهمها:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار فعال؛ إذا ما أحسن إدارتهم وتمميتهم.
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات، لإشباع الحاجات المعنوية، الاجتماعية، والاقتصادية للأفراد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.
- برامج وممارسات الموارد البشرية؛ يجب أن توضع وتنفذ، مراعية تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد، وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

وأما في الاستثمار البشري يتم التركيز على التعلم والتدريب باعتبارهما رأس مال، إذا ما تم استغلاله على أكمل وجه فإنه سيضاعف العائدات، وسوف يتم ذكر أهم ما قام به رائدوا هذا المجال ويتعلق الأمر بكل من أعمال شولتز وبيكر.

### 9-2-1- أعمال شولتز:

يعتبر شولتز من أكبر المساهمين في هذا المجال حيث ركزت جل أبحاثه على إيجاد تفسيرات أكثر فعالية لزيادة الدخل، فلاحظ بأن معظم الباحثين أهملوا الثروة البشرية وتركزت أبحاثهم واهتماماتهم على المكونات المادية لرأس المال حيث: "أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فهو أول من أطلق رأس المال البشري" فركز على عملية التعليم باعتبارها استثمارا هاما لتنمية الموارد البشرية، حيث أن المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الأفراد تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة في آن واحد، وتوصل شولتز إن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فبالإضافة إلى قدرتها على تحسين طاقات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، والذي يؤدي في الأخير إلى زيادة إيرادات المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح شخصا صالحا ومسؤولا<sup>2</sup>

### 9-2-2- أعمال بيكر:

ركز بيكر في أعماله على نشاط التدريب، إذ يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في تبيان تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، كما اعتبر أن معدل العائد على

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص42.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص68.



الاستثمار هو العامل الأكثر أهمية في تحديد المقدار الذي ينبغي إنفاقه على التدريب، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة التي يكتسبها المتدرب، وبالتالي ارتباط معدل دوران العمل ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص ذلك أن يدرك الفرد المتدرب لعمله يعتبر خسارة لرأسمالية المنظمة، مما يدفع هذه الأخيرة إلى دفع أجور أعلى والقيام بتحسين ظروف العمل للحفاظ على مواردها البشرية.

ومن هذا المنطلق فإن اختيارنا لهذا المدخل لم يكن عبثا وإنما هو عبارة عن رؤيتنا لهذا المدخل واعتباره المناسب للدراسة، حيث يعنى بالاهتمام والاستثمار في المورد البشري ويدفعه لتحقيق أفضل ما لديه.

### 9-3- المدخل السلوكي:

"ينطلق هذا المدخل من فكرة أن التنظيم عبارة عن بيئة تؤثر في سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم، ومن ثم يمكن دراستها وفهمها في ضوء البيئة الداخلية للتنظيم، المتمثلة في الجو أو المناخ السائد فيه الذي يعيش فيه الأفراد ويتفاعلون مع عناصره المختلفة، من أفراد وجماعات وقوانين وإجراءات منظمة أو ضابطة للعلاقات وتكنولوجيا وغيرها من العناصر. وهكذا يمكن تحديد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم في العناصر الآتية:

- 1- العنصر البشري (الأفراد والجماعات).
- 2- العنصر التشريعي (القانون) الإجرائي المنظم للعلاقات والحياة.
- 3- العنصر التكنولوجي الفني (النظام التكنولوجي في العمل).
- 4- العنصر المادي الفيزيقي ( الطبيعة الفيزيائية المحيطة بالعمل).

إن سلوك عضو التنظيم يتأثر بجميع هذه العناصر، وتأتي استجابة لتفاعله معها وللاثار النفسية والاجتماعية التي تتركه عليه في موقف العمل وللدوافع التي تتكون لديه نحو العمل سواء كانت إيجابية أو سلبية<sup>1</sup>، أما في دراستنا هذه سنوظف هذا المدخل في محاولة فهمنا ودراستنا للمناخ التنظيمي في مؤسسة كوندور من خلال تركيزنا على ثلاثة أبعاد هي:

- 1- التدريب.
- 2- ثقافة المؤسسة.
- 3- ظروف العمل.

إن جميع هذه الأبعاد تشكل المناخ التنظيمي الذي يتحدد في ضوئها الاتجاهات والسلوكيات وتصرفات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد بومخولف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص ص 69، 70.

وفي الأخير يمكن القول بأنه عند اعتمادنا على هذه المداخل المتنوعة فإنها ستمكننا من الانتقال أثناء تحليلاتنا وتفسيراتنا المختلفة للمواضيع المتعلقة بهذه الدراسة، وهذا الانتقال سيكون على مستويين من التحليل، المستوى الأول الذي ينظر إلى التنظيمات بنظرة كلية، أي كوحدة وهو ما يتوافق مع وجهة النظر الماكرو سوسيولوجية، أما المستوى الثاني فهو عندما نكون بصدد تناول الأجزاء والغوص أكثر في التحليل، فهنا سيكون الانتقال إلى ما يوافق وجهة نظر ميكرو سوسيولوجية، نظرا لأن طبيعة موضوع الدراسة المعقد والمتشابك يسمح بتعدد المداخل عند التحليل، وهو ما يسهل التطرق إلى القضايا أكثر جزئية وخصوصية والتي ترتبط بموضوع الدراسة، مما يمكننا من الوصول إلى فهم أعمق لموضوع الدراسة والتحكم فيه، وبالتالي التوصل إلى الأهداف المرجوة من الدراسة.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل والذي عنون ب البناء المنهجي للدراسة، حاولنا وضع الأسس العلمية لهذه الدراسة حتى لا تحيد عن الأهداف المرجوة وذلك من خلال بناء المقومات والبناءات التي تقوم عليها من إشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، وذكرنا المفاهيم الأساسية والثانوية والتي يعتمد عليها في الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تحدثنا عن خمسة دراسات سابقة والتي استفدنا منها كثيرا في البحث سواء في الجانب النظري والتطبيقي، أما من ناحية المنهجية فتم الحديث عن المنهج الوصفي والذي يعد منهج هذه الدراسة والتقنيات المستعملة لجمع المعطيات من ميدان من استمارة وملاحظة ومقابلة وأداء الإخباريين، وكل هذا في سبيل الوصول إلى معلومات وبيانات تتعلق بالجانب الميداني، بالإضافة على ذلك فتم الحديث أيضا في هذا الفصل عن المداخل النظرية ( المقارنة) والتي تمثل النقطة الجوهرية والحاسمة في كثير من البحوث الاجتماعية، حيث تم وضع البحث في ظل ثلاث مقاربات نظرية وهذا بغية التوصل إلى تفسير الظاهرة المدروسة والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تقديم الحلول للمشكلات المطروحة.

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

### \_تمهيد

- 1\_ ماهية المناخ التنظيمي.
- 1\_1\_ مفهوم المناخ التنظيمي.
- 2\_1\_ أهمية المناخ التنظيمي.
- 3\_1\_ خصائص المناخ التنظيمي.
- 4\_1\_ عناصر المناخ التنظيمي.
- 2\_ أساسيات المناخ التنظيمي.
- 1\_2\_ أنواع المناخ التنظيمي.
- 2\_2\_ نماذج المناخ التنظيمي.
- 3\_2\_ أبعاد المناخ التنظيمي.
- 3\_ مناهج قياس والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- 1\_3\_ مناهج قياس المناخ التنظيمي.
- 2\_3\_ العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.
- 4\_ آليات خلق المناخ التنظيمي في المؤسسات.
- 1\_4\_ الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- 2\_4\_ تحليل دور المناخ التنظيمي في المؤسسات.
- 3\_4\_ طرق تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تسعى منظمات اليوم على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاية، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة على حد سواء، في محاولة منها للاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال العديد من المتغيرات السوسيو تنظيمية والتي من أهمها المناخ التنظيمي، حيث يعد العامل الحاسم في تشكيل السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، خاصة مع اشتداد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والاتجاه نحو بناء مجتمعات المعرفة. ونظرا لهذه الأهمية، فقد أصبح \_ موضوع المناخ التنظيمي يشغل مساحة واسعة من اهتمامات الباحثين في شتى التخصصات، وخاصة في الفكر التنظيمي المعاصر\_ حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم أعضاء المنظمات لمختلف السلوكيات. وجاء تخصيصنا بتناول المناخ التنظيمي في هذا الفصل، باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة (المتغير المستقل)، حيث نتطرق فيه إلى المباحث والمتمثلة على النحو الآتي:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي.
- المبحث الثالث: مناهج قياس والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- المبحث الرابع: آليات خلق المناخ التنظيمي في المؤسسات.

**1- ماهية المناخ التنظيمي:**

يعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات سوسيو تنظيمية التي تعمل على نجاح المنظمات لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، ولقد انصب اهتمام العديد من الباحثين والمختصين على دراسته لما له من أهمية سواء على الفرد أو المنظمات.

وعلى هذا الأساس سنحاول أن نبرز مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته وعناصره، ضف إلى ذلك أهم أبعاده، وهذا في محاولة منا لتغطية الجوانب المتعلقة بالماهية.

**1-1- مفهوم المناخ التنظيمي:**

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم ذات الصيت الواسع الانتشار خاصة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية والفكر التنظيمي، فقد استحوذ على اهتمام مختلف الباحثين من مختلف التخصصات علم الإدارة، علم النفس، علم اجتماع التنظيمات وغيرها، "وبدأ الاهتمام بالموضوع في دراسات الفكر الإداري في الثلاثينات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل لوين (Lewin, 1939) وفليمان (Fleishman, 1953)، وذلك من خلال دراستهما حول أثر الأنماط القيادية على المناخ التنظيمي والسياسات التنظيمية الرسمية وحاجة العاملين وقيمهم، إلا أن هذه الدراسات تخللها جوانب قصور عديدة أهمها عدم تقديم أسس مفاهيمية ومقاييس محددة لمفهوم المناخ التنظيمي، وبالرغم من وجود هذه الدراسات إلا أن الدراسة الفعلية لموضوع المناخ لم تظهر بشكلها العلمي إلا في بداية فترة الستينات"<sup>1</sup>، ومنذ الستينات حتى وقتنا الراهن تعددت جهود العلماء والمتخصصين حول تحديد مفهومه، فليس ثمة اتفاق حول تعريف جامع ومحدد لطبيعته وخصائصه، وذلك لتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية، والبيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات، فبعض الباحثين ركزوا على البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، والبعض الآخر ركز على البيئة الخارجية، وهذه الاختلافات سمحت بتعدد التعريفات التي أطلقت حوله، وفي هذا الصدد سنحاول أن نركز على بعض التعريفات التي أعطيت حول المفهوم.

يرى محمود ذنبيات أن المناخ التنظيمي هو: "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية

<sup>1</sup> - محمد ناصر وآخرون: "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012، ص 2014.

والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة".<sup>1</sup> يرى كل من لتوين وسترينجر Litwin and stringer المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".<sup>2</sup> ويعرف هالبين المناخ التنظيمي بأنه: دراسة تصورات الأفراد المنتمين كأعضاء للمنظمة لمختلف جوانب الأنشطة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلاوة على ذلك، تتمثل هذه التصورات الفردية في تلك أنماط سلوكية معينة إيجابية أو سلبية المرتبطة بالسلوك الفردي، والبارزة في نهاية المطاف في أداء المنظمة.<sup>3</sup> ويعرف محمد قاسم القريوتي المناخ التنظيمي بأنه: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي وتحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".<sup>4</sup> ويرى كل من شنيدر وسنيدر أن المناخ التنظيمي يعبر عن: ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل.<sup>5</sup> وحسب فورهارد وجلمر Forhard and Gelmer فالمناخ التنظيمي هو: مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-محمود محمد ذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999، ص 34.

<sup>2</sup>-عيسى قيقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

<sup>3</sup>-Mathias Gemnafle, simon petrus waimuri, John Rafafy Batlolona: Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century, international journal of science and recherche (IJSR), vol 7, issue 2, February 2018, p120.

<sup>4</sup>- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الأردن، 1994، ص 72.

<sup>5</sup>-محمد حسن رسمي: مرجع سيق ذكره، ص 88.

<sup>6</sup>- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258.

ويورد كاتز وكاهن Katz and Kahn تعريف آخر للمناخ التنظيمي والذي يعتبرانه: هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة.<sup>1</sup> ويعرف علي السلمي المناخ التنظيمي بأنه: كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد.<sup>2</sup>

وهناك تعريف آخر للمناخ التنظيمي والذي يقصد به: شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه.<sup>3</sup> ونرى من خلال استعراضنا للتعريفات المختلفة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي، هناك العديد من التعريفات المتشابهة والمختلفة والتي لا يتسع لنا المجال لسردها كاملة في هذه الدراسة، وبالرغم من هذا التعدد في المفاهيم كما سبق الإشارة إليه، إلا أن جلها تركز محور اهتمامه على محور واحد ويتعلق الأمر بالعلاقة بين الفرد (المورد البشري) وبيئة العمل، إلا أن المتمعن يرى أغلب الباحثين يتفقون على العلاقة بين المورد البشري وبيئة العمل الداخلية، ولا يركزون على البيئة الخارجية، أما أساس العلاقة فيكمن في الإدراكات وانطباعات العاملين ومختلف الاتجاهات التي يكونها الفرد عن بيئة العمل، فالفرد له خصائص مرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، وبين بيئة العمل التي تتميز بخصائص تختلف من منظمة إلى أخرى.

### 1-2- أهمية المناخ التنظيمي:

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال مايلي:

ترجع أهمية مفهوم المناخ التنظيمي لكونها مكنت الباحثين لدراسة أبعاد متعددة من السلوك التنظيمي تحت مظلة مفهوم عام واحد، والذي كان له ايجابياته على دراسات المناخ التنظيمي، لشموليته واحتوائه على أبعاد مختلفة ساهمت في إعطاء ملخص عن سلوكيات المنظمة.<sup>4</sup> للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر على العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسة التنظيمية وخصائص العاملين وأداءهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المنظمة وتتضح أهمية المناخ التنظيمي كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف

<sup>1</sup>-زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 122.

<sup>2</sup>-علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 297.

<sup>3</sup>-فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>4</sup>-سعد الكلابي: المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007،



العاملين فيها من خلال العمل على الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال.

وبصفة عامة تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها.

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية وحيث أن للمناخ التنظيمي تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، فهو يساهم في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أداءهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية<sup>2</sup>.

إن للمناخ التنظيمي أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في تحديد مختلف الظواهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.

إن سلوك وفعالية العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة وتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الهدف من الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة كذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الأفراد والبيئة التنظيمية بشكل عام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ط2، ص ص 293، 294.

<sup>2</sup>- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 17.

<sup>3</sup>- واصل جميل المومني: مرجع سيق ذكره، ص ص 30، 31.

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها<sup>1</sup>.

يؤدي المناخ التنظيمي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ أن نجاح المنظمات من خلال توافر مناخ تنظيمي مناسب لها يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني والدخل الوطني ومن ثم الدخل الفردي، مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل<sup>2</sup>. من خلال ما سبق، يمكن القول إن أهمية المناخ التنظيمي تكمن باعتباره ركنا مهما في خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمات، ونظرا لتأثيراته وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتي لها تأثير مباشر في سلوكيات العاملين وأدائهم من جهة وتأثيراتها على أداء المنظمات من جهة أخرى، لذا ينبغي معرفة وتحديد طبيعة وأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمات وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للعاملين بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 1-3- خصائص المناخ التنظيمي:

وبالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات، والتعريفات المختلفة التي أعطيت حول تحديد طبيعته وخصائصه، فقد توصل الباحثون إلى استخلاص العديد من الخصائص المميزة له والتي من بينها نذكر مايلي:

أ- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

ب- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية، وعلى هذا الأسس فقد يختلف عمل المؤسسة الواحدة في إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد فما قد يراه البعض ايجابيا فقد يراه البعض الآخر سلبيا.

<sup>1</sup>-ناصر محمد السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة

بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 18.

<sup>2</sup>- أحمد الصفار وآخرون: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 356.

ج- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.  
 د- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق.  
 هـ- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.  
 و- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية وبين المناخ التنظيمي الذي ينتج في المؤسسة، مما يكن له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسات.<sup>1</sup>  
 ويشير إيهاب محمود عايش الطيب إلى خصائص أخرى للمناخ التنظيمي نذكرها على النحو التالي:

أ- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

ب- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.

ج- أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.<sup>2</sup>

وهناك خصائص أخرى للمناخ التنظيمي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

أ- المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.

ب- يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ج- إن إدراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهه ودافعه، هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص ص 294، 295.

<sup>2</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 15.

د- إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري من ناحية، أن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه بالمستوى الأدنى.<sup>1</sup>

ويرى أبو بكر مصطفى محمود بأنه للتعرف أكثر على خصائص المناخ التنظيمي وتأثيراته المختلفة على السلوك المنظمي يمكن لنا أن نستدل على مجموعة من المؤشرات ونذكر منها مايلي:

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهما.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي والفردية والجماعية.
- مستوى وطرق التعاضد والتحميس الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة.
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مفهوم ومستويات الجودة.
- درجة الاستقلالية في التصرف لانجاز الأعمال حسب المواقف.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.
- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد ووحدات المنظمة.
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> - رأفت حمدونة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 13.

- مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصحة العمل.

- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى أعضاء المنظمة.

- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن العمل بالمنظمة وعن أنظمة الإشراف بها ومستويات الأجور ونظم الترقيّة والحوافز.

- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن طبيعة العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

- مستوى إدراك أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم من خلال تحقيق خطط وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

#### 1-4-4- عناصر المناخ التنظيمي:

يجد الباحثين المهتمين بالمناخ التنظيمي صعوبة كبيرة في تحديد عناصره وأبعاده، لأنها تتداخل مع بعضها البعض، فهناك من يشير إلى أن هذه العناصر تمثل الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، ضف إلى ذلك ارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، مما يصعب مأمورية الفصل بينهما، وفي دراستنا هذه سنحدد أهم تلك العناصر التي وضحا نموذج ستيرز وجاءت على النحو الآتي:

**1-4-4-1- السياسات والممارسات الإدارية:** فترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكما كانت الممارسة الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا دليل على إيجابية مناخه التنظيمي<sup>1</sup>

**1-4-4-2- الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة، وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 125، 126.

<sup>1</sup>- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup>- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 552.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات.<sup>3</sup>

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة.<sup>4</sup>

كما أن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل ( الأقسام والوحدات) التي يعمل الفرد معها قد تكون كثيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها.<sup>1</sup>

كما أن للهيكل التنظيمي دور مهم في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد، من خلال آلية التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام في الهيكل التنظيمي، فالتنسيق يعبر عن مجالات التعاون والترابط بين الأفراد والوحدات، ويؤدي سوء التنسيق بين الوحدات إلى تصارع الأفراد والوحدات على الاختصاصات التنظيمية<sup>2</sup>، أما الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها فعندما تكون الهياكل غير واضحة قد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ

<sup>3</sup> - أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 48، 49.

<sup>4</sup> - فاروق عبده فليح، عبد المجيد السيد محمد: مرجع سيق نكره، ص 292.

<sup>1</sup> - محمد حسن رسمي: مرجع سيق نكره، ص 314.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 104.

عمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وهنا تتضح أهمية الهياكل التنظيمية وتأثيره المباشر على العاملين.<sup>1</sup>

والملاحظ في العصر الحديث، أن جل المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها، أصبح جل اهتمامها اليوم، منصب على الكيفية التي يمكن من خلالها صياغة هيكل تنظيمي، فعال له القدرة على استثمار المورد البشري، بإعتباره لغة العصر الحديث، في كيفية التعامل معه حتى تتحقق الأهداف.<sup>2</sup>

**1-4-3-التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً من قبل العلماء والمفكرين بشئى تخصصاتهم العلمية، وقد أدى هذا الاهتمام الكبير بها إلى تعدد التعريفات التي أعطيت حولها ولم يتم الاتفاق على تحديد مفهوم يتفق عليه معظم الباحثين، شأنها شأن معظم المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وتعرف بأنها: "مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من منتجات".<sup>3</sup>

وقد لقي موضوع التكنولوجيا في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً باعتباره ذو تأثير كبير على العملية التنظيمية، وقد أشار كل من ترست Trist وبامفورث Bamforth إلى الآثار السلبية التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي ومن ذلك انخفاض الإنتاجية وروح المعنوية وزيادة نسبة التغيير في العمل. وتكررت مثل هذه الدراسات على أنماط التفاعل ونطاق الإشراف، وعلى طبيعة الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً للمناخ التنظيمي، يتلائم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، وإذا ما تم اعتماد التكنولوجيا بشكل صحيح فإنها ستساهم في تحقيق مايلي:

أ- تحديد التكنولوجيا للمستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدخل العمل.

<sup>1</sup>- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديري الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 30.

<sup>2</sup>-عزيز قودة: التنظيم الإستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الإدارية مدينة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص 102.

<sup>3</sup>-طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 106.

<sup>2</sup>-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، بيروت، 2000، ص 149.

توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهد.

ج- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

د- إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية.

هـ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

و- التكنولوجيا المتطورة تساهم في تحقيق أجواء تنظيمية بعيدة عن الروتين وتساعد في الإبداعات الذاتية وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال.<sup>1</sup>

وإن استخدام التكنولوجيا ودرجة تحديثها قد يؤثر على جو العمل، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، اتجه المناخ السائد العام فيها إلى الرتابة في تأدية الأعمال، مما يؤثر سلباً على روح العمل بين أفراد التنظيم إلى جانب تحجيم إمكاناتهم الإبداعية، كما قد يؤدي إلى ضعف حماس العاملين على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم.<sup>2</sup>

وتحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع الآلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.<sup>3</sup>

**1-4-4- البيئة الخارجية:** فالمنظمة التي تسودها ظروف اقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار والشيء نفسه، ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى التي يعيش ضمن أطرها النظام أما إذا كانت هذه المتغيرات البيئة الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 262.

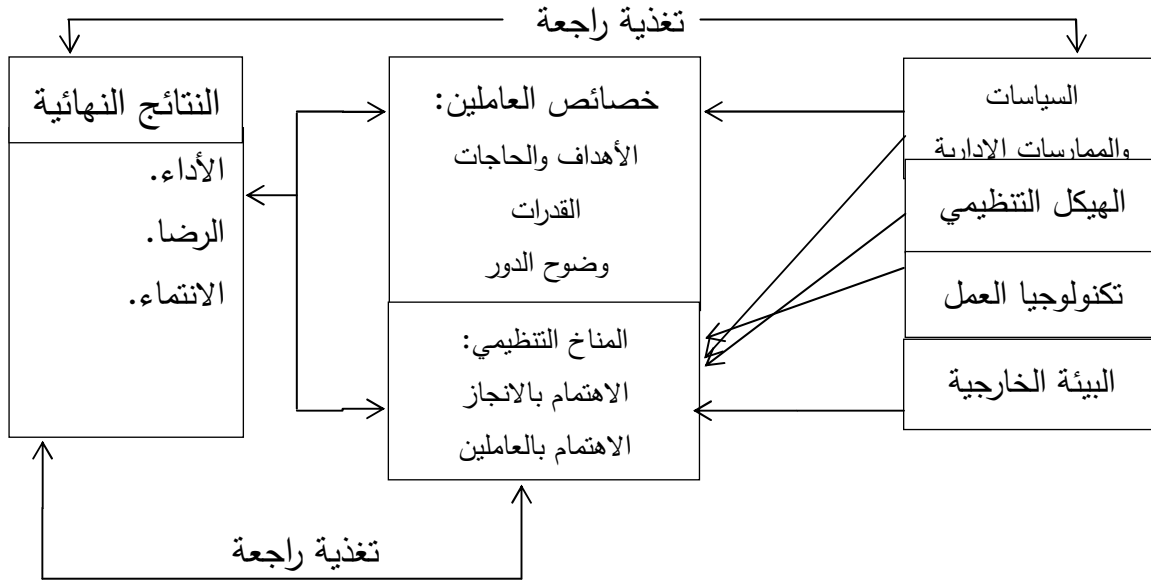
<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات: مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>4</sup> - محمد حسن محمد حمادات: مرجع سبق ذكره، ص 18.



الشكل رقم (2) : يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي حسب "ستيرز"



المصدر: واصل جميل المومني، مرجع سبق ذكره، ص36.

## 2- أساسيات المناخ التنظيمي.

سنبحث من خلال هذا المبحث في الأنواع والتصنيفات المتنوعة للمناخ التنظيمي والتي ناقشها الباحثين من مختلف التخصصات، ضف إلى ذلك التعرّيج على مختلف النماذج والتي تضم العديد من المتغيرات والأبعاد التي حاولت الإمام بالمناخ التنظيمي.

### 2-1- أنواع المناخ التنظيمي.

هناك اختلافات وتصنيفات كثيرة بين الكتاب في تحديد نوع المناخ التنظيمي، وترجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة ونوع الخصائص الموجودة في المنظمة، فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي السلبي والمناخ التنظيمي الإيجابي، والبعض الآخر يصف منظمة ما بأنها تتمتع بمناخ ديمقراطي وأخرى تتمتع بمناخ بيروقراطي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون (المريح) للعاملين والذي يعمل كدافع لزيادة إنتاجيتهم، كما قد يكون المناخ التنظيمي متعبا للعاملين (المعيق)، لا يعمل على تحفيزهم ويكون عائقا للنشاط والأعمال الممارسة، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والمناخ التنظيمي المرضي، وقد يكون ملائم في منظمة معينة وغير ملائم في منظمة أخرى حتى وإن كانت تعمل في نفس المجال أو في مجال آخر، إذن لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات لوجود فوارق بين المنظمات من حيث ( طبيعة إنتاجية، اجتماعية، اقتصادية، نفسية ... )، ضف لذلك ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة، والاختلاف والتباين في طبيعة

المتغيرات والعناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، لذا نجد تعدد وتنوع في أنواع المناخات التنظيمية، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات جادة من الباحثين لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي. ويمكن القول بوجود ستة أنواع للمناخ التنظيمي والتي أفرزتها إحدى الدراسات في هذا المجال. ويمكن توضيحها كمايلي:

### 2-1-1-1-2- المناخ التنظيمي المفتوح<sup>1</sup>:

يتمتع الأفراد بمستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم الإعاقة) وارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع واهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل استخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.

### 2-1-1-2-2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي):

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتماما قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدودا إلى حد ما.

### 2-1-1-3-2- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم انحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي على أداء العمل، ويتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.

### 2-1-1-4-2- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية. يتصف

<sup>1</sup>-محمد حسن رسمي: مرجع سبق ذكره، ص 101.

سلوك المدير بالاجتماعي، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام بقليل من العمل والإنتاج.

### 2\_1\_5\_ المناخ التنظيمي الأبوي:

في هذا المناخ لا يتاح للعاملين فرض المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصو الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن ينفادوا، وبأنهم لم يصلوا بعد على مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة.

### 2-1-6- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتفاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.<sup>1</sup>

ويميز عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بين ثلاثة أنماط من المناخ التنظيمي كمايلي:

- المناخ السلطوي power-Motivated Climate

- المناخ الانتمائي Affiliation-Oriented Climate

- المناخ الإنجازي Achivement- Oriented Climate

أولاً- المناخ السلطوي power-Motivated Climate:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد الإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.

ثانياً- المناخ الإنتمائي Affiliation-Oriented Climate : حيث يتيح التنظيم الفرصة

لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

<sup>1</sup>-محمد حسن رسمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 101، 102.

ثالثاً\_ المناخ الإنجازي **Achivement- Oriented Climate**: حيث يتيح المديرين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.<sup>1</sup>

ويوضح أن هناك درجات متفاوتة من المناخ التنظيمي للمنظمة يقع بين الانفتاح الكامل، والانغلاق الكامل وعلى الإدارة اختيار نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وتواجه الإدارة مشكلة في الاختيار بين البدائل، فالمناخ الذي يسهل الأداء والإنتاج ليس بالضرورة هو المناخ الذي ينمي الشعور بالرضا بين العاملين، فقد اتضح في إحدى الدراسات أن الوحدات الأكثر فاعلية في الأداء والإنتاج تعمل في مناخ يتصف بدرجة كبيرة من المرونة بالتنظيم، واللامركزية في اتخاذ القرارات، والابتكار، ومع ذلك فقد اكتشف أن الوحدات أكثر رضاء تعمل في مناخ يتصف بجمود التنظيم والمركزية.<sup>2</sup>

## 2-2- نماذج المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها ومتغيراتها، ولقد قام الباحثين والمتخصصين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري لتحديده، واختلفوا في تحديد أبعاده ونماذجه وهذا الاختلاف مرده إلى اختلاف البيئات التنظيمية والمداخل، وفي هذا العنصر سنحدد أهم نماذج المناخ التنظيمي والتمثلة على النحو التالي:

### 2-2-1- نموذج مايلز (Miles1965):

قام مايلز بعرض عشرة أبعاد للمناخ وضحا كمايلي:

أ- التركيز على الأهداف: وترتبط بوضوح الأهداف التنظيمية وإمكانية تحقيقها.

ب- كفاية الاتصال: وترتبط بوجود قنوات اتصال أفقية ورأسية فعالة.

ج- التوازن الأمثل للسلطة: وترتبط بوجود توزيع متوازن للسلطة داخل المؤسسة، بمعنى وجود سلطة للقائد ووجود آلية لمراجعة القائد في صنع القرار لدى العاملين.

د- استغلال الموارد: وترتبط باستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

هـ- التماسك: وتشمل مدى الترابط والالتزام بين الموظف والمؤسسة كمنظمة لها أهدافها المستقلة ويرتبط أيضا بالثقة التنظيمية.

و- الروح المعنوية: وهي تمثل الإحساس بالانتماء والرضا داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص17.

<sup>2</sup>-إيهاب محمود عايش الطيب: مرجع سبق ذكره، ص23.

ز-الإبداع: وترتبط بمدى سعي المؤسسة نحو حفز الأفراد لتطوير الأداء.

ح-الاستقلالية: وهي ترتبط بمدى اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.

ط-التكيف: وترتبط بقدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات.

ك-كفاية حل المشكلات: وترتبط بأسلوب وآليات إدارة النزاع التنظيمي بصورة متوازنة، وتجدر

الإشارة إلى أن مايلز قام بتفعيل هذه القائمة بعد ذلك كنموذج لقياس الصحة التنظيمية.

من خلال النموذج السابق نلاحظ أنه اهتم بالاتصالات والاستقلالية والإبداع علاوة على حفز

الأفراد، إلى جانب اهتمامه بإدارة الصراع أو النزاع بصورة متوازنة، بالإضافة إلى أنه نظر

للمؤسسة كمنظمة اجتماعية تتفاعل عناصرها بصورة دينامية.<sup>1</sup>

**2-2-2- نموذج كروفت و هالبين (Croft, Halpin 1966):** بهدف فهم المناخ التنظيمي

انطلاقاً من عناصره المشكلة له، اعتمد الباحثان كروفت وهالبين على مجموعتين رئيسيتين،

تتضمن كل منهما أربعة عناصر، وهي: المجموعة الأولى وتضم العناصر التالية: الاعتبار

الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل، المسافة العاطفية التي

بين المدير ومرووسيهن الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت، أما

المجموعة الثانية: وتضم بدورها العناصر التالية: السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم

الاجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال

سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم، شعور العاملين بأنهم

قد أنتجوا<sup>2</sup>، وأطلق على هذا النموذج climate Description Organizational

Questionnaire (OCDQ)، وهو مكون من ستة متغيرات: القيادة، الدافعية، الاتصالات،

اتخاذ القرار، وضع الأهداف والرقابة.<sup>3</sup>

**2-2-3- نموذج ليكرت (Likert, 1967):**

حيث وضح ليكرت متغيرات لتحديد المناخ التنظيمي في أي منظمة كانت، وقسمها حسب

الشكل الذي في الأعلى إلى مجموعات، كل مجموعة تقيس مؤشرات معينة ونوضحها فيما يلي:

- متغيرات سببية: وتشتمل على متغيرات هيكلية ومتغيرات القيادة.

- متغيرات هيكلية: درجة تحديد الأهداف، تمركز القرار، ومشاركة الأفراد.

<sup>1</sup>- فوزي ميهوبي: المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، مذكرة مكملة لنيل

شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص48.

<sup>2</sup>- عيسى قبوقب: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، 2009، ص 163.

<sup>3</sup>- Thomas Ross :The organizationnal climate of schools, **international Review of education**, vol

22, issue 4, December 1976, Available from:

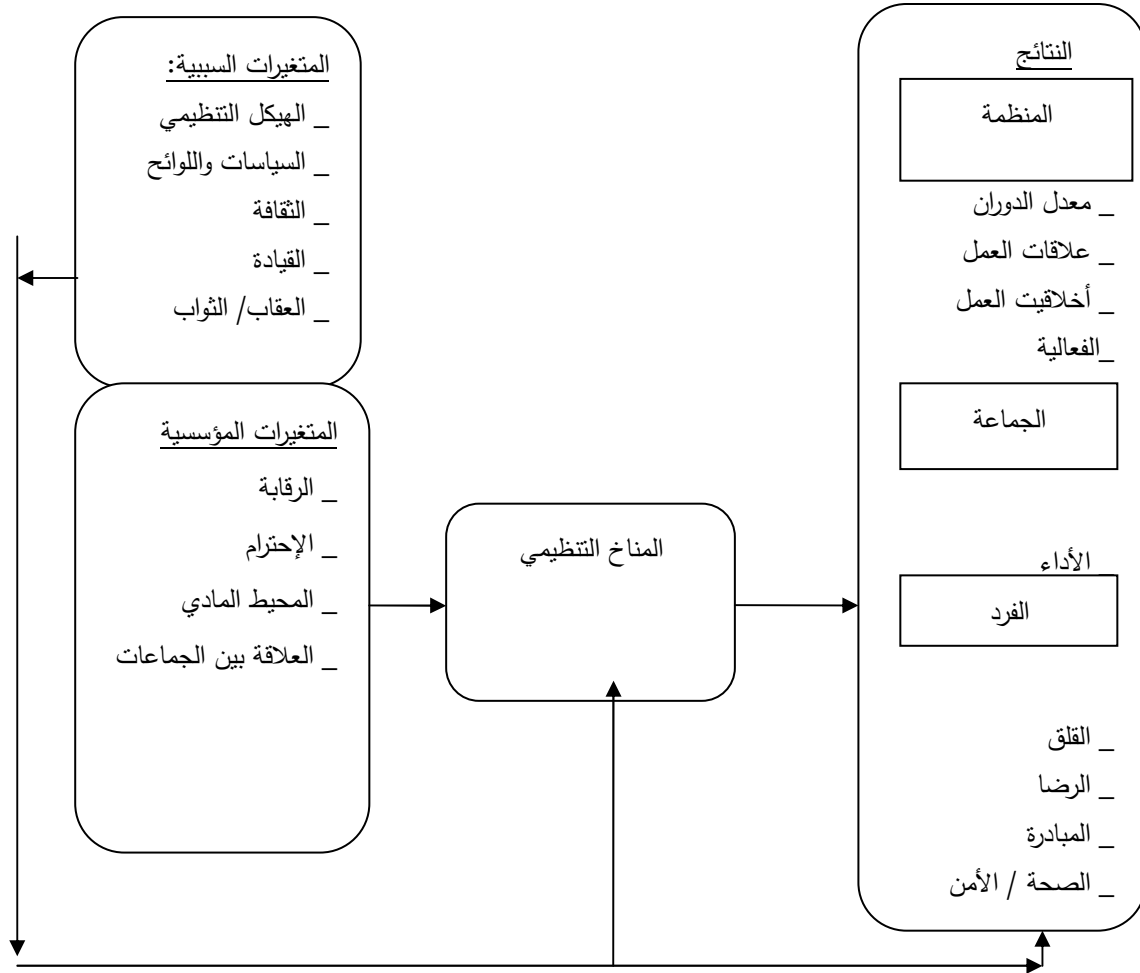
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF00598815>, consultè le 30/12/2018, 14:20.

- متغيرات القيادة: مدى استجابة الأفراد لرئيسهم، تميز الأهداف، العمل الجماعي، إشراك المرؤوسين في القرار.

-متغيرات سببية وسيطية: المتغيرات التي تتعلق بدرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

-متغيرات وسيطية: وتقيس درجة تأثير سلوكيات الرئيس على الأفراد ويتم قياسها من خلال خمسة أبعاد وهي: نوعية وجودة الاتصالات، الرغبة في العمل الجماعي، انطباق المرؤوسين حول نمط القيادة، دافعية الأفراد نحو العمل وقبول الأهداف. والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (3): يبين نموذج ليكرت المحدد للمناخ التنظيمي.



**Source :** Roch Geneviève :imâct du climat oganistionnel sur le façonnement relationnelle de soins et satisficationnelle d’infirmiées en milieu hospitalier, Thèse doctorat en science infirmières, université de montréal,2008, p 18.

2-2-4- نموذج ليتوين وسترينجر: يهدف نموذج الباحثان ليتوين وسترينجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من

الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف إلى تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى ليتوين وسترينجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد، تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المخاطرة، المسؤولية، المكافأة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الانتماء.<sup>1</sup> وتمتاز هذه الآراء بالتجانس والاستقلالية عن بعضها البعض، ويمكن اعتمادها كمقياس أساسي للمناخ التنظيمي، وفي تصور ليتوين وسترينجر فإن نمط القيادة لا يعد بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، وإنما يعد عاملاً مهماً في تحديد نمط المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

### 2-2-5- نموذج كامبل و زملائه (Campbell & Al):

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات.
- المكافأة: وهي مكافأة العاملين على أدائهم لوظيفتهم.
- مركزية القرارات أو اتخاذ القرارات: وهي تفويض السلطة والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التدريب: أي اهتمام الإدارة بالعاملين والعمل على تنمية الموارد البشرية.
- المخاطرة: وهي درجة الخطر الذي يشعر فيه العاملين في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- الانتفاع: وهي جعل العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أو العاملين.
- الروح المعنوية: وهي الروح التي يتمتع بها العاملين ودرجة إحساسهم بأهميتهم ودورهم في العمل الجماعي.
- التقدير: وهي درجة الإدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومدى مساندته له.
- المرونة التنظيمية: أي درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- الإنجاز: أي التأكيد على إنجاز المدراء والعاملين في جميع المستويات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم بن حمد البدر: مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - أحمد محمد عوض بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> - أكرم أحمد رضا الطويل، إسراء وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 40.

### 2-2-6- نموذج لولر و زملائه (Lawler & Al 1974)

يرى لولر أن عناصر المناخ لتنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من العناصر الفرعية:

**المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

-درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

-درجة الرسمية في إجراءات العمل.

-درجة التدخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

**المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

-نمط القيادة.

-نظم المكافآت.

-نظم مواجهة الصراعات.<sup>1</sup>

### 2-2-7- نموذج فورهند وجيلمر (Forhand & Gilmer):

حدد الباحثان فورهند و جيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في:

أ-الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

ب-درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تدخل العلاقات بينهما.

ج- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

د-نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>2</sup>

### 2-2-8- نموذج دوني و زملائه Downey et all 1974:

في تقدير دوني و زملائه أن المناخ التنظيمي يتشكل من ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كمايلي:

<sup>1</sup>صليحة شامي:المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص23.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص ص 221،222.



أ- اتخاذ القرارات: مدى فهم وإدراك أعضاء التنظيم لعملية اتخاذ القرار، ومدى التطور الحاصل في تلك العملية، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ضمن المستويات التنظيمية المختلفة.

ب- الدفء: مدى إدراك أعضاء التنظيم وشعورهم بأن العلاقة بينهم قائمة على الصداقة والثقة المتبادلة.

ج- المخاطرة: مدى شعور الموظف بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

د- المكافآت: مدى شعور الموظف بأن الإدارة تعتبر التشجيع والتعامل الإنساني من المكونات الهامة لنظام المكافآت في المنظمة.

هـ- الهيكل التنظيمي: مدى اعتقاد أفراد التنظيم بأن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي ومسؤوليات العمل محددة وواضحة بشكل جيد.

و- الانفتاح: مدى شعور الأفراد العاملين بسهولة إزالة العقبات التي قد تعترض عملية تعارف بعضهم على بعض داخل التنظيم.

ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين، وجماعة العمل، وكذلك اهتمامه بوجوب تحديد السياسات ووضوحها.<sup>1</sup>

## 2-2-9- نموذج ستيرز (Steers 1977):

ويتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة من الاختيار والتدريب.

ب- الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

ج- تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

د- البيئة الخارجية: البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما ذلك العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية.

<sup>1</sup> -حسام الدين نزارى، زكرياء لطرش: "نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد8، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص ص 121،122.

والملاحظ أن هذا النموذج يشير إلى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير، وأنها تتشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي ودرجة اهتمامهم الوظيفي، لذا يمكن القول أن نموذج ستيرز قد ألم بمختلف أبعاد المناخ التنظيمي والتي من شأنها أن تؤثر بصفة مباشرة في تحديد أهداف المنظمة، وكذا في تحديد نوعية المناخ على الأنسب للمتغيرات التي نتعامل معها.<sup>1</sup>

### 2-2-10- نموذج تيم و بترسون (Tim and Peterson):

وقد أشار هذا النموذج إلى ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

أ-الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو مرؤوسيه.

ب-المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وتحديد السياسات المختلفة.

ج-الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة، فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية المعلومات.

د-المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم، ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم هي علاقات جيدة.

هـ-الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات، والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

و-الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها.<sup>1</sup>

### 2-2-11- نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي:

يحدد هذا النموذج مجموعة من الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي حيث تم التركيز فيه على

علاقة التأثير بين القائد ومرؤوسيه، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كمايلي:<sup>2</sup>

-هياكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكله العمل.

<sup>1</sup>- إبراهيم بن حمد البدر: مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>1</sup>-صليحة شامي: مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup>-عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الكوابل بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص

- المحاسبة والمساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولين عن تصرفاتهم.
- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين أنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن قياداتهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق.
- التعاون بين الجماعات: يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود لتعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: يعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- انسياب الاتصالات: يعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.

## 2-2-12- نموذج مسح المنظمات:

طور هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحوث Surey of Resach Institute واختار الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- الاستعداد التكنولوجي: يقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة والقدرة على التحكم فيها، ومدى إتاحة الأفراد لاستخدام هذه التكنولوجيا.
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية: من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير وإمكانية الترقية وتوفير مستلزمات وشروط العمل، بما يحقق الظروف النفسية الملائمة لأفراد التنظيم.
- انسياب الاتصالات: الصاعدة والنازلة والاتصالات في المستوى الواحد، ومدى سرعة هذه الاتصالات في الوصول إلى الأفراد، ودرجة ملائمة وسيلة وقناة الاتصال مع الرسالة.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعي، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 413، 414.

- مستوى الدافعية لدى الأفراد: ويقاس مدى دافعية الأفراد في إنجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانيات ودوافع الأفراد.

- عمليات صنع القرار: يحدد مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، كما يحدد مستويات التفويض للمستويات الدنيا، بما يحقق مرونة وقدرة على التعامل مع مجريات العمل ويزيد من تحمل مسؤوليات الأفراد.

- نفوذ المستويات الدنيا: ويقاس درجة تأثير الجماعات الغير رسمية في مجريات التنظيم، كما يقاس قدرة المستويات الدنيا على الوقوف في وجه قرارات الإدارة العليا.

### 2-2-13- نموذج هاج (Hage):

ويشير هاج (Hage) إلى أن فاعلية المناخ التنظيمي تعتمد على مجموعة من الأبعاد تحدد العلاقة بين الفرد والتنظيم والتي يمكن تحديدها:

أ- العضوية: وترتبط بإجراءات تعيين للأفراد، والمقاييس المستخدمة، ومدى تجانس أو تنافر الأفراد، وسلوك الأفراد وحيثيات تفسير ذلك السلوك.

ب- عوامل ترتبط بالتطبيع الاجتماعي: وتشير إلى جوانب التدريب الرسمية، والنسق القيمي للتنظيم، ومدى الاتساق بين الأنساق القيمية لكل من الفرد والتنظيم، بجانب المؤثرات اللارسمية والتي تتم من خلال العلاقة بين القيم والاتجاهات وتأثيرها على الفرد.

ج- قضايا ترتبط بالهوية وتشير إلى مستوى الاستغراق في العمل، والالتزام، والتوحد مع أهداف التنظيم.

د- قضايا السلطة: وتشير إلى السياسات والممارسات والإجراءات التي تحدد أسلوب العمل والسلوك الوظيفي التي تتراوح ما بين أنماط قيادية استبدادية أو ديمقراطية وتجانس أو تنافر الجماعات.

هـ - قضايا تتعلق بالتفاعل بين الأفراد وتتمثل في توجيهات الإدارة نحو الأفراد، ومدى التماسك بين أعضاء الجماعة والقيم المشتركة والإدراك المشترك.<sup>1</sup>

### 2-2-14- نموذج كوز و توماس:

حيث حددا الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية هي:

أ- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

ب- درجة التماسك: مدى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

<sup>1</sup>-محمد حسن رسمي: مرجع سبق ذكره، ص 83، 82.

- ج-الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- د- ضغط العمل: مدى إدراك الفرد لضغط الوقت لإنهاء المهام الموكلة إليه.
- هـ-الدعم: ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- و-التقدير: ويعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
- ز- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

ح-الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.<sup>1</sup>

### 2-2-15- نموذج ستيرن (Stern):

انطلق ستيرن في دراسة للسلوك التنظيمي التي أجراها سنة 1980 من آراء علماء النفس الإنسانيين الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة، ومن نموذج الحاجات- الضغط الذي تمثله ميل Mill- حيث تمثل الحاجة لقوى المؤثرة في الإدراك والسلوك ويمثل الضغط والأوضاع التي تشكل عائقاً أمام الحاجات، وقام الباحث ببناء قائمة المناخ التنظيمي لقياسه في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين كل بعد يحتوي على عدة محاور:

البعد الأول: يتضمن التركيز على النمو ويهتم بالأنشطة التعاونية بين الأفراد ويحتوي على أربعة محاور هي: المناخ الفكري، احترام الذات، معايير الانجاز، وحياء الجماعة.

البعد الثاني: يتضمن التركيز على الضبط ويصف اهتمام المنظمة بالإجراءات الإدارية البيروقراطية ويحتوي على ثلاثة محاور هي: النظام والترتيب، ضبط الدافعية، والعزلة الاجتماعية.<sup>2</sup>

### 2-3- أبعاد المناخ التنظيمي:

تختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في المتغيرات والعوامل التي من أهمها بيئات المنظمات، ولقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول الأبعاد والعناصر التي يتضمنها إطار المناخ التنظيمي، وترجع هذه الاختلافات إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين ( منظمات أعمال، منظمات صناعية،

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>2</sup> - الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 60، 61.

مدارس، أو دوائر حكومية...)، فضلا عن تباين مداخل الدراسات، الأمر الذي جعل من الصعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات، ولعل من بين أبعاد المناخ التنظيمي نذكر:

**2-3-1- الاتصالات:** الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين ( الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد ( الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى لأسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء.<sup>1</sup>

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليتيه الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها يعني أن هناك خلافا في المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

ويمكن اعتبار نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، لذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة، وأيضا من المهم وجود تنسيق بين نظام الاتصالات وبين هذه النظم حتى تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصالات يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي في المنظمة.<sup>3</sup>

**2-3-2- طبيعة العمل:** تتسم العديد من الأعمال في المنظمة بالروتين والتكرار والجمود وعدم التجديد بحيث يتسرب الشعور بالملل والضغط النفسي إلى العاملين إذ كلما كان العمل يميل إلى الروتين كلما أدى إلى فقدان العامل الإحساس بأهمية هذا العمل وهذا يؤدي إلى خلق جو من الاكتئاب الذي يمثل مؤشر غير صحي في المنظمة. بينما إذا كان العمل يميل إلى الابتكار فإنه يؤدي إلى النشاط والتفاعل وشعور العامل بأهميته وهذا يمثل مؤشر صحي في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، عبد المجيد السيد محمد: مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> - محمد شحاته ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 260.

**2-3-3- الأساليب الإشرافية ونمط القيادة:** تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين، فنجاح الأفراد في أداء الأدوار تعتمد كثيرا على قدرات المشرفين ونمط إشرافهم، فسلوك المشرف يؤثر على سلوك المرؤوسين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أداءهم.

إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأفضل يعود بدرجة كبيرة على إخفاق الرئيس في حثهم على العمل. كما أن زيادة درجة لشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته وتحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تناسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليه توجد مناخا تنظيميا إيجابيا للمنظمة.

لذلك فعلى المنظمة أن تراعي وضعية بموضوعية نظم تقويم الأداء وأن تحرس على تقديم التوجيهات الإيجابية القائمة على الدعم والتشجيع وليس على الرقابة التفصيلية والتحديد هذه التوجيهات التي تحفز على تحمل المسؤولية على قدر من الحرية في التصرف وليس التقيد الحر في الإجراءات النمطية، كما يجب على المنظمة أن تحرص على تنمية قدرات العاملين، ولا تكتفي بالانتقاد وتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها.<sup>1</sup>

أما نمط القيادة؛ ويعني الأسلوب القيادي في المنظمة، هل هو تسلطي أم تشاركي، حيث أن وجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والإنتاجية وقتل روح الخلق والإبداع، أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والنقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على الانتماء وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء.<sup>2</sup>

ويوضح الجدول التالي الأساليب القيادية التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين.

**جدول رقم (2): يوضح الأساليب القيادية السائدة لتشجيع العاملين في المنظمات.**

م	أسلوب القيادة	طبيعة التشجيع/ الدعم للعاملين
1	القيادة البيروقراطية	العصا (العقوبات)/ والجزرة ( المكافآت)
2	القيادة الأبوية	التوبيخ/الرعاية/ العطاءات المادية
3	القيادة الديمقراطية	منح السلطات والصلاحيات والتفويضات / سحب الصلاحيات
4	القيادة الاستشارية	المشاركة في القرار/ الاهتمام بالآراء والمقترحات

<sup>1</sup>-إبراهيم بن حمد البدر: مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>-أحمد محمد عوض بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.

المصدر: محمد بن سليم عطيه المطرفي: مرجع سبق ذكره، ص 26.

**2-3-4-نظم وإجراءات العمل:** نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق المنظمة، فنظم وإجراءات العمل تنظم وتتسق جميع الأعمال وتحدد كيفية تعامل الأقسام فيما بينها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويتضح مما تقدم أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية يشجع على مجابهة التغيرات البيئية المختلفة مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم على الإبداع مع مستوجبات التطور الحضاري، وبذلك نجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، بعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة، فإن ذلك يجعل الأنظمة غير قادرة على مواجهة المتغيرات البيئية مما ينتج عنه تعدد المستويات الإدارية وطول الإجراءات التي تؤثر بدورها على السمات والقدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية.<sup>2</sup>

**2-3-4-العمل الجماعي:** إن الأفراد يميلون أحياناً إلى العمل الجماعي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستماع الذاتي، وكل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين وكل الأحوال لتحقيق أهدافهم، ويعرف العمل الجماعي بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وإن تشكيل فريق العمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة.<sup>3</sup>

**2-3-5- مشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح وهو مدخل إداري يبين إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ويقصد به قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث لا يكون ذلك حكراً على مستويات الإدارة العليا بالتنظيم، وترجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام.

<sup>1</sup> - مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 29.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، عبد المجيد السيد محمد: مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>3</sup> - أنثير حسو إسحق: مرجع سبق ذكره، ص 101.



ويقوم هذا المدخل الإداري على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل التنظيم على اختلاف مستوياتهم، بحيث يتاح للعاملين رؤية نتائج الأداء التنظيمي على شكل تقارير مطبوعة أو معروضة على شاشات الكومبيوتر وعلى شكل ملخصات إحصائية وبيانية وبالتالي يتمكن العاملون من الوقوف على مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للتنظيم، كما يعزز لرقابة الذاتية لدى العاملين على أنفسهم وتنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة.<sup>1</sup>

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير المعرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار. وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار لتحقيق الصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف إلى تحقيق مصالح المنظمة وأن لا يبني على أسس تعسفية وشخصية إن الاهتمام بسياسة صنع القرار يمثل جانب حيوي في تكوين النماء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية توجهها وتطوير دافعية الأفراد بغية تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ومختلف المجال فيها إذا كان نمط صنع القرار تسلطي أو مركزي حيث يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث نجد من مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعاون مع المشكلات الإدارية وتقليل روح التنافس.<sup>2</sup>

**2-3-6- التدريب:** يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية، وهو من بين الاستثمارات الناجحة، لذا تسعى المنظمات بشكل دائم إلى تطوير إمكانيات الأفراد العاملين لديها من خلال توفير برامج وسياسات محددة من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد والتي بدورها تؤدي إلى زيادة درجة نجاح الأفراد في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي، بالإضافة إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل، ويلاحظ أن المناخ السائد في المنظمة يكون إيجابياً كلما اعتمدت المنظمة على البرامج التي تطور وتنمي مواردها البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، عبد المجيد السيد محمد: مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>3</sup> - الوزان: مرجع سبق ذكره، ص 19.

2-3-7- الحوافز: إن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على نتائج إيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله والكفاءة والفعالية للحصول على حافز سواء كان مادي ومعنوي والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجته نفسية أو اجتماعية وهذا السلوك هو نتيجة نظام الحوافز يتصل بسرعة العمل وهناك وجه متعددة لتصنيف الحوافز منها المادية كالترفيه وزيادة الراتب، ومنها المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

إن هذه الأبعاد تمثل أهم الأبعاد التي تم الاتفاق عليها من طرف الباحثين والمتخصصين، ونظرا لاختلاف البيئات التنظيمية لم يتم التوصل إلى أبعاد نموذجية يتم تطبيقها بكل منظمة.

### 3-مناهج قياس العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

في هذا المبحث سنتناول أهم المناهج والقياسات التي استخدمها الباحثين في دراساتهم للمناخ التنظيمي، باعتبار أن هذه القياسات ساهمت أكثر في تحديد طبيعة المناخات التنظيمية السائدة في المنظمات والحكم عليها، مع ذكر مختلف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

#### 3-1- مناهج قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد والحكم عليه بأنه ملائم أو غير ملائم، وتتعدد مقاييس بتعدد ميادينه، وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات، فالمناخ التنظيمي ظاهرة سوسيو تنظيمية لا يمكن إخضاعها للقياسات التجريبية والمعملية، وإنما يمكن قياسه وملاحظته من خلال آثاره ونتائجه، وسنذكر أهم أنواع مقاييس المناخ التنظيمي والتي ذكرها المختصين وجاءت على النحو التالي:

1-مقياس كروفوت وهالبين ( GROFT and Halpin ) 1962 الذي صمم للاستعمال في الأنظمة المدرسية وهو استبيان لوصف المناخ التنظيمي وهي:

- أ- النمط المألوف. ب- الأبوي. ج- المغلق.
- د- المراقب. هـ- الاستقلالي. و- المفتوح.

2-مقياس شنيدر وبارتلت SCHNEDER and BARATLETT : صمم للقياس في وكالات التأمين.

3- مقياس ليفيت LEAVITT 1965: الذي يصف المنظمة من حيث الكثافة والتماسك، ويذكر الجوانب التي يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي تتمثل في:

<sup>1</sup> - خالد بن صالح الصيدلاني: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص39.

أ- المهمة. ب- الهيكل. ج- الأفراد. د- الأبعاد التكنولوجية.

4- مقياس جيمس وجونس JAMES and JONES ليوصف وفهم المناخ المدرسي يتكون المقياس من 144 بندا ليغطي خمسة أبعاد للمناخ السيكولوجي وهي:  
أ- خلافات تنظيمية وعدم فهم. ب- نقد العمل في الأهمية والتنوع.  
ج- عامل السهولة والتشجيع. د- العمل الجماعي المشترك.  
هـ- الضمير المهني والتنظيمي.<sup>1</sup>

أما الدراسات الحديثة للمناخ فقد كشفت عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:  
**1-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نلخص هذا المدخل في الجدول التالي:

**جدول رقم (3): يبين مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.**

أبعاد المناخ التنظيمي	الحجم، الهيكل التنظيمي، تعقيد النظام، نمط القيادة، اتجاهات الهدف.
تصميم البحوث	دراسات ميدانية، دراسات تجريبية.
القياس الداخلي ( إجراءات القياس )	إدراك فردي، مؤشرات موضوعية.

Source: Kaushik Kundu: Development of the conceptual Farmework of Organizational climate, **Journal of commerce**, Vol 12, March 2007, p 101.

**2-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات وإدراكات الأفراد عن المنظمة.

**3-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية<sup>2</sup>:** يعبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي تتيحها في دراسة المناخ التنظيمي

<sup>1</sup>-عيسى قبوق: مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 91.

<sup>2</sup>-فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 302، 303.

كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وميزات من جهة أخرى بالإضافة إلى أن المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي لمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في التدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها، وتوجد مناهج وطرق أخرى لقياس المناخ التنظيمي مثل: الدراسات الميدانية، وتقييم تصورات أعضاء التنظيم بالإضافة إلى المعالجة التجريبية.<sup>1</sup>

ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:  
- **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في: حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية للتنظيم.

- **المقاييس الوصفية:** تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها ومن الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.<sup>2</sup>  
وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل:  
- الدراسات الميدانية.  
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.  
- المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم، وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها.<sup>3</sup>

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب الشائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ويعتبر لتوين وسترنجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعدم إجراء التعديلات اللازمة وبالتالي

<sup>1</sup>-فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 303.

<sup>2</sup>-ناصر محمد إبراهيم السكران: **مرجع سبق ذكره**، ص 22.

<sup>3</sup>-فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد: **مرجع سبق ذكره**، ص 303.

تتلاءم مع واقع المنظمة موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشأة الإنتاجية والعامّة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعتها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي تحددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

1- شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة، بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.

3- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصرحة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل.

9- مدى الشعور الفرد بأهميته وبنتمائه لفريق العمل والمنظمة ككل.

قدم بيترسون Peterson وبيس Pace مقياساً للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة، والمشاركة، المساندة، فعالية الاتصال، التشجيع، وأخيراً الاهتمام بمستوى الأداء.<sup>1</sup>

يمكن القول أن مناهج قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي استخدمها الباحثون والمختصين في دراساتهم لأنواع المناخات التنظيمية المختلفة والسائدة في المنظمات، إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

أ- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات.

ب- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي.

ج- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات الواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما.

د- أساليب وطرق لتحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي، وطرق التشجيع.

هـ- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين لديهم.

و- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.

<sup>1</sup>- عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ط4، ص 248.

ز- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل.

ح- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.

ط- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.<sup>1</sup>

وكخلاصة يمكن القول، إن مختلف هذه القياسات والمناهج ساهمت بقسط كبير في جعل المناخ التنظيمي ظاهرة يمكن قياسها في المنظمات سواء من خلال تلك الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عليها كمياً أو كيفياً، كما أن هذه الاختلافات في مقاييس والأساليب هي ناتجة عن التطبيقات والدراسات الميدانية التي قام بها الباحثين والمتخصصين لمختلف البيئات التنظيمية، وإن قيام المنظمات بتطبيق هذه القياسات والأساليب يسمح لها بتحقيق الأداء العالي والأمثل الذي يمكن من خلق مناخ تنظيمي ملائم وصحي وتحقيق الأهداف المسطرة.

### 3-2-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى خمسة أقسام: عوامل داخلية وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية وعوامل خارجية وعوامل نفسية، وذلك على النحو التالي:

#### 3-2-1-العوامل الداخلية:

**1-الثقافة التنظيمية:** حيث تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل التنظيم وأدائه فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد ولها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم.

**2-ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية ( الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية...) التي يعمل بها الأفراد.

**3-البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العادات والتقاليد والقيم المحلية والاتجاهات حيث تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث دخل التنظيم ومن ثمة ينعكس ذلك على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

#### 3-2-2-العوامل الشخصية:

**1-قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيم بالأعمال الموكلة له تقوده إلى الإحباط ومن ثمة تتخفص إنتاجيته.

<sup>1</sup>-أبو بكر مصطفى محمود: مرجع سبق ذكره، ص 425.

**2- تناقض القيم:** تطلب العمل بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفية والتي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بحالة من القلق وتأتيب الضمير وهذا يؤثر على إنتاجيته وأداءه.

**3- درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.<sup>1</sup>

### 3-2-3- العوامل التنظيمية:

**1- السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري ( القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور ومشاركة في صنع القرار، واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير اتجاهات نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.<sup>2</sup>

**2- طبيعة العمل:** تؤثر طبائع الأعمال وأنواع الصناعات والأنشطة التي تزاولها المنظمات في تهيئة مناخ تنظيمي مميز، فالمزارع صناعات تغليب الأغذية في المجتمعات الريفية تعمل في جو يختلف تماما عن المناخ الذي تعمل فيه البنوك والشركات الاستثمار المالي مثلا في المنطقة الحضرية، وحيث تؤدي ضغوط الوقت ومحاولة الالتزام بتوقيت الانجاز المحددة في بنك أو شركة طيران أو صحفية مثلا لجعل مناخ العمل مختلفا تماما عنه في دار رعاية المسنين.<sup>3</sup>

وكلما كان العمل متجددا ومميزا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الابتكار وكان عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي، وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

**3- نظام الاتصالات بالمنظمة:** يعتبر نظام الاتصالات بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصيب المنظمة بالجمود والشلل، ولذلك لا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة، وكذلك لا بد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 337-341.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، مصر، 2005، ص 411.

الكفاءة والفاعلية كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.<sup>1</sup>

**4-حجم المنظمة:** تميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون مرنة لا جامدة وأكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات، فمن الأسهل بناء مناخ من الإبداع في منظمة صغيرة أكثر من منظمة كبيرة، لعل من الملاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات الإبداعية تخرج من منظمات صغيرة.<sup>2</sup>

**5-أهداف المنظمة:** تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد أو ضعف احتمال وجود تعارضت وتناقضت في الأداء.<sup>3</sup>

### 3-2-4-العوامل الخارجية:

**1-النشاط النقابي:** لوجود أو غياب النشاط النقابي أثر هام على المناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو اتحاد ويتجهون للتفاوض مع الحكام لعقد عمل أو نظام جديد وما إلى ذلك.<sup>4</sup>

**2-المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء، ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر على المستوى الإداري.<sup>5</sup>

ويشير الباحثين إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليها المنظمة ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية المناخ الإيجابي والجيد وهي:

- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات.
- المشاركة في عملية صنع القرار.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين.

<sup>1</sup>-عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 23.

<sup>2</sup>-بشير البشرا وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص 344.

<sup>3</sup>-عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سيق ذكره، ص 257.

<sup>4</sup>-أحمد مصطفى سيد: مرجع سيق ذكره، ص 410.

<sup>5</sup>-محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مرجع سيق ذكره، ص 410.



- مساندة الإدارة للعاملين وتشجيعهم على العمل والتميز.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.

- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض صلاحيات العاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.
- تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.<sup>1</sup>

### 3-2-5-العوامل النفسية:

**3-2-5-1-الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع حاجات غير محققة فعلا.
- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤشرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

<sup>1</sup> فاطمة أحمد: واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص ص 44\_46.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ عند لأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته؛ أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية. لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

**3-2-5-2-الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل. ويحدث الصراع النفسي على جميع المستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا.

ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية. أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية والداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل. ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

### 3-2-5-3- الولاء والانتماء:

يقصد بها العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفع إلى تقديم خدمات للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بد من الانضمام للمنظمة.<sup>1</sup>

يمكن القول، بأن هناك عدة عوامل سواء داخلية أو خارجية تؤثر في المناخ التنظيمي السائد في المنظمات، ولا بد على المنظمات أن تحدد مختلف التأثيرات لهذه العوامل على أداءها وفعاليتها، وخاصة تلك العوامل المرتبطة بالأفراد وبالتنظيم، كما ينبغي أن تقوم بتحسين من مختلف العوامل إذا ما أرادت أن تحقق مناخ تنظيمي إيجابي يمكن المنظمات من تحقيق الأهداف المرجوة.

### 4- آليات خلق المناخ التنظيمي في المؤسسات:

هناك الكثير من الآليات التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي ملائم وجيد يساهم في إيجاد بيئة مؤسسية صحية مناسبة لجميع العاملين بالمؤسسات، وترفع من روحهم المعنوية وتساعدهم على تنمية أداءهم بما يتناسب مع مختلف التغييرات الحاصلة في المؤسسات أو خارجها، مما جعل القادة والإداريين أمام حتمية إيجاد وجعل مؤسساتهم مكانا تسوده مناخات صحية، وتختلف

<sup>1</sup>- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22\_24.

طريقة استخدام هذه الآليات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المناخ التنظيمي السائد بها، وعليه في هذا المبحث سيتم التركيز على الآليات التي تمكن المؤسسات من خلق مناخ تنظيمي ملائم وذلك بالتطرق لمايلي:

#### 4-1- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

تلجأ العديد من الإدارات في المنظمات خاصة الإدارة العليا إلى تبني مجموعة من الإجراءات التي تستطيع بها التحكم وخلق المناخ التنظيمي الملائم والفعال والذي يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن لنا أن نوجز أهم هذه الإجراءات فيما يلي:

أ- **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك جعل للوظيفة الواجب أداؤها أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة الكبرى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر، تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.<sup>1</sup>

ب- **الاهتمام بالسياسات:** يجب على المنظمات وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية، سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، لذا وجب وضع موازنة بين هذه السياسات والمتغيرات الحاصلة بغية التكيف مع المواقف على ألا تكون هذه السياسات عرضة للتبدل والتغير السريعين، وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لأن هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى العاملين وترفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات الغير مستقرة والغامضة والتي غالباً ما تثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للضغط وعدم الثقة مثل سياسة التوظيف، الترقية، النقل والأجور وإعفاء الخدمة وغيرها، من السياسات التي تمثل أهمية كبيرة لدى العاملين.

ج- **الاهتمام بتدريب العاملين:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشجع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءتهم ومهارتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

<sup>1</sup> -زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص126.

د- **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة، والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها، كذلك تنظيم قنوات الاتصال، لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.<sup>1</sup>

إن هذه الأساليب غالباً ما تحقق درجة عالية عن الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف.

هـ- **عدالة التعامل مع العاملين:** يجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب... الخ. الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين وتحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على أساس سليم وثابت.

و- **النمط القيادي:** يجب أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية، وذلك من خلال إشراك العامل في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به، حتى يشعر بقدرته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العاملين، وتحقق إبعاد الاستقرار النفسي والإسهام في تقديم المقترحات وزيادة الإبداع وغيرها، من السلوك الإيجابي الهادف وتساهم في الوقت ذاته في تقليص مختلف صور التسيب واللامبالاة وغيرها من الظواهر السلبية التي غالباً ما تعكر المناخ السائد في المنظمة.

ز- **أساليب الرقابة:** على الرغم من أهمية الرقابة إلا أنها قد تأخذ منحى سلبياً عندما يشعر الفرد أنه تحت ظل الرقابة المباشرة، وتزداد المشكلة تعقيداً إذا ما سبب أسلوب الرقابة ضغطاً على الفرد وخلق مناخاً يقيد من تصرفاته، خاصة إذا كان الفرد مدركاً تماماً لقدراته لأداء عمل . كما يدرك أيضاً نقاط ضعفه، وعندما يزيد التدخل في كل صغيرة وكبيرة يقوم بها الفرد بواسطة القائم بالرقابة، فقد يفسر الفرد هذا الأسلوب على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته.

وبالتالي قد تحبط عملية الرقابة. من عزيمة الأفراد ويجعلهم يعملون في إطار من الروتينوية ويعزفون عن الابتكار والإبداع، ظناً منهم أن ذلك قد يجعلهم عرضة للمساءلة ومن ثم يتدنى مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي يتدنى أداؤهم فيما يقدمونه من أعمال، لذلك يجب على

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الإدارة والقائمين بالإشراف تجنب ذلك بحيث لا يسبب أسلوب الإشراف والرقابة أي قلق للفرد يؤدي إلى نتائج عكسية.

**ح- المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع كبير، ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر في المنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز وذلك وفقا للمسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة حيث إن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى، تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي بعدا هادفا للمسؤولية الاجتماعية على العطاء في هذا المجال.

ومن هذا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء من الرضا الوظيفي بين العاملين.<sup>1</sup>

ويشير باحث آخر بأن على عاتق المدير والمسؤولين على الإدارة العديد من المسؤوليات في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمات وذلك بقوله: إن إحدى المسؤوليات التي تقع على عاتقك كمدير هو أن توجد المناخ الملائم\_ المناخ الذي يساعدك على تحقيق النتائج التي تريدها من خلال الآخرين. وللكتير منكم، فإن مديركم ونظرائهم ربما يكونوا قد اتخذوا الأسلوب التوجيهي في عملية إدارتكم، وذلك بإعطاء الأوامر ومراقبتكم أثناء تنفيذكم لهذه الأوامر. نحن نعلم أن التوجيه مطلوب، ولكن نموذج إصدار الأوامر بات غير ذي فاعلية في مناخ الأعمال الحالي، الذي يتسم بالمنافسة العالمية، وزيادة التطور التكنولوجي، والمستهلكين ذوي المطالب العديدة، تشمل القدرات المطلوبة لإدارة ناجحة عددا من العوامل منها: الإرشاد والتوجيه، تعضيد ومساندة وتطوير مهارات الآخرين بهدف تحقيق معدلات أعلى من الأداء. يستجيب المدير الفاعل لهذه التحديات بإيجاد مناخ عمل، الذي من خلاله يكون العاملون أكثر تحفيزا على الأداء. هذا المناخ النموذجي يجب أن يشتمل على:

أ- وضع توقعات واضحة وجليّة ( يفهما كل من المدير ومرؤوسيه) للعمل المطلوب إنجازه.

ب- ملاحظة سلوك المرؤوسين لمعرفة مدى توافر المعرفة الكافية ومهارات ودوافع الأفراد لإنجاز مهامهم.

ج- معرفة المحركات والدوافع لكل شخص.

<sup>1</sup>- الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار: مرجع سبق ذكره، ص82.

د- التفويض بكفاءة لكل المرؤوسين.

هـ- تدريب الأفراد بهدف تحسين الأداء.

و- العمل بكفاءة مع الفرق.

وحيثما توجد المناخ المناسب. فإن تحقيق النتائج من خلال الآخرين يصبح أكثر سهولة.<sup>1</sup> كما أيضا هناك بعض الجوانب إذا استغلتها المنظمات على أكمل وجه يمكن من خلالها أن تخلق مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ونذكرها على النحو التالي:

أ- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلاءم المتغيرات والظروف البيئية.

ب- تميز الاستراتيجيات والسياسات لتنظيمية بالثبات والوضوح.

ج- اهتمام المنظمة بتدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

د- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها.

هـ- العدالة في التعامل مع الموظفين.

و- تبني القيادة فلسفة إنسانية محاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

ز- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.<sup>2</sup>

#### 4-2- تحليل دور المناخ التنظيمي في المؤسسات:

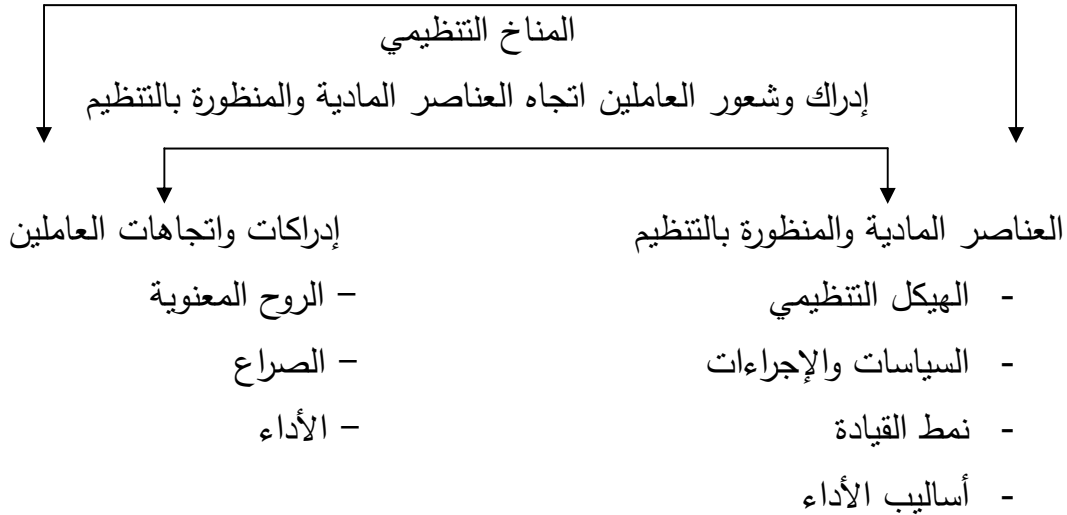
يرى العديد من المتخصصين والكتاب بأن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبيين مهمين في أي منظمة ما ومهما كان نوعها ونشاطها وحجمها، فالجانب الأول يتعلق بالمتغيرات أو الخصائص المادية للتنظيم وتتمثل في: (الهيكل التنظيمي، القواعد والإجراءات، أنماط القيادة...)، أما الجانب الآخر فيتعلق بالمتغيرات المرتبطة بالانطباعات وإدراكات واتجاهات العاملين (الأفراد) والمتمثلة في: الروح المعنوية والأداء والصراع... وغيرها، والشكل التالي يوضح الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي في ذلك:

<sup>1</sup> - كارول دبليو إبلس: مهارات الإدارة للمديرين الجدد بناء على أكثر الدورات حضورا للجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة محمد

يوسف، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 42، 43.

<sup>2</sup> - أحمد محمد عوض بني أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 54.

شكل (4): المناخ التنظيمي كحلقة وصل.



المصدر: أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

وحول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي فإن هناك ثلاثة آراء وضعها الباحثين والمتخصصين في ذلك، حيث يرى أصحاب الاتجاه الأول بأن المناخ التنظيمي يمثل متغير مستقل، بينما يرى أصحاب الرأي الثاني بكونه متغير وسيط، أما أصحاب الرأي الثالث يرون بأنه متغير تابع، وعلى هذا التقسيم، يمكن لنا تناول هذه الآراء بشيء من التفصيل على النحو التالي:<sup>1</sup>

**4-2-1- المناخ التنظيمي كمتغير مستقل:** يرى أصحاب هذا الرأي على أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا ومستوى الأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الإنجاز والترقي في التنظيم، في حين يذكر البعض الآخر أن اهتمام التنظيم بالعاملين به وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري Innovative وتجنب المناخ التقليدي Inhibiting climate يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

**4-2-2- المناخ التنظيمي كمتغير تابع:** يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعدد من العوامل والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومن ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي، فيشير البعض إلى أن الأنظمة التعليمية التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق Closed and constricting climate ومما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق Anxiety، وانخفاض مستوى الثقة، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعقلانية

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود: مرجع سبق ذكره، ص ص 41\_45.

والصراحة وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية، ويشير البعض لآخر إلى البرامج التدريسية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض Discrepancy بين إدراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب فيه.

**4-2-3- المناخ التنظيمي كمتغير وسيط:** يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية إدراكات اتجاهات الأفراد، ومن ثم الرضا والأداء من ناحية أخرى. فيشير رنسيس ليكرت إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية، والأداء والرضا الوظيفي من ناحية أخرى، ويضيف ليكرت بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقا لدرجة اعتماد وثقة الإدارة في المرؤوسين، والتي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي نظام الاستئثار بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على المجموعة المشاركة.

ويشير مارو وآخرون إلى أن برامج التطوير والدورات التدريبية تنعكس على خصائص المناخ التنظيمي والتي بدورها تؤثر في مستويات الرضا والأداء للعاملين بالتنظيم، وهذا ما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض كل من تكاليف الإنتاج ودوران العمالة في أحد المصانع، حيث أدى برنامج التدريب التطويري لرجال الإدارة إلى الانتقال إلى المناخ التنظيمي الذي يتصف بالمشاركة والتفاعل، ويضيف آخرون أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة من ناحية، والدافعية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وذلك من خلال المناخ التنظيمي.

ففي دراسة قام بها ليتوين و سترنجر على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، يشير الباحثان في هذا الجانب إلى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ قرارات ومدى تعاضد التعاون والعمل الجماعي وغير ذلك، قد أدى إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء.<sup>1</sup>

#### 4-3- طرق تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات:

يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال في أي مؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من العناصر نذكرها على النحو التالي:

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود: مرجع سبق ذكره، ص45.



أ-احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية والرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني، فوضع الشخص موضوع الشخص الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى وفي نقاء المناخ التنظيمي، فهناك قاعدة إنسانية تقول بأن الإنسان الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضوع الآخرين ويتفهم عقليتهم وينظر إلى الأمور بمنظارهم فإنه لا يخشى المستقبل.

ب-الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشاكلهم مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي ويتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم، فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج إبداعية، فالفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وأن الفائدة قد تحققت بفعل كفايته العملية والفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة، فيزيد عطاءه وتتحقق إبداعاته.

ج-وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات وقدرات وطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهمية داخل المجموعة دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.

د-تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية والصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على معلومات المتعلقة بها من مصادرها.

هـ-مشاركة العاملين في صناعة القرارات، وتحمل المسؤوليات مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق لأهداف بكفاية وفاعلية، فالقرارات من صناعتهم والإنتاجات متوقفة على أداءهم، فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.

و-انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالابتعاد عن الفردية وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

ز-السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص ص

ويقترح عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مجموعة من المقترحات الكفيلة بإيجاد تقارب بين المديرين والعاملين من أجل تفعيل وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات، وذلك بالتركيز على أبعاده والتمثلة على النحو التالي:

أ- ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.

ب- ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار والمعبرة عن فاعلية وكفاءة تلك القيادة.

ج- ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف.

د- الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسن الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

هـ- إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.

و- البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.

ز- الاهتمام بإدخال بعض المستجدات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة، توسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق رضائهم عن العمل.

ح- تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.<sup>1</sup>

ط- ضرورة البت في شكاوى العاملين بسرعة وعدالة مع تدعين نظام الشكاوي على ساس توضيح خط سيرها.

ي- اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.

ك- اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين واستثمار تلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لجميع العاملين.

ل- ضرورة الربط بين أجر العامل وبين الوظيفة التي يشغلها.

م- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- ن-مساعدة الأفراد على إشباع حاجياتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.
- س-الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه.
- ع-الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-عبد الفتاح عبد الحميد المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن المناخ التنظيمي يعد من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال الدراسات السوسيو تنظيمية، فالبرغم من التباينات والاختلافات في تخصصات الباحثين وأيضا في تحديد مكونات وخصائص المناخات التنظيمية، إلا أنه لا يمكن بأي صيغة من الصيغ إنكار الدور الذي يلعبه في تشكيل انطباعات واتجاهات العاملين نحو بيئة المنظمات، فأداء العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بمدى إهتمام إدارة المنظمات على توفير المناخ الجيد والمناسب والذي يمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها.

وبعد تحليلنا للمناخ التنظيمي في الفصل، يتبين بأن المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة في حياة التنظيمات ويؤثر بعناصره وأبعاده المختلفة على مؤشرات الأداء سواء تعلق الأمر بالمنظمة وبالمورد البشري، وفي الفصل الموالي سنحاول أن نتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بتمتية الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

### \_ تمهيد

- 1\_ مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.
- 1\_1\_ مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- 1\_2\_ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
- 1\_3\_ أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 1\_4\_ أهداف تنمية الموارد البشرية.
- 2\_ أساسيات تنمية الموارد البشرية.
- 2\_1\_ عناصر تنمية الموارد البشرية.
- 2\_2\_ خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.
- 2\_3\_ سياسات تنمية الموارد البشرية.
- 2\_4\_ تنمية الموارد البشرية عبر الثقافات.
- 3\_ تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة.
- 3\_1\_ التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.
- 3\_2\_ تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- 4\_ علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الموارد البشرية.
- 4\_1\_ علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.
- 4\_2\_ علاقة ثقافة المؤسسة بتنمية الموارد البشرية.
- 4\_3\_ علاقة ظروف العمل بتنمية الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

شغل موضوع تنمية الموارد البشرية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين، لاسيما مع نهاية الحرب العالمية الثانية وفترة الستينيات من القرن العشرين، حيث كان اهتمام المجتمعات مركزا بالتنمية بكل أبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية والاجتماعية والثقافية... وغيرها)، في محاولة منها للنهوض بالمجتمعات سواء على مستوى التحليل ماكرو سوسيولوجي أي التنمية البشرية من جهة، والنهوض بأداء المنظمات أي تنمية الموارد البشرية على مستوى التحليل ميكرو سوسيولوجي من جهة أخرى.

واحتل هذا الطرح بعدا محوريا ازدادت أهميته وقيمته على المستوى العلمي والأكاديمي خصوصا مع تطورات التي شهدتها العلوم الإدارية والتنظيمية والفكر التنظيمي بشكل عام، الذي أدرك حتمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية بالمجتمعات.

ومن هذا المنطلق عمدت الكثير من الدراسات والبحوث في العديد من التخصصات علم الإدارة، علم النفس، العلوم السلوكية، علم الاجتماع التنظيمات وغيرها، إلى الاهتمام به من عدة جوانب مختلفة، ونظرا لهذه الأهمية جاء تخصيصنا هذا الفصل بتناول تنمية الموارد البشرية، حيث نتطرق فيها إلى المباحث والمتمثلة على النحو الآتي:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني:** أساسيات تنمية الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث:** تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة.
- **المبحث الرابع:** علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الموارد البشرية.

**1- مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:**

تمثل تنمية الموارد البشرية أهم تحديات وقضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية وأعلى الموارد المتاحة، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، كما أن الانتفاع بأي مورد من موارد المنظمة لا يمكن الاستفادة منه ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من تلك الموارد البشرية وإدارتها على الوجه الصحيح، وقد كان التركيز على تنمية الموارد البشرية وذلك لدورها الكبير في زيادة كفاءة الأداء التنظيمي والفعالية خاصة في ظل التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات، باعتبار المورد البشري والتنظيمي من المقومات الأساسية لتحقيق التنمية في المجتمعات، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة في فلسفات المنظمات، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية على مستوى الموارد البشرية.

**1-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:** هناك عدة تعريفات قدمت حول مفهوم تنمية الموارد البشرية وهذا الاختلاف مرده إلى اختلاف الباحثين في نظرتهم تجاهها، فمنهم من ينظر إليها بمنظور شامل (كلي) وهذا ما يتوافق مع مستوى التحليل الكلي للمجتمع (التنمية البشرية) ، ومنهم من ينظر إليها بمنظور جزئي وهذا ما يتوافق مع مستوى التحليل ميكروسوسولوجي ( المنظمات)، وفي هذا الإطار سنقدم مجموعة من التعريفات حول مفهوم تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر ميكروسوسولوجية، ومن جملة هذه التعريفات نذكر:

وهناك من يعرفها على أنها: مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة علانية تساهم في تحسين أدائهم<sup>1</sup>.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها: 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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية الأفراد ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005 ، ص 178.

<sup>2</sup>-عبد الرحمن توفيق: إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمنظمات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996، ص 40.

ويرى كل من ماكلين وماكلين ( Mclean and Mclean ) : أن عملية تنمية المورد البشري هي أي عملية أو نشاط على المدى القريب أو الطويل لها القدرة على العمل على أساس المعرفة، الخبرة، الإنتاجية والرضا، سواء كان لتحقيق منافع الأشخاص أو للجماعة أو الفريق أو على مستوى المنظمة، المجتمع، الوطن، أو حتى الإنسانية ككل<sup>1</sup>.

وتعرف تنمية الموارد البشرية: تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم<sup>2</sup>.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى : تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمنفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات<sup>3</sup>.

كما يعرفها مدحت محمد أبو النصر بأنها: هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل<sup>4</sup>.

ويعرفها الدكتور سعيد بن يمينة بأنها: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات تقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الاستشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية<sup>5</sup>.

### 1-2-أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

يحدد لعلى بوكميش مجموعة من الأسباب التي تدفع إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ونذكرها على النحو التالي:

<sup>1</sup>- Mclean.G N. and L D .Mclean: if we can't Define HRD in one country , How can we Define it in an international context; Human Resource Development international , V4, N 3, 2002, p 271.

<sup>2</sup> -عبد الباري درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 301.

<sup>3</sup>-محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

<sup>4</sup> -مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ، ص 89.

<sup>5</sup> - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 09.



- 1- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة وذلك من خلال إشباع الحاجيات الأساسية لهم والتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم، توفير المياه الصالحة للشرب، توفير الكساء اللازم، توفير السكن اللائق، توفير المرفق والخدمات الصحية اللازمة.
  - 2- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.
  - 3- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.
  - 4- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.
  - 5- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.<sup>1</sup>
- كما أن هناك أسباب أخرى كامنة وراء اهتمام المنظمات بتنمية الموارد البشرية ونذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>
- أ- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
  - ب- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
  - ج- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
  - د- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
  - هـ- التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي.
  - و- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات".
- كما يمكن أيضاً إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:
- "أ-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

<sup>1</sup> - لعلى بوكميش: مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.

ب- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

ج- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً<sup>1</sup>.

**1-3- أهمية تنمية الموارد البشرية:** تمثل تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات وللموارد البشرية، لأنها مرتبطة بتنمية أداء هذه الأخيرة، وتحسين فعالية من أداء التنظيمات بشكل عام وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

أ- تمثل استثماراً للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

ب- تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.

ج- تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.

د- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

هـ- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، أضيف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بذلك للترقية واستلام وظائف أعلى.

كما تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية أيضاً فيما يلي:

أ- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

ب- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة ( الآلات، معدات، مواد).

ج- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة<sup>2</sup>.

كما تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية أيضاً فيما يلي:

- تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.

- دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، لبنان، 2008، ص 275.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 239.

-وضع الخطط المناسبة للتدريب والتحفيز.  
-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.<sup>1</sup>  
ويؤكد الباحث محمد الفاتح محمود بشير المغربي بأن لتنمية الموارد البشرية أهمية كبرى على ثلاثة مستويات تتمثل على النحو الآتي:<sup>2</sup>

#### أولا -الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد مايلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة ربتهم في تحمل المسؤولية.

#### ثانيا-الأهمية على مستوى جماعات العمل:

-تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

#### ثالثا-الأهمية على مستوى المنظمة:

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى أجزاء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.

<sup>1</sup>- خالد قاشي، رمزي بدرجة: أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016، ص04.

<sup>2</sup>-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

-تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

-مداخل تنمية الموارد البشرية توجد ثلاثة مداخل أساسية للموارد البشرية هي: المدخل التنظيمي، المدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله كما أنه ليست خدم مجموعة من الأدوات الخاصة بها.<sup>1</sup>  
أما الباحث عمر وصفي عقيلي فيعطي لنا مقارنة حول المداخل التقليدية والمعاصرة لتنمية الموارد البشرية ونبرزها في الجدول الموالي:

**جدول رقم (4): مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية.**

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة	-التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
-تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	-التدريب عند الحاجة
-تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	-التدريب لتغطية حاجات الحاضر
-إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	-سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
-تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المنظمة	-التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
-تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	-مسؤولية التدريب محدودة
-تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	-التدريب تكلفة
-شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	-الهدف الأساسي من معالجة نقاط الضعف في الأداء
-تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	-التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
-تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى	-أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
-التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل	-التركيز على الجانب النظري والتدريسي

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	
-لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	-التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 446.

**1-4-أهداف تنمية الموارد البشرية:** تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك على مستويين، المستوى الأول يتمثل في المنظمة، والمستوى الثاني يتمثل في الأفراد، وهذا بغية تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها ومن بين ما ترمي إليه من أهداف نذكر مايلي:<sup>1</sup>

أ- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية.

ب- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشككة وأسبابها الحقيقية وذلك بخلق جيلا من القادة الفعالين.

ج- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالات لتحقيق الذات.

د- الارتفاع بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.

هـ- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.

و- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية أو بشرية.

أما ستيفن سترالسر فيحدد مجموعة من الأهداف والمتمثلة على النحو التالي:

أ-زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية للمؤسسة.

ب- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.

ج- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة.

د-المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

<sup>2</sup> ستيفن سترالسر: ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 16.

أما عمر وصفي عقيلي فيحدد مجموعة من الأهداف تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها والمتمثلة على النحو الآتي:

أ-تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

ب-إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة.

ج-تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.<sup>1</sup>

كما أنها تسعى إلى ضمان النجاح والفعالية التنظيمية من خلال العمل على وضع خطط إستراتيجية محددة بدقة والعمل لتحقيقها، وذلك اعتمادا على مواردها المتاحة (البشرية، المادية، التكنولوجيا...)<sup>2</sup>.

#### 1-4-1- أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الأفراد:

أ-تساعد الموارد البشرية على اتخاذ أفضل القرارات، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة عملهم، تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.

ب- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة. ج-الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

د-مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.

هـ-تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.<sup>3</sup>

#### 1-4-2- أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمات:

إن الغرض الأساسي من سعي المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيه، هو تحقيق مجموعة من الأهداف تعود عليها بفوائد جمة والتي من بينها نذكر:

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 394.

<sup>2</sup>- Michael Armstrong: **Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice**, British library cataloguing\_ in \_ Publication Data, London, 2009, 11<sup>th</sup> edition, p 32.

<sup>3</sup>-مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش: مرجع سبق ذكره، ص ص 133، 134.

أ-تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب-الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

ج-تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة.

د-تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

هـ-تخفيض حوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية.

و-إكساب المنظمة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

ز-تكثيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.<sup>1</sup>

كما تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق النتائج التالية:

-جودة محيط العمل.

- مستوى عال من الإنتاجية.

- توفر عنصر الرضا ثناء العمل.

- استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي ( التنمية الفردية).

- امتلاك الفرد قدرة المواجهة وعنصر الاستعداد للتغيير.<sup>2</sup>

## 2-أساسيات تنمية الموارد البشرية:

تقوم تنمية المورد البشرية على مقومات وأساسيات لا بد من أن تتوفر حتى تؤدي أدوارها ووظائفها على أكمل وجه، وفي هذا المبحث سنتحدث عن أهم الأساسيات التي لا بد من أن تكون متوفرة في المنظمات وتستند عليها.

### 2-1-عناصر تنمية الموارد البشرية:

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية: (تحليل النظم والعمل، توصيف العمل، والأفراد، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الإشراف، القيادة، الحفز والتشجيع، تقييم الأداء، التدريب إعادة التأهيل، الترقية).

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 440.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 32.

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام لتسلسل هذه العناصر على النحو التالي:

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل محدد، وبناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل (محلي، خارجي)، بحثاً عن المصادر التي يمكن أن يتوفر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبذلون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين الذي توجد به وظائف شاغرة يريدون شغلها، ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد وهي: التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات، وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتنحصر في استعمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند المهام الوظيفية إلى الفرد الذي كان اختياره من أجل القيام بها، وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف، فالإشراف السليم، والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد<sup>1</sup>.

"يوكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل، لا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تثير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، ويأتي التدريب كحلقة مهمة في

<sup>1</sup> -علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 216، 217.



خطة التنمية ليحقق أيا من الأغراض التالية: تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته، ومجمل مهاراته، وقدراته وأسلوب أداء العمل، إضافة إلى التركيب السلوكي بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين وفي بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد وميوله أو رغباته أو يكون عملا بديلا عن عمل آخر لم يعد متاحا لسبب أو آخر، مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية، وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى<sup>1</sup>.

وبما أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة (ديناميكية وفعالة) لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة، ولهذا يجب أن تولي العناية الكبيرة، وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة، إذ أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري<sup>2</sup>.

**2-2- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:** تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في:

أ- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك

<sup>1</sup>- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 218، 219.

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 20، 21.

التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وينعكس أثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية<sup>1</sup>.

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية واقتراح الحلول الملائمة في إطار إستراتيجي، إن تحقيق كفاءة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير، وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المنظمة معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي، إن إدراك المنظمات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الإستراتيجي على نظم تنمية وتسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>.

فقد أنفقت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مائة فرد سنة 1994م، مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل<sup>3</sup>.

"ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>2</sup>- عبد المجيد قدي: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 8.

<sup>3</sup>-George T.Milkovich, John W Boudreau: **Human Resources Management**, Irwin, ING, Illinois, 1994, 7<sup>th</sup> ed, p 321.

خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر"<sup>1</sup>.

### 2-3- سياسات تنمية الموارد البشرية:

2-3-1- التدريب: يعتبر التدريب من بين أحد أهم السياسات التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكينها من الالتحاق بالدورات التدريبية سواء داخل مؤسساتها أو خارجها وهذا من أجل تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، ومع زيادة التطورات التكنولوجية والتسارع في المعارف والمعلومات ومختلف التغيرات التي تحدث حول المؤسسات، هذه الأخيرة أخذت تفكر في الآلية التي تستطيع بها تنمية وتطوير مواردها البشرية لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة وتحقيق البقاء، لذا يعد التدريب اليوم من بين أهم السياسات الفعالة لتنمية وتأهيل وتكييف المورد البشري مع مختلف الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة من طرف مختلف المؤسسات.

أولاً- أهمية التدريب: يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل، كما أن إدخال تقنية حديثة في العمل و تطوير أساليبه وإجراءاته يتطلبان التدريب عليها من قبل من قبل الموظفين العاملين، بالإضافة إلى الأشخاص المؤهلين الذين يرغبون في الالتحاق بالعمل، كما أن العقول البشرية عالية التميز تساهم في تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

" يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي الاجتماعي، فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي"<sup>3</sup>، كما أن التدريب هو استجابة لحاجات المستقبل، ويمثل نوعا من الأمان ضد التهديد الدائم للاقتصاد المتغير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 438.

<sup>2</sup>-سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2009، ص 192.

<sup>3</sup>-حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2002، ص 14.

<sup>4</sup>-Bernard gazier : les startégies des ressources humaine, la découvert, paris, 2004,3<sup>eme</sup> éd,p 60.

فضلا عن ذلك فالتدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والأفراد خاصة أننا نعيش في زمن التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذه الأخيرة تؤثر على المؤسسة وإستراتيجيتها، وبناء على ما تقدم يمكن أن تلخيص أهمية التدريب في الشكل المدرج أسفله:

شكل رقم (5): يوضح أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة.



المصدر: بتصريف عن فضيل شحاته وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 135.

### ثانياً - أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في ما يلي:

- "ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.

- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتزقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى<sup>1</sup>

"- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل"<sup>2</sup>

ويخلص الباحث علي سعد محمد داود أهداف التي يستطيع التدريب تحقيقها في مايلي:

- "تنمية المعرفة وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتهتم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة .

- "تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع."<sup>3</sup>

ويخلص الدكتور علي السلمي الأهداف المرجوة من وراء التدريب إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

"الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

<sup>1</sup> - منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 199.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 199.

<sup>3</sup> - علي سعد محمد داود: إدارة أداء الموارد البشرية، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 79.

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات وحل مشكلات إدماجها.

الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.<sup>1</sup>

كما يهدف التدريب أيضا إلى تحقيق الغايات التالية:

"إيجاد حلول إستراتيجية لمختلف المعوقات التنظيمية.

-الرفع من مستوى المردودية والفعالية والأداء ونوعية الخدمة المقدمة وكل ما يتعلق بالسلامة والأمن المهنيين.

-جعل الموظف يتأقلم مع مختلف الظروف والمستويات التنظيمية.

-تكوين مورد بشري له القدرة على التأقلم مع مختلف التكنولوجيات العصرية المتجددة لتطوير مهاراته المتعلقة بالمسار المهني.<sup>2</sup>

### ثالثا- إستراتيجيات التدريب:

هناك إستراتيجيات متعلقة بالتدريب تلجأ إليها المؤسسات وتستخدمها في تنمية وتطوير مواردها البشرية ومن بين هذه الإستراتيجيات نذكر:

1- الإستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقا لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارة الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

2- الإستراتيجية التي تعمل على إكساب الأفراد العاملين والموظفين العلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئتهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للآلات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

3- الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الأفراد والعاملين والموظفين تدريبا عمليا لزيادة خبراتهم العلمية والعملية بشكل فعال.

4- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد ووضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين والأفراد على الدخول والالتحاق في هذه البرامج التدريبية.

<sup>1</sup>- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 253.

<sup>2</sup> - groupe conseil : **guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information**, techno compétences, québec, canada, 2003, P 85.

- 5- الإستراتيجية المتعلقة بوضع برنامج للتعليم والتثقيف في مجال المعلومات العامة الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية وغيرها.
- 6- الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي النظري إلى التطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديدها.
- 7- الإستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التدريبية للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء كجزء مختص ببرنامج تدريبي بالإداريين والجزء الآخر بالموظفين والعاملين.
- 8- الإستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرامج التدريبية للموظفين والإداريين لإدارة الموارد البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي:
- أ- الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب.
- ب- تحديد ومعرفة الحاجات الأساسية والضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين.
- ت- وضع أهداف محددة والعمل على تحقيقها من تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظفين.
- ث- تحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية والوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير الأفراد والعاملين والإداريين.<sup>1</sup>
- ج- تشخيص ومعرفة وتحديد المشكلات التي يواجهها الموظفون والإداريين والعمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات.
- ح- توفير معدات وأدوات وآلات حديثة وتدريب العاملين عليها.
- 9- الإستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الأفراد والموظفين والعاملين ومن هذه الطرق ما يلي:
- أ- إعداد برنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية.
- ب- إعداد برنامج تدريبي خاص بالمهنيين في المجالات العملية والمهنية.
- ج- إعداد برنامج تدريبي خص بالحسابات المالية.
- ث- إعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكثر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل لتكاليف المصروفة والمنفقة على هذا البرنامج.
- ج- إعداد برنامج تدريبي خاص بالتعليم وتثقيف الموظفين بطريقة تنفيذ الأعمال وكيفية ممارسة المهن المختلفة.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 83، 84.

ح- إعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين وبرامج التدريب الصناعي الخاص بالمنشآت الصناعية والإنتاج السلعي.

خ- إعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وإرشاد الموظفين والإداريين والعاملين بشكل عام عن كل ما يتعلق بالأعمال والوظائف الإدارية والمالية والمهنية والعملية.

د- تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين إداريين للمدراء مما يعمل على تدريب المساعدين الإداريين وتعريفهم بالوظائف الإدارية للمدراء.

ذ- نقل الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر وذلك بهدف تدريبهم وتثقيفهم وتنمية مواهبهم على مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة.

ر- وأخيرا إعداد برنامج تدريبي ثقافي وتعليمي يعتمد على إلقاء المحاضرات النظرية وإيجاد برامج علمية مختلفة.<sup>1</sup>

**رابعا- مزايا التدريب:** إن قيام المؤسسات بالتدريب وإخضاع عمالها للمشاركة في الحلقات التدريبية من شأنه أن يعود على الفرد وعلى المؤسسة بفوائد أو مزايا عديدة تنعكس إيجابا عليهما، وبفضله يستطيع الفرد والمؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدريب، وبالتالي تعم الفائدة على التنظيم ككل، ومن بين فوائد التي تعود على الفرد نذكر مايلي:

أ- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر من العمل، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

ب- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من تغيير معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.<sup>2</sup>

ج- ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم لأمره ويتيح له فرصة الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.

د- والتدريب يقي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل الذي يتورط فيها غيره، كما يقي الآلات والأدوات من تلف لا داعي له.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري: مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 210.



هـ- وقد يكشف التدريب عن استعدادات ومهارات خبيثة لدى العاملين يمكن أن تستغل في نواحي أخرى فنية وإدارية<sup>1</sup>.

وبشكل عام فإن الفوائد التي يمكن تحقيقها من إجراء قيام المنظمة بالتدريب تتمثل أهمها فيما يلي:

"- زيادة الإنتاج مع تحسين مستواه.

-خفض نسبة التالف في الإنتاج.

- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين المتدربين مقارنة بزملائهم غير المتدربين<sup>2</sup>.

"-إيجاد حلول المشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التدريبية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة .

- زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.

- مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.

- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

أما الباحث فيصل حسونة فلقد رأى بأن التدريب يمكن أن يحقق الفوائد التالية :

" \_ يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع انتاجيتهم.

-التدريب إلى تخفيض تكاليف في المستقبل.

-يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.

-يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص 279.

<sup>2</sup>- أحمد العبدوسي، مروان عبد الرزاق: واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 7.

<sup>3</sup>- مرجع نفسه، ص 7.

<sup>4</sup>- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 132.

أما الباحث محمد شحاته ربيع يضيف عدة فوائد يمكن تحقيقها من التدريب وتتمثل في الآتي:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال كما وكيفا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة الصناعية.

-نقص الجهود المبذول في العمل لأن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة مما يؤدي إلى تأخير ظهور التعب.

- يؤدي التدريب إلى نقص معدلات الحوادث للعمال المدربين وما يتبع ذلك من توفير الأموال المؤسسة الصناعية التي تهدر بسبب وقوع الحوادث.

- زيادة شعور العامل بالسعادة وارتفاع روحه المعنوية وذلك لشعوره أنه يؤدي عمله على الوجه الكامل، وهذا بالتالي يساعد على تقوية دافعيته نحو مزيد من الإجابة".<sup>1</sup>

### 2-3-2- التحفيز:

تعد إستراتيجية التحفيز من بين الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات بغية تنمية مواردها البشرية، فهي الإستراتيجية جد مهمة وتعتبر من محركات الدافعية وتحسين الأداء، وسنتحدث في هذا العنصر عن أهمية ودور هذه الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.

**أولاً-أهمية التحفيز:** تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية المورد البشري الذي يمكن استخدامه بكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة، ثم بذلك تحقيق أهداف مجتمعية عديدة تصب في قالب التنمية في جوانبها المتعددة، وتعمل المنظمات على تحفيز مواردها البشرية لأنه ليس هناك حافز إلا إذا اعترف بوجود تفوق وتميز، ولا يمكن أن يخلق الإبداع والتفرد إلا إذا طعم بحوافز مناسبة لذلك ولأنه ليس ممكناً أن نسمي عملاً بالجد ولا نكافئ مؤديه، لذلك فإن خطط الحوافز تسعى للربط بين الأداء والحوافز المقدمة للعاملين مما يدفعهم للعمل الجاد والمخلص.<sup>2</sup>

إن أهمية الحوافز تكمن في العمل على إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتنمية قيم وعادات سلوكية جديدة لديهم تسعى المنظمة لوجودها بينهم من أجل أن يعززوا أهدافها وسياساتها من جهة، ويعززوا قدراتهم وميولهم وينموا طاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار منظماتهم وتفوقها من جهة أخرى، ثم إعادة تنظيم منظومة احتياجاتهم لتحقيق شعورهم بالعدالة

<sup>1</sup> - محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

<sup>2</sup> - خضير كضم حمود، ياسين خرشة: مرجع سبق ذكره، ص 184.

والمساواة داخل المنظمة، والتحكم في سلوكهم بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.<sup>1</sup>

كما ترجع أهمية الحوافز في الوقت الحاضر للأسباب التالية:

أ-ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، خاصة تلك التي تحتم حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة، فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

ب-تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية، دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ج-زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى اتجاه الدولة في ممارسة أعمالها، جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.

د-الكثير من الدراسات أثبتت أن للحوافز دوراً كبيراً في زيادة الدافعية واستقرار الموارد البشرية في المنظمة، وقد استخدمت الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما في آن واحد ( كالترقية التي تتضمن في الغالب زيادة في الرواتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي)<sup>2</sup>.

### ثانياً- نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

-القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

-إمكانية تطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

-الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من أجل إجراءات تطبيقه وحسابه.

-التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل و تأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

<sup>1</sup>-محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، ابن العربي للطباعة، بغداد، العراق، 2014، ص 119، 120.

<sup>2</sup>-عبد الرحمن الهيتي: مرجع سيق ذكره، ص ص 253، 254.

- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم لما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
  - تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
  - القبول: يتسم نظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهداف المنشودة.
  - الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير تحديد مقدار الحوافز.
  - المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
  - الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون نظام منفعة للمنظمة بشكل زيادة إيراداتها وأرباحها ونتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
  - التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقييم الحوافز بالتوقيت المناسب، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.<sup>1</sup>
- ثالثا- تأثير الحوافز على الأداء:**
- وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، وذلك لأن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في الأعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:
    - جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة.
    - الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافئة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
    - الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل.
    - الاحتفاظ بالعاملين المهرة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص370.

لذا تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على السلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية والأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية داخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج.

إن الاهتمام بهذه الأمور يلعب دوراً كبيراً في بقاء التنظيم في حالة من القوة والفعالية، حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التطوير. ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الأفراد في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل، ومبدأً للعدالة والمساواة.<sup>1</sup>

### 2-3-3- تمكين العاملين:

يعرف التمكين على أنه: البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة<sup>2</sup>، ويعد من بين أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية خاصة في ظل المستجدات والمتغيرات المعاصرة.

**أولاً- أهمية التمكين:** أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتمكين الموارد البشرية وذلك للأسباب التالية<sup>3</sup>:

أ- إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة: أثبتت الكثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا، وأن هذا الضياع يمكن سببه في دوافع الفرد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى 100% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان، إن

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 322.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخل أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الفرد، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في إهتمام الإدارة.

ب-الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان: كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، ومن ثم يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، يشتري ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياسا بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن لا يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

- 1- أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
- 2- ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
- 3- فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية لكاملة.
- 4- فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
- 5- تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم لعاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.
- 6- توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسؤولة.
- 7- العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعدم الاهتمام بالقيام بالدور في الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
- 8- القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام.<sup>1</sup>

ج-الاختلافات الفردية تخدم الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة غلى فترة أخرى من حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائما لفرد قد لا يكون ملائم لفرد آخر، والمجتمعات اليوم تمر بتغيرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتعليمية، الأمر الذي يفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 89.

ثالثاً-أسباب التمكين: حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين كآلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل لتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية لوظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمالهم.<sup>1</sup>

#### 2-4- تنمية الموارد البشرية عبر الثقافات:

لقد أدى الاتجاه إلى العولمة إلى إدراك المؤسسات لضرورة البحث عن طرق لتسيير مؤسساتها على أسس ومبادئ عالمية، خاصة فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية المكلفة بأداء المهام الدولية، إذ يمثل الاختيار الخطوة الأولى لضمان نجاح الأفراد المكلفين بمهام دولية- في ظل الشركات متعددة الجنسيات- ولكن الفرد يحتاج بعد ذلك إلى تدريب وتنمية، لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء المهام الدولية، حيث نجد في هذا السياق أربعة مكونات رئيسية مقترحة للبرنامج الفعال لتنمية الموارد البشرية والتدريب عبر الثقافات، والذي يصمم لإعداد الأفراد، للتفاعل الناجح في الثقافات المختلفة عن ثقافتهم، وهذه المكونات هي: (الوعي، المعرفة، التحديات العاطفية، المهارات، السلوك)<sup>2</sup>، فيجب أولاً، أن يفهم أي متدرب هذه الأبعاد الأربعة، والتي يمكن أن ينميها، بمفرده أو من خلال ورشة عمل، ثم بعد ذلك يمكن اختيار وسائل تعليم هذه المهارات مع تقديم بعض الأمثلة للسلوكيات في الثقافات المختلفة، والتي يمكن تعلمها أثناء التدريب.

ويشير التدريب عبر الثقافات إلى الجهود الخاصة المبذولة للإعداد الأفراد، للتعامل بفعالية مع الأفراد من ثقافات مختلفة.

<sup>1</sup> -أفندي عطية حسين:تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص17.

<sup>2</sup> -راوية محمد حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 496.

إن كثير من المؤسسات مثل Mon santo, xerox, mobiloil، قامت بتقديم تدريب أطلق عليه تسمية تدريب إدراك التنوع، وذلك لمساعدة الأفراد في أن يدركوا حدود ثقافتهم ويدركون أيضا أخطار ومشكلات التنوع، وبما يمكنهم من تعلم العمل معا، حيث أن العمل والحياة داخل بيئة متنوعة ومتعددة الثقافات يتطلب شخصا يستخدم المهارات التفاعلية عندما يتفاعل مع الآخرين كما يستطيع نقل واكتساب المهارات من وإلى المجموعة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>.

إن برنامج إدراك التنوع يساعد الأفراد في كيفية معالجة الصراع، وهذا يؤدي إلى تخفيض حدة الضغوط ومعالجة الطاقة والنشاط لدى فرق العمل المتنوعة.

ورصدت راوية محمد حسن بعض الخصائص للمنظمات التي نجحت في عولمة أنشطة مواردها البشرية والتي يمكن أن تساهم في فهم التوجهات الجديدة لتنمية الموارد البشرية عبر الثقافات ونرصدها على النحو التالي:

أ- تدعيم الإدارة العليا للدور الدولي للموارد البشرية، على أساس التوقعات من الإسهامات التي يمكن أن تحققها وظيفة الإدارة الدولية، لتكوين وتطبيق الإستراتيجية العالمية الفعالة، واستعداد وظيفة الإدارة الدولية للموارد البشرية لترقى إلى مستوى المسؤولية.

ب- انبثاق توقعات وتدعيم الإدارة العليا لدور الإدارة الدولية للموارد البشرية دائما من التزام الإدارة وتسخير طاقاتها ومواردها للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية، كانعكاس لاتجاه الإدارة الثقافي نحو اهتمامها بالموارد البشرية.

ج- تشجيع التنوع الثقافي كأسلوب طبيعي للحياة.

د- قبول الغموض، أحد الطرق الطبيعية للتعامل مع التعارضات الموجودة في مشاكل وقضايا الموارد البشرية على المستوى العالمي. فلا يوجد أشياء محددة تماما إما أبيض أو أسود.

هـ- كفاءة ومهارة العاملين في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية، ولكي يتم قبول هؤلاء العاملين والاعتراف بكفاءتهم أو إعطائهم حقهم. لا بد أن يقبل مدير الموارد البشرية الدولية الخطر والمسؤولية المتعلقة بوضع السياسات والممارسات التي يخلق الفروقات بين مستويات إنجازات الاستراتيجيات العالمية.<sup>2</sup>

كما أن ثقافة التنوع البشري التي يمكن أن تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية تعتمد على عدة خصائص نذكر منها مايلي:

أ- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.

<sup>1</sup> -سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2005، ص 260.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 71.



ب- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.

ج- تصميم وتنفيذ برنامج تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.

د- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.<sup>1</sup>

### 3- تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة:

إن تنمية الموارد البشرية في ظل التحديات المستقبلية والتغيرات الحاصلة في الفلسفات التي تسعى إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية لأنها الجوهر الأساسي القيام عمليات التنمية في المجتمع، فالمنظمات وفي ظل التحديات المعاصرة اتخذت عدة ممارسات وإستراتيجيات تحول من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة وبلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها، وضمن هذا الإطار سنتطرق في هذا العنصر إلى تنمية الموارد البشرية ضمن التوجهات المعاصرة.

#### 3-1- التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية:

##### 3-1-1- تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

قد لا يكتسب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما يسر له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا ما غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يدبرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن يركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات، فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة، لقد أدركت منظمات الأعمال التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة لشاملة أهمية العامل الإنساني عند تطبيقها.

وتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات مع الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل وأكد schuler بأن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات، وهناك توجهها متزايدا لإعطاء من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلل تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، والوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Michael Wheeler: Global diversity: a culture change perspective, **diversity Factor**, Vol 07, N02, 1999, p 31\_34.

<sup>1</sup> - صالح أحمد علي، سعد غالب العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 90، 91.

إن وسائل تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، نتجت استجابة للتحديات العصرية المتمثلة في ظهور الأنترنت والعولمة وبزوغ عصر المعرفة إضافة إلى التحركات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمات، وهناك قناعة راسخة بأنه لا يمكن مقابلة تلك التحديات إلا عبر إستراتيجيات تنمية وتدريب وتأهيل ورفع كفاءة الموارد البشرية بكافة المنظمات، وتهيئة المناخ لها للإبداع والابتكار والتجديد بغية الوصول لدرجة الأداء المتميز والذي تتم المحفظة عليه عن طريق استدامة عمليات التطوير والتحسين بكل أوجه وهياكل المنظمة.<sup>2</sup>

### 3-1-2- تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة:

إن المؤسسات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لذلك فالاستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد يم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية والنظر إليها على أنها ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف.<sup>3</sup>

### 3-1-3- تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير:

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة التغيير، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كموارد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموظفين ببساطة، وعليه يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركا أو قوة دافعة للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الإستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تتسجم مع التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمؤسسة أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل

<sup>2</sup> -مبارك داوود سليمان حسن: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سابقا- كابو) 2010-2014، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تحت إشراف البروفيسور علي عبد الله الحاكم، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 129.

<sup>3</sup> - حسين بريقي: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناظراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تحت إشراف البروفيسور أحمد كودري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 113.

الجماعي التعاوني عملاً مشتركاً ومتكاملاً، ولذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتمييزها باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.<sup>1</sup>

### 3-1-4- تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل و تنمية المديرين:

3-1-4-1- تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل: إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني التدريب وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتياً.

وبموجب ذلك، فإن تجريب وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات نذكر مايلي:

-مهارات الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

-مهارة التفاعل والتعارف مع الآخرين.

-مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

-مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح لمسؤولية.

-إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

-مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

-تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

-مهارة التفكير مع الآخرين.

-مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.

-مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.<sup>2</sup>

### 3-1-4-2- تدريب وتنمية المديرين: يؤكد التوجه الحديث في مجال تنمية الموارد البشرية

على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ السليم، حيث يتوقف على مهاراتهم نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، فعلي سبيل المثال، خصصت شركتي موتورولا Motorola وفديرال

<sup>1</sup> حسين رعد العدن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002، ص 41.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 126.

أكسبريس Federal Express الأمريكيتين سنة 1999 نسبة 3% قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا التنفيذيين.<sup>1</sup> إن تطوير وتنمية المديرين والقيادات العليا في الأساس هو إستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي، تهدف من خلالها المؤسسات إلى تطوير وتنمية أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها حتى يواكبوا مختلف التغييرات، وإحداث تأثيرات إيجابية في سلوكيات العاملين للرفع من أداءهم لتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا.

ومن أجل الممارسة الأفضل لتنمية المديرين لا بد من إتباع مايلي:

- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الأفراد والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين.

- التنمية الإدارية قلب الأعمال، لذلك يجب أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الإستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، هذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، كما أنه هام جدا لأن الأفراد يتحركون ضمنه وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم.

- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.<sup>2</sup>

### 3-2- تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

إن "الجزائر على غرار الدول النامية تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة والتطورات الهائلة التي تحدث في شتى المجالات بعدما أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر عامة النظام الاقتصادي لأي بلد، وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية، حيث تساهم هذه القوى في رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذلك ترى هذه البلدان، ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية من قدراتها الإنتاجية، ويرى أحد المختصين

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 446.

<sup>2</sup> - حسين رعد العدن: مرجع سبق ذكره، ص 41.

أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة<sup>1</sup>.

"لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لا بد أن تكون هناك دعائم أساسية تركز عليها هذه العملية، واتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967-1989) بتطبيقات جسدت مختلف المخططات بمجهود عالي معتبر، قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

ورغم هذه التعديلات والتغيرات التي أجريت على طرق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق إلا أنه رغم ذلك لم تستعمل أي طريقة لتطوير التنظيمات ومساعدة العمال والمسيرين على مسايرة هذه التغيرات.

ويرى أحد الباحثين الجزائريين أن السلطات كانت تعتمد على الهياكل الحزبية، التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسية دعائية، وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغيرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يفسر لنا فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ<sup>2</sup>.

ولقد مرت تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بالمراحل التالية:

أ- **تنمية الموارد البشرية في المرحلة الأولى ( 1962/1969):** في هذه المرحلة الجزائر لم تكن لها موارد بشرية كافية من الناحية العددية وحتى النوعية، لدرجة أنها لجأت إلى الاستعانة بالمعاونين والخبراء من الدول الشقيقة والصديقة، لغرض تكوين الإطار الجزائري، وأمام عجز هذه لمحاولات نظرا لمحدودية تلك الإطار لجأت الدولة إلى إرسال بعثات للخارج للتكوين، زيادة على إنشاء مراكز تكوين داخل الوطن، والتركيز على التكوين الفني والتقني في مختلف الأطوار، وهو ما يعكس أهمية التكوين في عملية تنمية الموارد البشرية في الجزائر في تلك المرحلة، دون الاهتمام بالجوانب الأخرى التي تساهم في تنمية طويلة المدى للعناصر البشرية المتوفرة.

<sup>1</sup>-علي غربي وآخرون: **المجتمع العربي التحديات الراهنة وأفاق المستقبل**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000، ص ص 198، 199.

<sup>2</sup>-غياث بوفلجة: **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 204، 205.

كما لا ننسى أن هذه المرحلة تتعدت بمرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات، حيث احتل المواطنون أغلب المؤسسات الاقتصادية والصناعية، والمزارع وغيرها وقاموا بتسييرها وفا لمعارفهم، وهو نوع من الارتجالية الإدارية، فرغم ما لديها من محاسن خاصة في تحفيز العاملين على العمل وتنمية ذواتهم تنمية ذاتية قصد تدليل الصعاب وتجاوز المحن التي قد تعترض طريق مؤسساتهم خلال تحقيق الأهداف، كانت لها أيضا مساوئ، إلا أن التوجه الذي اختاره القادة السياسيون وقتها حال دون استمراره، وتبني طرق جديدة للتسيير يعرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي بدأت بواده في المخطط الثلاثي الأول، لكن كان مجلس الإدارة يخضع لسلطة المدير، الذي كانت له صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات، من منطلق أن العمال ليس لهم العلم والدراية الكافيين لفهم وتسيير تلك المؤسسات.

**ب- تنمية الموارد البشرية في المرحلة الثانية (1970/1979):** وكان سائدا في سنوات الستينات وخاصة السبعينات من القرن الماضي أن التدريب هو العامل البشري في التنمية التي تنشدها المؤسسات والمجتمع ككل، فعمدت الدولة الجزائرية إلى تشييد وبناء مراكز تكوين ملحقه بالمؤسسات الصناعية، ولإنجاح مقاصدها الاشتراكية ركزت الدولة على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة داخل المؤسسات الصناعية حديثة العهد من نقل وإطعام ومتابعة طبية وغيرها، مع رفع الأجور للعاملين في القطاع الصناعي دون غيره ما انعكس سلبا على القطاع الزراعي بالدرجة الأولى وقطاع الخدمات، وذلك لجلب أكبر عدد ممكن من الأفراد لدمجهم في العمل الصناعي.

**ج- تنمية الموارد البشرية في المرحلة من (1980/1989):** لقد كان العاملون يعاملون باعتبارهم سلعا، وأدى الغلو في هذه المعاملة إلى جعل العامل يعتبر نفسه سلعة ذات قيمة تبادلية، ليصبح موقفه من ذاته لا يتحدد بالكفاءة والتأهيل ومستوى الأداء فقط بل من خلال المراوغة واستخدام الحيلة لإحراز النجاح وتحقيق الأهداف الشخصية...؛ أي أن الظروف والممارسات المختلفة على الموارد البشرية في مؤسساتنا الوطنية ساهمت في تنمية العاملين تنمية غير مرغوبة ولا تعمل على الرقي بالمؤسسة، وذلك بتفشي ظواهر الرشوة والمحسوبية والجهوية في الترقية والتكوين ومنح المكافآت والعلاوات... إلخ، وهو ما انعكس سلبا على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مراد بلخيري: إستراتيجية التحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستين عمومية وخاصة بـيرج بوعريـيج، مرجع سبق ذكره، ص ص 143، 145.

**4-علاقة المناخ التنظيمي بتنمية الموارد البشرية:**

نهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية من خلال إيجاد مختلف العلاقات التي تربط بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في ( التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل) وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال مراجعة مختلف الأدبيات النظرية التي حاولت إيجاد الروابط والعلاقات القائمة بينهما.

**4-1-علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية:**

نهدف من خلال العنصر إلى توضيح العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب، وعلى هذا الأساس فإن التدريب يعد ضرورة ملحة لتنمية هذه الأخيرة، وتظهر العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

**4-1-1-علاقة التدريب بتنمية مهارات العاملين:** إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ويصح لزاما علينا تنمية مهاراتهم، وقد أثبتت البحوث العلمية أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين 26% إلى 55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعلم والتدريب، حيث أظهرت الدراسات الميدانية أن المتقدمين الجدد للوظائف تنقصهم المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة، وأن فشل التدريب في أداء رسالته يعود إلى الاهتمام بالغالبية العظمى من العاملين الذين تعوزهم المهارات الضرورية بما يحتاجونه من مهارات ومعارف، لتطوير أدائهم، حيث لوحظ أن المنظمات التي تصبو إلى النجاح لا تدخر جهدا في تزويد العاملين بما يحتاجونه من مهارات و معارف وإن أحد أهم الأمثلة الحية التي تعبر عن مدى علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية يتمثل في تلك المقارنة بين الشركات اليابانية ونظيرتها الأمريكية على المستوى الاقتصادي، حيث أن شركات صناعة السيارات اليابانية قد حققت ما حققته من نجاح، لأنها تنفق أربعة أمثال ما تنفقه الشركات الأمريكية على التدريب<sup>1</sup>.

**4-1-2-علاقة التدريب بتنمية الجوانب السلوكية للموارد البشرية:** يتضح لنا أن نجاح

المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد مباشرة على تنمية مواردها البشرية ومحاولة ما هو مطلوب منهم وإحراز النتائج تبعا لذلك، والتدريب يمثل أحد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات

<sup>1</sup> - جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الثاني عشر، الشركة العربية لإعلام العلمي، مصر، 1994، ص 02.

العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المنظمة، وتحقيق قدرتها التنافسية، وعلى هذا الأساس ينبغي على التدريب أن يراعي تحقيق الأهداف التالية:

- المنظمة مجتمع بشري وإنساني، يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف محددة، ومن المتعارف عليه أن لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجته ورغباته والتي تختلف من فرد لآخر ومنه يجب أن تكون هذه النقطة الأخيرة نقطة ارتكاز تركز عليها المنظمة في إعداد برامج تدريبها، ويكمن ذلك في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

- يساهم التدريب في اكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة بفعالية وإيجابية، نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المنظمة المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة<sup>1</sup>.

- التدريب يمثل وسيلة الإدارة في تطبيق مبدأ الاتصالات، ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات ويحقق جو من التعاون الإيجابي بين العاملين.

- التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد من خلال الأهداف التي تسطرها المنظمة ذلك أن التدريب يساعد في تغيير القناعات واتجاهات وسلوكيات العاملين نحو المنظمة.

- التدريب وسيلة لتطويع وحث العامل لبذل كل طاقاته، أي أنه محرك لدوافع الإنسان العامل من خلال تحفيز العاملين على بذل مجهودات أكبر في أداء أعمالهم، وبطريقة سلسلة، تحقق من خلالها المنظمة المزيد من الإنتاج بالكم والكيف والجودة.

**4-1-3- علاقة التدريب بالجوانب الاقتصادية في تنمية الموارد البشرية:** إن الجانب الذي يمكن رؤيته في تنمية الموارد البشرية هو أن إعداد وتنفيذ برامج تدريب العاملين يحتاج إلى عناصر هي (الوقت، الجهد، النفقات، العائد)، والتدريب من جهة الاقتصادية البحتة يعتبر استثمار للإنسان، فهو العامل الذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج وأعقدها، ومن ثمة فإنه يتعين أن تحصل المنظمة على الحد الأقصى من عائد التدريب بتكاليف مناسبة، ومن بين العوائد التي ترجع على المنظمات من خلال تطبيقها للتدريب نذكر ما يلي:

أ- **زيادة الإنتاج:** أي أن زيادة مهارات القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته، حيث أن التطور الفني العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين، وتدريبهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

<sup>1</sup>-منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص ص 212-214.



- ب- **رفع روح المعنوية**: حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- ج- **قلة الإشراف**: إن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للإشراف.
- د- **الاقتصاد في النفقات**: بما أن التدريب مردوده أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول، وبوسائل سليمة، يقلل النفقات، كما يقلل من حوادث العمل.
- هـ- **قلة دوران العمل**: إن تدريب الأفراد، وزيادة مداركهم، يزيد من تعلقهم في العمل، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل<sup>1</sup>.
- ومن خلال ما سبق يتعين على المنظمات من أجل الحصول على عائد كبير من التدريب، عليها القيام بما يلي:

أ- القيام بدراسة وتحليل المنظمة ككل من أجل تحديد احتياجاتها من التدريب.

- ب- تحليل ودراسة أجزاء المنظمة للتأكد من أن كل وجود التنسيق والتكامل المطلوب بين أقسامها، وفروعها خاصة في مجالات العمل والتأكد من أن كل في منصبه الموافق لتخصصه.
- ج- متابعة ما إذا كان هناك إرشاد للعاملين من طرف رئيسهم المباشر، أو وجود إهمال من العمال والمسؤولين مع تحليل ودراسة لقدرات العامل الفنية والعملية والسلوكية للتأكد من أن هذه القدرات كافية أو غير كافية، وهذا التحقيق الأداء المطلوب<sup>2</sup>.

**4-1-4- أثر التدريب على مؤشرات الأداء**: يعتبر التدريب من بين أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تنمية مواردها البشرية حيث أنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات وتعديل سلوكياتهم وتنمية قدراتهم والرفع من أدائهم حتى يتمكنوا من أداء الأعمال التي وكلوا بها على أحسن وجه، إذ يستطيع التدريب التأثير على الأفراد والمؤسسات، ومن بين ما يؤثر التدريب على المؤسسات نجد مؤشرات الأداء والتي تتمثل في الإنتاجية وتكاليف الإنتاج، وجودة الأداء والإبداع والابتكار، وبناءا عليه سيتم التطرق إلى كيفية تأثير التدريب على مؤشرات الأداء.

**4-1-4-1- تأثير التدريب على الإنتاجية**: "تعتبر الإنتاجية من بين المقاييس التي يمكن بها قياس أداء المنظمات، وهناك عوامل تتحكم فيها ومن بينها مهارة الأيدي العاملة، أي مهارات

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 278.

<sup>2</sup>- منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 217، 218.

وقدرات مواردها البشرية، " فتعد قدرات ومهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، ولهذا يجب تطويرها وتتميتها باستمرار، ويعد التدريب أداة مهمة لأداء هذا الغرض حيث يعمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم ومهامهم، بالتالي يعمل التدريب على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد".

**4-1-4-2- تأثير التدريب على تكاليف الإنتاج:** "من الأمور المهمة التي تجري حولها المنافسة بين منظمات الأعمال هو السعي إلى تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل اكتساب حصة سوقية أكبر والفوز بولاء المستهلك من خلال تخفيض السعر، فهناك تجد المنظمات عدة طرق وعوامل لتخفيض هذه التكاليف، ومن بينها السعي إلى السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض وقت إنتاج أو إنجاز المهام إلى حد أدنى ممكن، والعمل أيضا على تقليل حجم الأخطاء وما ينتج عنها من تكاليف، ومن بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطل الآلات، والتي تتسبب في حوادث العمل والتي تؤدي إلى المنتجات التالفة والمعابة، وتدنية تكاليف الإشراف والرقابة، حيث أن هذه التكاليف يمكن تدنيها والتحكم فيها من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد، وهذا من خلال تدريبهم، ويمكن توضيح تأثير التدريب على عناصر هذه التكاليف كما يلي:

- تكاليف اليد العاملة: وتظهر أهمية التحكم وتدنية هذا النوع من التكاليف في الصناعات ذات كثافة العمالية العالية، حيث تحتل تكاليف هذا العنصر أكبر نسبة ولذا تدنيها والاهتمام بها أمر ضروري للتحكم في التكاليف الإجمالية للإنتاج، ومن أجل الوصول إلى هذا الغرض يتطلب الأمر رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة، ومن ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة، مؤديا ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، ويعد التدريب عملية مهمة في رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة كبيرة.<sup>1</sup>

- تكاليف الأخطاء: يؤدي نقص خبرة الأفراد وعدم حصولهم على المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم إلى ارتكاب أخطاء تتفاوت درجة تأثيرها من نوع إلى آخر، فقد تؤدي تلك الأخطاء إلى حوادث العمل وما ينتج عنها من أضرار بشرية ومادية ومالية، وقد تؤدي إلى تعطل الآلات والانقطاع في العملية الإنتاجية أو تؤدي إلى ارتفاع معدل المنتجات التالفة والمعابة، حيث تتسبب هذه الأخطاء في رفع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع أسعار المنتجات، مما يضعف القدرة التنافسية لهذه المنتجات في السوق ولأجل تفادي ذلك يجب رفع قدرات ومهارات الأفراد من

<sup>1</sup>- عبد الله قلس: التدريب كدعامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 151.

خلال تدريبهم من أجل تزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لتجنب الأخطاء وسوء فهم متطلبات العمل.

-تكاليف الإشراف والرقابة: يستلزم نقص الخبرة والمعارف لدى الأفراد إلى تكثيف الرقابة والإشراف عليهم، لأنهم أقل قدرة على فهم متطلبات العمل وفهم تقنياته، والزيادة في الإشراف والرقابة يكلف المنظمة تكاليف إضافية تتمثل في الوقت الذي يقضيه المشرف في التوجيه والرقابة وأيضاً الأجرة الإضافية التي تدفع لهذا المشرف، ولهذا تؤدي عملية رفع قدرات ومهارات الأفراد إلى تجنب هذه التكاليف، حيث يساهم التدريب في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة<sup>1</sup>.

**4-1-4-3- تأثير التدريب في جودة الأداء:** "التدريب هو حلقة في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لابد من إتزام الجودة الشاملة، فالتدريب يساهم في بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، وذلك أنه يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة ، كما يجب تشجيعهم وترغيبهم في المساهمة لرفع الجودة"<sup>2</sup>.

**4-4-1-4- تأثير التدريب على الإبداع والابتكار:** يمتلك الأفراد قدرات عقلية وذهنية ومؤهلات عالية، فالتدريب يشجع الأفراد على تنمية قدراتهم وتفعيلها وذلك حتى تستطيع التكيف والتأقلم مع محيطها، وإن الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه يشجع الأفراد على الإتيان بأفكار جديدة في العمل تكون ذات تأثير كبير على المنظمة، وبالتالي تساهم الأفكار الإبداعية في صنع الابتكارات مما تمكنها من تحقيق التفوق والريادة على بقية المنافسين.

وكخلاصة يمكن القول، أن للتدريب تأثير كبير في تنمية الموارد البشرية، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على إمكانية امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والريادة والتفوق على المنافسين، لذا لابد من تفعيل عملية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

#### **4-2- علاقة ثقافة المؤسسة بتنمية الموارد البشرية:**

إن الثقافة التنظيمية تعد من أهم مظاهر المنظمات الحديثة لدورها البارز في تطوير العنصر البشري، وتعكس الثقافة التنظيمية الجانب السلوكي ( عادات وتقاليد أفراد المجتمع)، والجانب المعنوي ( قيم وأخلاق وأفكار)، والجانب المادي. إن وجود ثقافة تنظيمية عالية وقوية في

<sup>1</sup>- عبد الله قلش: التدريب كدعامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ، ص 151.

<sup>1</sup>- مرجع نفسه، ص 152.

المنظمة يساعد على التكامل الداخلي وذلك لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ في أسلوب التعامل، فالثقافة تقود أقوالهم وأفعالهم وتحديد ما ينبغي عمله في كل حالة، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي لأن تزود العاملين بالإحساس عالي بالانتماء والهوية للمنظمة، وكلما أمكن لتعرف أكثر على الأفكار والقيم كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وأهدافها والتعامل مع المتغيرات الخارجية، وفي العصر الحاضر أصبحت الثقافة التنظيمية العالية والقوية مهمة جدا في أي وقت مضى في ظل البحث عن التميز والمنافسة ومواجهة العولمة من أجل تحسين الجودة والخدمة، لكونها تؤثر على العديد من السلوكيات الفردية والتنظيمية في المنظمة وبالتالي أصبح لزاما على إدارات الموارد البشرية أن توليها جل عنايتها واهتمامها. والتركيز هنا في درجة الصداقة بين العناصر البشرية ودرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة، والتركيز يجب أن يكون ثقافة شبكة العلاقات وثقافة المشاركة الجماعية.

إن هذه الثقافة التي تتسم بالصفات السابقة تعد ثقافة تنظيمية قوية من حيث تأثيرها القوي على إجراءات العمل والأداء، أنها الثقافة التنظيمية المناسبة لإدارة الموارد البشرية في ظل البحث عن التميز والتفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية، وبناءا عليه سنتناول في هذا العنصر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، من خلال محاولة إيجاد مختلف الروابط والمتغيرات التي تستطيع بها الثقافة التنظيمية أن تؤثر على الموارد البشري.

**4-2-1- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:** تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين بالعديد من الأوجه ونذكر منها مايلي:

أ-توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

ب-الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

ج-القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

د-المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالنكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

<sup>1</sup> -محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 433.

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

هـ- الالتزام بالانضباط: يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال مايلي:

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.

- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

- ضرورة اقتصاد السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات التنافسية لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

- إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تقتض عددا من المقومات الجماعية وهي كالتالي:

- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 85.

-تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة، والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.

-تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط السلوك.

-جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلافات في التصورات.<sup>1</sup>

#### 4-2-2- تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة: كشفت دراسة أجراها Waterman

& Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، وأصبح الناس يعرفون ماذا يفترض بهم أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب Jay Borney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. وكذلك استخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصالات وغيرها) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من

<sup>1</sup>-سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة للألمنيوم ALGAL وحدة EARA

المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 83.

إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة يعود بنتائج إيجابية<sup>1</sup>، ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظيمة<sup>2</sup>، ومن جهة أخرى فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على انجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية.<sup>3</sup>

**4-2- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والالتزام التنظيمي<sup>4</sup>:** تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وانتماءهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز والدافعية للأداء، بمعنى أن التقاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم على تحقيق أداء متميز في التنظيمات المستقرة والقوية تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها لهذا على عكس التنظيمات التي تتأسس بعد شكل كافي والتي لا تزال تلتمس طريقتها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، ويتطلعون إلى فرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء وانتظاماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

**4-2-3- انعكاسات القيم الثقافية على سلوكيات الموارد البشرية:** تعد القيم الثقافية أحد بناءات الثقافة المجتمعية السائدة، فهي تعكس ثقافة ذلك المجتمع وتظهر في سلوكيات الأفراد وممارساتهم، وإذا أتينا إلى المنظمة فإنها تسودها قيم ثقافية معينة يتوارثها المورد البشري وتنتقل بين العاملين بها، وإن لهذه الأخيرة انعكاسات كثيرة على سلوكيات الموارد البشرية، ومن أهم مظاهرها مايلي:

<sup>1</sup>-حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص ص 339،340.

<sup>2</sup>-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 290.

<sup>3</sup>-مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 103.

<sup>4</sup>- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 296.

أ- **التخلف والتغيب عن العمل:** إن عدم احترام الوقت يعود على عدم وجود إدارة قوية تعاقب العامل إضافة إلى سوء وسائل النقل، إلا أنه رغم توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلّة الانضباط حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة أما احترام الوقت فأصبح عادة نادرة.

ب- **ارتفاع مستوى حوادث العمل:** إن ارتفاع نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية نتيجة لغياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للاحتياطات الأمنية الضرورية.

ج- **صراعات العمل:** هناك صراعات بين الإدارة والعمال، وصراعات بين مختلف القبائل والعشائر ويرجع السبب في كثير من هذه الصراعات إلى الخلفية الثقافية.

د- **ضعف الرضا المهني:** إن المنتبغ لواقع العمال، وظروف عملهم يستتج وجود نوع من التذمر وعدم الرضا المهني، وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال في مؤسساتنا.<sup>1</sup>

فهذه الانعكاسات التي تخلفها القيم التنظيمية الثقافية عندما يغيب دورها الرئيسي ولا تمارسه على أكمل وجه، لذلك فعند غيابها تؤثر على لكيان الاجتماعي العام للمنظمة وتحدث بذلك العديد من المشكلات التنظيمية كارتفاع مستويات الغيابات بين العاملين والصراعات التنظيمية ورضا المهني للعاملين منخفض وغيرها من المشكلات، لذا نجد المهتمين بشؤون التنظيمات يولون لمسألة الثقافة التنظيمية والقيم أهمية كبيرة في فهم سلوكيات العاملين والتحسين من أداءهم وأداء المنظمات.

كما يؤدي التناقض القيمي إلى مجموعة من الانعكاسات نوضحها كمايلي:

أ- **صعوبة التكيف:** فكلما زادت تناقضات القيم زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع وأقوى.

ب- **فشل التكيف:** وتبرز في هذه المرحلة مظاهر الفشل في ثلاث صور هي:

- **سوء العلاقات الإنسانية:** إن الاختلاف في طبيعة القيم واختلاف درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين حيث القيم التقليدية تؤثر على ذهنيات العمال بينما الحديثة تؤثر على سلوك الإطار هذا الاختلاف يؤدي إلى سوء العلاقات داخل المؤسسة.

- **انخفاض الرضا المهني:** إن سوء العلاقات الإنسانية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافز والدوافع للإنجاز، وانخفاض الروح المعنوية.

<sup>1</sup>- غياث بوفلجة: **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 16-25.



-الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني.

ج-المواجهة: إن صعوبة الاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاث أنماط هي:

\_الانسحاب: قد يكون في صورتين: لصورة الأولى ترك العمل نهائيا خاصة في حالة الرخاء الاقتصادي والتعرض لضغوط العمل وما فيه من تناقضات، أما الصورة الثانية فتتمثل في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي وتجنب العمل والتكاسل.

-الصراع: وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة.

-التخريب: وتكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آتته حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة.<sup>1</sup>

كما أكد الشوافي يرى أن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلى النتائج السلبية الأتية:  
-تعدد الاتصالات بين المستويات الإدارية.

-زيادة الصراع بين الموظفين.

-ارتفاع مقاومة التغيير.

-الاختلاف في القيم التنظيمية يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي حقيق الخطط الحالية، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية.

-أما الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.

-وإن هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي ودرجة التماسك في فريق العمل، ويؤثر أيضا على روح الفريق ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل الجماعة.

-كما أن اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل، ويزيد من التوتر والإحباط، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>-غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وكلما زاد مستوى الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات الغير رسمية والتي تتباين في أهدافها وأهداف المنظمة، وانخفضت نسبة تشويه المعلومات وسيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.<sup>1</sup>

#### 4-3- علاقة ظروف العمل بتنمية الموارد البشرية.

مما لا شك فيه أن لظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية تأثيرات عديدة وجمة سوء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة، ونظرا لأهميتها فقد أصبحت من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لذا تعمل العديد من المنظمات على توفير أحسن لظروف لتنمية أداء مواردها البشرية وتحسين من فعالية أداء المنظمة، وفي هذا العنصر سنتحدث عن علاقة ظروف بتنمية الموارد البشرية.

#### 4-3-1- أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل: لدراسة ظروف العمل أهمية بالغة وأهداف

مهمة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء سنتعرض لها فيما يلي بشيء من الإيجاز:  
 -أهمية دراسة ظروف العمل: ترجع إلى ما يترتب عنها من أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة.  
 4-3-1-1- أهمية ظروف العمل بالنسبة للمنظمة: مما لا شك فيه أن ظروف العمل تؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العمال ويدورها تلعب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من خلال:  
 أ-زيادة الإنتاجية لما يشعر الأفراد من راحة أثناء العمل.

ب- زيادة جودة السلع المنتجة والنظافة.

ج- اجتذاب أفراد جيدين للوحدة الصناعية.

د- المساهمة في تخفيض معدل الغياب عن العمل.

هـ- التقليل من دوران الأفراد وانتقالهم في وحدات صناعة أخرى.

و- التقليل من حوادث العمل وتقليل من المشاكل بين الأفراد وتحسين روح العمل بينهم.

ز- المحافظة على صحة العاملين.

ح- تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم للعمل، وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل وعدم الرضا المهني، مما يؤثر سلبا على جودة الأداء المطلوب.  
 ط- الآثار السلبية التي تخلفها ظروف العمل السيئة لا تمس الموظف في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحدي أكبر للمؤسسات التي يعمل بها أيضا، وتعيق مسيرته الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

<sup>1</sup>-أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص128.

ك- ينبغي النظر إلى ظروف العمل بصفاتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية و تقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المؤسسات وزيادة كفاءة العاملين فيها لاسيما في الوطن العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم إلا بمعزل عن فهم تأثير ظروف العمل فيها لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ من خلاله أهدافها.<sup>1</sup>

**4-3-1-2-أهمية ظروف العمل بالنسبة للفرد:** لظروف العمل أهمية بالغة في حياة الفرد داخل المنظمة وخارجها بالنظر إلى ما تحدثه من تأثيرات وتبعات تكمن هذه الأهمية فيما يلي:  
أ- تعد ظروف العمل الجيدة على أنها حافز بالنسبة إلى عامل من أجل إعطاء إنتاجية جيدة.  
ب- تولد لدى الفرد الراحة أثناء القيام بالعمل.

ج- كذلك تكسب العامل المقدرة على التعلم واكتساب المهارة والخبرة والاهتمام بالعمل.

د- زيادة الرغبة في العمل والولاء للمنظمة.

هـ- قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وانعكاساتها على المجتمع بصفة عامة وأثر العمل في نفسية الإنسان.

و- إن توفر ظروف العمل الجيدة قد تدفع بالفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاده أنها أساس وجوده.

ودراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل من النواحي السلبية في سلوك العاملين وأداءهم الوظيفي وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.<sup>2</sup>

**4-3-1-3-أهداف دراسة ظروف العمل:** تهدف دراسة ظروف العمل بشكل عام لتحقيق الأهداف التالية:

أ- تمكين المنظمة من تحسين أداء عملها بتباعد وسائل المختلفة الجادة والفعالة للمتابعة والإشراف والتوجيه، لتتعرف على مواطن القوة والضعف في أداء العاملين بها.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المدخل والتجارب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ط2، ص ص 252، 253.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل: مرجع سبق ذكره، ص 253.

ب- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها بتوظيفها الخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن الإمكانيات والقدرات الكامنة للعاملين للاستفادة منهم في بعض الأعمال المتميزة والصعبة التنفيذ.

ج- إعطاء أبعاد جديدة السياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل، يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.

د- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية وإظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفعالية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

هـ- تفعيل سلوك الانضباط داخل المنظمة كاحترام مواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والسياسة في التعامل مع فريق العمل ومع الجمهور المستفيد.

و- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4-3-2- آليات تحسين ظروف العمل:

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي تؤثر سلباً على العمال وأداءهم فيها وبالتالي على إنتاجية المؤسسة، لذا تعمل إدارة هذه الأخيرة على التخفيف من هذه الظروف قدر الإمكان وهذه مجموعة من الأساليب المقترحة لذلك:

أ- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب تجنباً لحدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب اضطرابات نفسية للعمال.

ب- تشجيع العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة في المؤسسة والوحدات، لأن ذلك يخلق جواً من التعاون والمحبة ومناقسة الشريفة.

ج- توفير السكن الصحي الملائم للعمال، إضافة إلى طب العمل الذي يقدم خدمات علاجية للعمال، الشيء الذي يعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وتقليل تكاليف نقلهم وانخفاض الأمراض الناتجة عن حالاتهم الاجتماعية المزمنة.

د- التجديد على توفير وتحسين الخدمات الاجتماعية التي تقدم الرفاهية والترفيه للعامل وأسرته مما يجعل منهم عناصر إيجابية داخل المؤسسة وخارجها.

هـ- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتعديله من وقت لآخر حسب الظروف والمتغيرات.

و- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر المستطاع باستخدام التكنولوجيات الحديثة.

<sup>1</sup>- عبد الرحمن العيسوي: *سببولوجية العمل والعمال*، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 87.

ز- تبني قيادة إنسانية من خلال اهتمام بالعنصر البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة، والاهتمام بتدريبهم وتطوير مهاراتهم.

ح- التخفيف من الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات وتحسين وضعيات العمل وتقليل من المهام المسندة والجهد المطلوب لأداء العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص34.

## خلاصة الفصل

ما نخلص إليه في الأخير، تعد تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري سواء في المؤسسة وفي المجتمع، فهي من أهم الركائز الأساسية التي تقوم التنمية البشرية، كون المورد البشري هو نقطة البداية لبناء المجتمعات، وإذا أحسنت المؤسسات الاستثمار فيه من تعليمه وتدريبه وتحفيزه وتوفير له المناخ الجيد والملائم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه يفجر طاقاته وبيدع ويبذل كل ما في وسعه لبلوغ مستويات عالية من الأداء، لذا فعلى لمنظمات إذا ما أرادت أن تمتلك مورد بشري متميز وكفاء وقادر على تحقيق الميزات التنافسية فلا بد لها من الاستثمار الحقيقي في الموارد التي تمتلكها، وتوفر له كل الإمكانيات والوسائل لبلوغ الأهداف المرجوة.

**تمهيد:**

بعد عرضنا للجانب النظري للدراسة في الفصول السالفة الذكر، نهدف خلال هذا الفصل لتقديم نظرة حول إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة والتي نجري عليها بحثنا الحالي، فتعد إجراءات الدراسة الميدانية خطوة منهجية ذات أهمية كبيرة في البحث العلمي، وحلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصول السابقة النظرية، وبين إسقاط الظاهرة على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها، وهذا لا يتأتى لنا إلا عبر إنتهاج مراحل محددة ودقيقة تمكننا من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وعلى هذا الأساس فسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مجالات الدراسة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة، وذكر مجالها البشري وأيضاً المجال الزمني للدراسة، وأهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمتة لموضوع البحث، ثم سيتم الحديث عن عينة الدراسة حجمها وكيفية إختيارها وحسابها، وسيتم الحديث أيضاً عن أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأخيراً سنتطرق إلى ذكر خصائص مواصفات أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

### 1-مجالات الدراسة:

في هذه الخطوة المنهجية سنقوم بتوضيح مجالات الدراسة، حيث تم تحديدها بثلاثة مجالات رئيسية هي: (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني).

#### 1-1-التعريف بميدان البحث:<sup>1</sup>

تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيك من أكبر المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، وهي تابعة لمجموعة بن حمادي ومنذ جوان 2012 تحولت من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L إلى مؤسسة ذات أسهم وأصبحت تسمى **SPA\_CONDOR\_ELECTRONIQUE** ونشأت هذه المؤسسة في مدينة برج بوعريريج والمعروفة بعاصمة الإلكترونيك في الجزائر وساعد هذا الجو المؤسسة على العمل أكثر، والمنافسة مع مختلف المؤسسات الأخرى ويتمثل شعار المؤسسة ب "الحياة هي إبتكار"، وإتخذت من التنوع في منتجاتها كإستراتيجية لها، وهذا ما مكنها من أن تحتل الريادة والصدارة على المستوى المحلي والإقليمي والدخول في المنافسة مع المؤسسات العالمية بإعتبار أن منتجاتها تتميز بالجودة، كما أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والإبتكارات وتحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001VERSION2000، ومديرها العام بن حمادي عمار، ويقدر رأس مال المؤسسة ب: 2450200.000.00DA، وتشمل المؤسسة على عدة وحدات كل وحدة متخصصة في إنتاج معين فنجد بأنها تحتوي على :

- مركب مكيفات الهوائية وأجهزة الغسيل.
  - مركب الثلجات.
  - وحدة تركيب الألواح الشمسية.
  - وحدة حقن البلاستيك.
  - وحدة البولبيستران.
  - وحدة المواد البيضاء.
  - وحدة المواد السمراء.
- وللمؤسسة مجموعة عديدة من الأهداف وتسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:
- تحقيق إحتياجات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية.
  - تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

<sup>1</sup> - الوثائق الخاصة بالمؤسسة، أنظر الملاحق رقم 1.



- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- تدعيم الإستثمارات بإقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتوزيع المنتج.
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (6) يبين الهيكل التنظيمي لوحدة الثلجات<sup>2</sup>.
- 1-2-المجال المكاني(المجال الجغرافي لميدان الدراسة):

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس وبالضبط في مركب الثلجات والمجمدات الواقعة بالمنطقة الصناعية بطريق المسيلة، وتبعد عن مقر ولاية برج بوعرييج تقريبا 05 كلم، وتقدر مساحة للمؤسسة ب 35000 م<sup>2</sup>.<sup>3</sup>

### 1-3-المجال البشري للدراسة:

يضم مركب الثلجات والمجمدات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس حسب إحصائيات 2018/10/31 حوالي 1110 عامل والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول رقم (5): يوضح تعداد العاملين بمركب الثلجات.

الفئة المهنية	التعداد
إطار	26
عون تحكم عالي	50
عون تحكم	226
عون تنفيذ	808
المجموع	1110

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج مقابلة مع مسؤول مركب الثلجات.<sup>4</sup>  
ويتمثل مجتمعنا البحثي في كافة العاملين المتواجدين بمركب الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج، والذين تربطهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقدر حجم مجتمع الدراسة الأصلي ب:1110 عاملا وموظفا.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>

إطلع عليه يوم 2018/12/09، الساعة 10:20 سا.

<sup>2</sup> - وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم 1.

<sup>3</sup> - وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم 1.

<sup>4</sup> - مقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية بمركب الثلجات، يوم 2018/11/18.

**1-4-4-المجال الزمني للدراسة:**

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة منذ الانطلاق في بداية الدراسة الميدانية وإلى غاية الانتهاء من تحريرها، وهذه العملية مرت بعدة مراحل هي:

**المرحلة الأولى:** وتعتبر كخطوة تمهيدية للدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال بمسؤولي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسات وهذا من أجل الموافقة على طلب إجراء الدراسة ثم تلتها بعد ذلك إجراء مقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فترات متباعدة وهذا حتى يتسنى لنا شرح الغاية والأهداف من وراء إجرائنا لهذه الدراسة معهم وجمع المعلومات المتعلقة بمجال الدراسة (الموقع الجغرافي للمؤسسة نشأة المؤسسة وتطورها، الإحصائيات البشرية للقوى العاملة بها، الفروع والمصالح التي تتضمنها مختلف الأنشطة والمنتجات والخدمات التي تقدمها....).

**المرحلة الثانية:** تم خلال هذه المرحلة إعداد الاستمارة الأولية والنزول إلى ميدان الدراسة لتطبيقها على عينة استطلاعية، وبعدما تم أخذ إجابات العاملين بالمؤسسات، أعدنا صياغتها من جديد وتمت الموافقة عليها بصيغتها النهائية من قبل الأستاذة المشرفة.

**المرحلة الثالثة:** تم خلال هذه المرحلة توزيع الاستمارة على عينة الدراسة وكان ذلك ابتداء من يوم 25 نوفمبر 2018، ومن ثم تلتها بعد ذلك زيارات أخرى من أجل استرجاع الاستمارة، والقيام ببعض الملاحظات البسيطة والتجول داخل المؤسسة، واستغرقت هذه المرحلة حوالي عشرة أيام. إن الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة قدرت بحوالي ثلاثة أشهر.

**1-5-أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمتها لموضوع البحث:**

بما أن موضوع دراستنا الراهنة يدور حول المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريبرج لإقامة الدراسة الميدانية بها، وذلك راجع للاعتبارات التالية:

أ- القرب الجغرافي لميدان الدراسة حيث أننا لا نقطن بعيدا عن المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يسمح لنا بسهولة الانتقال إلى المؤسسات دون معاناة في السفر، وبالتالي التواجد المستمر بها وإجراء تربيصات قصيرة أو طويلة المدى، وقد استطعنا الحصول على تربيص قصير بمركب الثلاثاء لمدة شهر، مما سمح بمعايشة الظاهرة المدروسة عن قرب.

ب- سهولة الاتصال مع مسؤولي ومدراء الموارد البشرية بهذه المؤسسة وكذا سهولة ربط علاقات الاتصال بالعاملين نظرا لتواجد العديد من أصدقاء ووسطاء يعملون بهذه المؤسسة.

ج- سهولة حصولنا على العينة المرغوب بدراستها، نظرا لتجربتنا الميدانية بهذه المؤسسة مثلما سبق توضيحه آنفا.

د- اهتمام المؤسسة بالاستثمار في تنمية مواردها البشرية والعمل بكل جهد من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم يسمح بخلق المزايا التنافسية، ومواكبة مختلف التحولات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، وذلك من خلال الاعتماد على عدة نماذج تسييرية خاص بها.

هـ- اعتماد هذه المؤسسة على أحدث النماذج التسييرية والتنظيمية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، وانتهاج البعض من هذه الأساليب كاستراتيجيات هامة في المنافسة والريادة والتفوق على المنافسين الآخرين.

### 3- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تشير العينة إلى "مصطلح يستعمل للإشارة إلى المجموعة الأصغر عددا من الأفراد الذين تم انتقاؤهم من مجتمع البحث المستهدف"<sup>1</sup>، كما تعرف العينة بأنها: "هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه."<sup>2</sup>

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج، وهذا الأخير بدوره هو الذي يتحدد على أساسه التقنيات والعينات المختارة، وعليه، فلقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في مركب الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيك، فهو يتكون من عدة طبقات غير متجانسة، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدمنا في دراستنا "العينة الطبقيّة" لأنها أكثر ملائمة مع طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة وذلك بنسبة 10% نظرا لعدم قدرتنا على القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي؛ لأنه يضم عدد لا يستهان به من العاملين، وهناك عدة اعتبارات أخرى منها انشغال الفئة المدروسة بمزاولة الأعمال، والذي أعاق كثيرا مجريات العمل، والمتطلبات المالية التي يقتضيها البحث عند اختيار عينة كبيرة الحجم، وعدم السماح لنا بتوزيع عدد كبير من الاستثمارات خاصة للعاملين (أعوان التنفيذ) حتى لا نعيق حركة الإنتاج، هذا بالإضافة إلى عامل الوقت المحدد لإنجاز العمل، كل هذه العوامل أثرت في نسبة اختيارنا للعينة، أما عن الطريقة التي تم بها استخراج عينة الدراسة فكانت وفق الطريقة التالية:

أ- تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات: حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة (العاملين) وفق الفئة سوسيو مهنية إلى: إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

<sup>1</sup> ميل تشيرتون، آلان براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012، ص 434.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 86.

ب- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة؛ حيث تم فيها اختيار نسبة 10 % من كل طبقة وسنوضحها فيما بعد.

ج- مجتمع الدراسة هو: 1110 عامل وموظف.

د- حجم العينة المأخوذة هو: 111 عامل وموظف.

أما بخصوص النسبة المئوية لمجتمع الدراسة فتم حسابه وفق القانون التالي:

$$\frac{\text{النسبة المئوية لمجتمع الدراسة: حجم العينة المختارة} \times 100}{\text{العدد الإجمالي}}$$

- أما بخصوص حساب حجم العينة فقد تم حسابه كما يلي:

$$V1 = \frac{\%10 \times 26}{\%100} = 2.6 = 3$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 26 \rightarrow \%100 \\ V1 \leftarrow \%10 \end{array} \right.$$

V1 تمثل عدد الإطارات

$$V2 = \frac{\%10 \times 276}{\%100} = 27.6 = 27$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 276 \rightarrow \%100 \\ V2 \leftarrow \%10 \end{array} \right.$$

V2 تمثل عدد أعوان التحكم

$$V3 = \frac{\%10 \times 808}{\%100} = 80.8 = 81$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 808 \rightarrow \%100 \\ V3 \leftarrow \%10 \end{array} \right.$$

V3 تمثل عدد أعوان التنفيذ

$$V1 + V2 + V3 = 3 + 27 + 81 = 111$$

#### 4-أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال القيام بالدراسة الميدانية، وبعد القيام بترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي وهذا بهدف استخراج النتائج الإحصائية، فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية في المعالجة الإحصائية وهذا بالاعتماد على استخدام حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة باسم version21 spss، وكذا بالاستعانة أيضا ببرنامج XLSTAT إصدار 2007. أما فيما يخص المعالجة الإحصائية فقد تم استخدام أساليب والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية وهذا من أجل معرفة خصائص مفردات العينة وكذا استجابات مفردات العينة نحو محاور الدراسة.

وتم استخدام معامل كاف تربيع لمعرفة هل توجد فروق بين الإجابات أم لا، ومعرفة مختلف الارتباطات بين متغيري الدراسة مع البيانات الشخصية للمبحوثين.

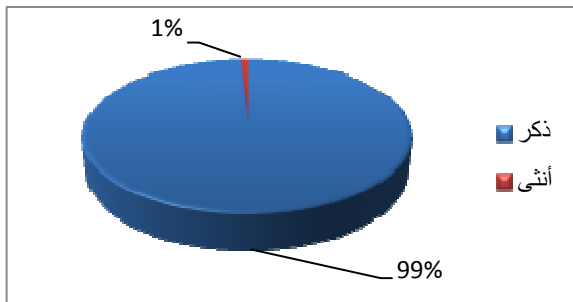
#### 5- مواصفات خصائص العينة:

نقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل خصائص العينة ( المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة)، وذلك عن طريق وصفها وتعريفها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة لتمثيل البياني عن طريق الدوائر النسبية، والتي تعتبر من أدوات التمثيل البياني لتمثيل البيانات النوعية (الاسمية، والترتيبية).

جدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	110	%99,10
أنثى	1	%0,90
المجموع	111	% 100



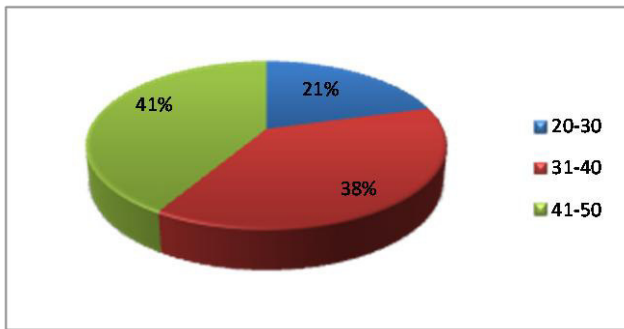
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (6) أن فئة الذكور تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم ب 110 وبنسبة قدرت ب (99.10%) في حين نجد أن فئة الإناث قدر عددهم ب

01 ونسبتهن قدرت ب 0.90% ويعود سبب في ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، حيث نجد أن فئة الذكور تتمركز أغلب نشاطاتها في ممارسة المهام التي تتطلب بذل جهد بدني وأيضا نجدهم بكثرة في المناصب القيادية خاصة في الإدارة العليا والوسطى، إلا أن المهام التي توكل إلى الإناث في الغالب هي الأعمال التي لا تتطلب بذل جهد كبير كالأعمال الإدارية، السكريتارية وغيرها، وبالتالي فلين المؤسسة بحاجة إلى توظيف أكثر إلى فئة الذكور، لأن معظم نشاطاتها تتطلب توفر القوى البدنية والجهد، كما يمكن إعطاء توضيح آخر حيث أنه في السنوات الأخيرة ومع حدوث عدة تغييرات شهدها المجتمع الجزائري لاحظنا بأنه حدث هناك تغير في القوى العاملة داخل المؤسسات خاصة مع التغير الثقافي الذي شهده المجتمع ومع تغير القوانين والمنظومة التشريعية التي ساهمت بشكل أو آخر على إنفتاح النظرة إلى المرأة، حيث أنها أصبحت هذه الأخيرة تطالب بحقوقها ومن بينها الخروج إلى العمل، ومع تحول المرأة لعالم الشغل، أصبح هناك خلل واضح في تركيبة المجتمع الجزائري بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، فممارسة المرأة للأعمال داخل المؤسسات الصناعية أصبحت من بين العادات والتقاليد المألوفة في حياتنا اليومية، و حسب الملاحظات التي سجلناها في ميدان الدراسة أثناء فترة تواجدها بها، فتؤكد الملاحظات بأن فئة الذكور هي الغالبة نتيجة لطبيعة العمل، ووجدنا فئة قليلة من الإناث تعمل في الإدارة فقط.

#### جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الشكل رقم 8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



متغير السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	23	20,72%
من 31 إلى 40	42	37,84%
من 41 إلى 50	46	41,44%
المجموع	111	100%

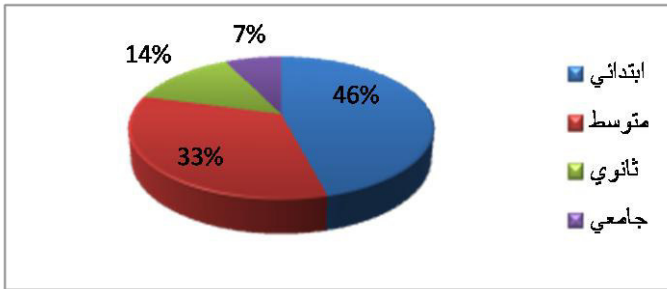
المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم - 07- بأن 41.44% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة وهي النسبة الأكبر، تليها فئة الأعمار بين 31 و40 سنة بنسبة 37.84%، أما 20.72% وهي النسبة الأصغر للفئة التي تتراوح أعمارها بين 20 إلى 30 سنة.

مما يدل على أن نسبة الشباب هي الغالبة والسائدة في مجتمع الدراسة، حيث تعمل المؤسسة على إستقطاب فئة الشباب لأنها قوة المحركة للصناعة حيث أنها تملك الحيوية والنشاط والقدرة أكثر على العمل، والشباب فيها يكون على قدر المسؤولية على تأدية المهام الموكلة إليه، ويكون قادرا على بذل المزيد من الجهد والطاقة حتى يستطيع تحقيق أهدافه الشخصية من جهة، وكذا تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فالإستثمار في فئة الشباب يمكن المؤسسة من إعطاء النفس الطويل للبقاء أكثر وبالتالي القدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض توفر قوى بشرية قوية قادرة على الإنتاج بكفاءة وقدرة ومهارة، كما أن هناك وظائف تحتاج إلى امتلاك مؤسسة مورد بشري لفترة طويلة مثل فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ لأنها هي الفئة التي تنتج أكثر، لذا عليها أن تولي إهتمام أكثر بتطوير وتنمية هذا المورد البشري.

**جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:**

الشكل رقم 9 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	51	45,95%
متوسط	37	33,33%
ثانوي	15	13,51%
جامعي	08	7,21%
المجموع	111	100%

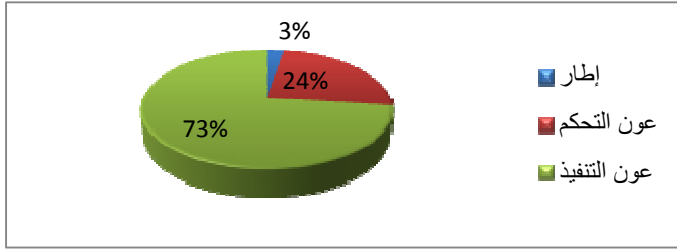
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول بأن 45.95% من عينة الدراسة ذات مستوى ابتدائي وهي النسبة الأكبر، كما أن 33.33% من أفراد العينة ذات مستوى متوسط. كما أن 13.51% من أفراد العينة ذات مستوى ثانوي. أما النسبة الأصغر 7.21% مستواها جامعي.

وهذا الاختلاف مرده إلى الطبقات الإجتماعية (المهنية) في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، فنجد بأن فئة الإطارات وأعوان التحكم من أصحاب المستوى الجامعي والثانوي، في حين نجد بأن فئة أعوان التنفيذ من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي، وهذا ما لمسناه أثناء زيارتنا للمؤسسة والتجول بالمصنع، فالفئة الغالبة هم أعوان التنفيذ والتحكم ذوي المستوى التعليمي الابتدائي و الثانوي، كما نجد فئة أخرى من أعوان التحكم ذوي مستوى عالي فهم جامعيون أمثال مهندسي العمليات، كما نجد الإطارات كلهم ذوي مستوى جامعي.

**جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:**

الشكل رقم 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.



الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	3	2,70%
عون تحكم	27	24,32%
عون تنفيذ	81	72,08%
المجموع	111	100%

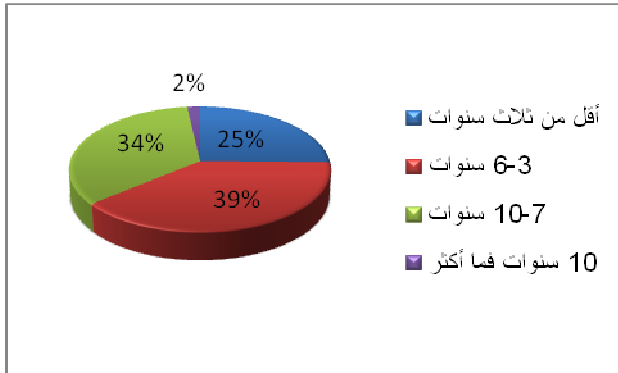
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم 09- بأن أغلب أفراد العينة أعوان التنفيذ بنسبة 72,08 %، تليها 24.3% أعوان تحكم، أما نسبة الإطار 2.7% وهي النسبة الأقل.

أي أن الغالبية القصوى من المبحوثين من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وهذا ما يفسر بأن هاتين الفئتين تعتمد عليهما المؤسسة كثيرا في عمليات الإشراف والعملية الإنتاجية، لذا على المؤسسة أن تولي لهما أهمية كبيرة ويتم توظيف هاتين الفئتين بشكل كبير نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، أما عن فئة الإطار فتتخصص وظائفها في التخطيط والتسيير والإدارة، فهي العقل المدبر.

**جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:**

الشكل رقم 11 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.



عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	28	25,23%
من 3 إلى 6 سنوات	43	38,74%
من 7 إلى 10 سنوات	38	34,23%
أكثر من 11 سنوات	02	1,80%
المجموع	111	100%

المصدر: بالاعتماد على برنامج spss.

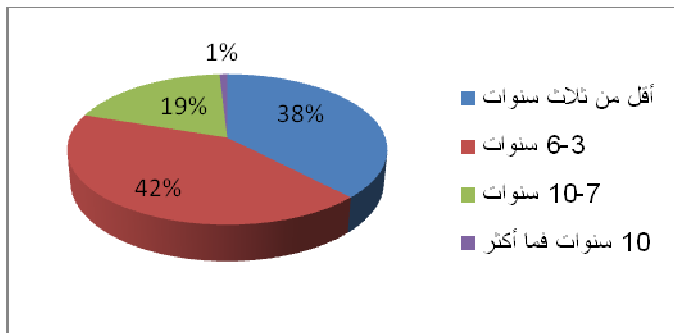


يتبين من الجدول بأن 38,74% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم في المؤسسة بين ثلاث وست سنوات وهي النسبة الأكبر. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح نسبتهم بين سبع وعشر سنوات بنسبة 34.2%. كما أن ربع أفراد العينة تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات. أما النسبة الأصغر كانت للفئة التي تزيد خبرتها عن عشر سنوات.

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في هذا الجدول، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنها تعمل بتوظيف طاقات البشرية الجديدة والتركيز خاصة على فئة الشباب الحديثي التخرج من الجامعات أو المعاهد التكوينية الخاصة، فالإستراتيجية التي تنتهجها هي الاستثمار في الموارد البشرية لفترة زمنية أطول، كما أن العمال ذوي خبرة طويلة في العمل يكونون باستطاعتهم الإبداع والابتكار، وتعتمد عليهم المؤسسة أكثر في نواحي التسيير والإدارة والتدريب.

### جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية في المنصب.

الشكل رقم 12 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.



عدد سنوات الأقدمية في المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	42	37,84%
من 3 إلى 6 سنوات	47	42,34%
من 7 إلى 10 سنوات	21	18,92%
11 سنوات فما أكثر	1	0,90%
المجموع	111	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير الإحصائيات والبيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن معظم الباحثين لديهم أقدمية في العمل يتراوح من ثلاث سنوات إلى ستة سنوات وهي أكبر نسبة ب 42,34% وتليها الباحثين الذين لديهم أقدمية في منصب عملهم أقل من ثلاث سنوات وتقدر نسبتهم ب: 34,73%، أما 18.9% تمثل الفئة التي تتراوح أقدميتها بين سبع وعشر سنوات. وهذا راجع إلى أن المؤسسة

تعتمد على العاملين ذوي مستوى عالي من الخبرة والأقدمية في مناصب عملهم، لأنهم متكيفون مع عملهم بكل سهولة فكلما ازدادت مدة بقاء العامل في منصبه كلما نمت لديه خبرة متراكمة تسمح له بتأدية المهام على أكمل وجه، فنقل المشكلات التنظيمية التي تصادفهم في تأدية المهام والوظائف كما أن مردودية الإنتاجية ترتفع، ويقل معها مستوى دوران العمل، وبالتالي فإن بقاء العامل واستقراره في وظيفة معينة يمكن هذا الخير من امتلاك خبرة لا بأس بها تساعده في تأدية المهام والأعمال.

## خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا بشيء من التفصيل إلى التعريف بالمؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا (كوندور إلكترونيكس) وذكر أهم الوحدات التي تضمها وأهم أهداف المؤسسة، التي تحاول تحقيقها، كما ذكرنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن ثم التطرق إلى المجال المكاني والبشري والزمني للدراسة، بعدها تم التطرق إلى ذكر أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث، أي تحديد أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار مؤسسة كوندور إلكترونيكس وبالتحديد مركب الثلاجات كميدان لدراستنا، ثم تحدثنا عن العينة حيث أعطي عدة تعريفات لها، وتم اختيار العينة الحصصية لأنها هي الأنسب في نظرنا لهذه الدراسة، ثم تحدثنا عن حجم العينة وكيفية حسابها، وتحدثنا عن أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتي سيتم استخدامها في الفصل الموالي، وفي الأخير تم التطرق لوصف خصائص عينة الدراسة.

## الفصل الخامس: دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

بمؤسسة كوندور

\_تمهيد

1\_ دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور

2\_ دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور

3\_ دور ظروف العمل في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور

\_خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد عرضنا لإجراءات الدراسة الميدانية في الفصل الرابع، نهدف خلال هذا الفصل لعرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها، من خلال عرضها وتبويبها في جداول بسيطة ومركبة، وهذا بغية التوصل إلى تفسير الظاهرة المدروسة.

### 1- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.

يتضمن هذا العنصر مجموعة من الجداول التي تعكس استجابة المبحوثين على الأسئلة المخصصة لقياس كل مؤشر على حدا وهي كمايلي:

#### جدول رقم (12) يبين مكان الاستفادة من التدريب.

النسبة %	التكرار	مكان الاستفادة من التدريب
81.08%	90	داخل المؤسسة
18.92%	21	خارج المؤسسة
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن النسب متفاوتة حيث نجد النسبة الغالبة تشير إلى أن مكان الاستفادة من التدريب داخل المؤسسة وذلك ما يوافق نسبة 81.08% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد في تدريب عمالها على الدورات والحصص التدريبية التي تبرمج داخل المؤسسة، لما لهذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات، ويرجع ذلك أيضا إلى أن المؤسسة هي التي تعمل على اختيار الجهة التي تشرف على العملية التدريبية، وتقوم بعقد برامج التدريب داخلها سواء بمدرسين من داخل أو من خارج المؤسسة، وهذا ما لاحظناه أثناء فترة تواجدها حيث تعمل إدارة المركب بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة على تقييم أداء واحتياجات العاملين الفعلية ومن ثم الدعوة إلى عقد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لكل طبقة مهنية، ويرجع السبب في ذلك إلى لجوء المؤسسة لاستخدام نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يطلق عليه بالتدريب في موقع العمل أو التدريب أثناء الخدمة؛ إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، ويستعمل هذا النوع غالبا لأنه يمتاز بقله التكاليف ولا يكلف المؤسسة الكثير من الأموال أو الموارد، والمتدرب غالبا ما يكون متربص ويكون تحت مجهر المشرف المباشر، مما يمكن من المتابعة الحسنة لسير العملية.

وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للتدريب الذي يساهم بشكل كبير في تنمية المورد البشري، ويمكن إيعازه أيضا إلى أن المؤسسة عندما تقوم باستقطاب اليد العاملة مباشرة تخضعهم إلى التدريب حتى يتوافقوا مع سياسات وأهداف وفلسفة الإدارة والمؤسسة في العمل، و هذا ما أكدته لنا مدير مركب الثلاجات السيد محمد أحمد عبد اللطيف في مقابلة معه: بأن أي عامل في مؤسسة مر بمرحلة تجريبية قبل التثبيت و أثناء تلك المرحلة تم إخضاعه للتدريب،

كما أن البعض من العاملين تنتقيهم المؤسسة للمشاركة في الدورات التدريبية<sup>1</sup>، إلا أننا في لقاءاتنا المتكررة مع المبحوثين و النسب المسجلة من خلال إجاباتهم فهي تعكس مجهودات الإدارة في سعيها لإخضاع جميع العاملين إلى التدريب، و مع هذا أسر البعض أثناء المقابلات الحرة على الإفصاح لنا بعدم مشاركتهم في الدورات التدريبية و ربما يرجع هذا السبب إلى عدم وعي هؤلاء المبحوثين بأن التدريب المباشر من طرف المشرف يعتبر نوعاً من التدريب فالتصور الشائع للتدريب حسبهم هو مشاركة في الدورات و الحلقات التعليمية التي تيرمجها المؤسسة.

أما النسبة الأقل من المبحوثين أشاروا إلى إجراء التدريب خارج المؤسسة وتقدر نسبتهم 18.92%، ويرجع السبب في ذلك أن أغلب الدورات التدريبية تقام في المدارس والمعاهد التكوينية سواء الخاصة أو المعاهد التابعة للدولة، وغالبا ما نجد هذه الفئة حديثة التوظيف في المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة باستقطاب وتوظيف متربصين من المعاهد والمدارس التكوينية وتدمجهم داخل المؤسسة بعد انقضاء فترة التكوين، ففي هذه الحالة العامل يكون قد اكتسب مؤهلات وخبرات معينة حول العمل والنشاط الذي يزاوله، ضف لذلك التعرف على محيط العمل، فتنعكس بصورة إيجابية على أداءه.

<sup>1</sup>-مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمركب الثلجات، يوم 2019/12/10. -

جدول رقم (13) يبين نوع التدريب الذي يخضع له العامل حسب متغير الفئة المهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ			
59	3	18	38	ت	تدريب متخصص	نوع التدريب
53%	100%	67%	47%	%		
52	0	9	43	ت	تدريب عام	الذي خضع له العامل
47%	0%	33%	53%	%		
111	3	27	81	ت	المجموع	
100%	100%	100%	100%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
5.891	2	أكبر من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بنوع التدريب الذي خضع له العامل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن نوع التدريب الذي خضع له العاملين هو تدريب متخصص بواقع 53% و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التحكم بواقع 67% و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 47% و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 100%، لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 47% من المبحوثين الذين يرون أن التدريب الذي خضع له العاملين هو تدريب عام، و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التنفيذ بواقع 53%، و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 33%.



من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن نوع التدريب الذي خضع له العاملين هو تدريب متخصص وهذا ما تؤكد لنا من خلال مقابلة التي جمعنا مع مدير موارد البشرية لمركب الثلجات حيث قدم لنا شروح عن ذلك، فئة الإطارات مثلا تعطي لها برامج تدريب في الإدارة والقيادة مثل برامج تدريب القادة والمديرين، أما أعوان التنفيذ فهي تخضع لتدريب عام لأنه الأنسب لطبيعة المهام التي يؤديونها، بينما أعوان التحكم فيما أن هذه الفئة أغلبها مهندسين وتقنيين فإنهم يخضعون لبرامج تدريب متخصصة تغطي جوانب العمل التقنية كما يعطى لهم تدريب عام أيضا لأن أغلبهم يمارس مهامه ويشرف على العديد من العاملين.

**جدول رقم (14) إجابات أفراد العينة حول أساليب التدريب حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.**

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	محاضرات	أساليب التدريب التي خضع لها العامل
	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطار			
35	13	19	3	ت		
%31.53	%16.05	%70.37	%100.00	%		
1	0	1	0	ت	ملتقيات وندوات	
%0.90	%0.00	3.70%	0.00%	%		
102	81	20	0	ت	مناقشات حرة	
91.89%	100.00%	74.07%	%00.00	%		
56	53	3	0	ت	تمثيل الأدوار	
50.45%	65.43%	11.11%	0.00%	%		
111	81	27	3	ت	المجموع	
100%	100%	100%	100%	%		

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في مناقشات حرة بواقع 102 فردا، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 56 فردا والتي كانت تقتصر على أسلوب تمثيل الأدوار، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي مجددا إلى 35 في المحاضرات، من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أساليب التدريب التي خضع لها العاملين تتنوع بين مناقشات حرة وتمثيل الأدوار وبلغت أعلى نسبة ب 91.89% ومرد ذلك هو أن المؤسسة تنوع في استخدام الأساليب التدريبية وهذا من

أجل نقل المادة العلمية للمتدربين لكي يستفيدوا منها في تحسين معارفهم وخبراتهم وأدائهم وقد يرجع السبب أيضا إلى أن تمثيل الأدوار ومناقشات حرة غرضها توصيل المعلومات الفنية والمعرفية، أما أقلية المبحوثين فمنهم من يؤكد على أن أساليب التدريب شملت المحاضرات حيث بلغت نسبتهم 31.53%، أما الندوات والملتقيات فكانت النسبة 0.90%.

وتفصيلا: نجد أن فئة الإطارات يؤكدون على أن أساليب التدريب شملت أسلوب المحاضرات وذلك بنسبة 100% ويعود ذلك إلى المستوى التعليمي العالي لهذه الفئة لذلك تم تخصيص هذه الأساليب لزيادة المعلومات والمعارف لديهم خاصة فيما يتعلق بالأعمال الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى أن المدربين لا يواجه صعوبات في التعامل مع هذه الفئة في إيصال المعلومات وذلك لقدرتها الكبيرة على الاستيعاب والفهم، وغالبا ما تعمل المؤسسات على تركيز التدريب أكثر حول كفاءاتها البشرية وكوادرها لأنها الفئة الأكثر استقرارها وبقاءها في المؤسسة.

أما فئة أعوان التحكم يرى أغلبهم أنه قد تم استخدام أسلوب مناقشات الحرة والمحاضرات أكثر حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين يرون أن التدريب قد شمل أسلوب مناقشات الحرة ب 74.07% أما المحاضرات فقدت النسبة ب 70.37%، ومن هنا نستنتج بأنه تم التركيز على إعطاء المعلومات والمعارف أكثر؛ أي أن هذه الفئة ربما هي محتاج إلى زيادة وتنمية معارفهم أكثر، كما تتميز هذه الفئة أيضا بمستوى عالي فأغلبهم مهندسين وذوي مستوى جامعي و ثانوي، فهم بحاجة إلى المناقشات الحرة من أجل توسيع المدارك والمعارف ومناقشة أفكار تتعلق مثلا بتحسين طرق العمل وزيادة فاعلية الإنتاج وغيرها.

أما أعوان التنفيذ فنجد أن نسبهم متقاربة نوعا ما، حيث أنهم صرحوا بأن أسلوب التدريب المستعمل هو مناقشات الحرة وتمثيل الأدوار وقدت النسب لمبحوثين الذين يرون أن التدريب قد شمل أسلوب مناقشات الحرة ب 100%، أما تمثيل الأدوار فقدت النسبة ب 65.43% وقد رجع السبب إلى أن هذه الفئة تحتاج إلى تمثيل الأدوار وتبيان لها تطبيقيا كيف يتم تنفيذ الأعمال والإنتاج وبالتالي فما يقدم لها دروس تطبيقية أكثر من تقديم معارف ومحاضرات، كما أن النقاشات الحرة خاصة تلك التي تكون بين المسؤول المباشر والعامل تعد أنجع لطرق التدريب خاصة في المؤسسات الكبرى و التي تعتمد على عدد هائل من العاملين. كما أن الأسلوب التدريبي المستخدم و درجة الاعتماد عليه تختلف باختلاف نوع التدريب ونوعية المتدربين والهدف من العملية التدريبية.

جدول رقم (15) يبين إجابة أفراد عينة حول الجوانب التي مكن التدريب منها حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة					
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار			
102	74	26	2	ت	تنمية المهارات	الجوانب التي مكن التدريب منها خلال فترة العمل
91.89%	91.36%	96.30%	66.67%	%	والقدرات الفكرية والمعرفية	
58	56	1	1	ت	التقليل من الأخطاء المهنية	
52.25%	69.14%	3.70%	33.33%	%		
75	71	3	1	ت	الحصول على الترقية	
67.57%	87.65%	11.11%	33.33%	%		
31	16	14	1	ت	اكتساب معرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة	
27.93%	19.75%	51.85%	33.33%	%		
102	79	20	3	ت	تحسين أداء عمالك	
91.89%	97.53%	74.07%	100.00%	%		
24	16	7	1	ت	اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل	
21.62%	19.75%	25.93%	33.33%	%		
111	81	27	3	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss\* ملاحظة تضخم في العينة نظرا لتعدد الإجابات

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي تنمية المهارات والقدرات الفكرية والمعرفية بواقع 91.89%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 96.30%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 91.36%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 66.67%، كما أن الاتجاه العام كان أيضا في المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي تحسين أداء العمل بواقع 91.89%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 100%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في

فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 97.53%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 74.07%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 67.57% من المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي الحصول على الترقية، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 87.65%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 11.11%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 52.25% من المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي التقليل من الأخطاء المهنية، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 69.14%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 03.71%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 27.93%. من المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي اكتساب معرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 51.85%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 03.71%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 21.62%. من المبحوثين الذين يرون بأن الجوانب التي مكن التدريب هي اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 25.93%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 19.75%.

يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين أكدوا أن الجوانب التي مكن منها التدريب خلال فترة عملهم، تتمثل في تنمية المهارات والقدرات الفكرية والمعرفية وتحسين أداء عملهم، كما أن العاملين يؤكدون بأن التدريب مكنهم من الحصول على الترقية، كم يصرحون بأن التدريب مكنهم من التقليل من الأخطاء المهنية، ومن هنا تكمن أهمية التدريب وفوائده بالنسبة للفرد، حيث يؤثر في تنمية بعض الجوانب السلوكية والمرتبطة بالعمل والمشاكل التي يواجهونها، حيث تزيد معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية والمعرفية، وأكد لنا المبحوثين في

المقابلات الحرة بأن غالبية المبحوثين الذين شاركوا في البرامج التدريبية المختلفة قد تحصلوا على ترقيات مختلفة في العمل لذا أصبح العديد من العاملين لديهم رغبة كبيرة في المشاركة في البرامج التدريبية.

**جدول رقم (16) يبين مدى استجابة محتويات البرامج التدريبية لاحتياجات و متطلبات العاملين.**

النسبة %	التكرار	استجابة محتويات البرامج التدريبية لاحتياجات ومتطلبات العاملين
15.32%	17	لا
84.68%	94	نعم
100.00%	111	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على استجابة محتويات البرامج التدريبية لاحتياجات ومتطلبات العاملين وذلك بنسبة 84.68%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة بنعم، حيث أن محتويات تلك البرامج التدريبية التي قامت المؤسسة بتقديمها للعاملين لبت مختلف احتياجاتهم من تنمية المعارف والقدرات المعرفية، والحصول على الترقيات وتحسين الأداء والتقليل من الأخطاء المرتكبة وغيرها من احتياجات العاملين المختلفة وهذا ما أكدت عليه النتائج الموجودة في الجدول رقم 16.

في حين نجد أن بقية المبحوثين صرحوا بأن محتويات البرامج التدريبية لم يستجيب لاحتياجات ومتطلبات العاملين، وذلك بنسبة 15.32%؛ وهذا ما يوضح ربما المبحوثين لم يستوعبوا جيدا محتويات البرنامج التدريبي، أو ربما لم تتحقق كل متطلباتهم كالحصول على الترقية وغيرها.

**جدول رقم (17) يبين تقييم أداء العاملين بعد الخضوع للتدريب.**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
56.76%	63	جيد
41.44%	46	متوسط
1.80%	2	بقي كما هو
100.00%	111	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بتقييم أداء العاملين بعد الخضوع للتدريب، تبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن

أداءهم بعد التدريب كان جيدا بواقع 56.76%، لتتخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 41.44% من المبحوثين الذين يرون أن أداءهم بعد الخضوع للتدريب كان متوسط، لتتخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 1.80% من المبحوثين الذين يرون أن أداءهم بعد الخضوع للتدريب بقي كما هو، ما يفسر هذه النتائج الموجودة في الجدول أعلاه بأن العاملين عندما خضعوا للبرامج التدريبية المختلفة والتي أقيمتها المؤسسة، تبين أثرها إيجابي من حيث أن العاملين تحسن أداءهم وأصبح جيدا، ويمكن إيعازه أيضا إلى درجة وعي المتدربين بأهمية البرامج التدريبية وتطبيق ما تم تعلمه في الدورات لذلك إنعكس إيجابا على مردودية إنتاجهم وتحسن مستوى الأداء الكلي.

**جدول رقم (18) يوضح مدى استفادة العامل من التدريب.**

النسبة %	التكرار	إستفادة العامل من التدريب الذي تلقاه
4.50%	5	لا
95.50%	106	نعم
100.00%	111	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنهم استفادوا من التدريب الذي خضعوا له إذ النسبة الغالبة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 95.50% يؤكدون ذلك، بينما نجد ما نسبته 4.50% من المبحوثين من أقرروا بأنهم لم يستفيدوا من التدريب الذي تلقونه، ومرد الحالة الأولى إلى التحسين في آدائهم والتغيير في اتجاهاتهم والتعديل من سلوكهم و كونهم حاولوا تطبيق ما تعلموه في الدورات لتدريبية المبرمجة، كما يعود السبب إلى حرص المؤسسة على شدة التطابق بين الدورة التدريبية ومضمونها والمناصب التي يشغلها المبحوثين، لذلك نجدها تبرمج تدريبية تستجيب لاحتياجات العاملين مما يعمل على ووعيهم بأهمية تطبيق كل ما تم تعلمه لما له من فائدة على مستوى الشخصي والمؤسستي.

جدول رقم (19) يبين الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير تساعد على تطوير أداء العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
لا	4	3.60%
نعم	107	96.40%
المجموع	111	100.00%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها ليست كفيلة بتحسين أداءهم وذلك بنسبة 96.40%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، ويرجع السبب في ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير الإمكانيات المادية والموارد اللازمة من قاعات ووسائل مساعدة وتسهيلات اللازمة لدعم التدريب، فعلى إدارة التدريب أو الجهة المسؤولة عن التدريب بالمؤسسات أن توفر مختلف الإمكانيات المادية والوسائل والتسهيلات اللازمة والتي ينبغي توفرها في أي برنامج تدريبي كالقاعات المخصصة للعملية التدريبية والأجهزة والمستلزمات المساعدة في التدريب، أما الوسائل فهي تشمل على كل التجهيزات والوسائل السمعية والبصرية والتقنيات الحديثة وغيرها، والتي يستخدمها المدرب بمساعدته على عرض وتقديم المادة التدريبية والتحكم بها وهذا بهدف إيصال أكبر قدر من المعرفة للمتدربين، والتوضيح الجيد للبرنامج التدريبي، لذلك يوصي أخصائي التدريب على أنه ينبغي توفر هذه المعدات والوسائل والإمكانيات المادية في أي برنامج تدريبي، لأنه بفضلها يمكن أن تعطي الفعالية للبرنامج التدريبي وتساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

بالتالي فإن توفير هذه الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير فإنها تعمل على زيادة وتحسين من أداء العاملين، فعندما توفر المؤسسة كل وسائل لتي تمكن العامل من تفجير طاقاته وإبداعاته، فإن العامل يكون أكثر أرياحية للعمل مما ينعكس بصورة أخرى سلوكيته اتجاه العمل واتجاه المؤسسة ويرفع من قدراته ويحسن أداءه، بينما نجد ما نسبته 3.60% من المبحوثين من أقروا بأن الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير لم تعمل على مساعدتهم في تطوير أداءهم، ربما لعدم خبرتهم في استخدام تلك الوسائل، و أنهم لم يتلقوا تدريباً عليها.

جدول رقم (20) يبين اعتقاد أفراد العينة ما إذا كان التطور التكنولوجي يساعد في فعالية البرامج التدريبية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
13.51%	15	لا
86.49%	96	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن التطور التكنولوجي يساعد في فعالية البرامج التدريبية وذلك بنسبة 86.49 %؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة ذو فائدة كثيرة سواء بالنسبة للعامل أو تحسين فعالية الأداء في المؤسسة، فالمدرسين عندما يبرمجون دورات تدريبية للعاملين سواء كانت الفئة الإطار أو أعوان التنفيذ والتحكم فإنهم يستخدمون تقنيات تساعدهم في توصيل المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة للعاملين، كما أن حسن استخدام هذه التقنيات التكنولوجية تساعد في تحسين أداء العاملين بعد الخضوع للتدريب، بحيث أنهم تلقوا تدريباً عليها، لذلك تلجأ الكثير من المؤسسات لتوفير التكنولوجيات اللازمة من أجل إنجاز فعالية برامجها التدريبية.

جدول رقم (21) يبين اعتقاد أفراد العينة ما إذا كان تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
12.61%	14	لا
87.39%	97	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم بحسب إجابات المبحوثين بنسبة 87,39 % إذن النسبة الغالبة من أفراد العينة تؤكد على أهمية تحكم العامل في التكنولوجيا فكلما كان العامل متحكم في التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى زيادة تنمية أداءهم، لذا يقع على الإدارة المسؤولة على التدريب تلمين العاملين المهارات والتقنيات المناسبة للتعامل مع التكنولوجيا، وكلما أدخلت المؤسسة تكنولوجيا جديدة، لابد لها من تدريب العاملين عليها، في حين أجاب 12,61 % من أفراد العينة على عدم تحكم العاملين في التكنولوجيا لا



يساعدهم في تنمية أداءهم، و يمكن إيعاز الأسباب الدافعة لهذه الإجابة السلبية في أن عدم تحكم العاملين للتكنولوجيا الموجودة في المؤسسة من حواسيب و آلات وغيرها لا يساعدهم في تنمية أداءهم، حيث أن العلاقة بين الفرد والآلة هي علاقة سطحية ومجرد وسيلة تعينه في العمل، وكلما كانت العلاقة وطيدة وقوية بينهما كلما لاحظنا اندماج الفرد أكثر في العمل، ويمكن إيعازه لسبب آخر وهو الروتين اليومي والتصرفات والحركات التي يقوم بها الفرد اتجاه الآلة فمع مرور الوقت تصبح أفعاله تتسم بنوعية من السلبية والجمود وتقتل فيه كل صفت الإبداع والتجديد.

## 2- دور ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل إجابات المبحوثين و تفسيرها من أجل إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المطروحة في الدراسة.

جدول رقم (22) يوضح إجابة أفراد عينة حول تفضيل العمل حسب متغير الخبرة المهنية.

المجموع	الخبرة				ت	العمل في جماعة	تفضيل العمل
	11 سنوات فما أكثر	7-10 سنوات	3-6 سنوات	أقل من ثلاث سنوات			
75	2	26	29	18	ت	العمل في جماعة	تفضيل العمل
% 67.57	100.00%	68.42%	67.44%	64.29%	%	العمل في جماعة	تفضيل العمل
36	0	12	14	10	ت	العمل الفردي	تفضيل العمل
32.43%	0.00%	31.58%	32.56%	35.71%	%	العمل الفردي	تفضيل العمل
111	2	38	43	28	ت	المجموع	تفضيل العمل
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%	المجموع	تفضيل العمل

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1.111	3	أكبر من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يفضلون العمل في جماعة بواقع 67.57%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين الذين لهم من الخبرة بين 7 سنوات و 10 بواقع 68.42% ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين التي لها من الخبرة بين 3 سنوات و 6 سنوات بواقع 67.44%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة أقل من ثلاث سنوات بواقع 64.29%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 32.43% من المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين التي لها من الخبرة بين 3 سنوات إلى 6 سنوات بواقع 32.56%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لها من الخبرة بين 7 سنوات إلى 10 سنوات بواقع 31.58%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة أقل من ثلاثة سنوات بواقع 35.71%.

يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين يفضلون العمل في الجماعة مما يعطينا ملمحا بأن إدارة المؤسسة تشجع على العمل الجماعي والذي يقوم على أساس التعاون والتنسيق بين جميع العاملين في تأدية الأدوار وهذا ما يوضح اعتماد المؤسسة على تشكيل الجماعات الصغيرة، وهذه النتيجة تؤكد الملاحظات البسيطة التي سجله الباحث أثناء فترة تربيته بالمؤسسة، حيث شاهدنا بوضوح التجمعات البشرية الموجودة في المؤسسة والتي تشكل أساسا فرق العمل، وكل مجموعة معينة تسند إليها وظائف معينة، ولا يمكن للعامل أن يعمل بمفرده إلا في بعض الأعمال التي تتطلب ذلك.

جدول رقم (23) يوضح اهتمام المؤسسة بالعمل وفق فرق العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
93.69%	104	نعم
6.31%	7	لا
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تهتم بالعمل وفق فرق العمل وذلك بنسبة 93.69%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول

السؤال كان الإجابة بنعم، حيث أن إدارة المركب تقوم ببرمجة سير عمليات الإنتاج وفق نظام السلسلة ونظام الجودة والذي يعتمدان على تشكيل فرق العمل المتعددة والتي تقوم بتأدية أدوار معينة، حيث تقوم الإدارة بتقسيم العاملين وتوزيعهم إلى الورشات وإلى الفرق التي ينتمون إليها وتشكل فرق صغيرة و فرق كبيرة حسب ما يتم إنتاجه، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة حيث لاحظنا أن العاملين يتجمعون مع بعض في ورشة صغيرة يكون على رأسها منسق العمل أو ما يسمى بالمسئول المباشر والذي يقوم بدور الموجه والمسير للعمل، كما أن هذه الفرق أثناء تأديتها للوظائف لاحظنا وجود نوع من التناسق والتعاون بين بقية العاملين الآخرين في فرقة أخرى لأن طبيعة العمل تفرض ذلك، في حين نجد أن بقية الباحثين صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بالعمل وفق فرق العمل وذلك بنسبة 06.31%؛ وربما يرجع ذلك إلى طبيعة بعض الأعمال التي يؤديها العاملين بمفردهم وليس ضمن جماعات وفرق عمل، كما ترجع أيضا ربما لعدم دراية العامل بأنه يعمل ضمن فريق عمل، لذا لا بد على إدارة المؤسسات تنبيه العاملين إلى مسألة فرق العمل أهميتها بالنسبة للعامل والمؤسسة.

#### جدول رقم (24) يبين ما إذا كان العامل يشعر بروح الفريق مع زملاءه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
لا	82	73.87%
نعم	29	26.13%
المجموع	111	100.00%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية الباحثين يؤكدون على أن العامل لا يشعر بروح الفريق مع زملاءه أثناء ممارسات المهام وذلك بنسبة 73.87%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي الباحثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، و مرد هذه الإجابة السلبية بأن روح الفريق مغيبة أو مهزوزة، بحيث أن هناك أسباب كثيرة تعيق العاملين أثناء ممارساتهم لمختلف الأنشطة المتعلقة بالعمل وهذا ما يسمح بتكوين انطباع سيئ بأن فريق الذي يعمل فيه غير ملائم ولا يتوفر على حركية وديناميكية جيدة تساعد على تأدية المهام، فلقد أوضح الباحثين بأن هناك أسباب ترجع إلى عدم شعور العامل بروح الفريق مع زملاءه، والجدول الذي في الأسفل يبين ذلك، في حين نجد أن بقية الباحثين صرحوا بأنهم يشعرون بروح فريق مع زملاءهم أثناء ممارسات المهام وذلك بنسبة 26.13%؛ ويرجع ذلك إلى وجود نوع من التنسيق بين الزملاء وتوفر قنوات

الاتصال جيدة، ناهيك عن تواجد بعض الأعمال والتي تتطلب من فريق العمل التعاون مع بعض في تأديتها ولا يمكن للعامل أن يقوم بها بمفرده.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23.17%	19	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات الصارمة
1.22%	1	قنوات الاتصال مغيبة
19.51%	16	نمط الرقابة الإدارية محكمة
56.10%	46	طبيعة العمل تفرض ذلك
100.00%	82	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن العامل لا يشعر بروح الفريق مع زملاءه أثناء ممارسات المهام وذلك بنسبة 73.87%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة تفرض ذلك بواقع 56.10%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 23.17% من المبحوثين الذين يرون أن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات الصارمة هي السبب في عدم شعور العامل بروح الفريق أثناء ممارساته للمهام، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 19.51% من المبحوثين الذين يرون أن نمط الرقابة الإدارية محكمة هي السبب في عدم شعور العامل بروح الفريق أثناء ممارساته للمهام، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 01.22% من المبحوثين الذين يرون بأن قنوات الاتصال مغيبة، يمكن تفسير هذه الإجابات بأن طبيعة العمل تعتبر هي المقيد للعامل ولا تتركه يتواصل مع بقية زملاءه ، حيث يقوم بتأدية وظيفة معينة وفي وقت محدد، حيث نظام السلسلة يعتمد على ذلك كثيرا، وأي استهتار من العامل قد يدفع بتوقف السلسلة كاملا لذلك لا بد من التركيز في تأدية الوظائف، ضف إلى ذلك تقيد الإدارة العاملين وتضع لهم بعض الأنظمة والقوانين والإجراءات الصارمة، وهذه القوانين تكون مثبطة لعزيمة العاملين من جهة وتؤثر على الرضا الوظيفي لديهم، كما يبرر العاملين عدم شعورهم بروح الفريق مع زملاءهم بالعمل إلى نمط الرقابة الإدارية محكمة، من خلال سن القوانين وتقييم أداء العامل، بالإضافة أيضا إلى أن قنوات الاتصال مغيبة، أو لا تؤدي وظيفتها على أكمل

وجه، لذا لابد من توفر قنوات للاتصال بين الزملاء في فرق العمل، حتى يتم الاستفادة من بعضهم البعض في تأدية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم(25) يبين ما إذا كان العامل يشعر بروح الفريق مع زملاءه حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	لا	إذا كان العامل يشعر بروح الفريق
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار			
82	72	10	0	ت	لا	إذا كان
73.87%	88.89%	37.04%	0.00%	%		
29	9	17	3	ت	نعم	العامل يشعر بروح الفريق
26.13%	11.11%	62.96%	100.00%	%		
111	81	27	3	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
36.927	2	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق حول شعور العامل بروح الفريق مع زملاءه حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يتبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن العامل لا يشعر بروح الفريق مع زملاءه بواقع 73.87% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 88.89% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التحكم بواقع 37.04%، لتتخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 26.13% من المبحوثين الذين يرون أن العامل يشعر بروح الفريق مع زملاءه أثناء ممارسات المهام، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 100%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 62.96%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التنفيذ بواقع 11.11%.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن فئة أعوان التنفيذ أعطت لنا انطبعا بأنهم لا يشعرون بروح فريق العمل أثناء ممارسة المهام لأنها أكثر إنتاجا و طبيعة الأعمال التي تؤديها تفرض عليها ذلك، ناهيك عن أن إدارة المؤسسة تفرض عليها إجراءات صارمة وقوانين تتعلق بسير العمل، ومعظم عملهم روتيني ووفق نظام السلسلة، بينما نجد فئة الإطارات وأعوان التحكم تصرح بأنهم يشعرون بروح الفريق لأن هناك تعاون وتنسيق بين العاملين ضف لذلك طبيعة أعمالهم تتطلب التنسيق من أجل التسيير الحسن والجيد وقنوات الاتصال فعالة بينهم، وهذا ما أكدته لنا ملاحظات التي سجلناها أثناء تجول في المؤسسة، حيث لاحظنا بأن هناك نوع من التنسيق الجيد بين أعوان التحكم والإطارات ومعظم أعوان التحكم مهندسين لذلك يتواصلون مع الإدارة من أجل التبليغ عن أخطاء تحدث في العمليات الإنتاجية، وأيضا أخذ المشورة والرأي في آلية التسيير و..إلخ، لذا فهم يشعرون بروح الفريق ويعملون مع بعضهم البعض، وهذا ما شاهدناه من خلال تجمعات أعوان التحكم مع بعضهم أثناء تناول وجبة الغداء وقبل الانصراف من العمل وفي المكاتب التي يتواجدون بها في المؤسسة.

**جدول رقم(26) يبين منسق الفريق إذا ما كان يعمل على تشجيع الثقة في العاملين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
لا	67	60.36%
نعم	44	39.64%
المجموع	111	100.00%

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن منسق الفريق لا يعمل على تشجيع الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل وذلك بنسبة 60.36%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، فمنسقي فريق العمل لا يقومون بتشجيع العاملين، فالعامل عندما يواجه مشكلات تتعلق بالعمل فإن منسق الفريق لا يولي له أي اهتمام وهذا ما يدل على وجود خلل في الاتصالات بين العاملين ورؤساءهم ومنسقي الفريق، وهذا ما يخلق مشاكل في تأدية الوظائف والمهام المختلفة، بالإضافة إلى شعور العامل بالتذمر من رئيس المباشر لأن أغلب منسقي الفريق هم رؤساء المباشرين للعاملين، كما عدم مساعدة العامل وتحفيزه وزرع الثقة فيه، يترك العامل

يشعر بنوع من الروتين ولا يبدع أو يخلق أفكار جديدة تساهم في حل مشكلات التي تتعلق بسير العمل أو بخلق أفكار جديدة تساهم في زيادة وتحسين الإنتاجية، لذا على المنظمات وإدارتها أن تقوم بتحسيس منسقي الفريق بالانشغال بمتطلبات فريق العمل حتى يحقق زيادة في أداء فريقه ويرفع من كفاءة الإنتاجية، وفي المقابلات الحرة التي جمعنا خاصة بأعوان التنفيذ أكدوا على أنهم يعانون من تهميش منسقي فريقهم لهم كثيرا.

في حين نجد أن بقية الباحثين صرحوا بأن منسق فريق العمل يعملون على تشجيع الثقة من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل، حيث إن تشجيع العاملين على خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل، يساهم في زرع روح الفريق بين العاملين ويحسن من مستوى أداء العاملين ويرفع من روحهم المعنوية، مما يخلق نوع من الثقة لدى العاملين في تسيير وتأدية الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

جدول رقم(27) يبين منسق الفريق إذا ما كان منسق فريق يعمل على تشجيع الثقة في العاملين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة			ت	لا	الاحتمالات
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار			
67	55	12	0	ت	لا	
60.36%	67.90%	44.44%	0.00%	%		
44	26	15	3	ت	نعم	
39.64%	32.10%	55.56%	100.00%	%		
111	81	27	3	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
9.352	2	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في الباحثين الذين يرون بأن منسق فريق العمل لا يشجع على الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل

بواقع 60.36%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 67.90%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 44.44%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 39.64% من المبحوثين الذين يرون بأن منسق فريق العمل يعمل على تشجيع الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 100%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 55.56%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 32.10%.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن منسق فريق العمل لا يعمل على تشجيع العاملين ومساعدتهم في رفع الثقة خاصة أثناء المشكلات التي يواجهونها في تأدية المهام، لذلك عدم تشجيع العامل لا يسمح له بخلق أفكار جديدة وإبتكارية لتأدية المهام وحل المشكلات، وبالنظر إلى النتائج الموجودة في الجدول نستنتج بأن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الأكثر تأثراً، لأنها على خط الإنتاج ولديها الكثير من الرؤساء المباشرين وأغلب المشرفين لا يحسنون التعامل مع هذه الفئة جيداً، فحسب ما أدلى به العاملين في مقابلات بأن منسق فريق مهمته تكمن في إعطاء الأوامر والتوجيهات المتعلقة بالعمل، كما أن معظمهم لا يقوم بتأدية وظائفه على أكمل وجه، فعند حدوث أعطاب أو مشاكل في العمل العامل فقط من يتحمل المسؤولية، بينما لاحظنا في المبحوثين الذين أجابوا بنعم أكبر فئة هي فئة الإطارات، وبالفعل وحسب مشاهدات البسيطة رأينا بأن هناك نوع من التواصل الجيد بين هذه الفئة ويستشيرون بعضهم البعض في تأدية الأعمال، وهذا ما يسمح بتشجيع الثقة لديهم وتحفيزهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.

#### جدول رقم (28) يبين ما يكسب العمل ضمن فريق.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
28.69%	101	التعاون مع الآخرين بقدرة وفعالية عالية
23.01%	81	عدم التفرد باتخاذ القرارات
1.99%	7	القدرة على التعلم المستمر
24.43%	86	تحمل المسؤوليات بشكل جماعي
19.03%	67	بناء روح الجماعة
2.84%	10	بناء الثقة
100.00%	352	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss\* ملاحظة تضخم في العينة نظراً لتعدد الإجابات



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بمميزات فريق العمل، تبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن فريق العمل يتميز التعاون بين الزملاء بواقع 34.98%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 28.38% من المبحوثين الذين بأن فريق العمل يتميز بتشجيع نسق الفريق العام، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 20.46% من المبحوثين الذين يرون فريق العمل يتميز ببث الثقة وروح الجماعة، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 16.17% من المبحوثين الذين يرون بأن فريق العمل يتميز بسهولة الاتصال بين الزملاء.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن العاملين يؤكدون بأنهم يتعاونون مع بعضهم البعض بقدرة وفعالية عالية مما يمكن من تحسين أداءهم ويساهم في الرفع من مردودهم الإنتاجي، كما أن التعاون واللحمة الموجودة بين العاملين تقتضيها طبيعة العمل حيث تقتضي التعاون بين الزملاء والاعتماد خاصة في خطوط الإنتاج على نظام السلسلة وفرق العمل، فالعامل لا بد وأن يعمل ضمن الجماعة ويندمج فيها بشكل متكامل، وهذا ما يؤدي إلى تحمل المسؤوليات بشكل جماعي وليس فردي، فمنسق الفريق والرئيس المباشر يعطي تعليمات للعاملين بتوفير عدد من السلع وبشروط ومقاييس معينة في اليوم فيلتزم العاملون بها، وأي أخطاء مرتكبة أو حدوث مشكلات تنظيمية يتحمل فريق العمل مسؤولية ذلك، وهذا ما يقلل الضغوط المهنية للعامل، وإن الاندماج والعمل ضمن فريق لا يترك العامل يتخذ وينفرد باتخاذ القرارات، وإنما تكون عملية إتخاذ القرارات مرتبطة بالجماعة وفي بعض الأحيان تتجاوزها إلى الإدارة المسؤولة، كما أن العمل ضمن الفريق وفي الجماعة خاصة إذا كان بينهم تعاون واتصال جيد ولا وجود لشحنات وللصراعات التنظيمية يشعر العامل بالانتماء والانصهار في قيم وثقافة الجماعة وتتنامي لديه روح الجماعة مما يعزز من ديناميكية وتماسك أعضاء الجماعة.

#### جدول رقم (29) يبين ما يميز فريق عملك.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
20.46%	62	بث الثقة وروح الجماعة
34.98%	106	التعاون بين الزملاء
28.38%	86	تشجيع نسق الفريق العام
16.17%	49	سهولة الاتصال بين الزملاء
100.00%	303	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS\* ملاحظة تضخم في العينة نظرا لتعدد الإجابات

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بمميزات فريق العمل، تبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن فريق العمل يتميز التعاون بين الزملاء بواقع 34.98%، لتتخفص النسبة من المجموع الكلي إلى 28.38% من المبحوثين الذين بأن فريق العمل يتميز بتشجيع نسق الفريق العام، لتتخفص النسبة من المجموع الكلي إلى 20.46% من المبحوثين الذين يرون فريق العمل يتميز ببث الثقة وروح الجماعة، لتتخفص النسبة من المجموع الكلي إلى 16.17% من المبحوثين الذين يرون بأن فريق العمل يتميز بسهولة الاتصال بين الزملاء.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن المبحوثين يؤكدون بأن ما يميز فرقهم التي يعملون فيها هو التعاون بين الزملاء، حيث يضطر العاملين إلى الاتصال فيما بينهم حتى يحصلوا على معلومات ويتعاونون فيما بينهم في تأدية الأعمال والوظائف، وهذا التعاون ما يخلق روح الفريق ويشجع العامل على الإندماج في العمل أكثر كم يحقق له الاتزان النفسي والاجتماعي، كما أن هذا التعاون يحسن ويشجع نسق الفريق العام مما يرفع في أداء العاملين ويحسن من فعالية التنظيمية، كما يؤكدون بأن ما يميز فريق عملهم هو تواجد للثقة و روح الجماعة، حيث أن تواجد الثقة بين العاملين يحقق الاتزان النفسي لدى العامل ويتركه يشعر بالاطمئنان والاستقرار ولا يترك عمله، في حين إذا لم تتوفر هذه الثقة من شأنها أن تثير الصراعات العمالية المختلفة وتثير القلق لدى العامل وينخفض مستوى أداءه و روحه المعنوية، ولهذا تعمل لإدارة على تحسين الأوضاع ووضع الثقة في العاملين حتى يحققوا الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها.

**جدول رقم(30): يبين إطلاع العامل على القانون الداخلي للمؤسسة.**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
39.64%	44	لا
60.36%	67	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق ب هل أنت متطلع على القانون الداخلي للمؤسسة، نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنهم اطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة 60.36 %؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، فبمجرد دخول العامل إلى المؤسسة سواء كان

متربص أو عامل دائم فإن أول ما يتم إعطائه هو القانون الداخلي للمؤسسة، وحسب تجربتنا في المؤسسة عندما تم إمضاء وثيقة التربص توجهنا لإدارة المركب وبعد إمضاء الوثائق المختلفة تم تقديم لنا القانون الداخلي للمؤسسة واطلعنا عليه وطلب منا عدم تسريب ما فيه من معلومات وأيضا بضرورة الالتزام والتقييد به أثناء فترة تواجدها بالمؤسسة، لذا فإن هذا الأمر يدعنا نقول بأن المؤسسة وإدارتها تولي أهمية كبيرة بإطلاع العاملين لمختلف قوانين المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

في حين نجد أن بقية المبحوثين صرحوا بأنهم لم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة 39.64%؛ ومرد هذا إلى نقص مستوى وعي العاملين بأهمية الاطلاع على القوانين المتعلقة بنظام العمل وخاصة القانون الداخلي للمؤسسة، لذا بمجرد أن يقع العامل في أخطاء في العمل نجد بأن الإدارة تطبق عليه أشد العقوبات باعتباره أنه اطلع على مختلف العقوبات المذكورة فيه، في حين أن العامل لم يطلع عليه.

#### جدول رقم (31) يبين التحاق العامل للعمل في الوقت المحدد.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100.00%	111	نعم
0.00%	0	لا
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق ب ما إذا كان العامل يلتحق للعمل في الوقت المحدد ، نجد بأن كل المبحوثين يؤكدون على أنهم يلتحقون للعمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة 100%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، ومرد هذا إلى التزام العامل بمواعيد العمل والتي حددتها المؤسسة حتى لا يتعرض إلى عقوبات واقتطاع في الأجر قد تصل إلى ثلاثة أيام، كما أن المؤسسة لديها وسائل نقل كثيرة ومتنوعة تحرص كل الحرص على أن يصل جميع العاملين في الوقت المحدد للعمل، كما أنها تخصص فضاء من أجل تدوين حضور العاملين في الوقت، وهذا الوعي لدى العاملين يمكنهم أيضا من الحصول على التحفيزات والمكافآت التي تقدمها المؤسسة، وما يوضح أيضا حرص العاملين والمؤسسة على مسألة الوقت في العمل.

جدول رقم (32) يبين ما إذا كان العامل ينصرف قبل انتهاء الدوام.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.99%	101	لا
9.01%	10	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن جميع الباحثين يؤكدون على أن العاملين لا ينصرفون قبل انتهاء الدوام وذلك بنسبة 90.99%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي الباحثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، ويرجع هذا إلتزام العمال بأوقات تأدية الأعمال والمهام، كما أن إدارة المؤسسة تنصب على مستويات المخارج جهاز لتسجيل أوقات الدخول والخروج للعاملين وأي خلل في الإلتزام يعرض العامل لعقوبات إما بالخصم ثلاثة أيام من راتبه، وعدم منحه للحوافز والمكافآت، وفرص الترقيات تقل، لذا يحرص العاملون على الإنصراف من العمل في الوقت المحدد، كما أن إدارة المؤسسة تضع أوقات محددة للإنصراف مثل على الساعة الثانية عشرة وخمسة دقائق يتم التنبيه وقرع جرس من الإدارة لتنبيه العاملين للخروج العمال لتناول الغداء في المطعم، بالإضافة إلى قرع الجرس على الساعة الواحدة من أجل رجوع العاملين لأماكن عملهم، أما عن وقت الخروج من المؤسسة في المساء فعلى الساعة الرابعة والنصف يتم دق الجرس ويصطف العاملون في صف واحد ويضغطون على زر في الجهاز الذي يسجل تاريخ خروج العامل، وهذا ما يوضح الفلسفة التي تنتهجها المؤسسة في ضبط مواقيت العمل جيدا للعاملين حتى يتم احترامها بدقة.

في حين نجد أن بقية الباحثين صرحوا بأنهم ينصرفون من العمل قبل إنتهاء الدوام وذلك بنسبة 9.01%؛ ويرجع هذا ربما لأحداث تطر فجأة كمرض أو ذهب لزيارة طبيب العمل أو حدوث إصابات في العمل أو وفاة أحد الأصول والأقارب وغيرها من الأسباب التي قد تترك العامل يخرج من العمل قبل إنتهاء الدوام، كما أن أحد العاملين صرح بأنه يخرج قبل إنتهاء من الدوام لأنه يأتي إلى العمل باكرا قبل الجميع ويشغل السلسلة وبالتالي يتم تعويض وقت دخوله والسماح له بالخروج باكرا.

جدول رقم(33) يبين إطلاع العامل على المنشورات والإعلانات المتعلقة بالعمل حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي				ت	لا	الاحتمالات
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
31	1	4	9	17	ت	لا	
27.93%	12.50%	26.67%	24.32%	33.33%	%		
80	7	11	28	34	ت	نعم	
72.07%	87.50%	73.33%	75.68%	66.67%	%		
111	8	15	37	51	ت		المجموع
100.00 %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1.937	3	أكبر من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق ب هل تطلع على المنشورات والإعلانات الموجودة في المؤسسة والمتعلقة بالعمل حسب متغير المستوى التعليمي، يبين لنا الجدول أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يطلعون على المنشورات والإعلانات المتعلقة بالعمل والموجودة في المؤسسة بواقع 72.07%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين ذوي مستوى الجامعي بواقع 87.50%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بواقع 75.68%، و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بواقع 73.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي ب 66.67%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 27.93% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يطلعوا على المنشورات والإعلانات الموجودة في المؤسسة والمتعلقة بالعمل، بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي بواقع 33.33%، و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بواقع 26.67%، و بالمواظبة

على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بواقع 24.32%، و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بواقع 12.50%.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة المبحوثة والتي أكدت على اطلاعها على المنشورات والإعلانات الموجودة في المؤسسة والمتعلقة بالعمل هم فئة من ذوي المستوى الجامعي و ذوي المستوى المتوسط والثانوي وأغلب هذه المستويات التعليمية نجدها في العاملين من فئة الإطارات وأعوان التحكم ، بينما العاملين من ذوي المستوى الابتدائي أكد البعض منهم بأنهم يطلعون على ما ينشر داخل المؤسسة، في حين نجد البعض الآخر لا يطلعون على ما ينشر ، ومرد ذلك إلى أنهم لا يحسنون القراءة جيدا، والملاحظ على الإعلانات والمنشورات الموجودة في المؤسسة والمتعلقة بالعمل فقد عملت إدارة المؤسسة على ترجمتها من اللغة الفرنسية والانجليزية إلى اللغة العربية وتبسيطها للعاملين حتى يتمكنوا من فهم مراحل وآليات سير العمل ، وهذا ما لاحظناه من خلال المشاهدة البسيطة للإعلانات والمنشورات والصور المرفقة في ملاحق تثبت ذلك، وإن هذه الإعلانات والمنشورات لها أهمية كبيرة في تنظيم وسير العملية التشغيلية وتعتبر حلقة وصل بين الإدارة والعاملين، وبالنسبة لفئة الإطارات وأعوان التحكم فإنهم يطلعون بصفة متجددة على كل ما ينشر في المؤسسة ومحيط العمل في لوحات الخاصة بالإعلانات نظرا لأن مستوى التعليمي لهذه الفئة وناهيك عن أغلب الإعلانات التي تنشر هي باللغة الفرنسية والإنجليزية تتوافق مع مستواهم التعليمي، كما أن الإدارة أيضا تعمل على وضع جداريات وتخصيص أماكن ولوحات الإعلانات في مختلف الأماكن داخل المؤسسة.

#### جدول رقم(34) يوضح العامل إذا يهتم بجودة الأداء و تطويره.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
لا	4	3.60%
نعم	107	96.40%
المجموع	111	100.00%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن العاملين يهتمون بجودة الأداء وتطويره وذلك بنسبة 96.40%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، يتبين من ذلك أن العاملين يهتمون عند انجاز المهام بجودة الأداء وتطويره، فالمؤسسة تمتلك شهادة الإيزو ومنتجاتها مطابقة للمعايير العالمية وهي تنافس بقية

المنتوجات المحلية والأجنبية لذا تعمل على تدريب العاملين على فلسفة هذا النظام، بحيث أنها تقوم بالتدريب المستمر للعاملين وتقسيم العاملين لفرق العمل، وناهيك عن بعض الالتزامات نحو المجتمع مثل المسؤولية الاجتماعية وكل ما يدخل ضمن فلسفة نظام الجودة الشاملة. كما أن المبحوثين أكدوا لنا من خلال المناقشات الجماعية بأن الاهتمام بجودة الأداء و تطويره يرجع إلى الانضباط في تأدية الأعمال والمهام وبالإضافة إلى ارتباط بوقت محدد، فالعاملين يحاولون قبل الانصراف دائما تكملة جميع الأعمال وإنهاءها في الوقت المحدد لها، لأنها مرتبطة بأهداف وإستراتيجية الإنتاج، فمدير العمليات يقوم بإعطاء أمر لأعوان التحكم والمهندسين مثلا اليوم ننتج السلعة كذا وبطريقة كذا ويتم تحديد الوقت المحدد لكل الأنشطة ويلزم العاملين على التقيد بتلك الإجراءات المنظمة للعمل، كما أن إنهاء الأعمال في الوقت المحدد يعطي للعامل نوع من الشعور بالراحة وتحقيق الهدف المنشود وبالتالي تزيد إنتاجيته ورغبته في العمل أكثر.

في حين نجد أن بقية المبحوثين صرحوا بأنهم لا يهتمون بجودة الأداء و تطويره وذلك بنسبة 3.60%؛ ويرجع هذا ربما إلى بطة العامل في تنفيذ الأوامر والتعليمات المقدمة له من قبل المشرفين، أو حدوث أعطاب في الآلات أو حدوث مشكلات تتعلق بسير العمل قد ينجر عنها تأخر في تأدية المهام وتؤثر في جودتها، كما يمكن رده إلى أن العامل ربما لم يتلقى تدريباً جيداً عن الوظيفة التي يقوم بها، أو إحساس العامل بالروتين نحو الأعمال التي يؤديها لذلك فقط يعمل من أجل العمل ولا يهتم بما يقدمه.

**جدول رقم(35) يوضح رأي العامل بتقديم اقتراحات في مجال العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.**

المجموع	الفئة			ت	لا	تقديم العامل للاقتراحات
	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ			
71	0	6	65	ت	لا	تقديم العامل للاقتراحات
63.96%	0.00%	22.22%	80.25%	%		
40	3	21	16	ت	نعم	للاقتراحات
36.04%	100.00%	77.78%	19.75%	%		
111	3	27	81	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
35.052	2	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق إذا ما كان العامل يقدم اقتراحات في مجال العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن العاملين لا يقدمون اقتراحات في مجال العمل بواقع 63.96% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 80.25% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التحكم بواقع 22.22%. لتخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 36.04% من المبحوثين الذين يرون أن العاملين يقدمون اقتراحات في مجال العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 100%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 77.78%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في المبحوثين فئة أعوان التنفيذ بواقع 19.75% من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن العاملين لا يقدمون اقتراحات في مجال العمل، خاصة أعوان التنفيذ، حيث هذه الفئة مهمشة في المؤسسة، وإدارة المؤسسة لا تولي لها أهمية كبيرة خاصة في إشراكها في صنع لقرارات الهامة والمتعلقة في مجال العمل بالنظر إلى مستوى التعليمي المتدني لهذه الفئة، كما أن أغلب المشرفين في المؤسسات يتعاملون معهم بطريقة سيئة لا تترك حتى نية للعامل من أجل المبادرة والمشاركة باقتراحات في مجال العمل، في حين وحسب ما صرح به المبحوثين فإن فئة الإطارات وأعوان التحكم هم الفئة الأكثر مبادرة في الاقتراحات لأن هذه الفئة يتم التعويل عليها كثيرا، كما أن عدم إشراكهم أو منحهم الفرصة للمشاركة في الاقتراحات من شأنه أن يضر بمصالح وأهداف المؤسسة، والمؤسسة تسعى للحفاظ عليهم، كما أن مستواهم التعليمي عالي وبالتالي فحسب إدارة المؤسسة فهم أكفاء يجب الاعتماد عليهم في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.



**جدول رقم (36) يبين رأي العامل بتأجيل الأعمال لليوم الموالي.**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84.68%	94	لا
15.32%	17	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن العاملين لا يؤجلون الأعمال لليوم الموالي وذلك بنسبة 84.68%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا ، ويرجع السبب في ذلك إلى نظام تقييم الرقابة والأداء والذي تضعه الإدارة، حيث تعطي الأوامر بضرورة إنهاء الأعمال وعدم تركها تتأجل إلا إذا حصلت أعطاب في آلات الإنتاج وحدثت مشاكل تعيق سير العملية الإنتاجية وغير ذلك فلا، فالعامل وكما سبق وأن فسرناه سابقا بأنه تعطى له خطة لسير العمل وكمية الإنتاج والنوعية، وإن أي خلل أو تأجيل للأعمال فإنه يربك الخطط التي تديرها المؤسسة، إذن فهي مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتبطة بنظام التقييم للأداء الفردي والجماعي، والعامل الذي يؤجل عمله يؤجل عمل بقية زملاءه، لذلك عملت إدارة المؤسسة على وفق في فرق العمل عاملين مساعدين إذا تعطل أي عامل أو يذهب لقضاء حاجته يعوضه عامل آخر لكن العمل لا يتوقف.

**جدول رقم (37) يبين مبادرة العامل باتخاذ القرارات الهامة عند عدم توفر المعلومات الضرورية.**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
50.45%	56	لا
49.55%	55	نعم
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن المبحوثين يؤكدون على أن العاملين لا يبادرون باتخاذ القرارات الهامة عن عدم توفر المعلومات الضرورية وذلك بنسبة 50.45%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، ويرجع هذا إلى أن العاملين يتخوفون من اتخاذ قرارات صعبة في ظل عدم توفر المعلومات الضرورية من جهة، ومن جهة أخرى الخوف الذي يشعر به العامل من جراء العقوبات التي ستسلط عليه إذا ارتكب أخطاء

تتعلق بالعمل، وفي هذه الحالة لا يبادر العامل باتخاذ القرارات وإنما يذهب مباشرة إلى مشرفه أو إلى الإدارة المسؤولة عن ذلك.

في حين نجد أن المبحوثين صرحوا بأن العاملين يبادرون باتخاذ القرارات لهامة عند عدم توفر المعلومات الضرورية، وذلك بنسبة 49.55%؛ ربما يرجع هذا على الخبرة الذي اكتسبها داخل المؤسسة في التعامل مع ما يحدث من مستجدات، كما يرجع أيضا إلى أنهم تدرّبوا عليها من قبل في برامج تدريبية، كما أن العملية الإنتاجية لا بد أن لا تتوقف لذا نجد العامل يتخذ قرار من أجل إكمال عمله وتأدية المهام.

**جدول رقم (38) يبين مقدرة العامل على حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
لا	88	79.28%
نعم	23	20.72%
المجموع	111	100.00%

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن العاملين لا يملكون القدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وذلك بنسبة 79.28%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، وهذا ما هو مبين في الجدول الذي في الأسفل والتابع للجدول الذي في أعلى.

في حالة الإجابة ب لا	التكرار	النسبة %
الإدارة	35	39.77%
المشرف	53	60.23%
المجموع	88	100.00%

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن العاملين لا يملكون القدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وذلك بنسبة 79.28%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا، وبالموازاة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين الذين يرون بأنه يرجع إلى المشرف وذلك بواقع 60.23%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 39.77% من المبحوثين الذين يرون أن ذلك يرجع إلى الإدارة، يمكن تفسير هذه الإجابات حيث أن المشرفين هم من يملكون القدرة على حل المشكلات التي تواجهه

العاملين، لأن المشرف تلقى تدريباً متخصصاً أكثر، كما أغلبهم لديه خبرة في مجال العمل، ومن خلال الأنماط القيادية التي يمارسونها أثناء العمل فإنهم لا يمنحون العاملين الفرص لإبداء آرائهم أو حل المشكلات التي تواجههم، وهذا ما يولد شعور سلبى لدى العامل مما ينجر عليه آثار سلبية على الأداء وقد يدفعه الأمر إلى ترك مجال العمل، وهناك رأي آخر حيث يحمل العاملون المسؤولية للإدارة، فنظراً للإجراءات التي تمارسها الإدارة من القوانين الصارمة المنظمة للعمل، فإنهم لا يتركون الفرص للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم، وهذا مرده إلى أن العامل لا يفقه شيئاً وليس لديه الخبرة الكافية والمعلومات اللازمة لحل المشكلة والإدارة وحدها من تملك العصا السحرية في ذلك، وهذا ما يولد الشعور بالنقص لدى العاملين وبالتهميش وتخفض معها مستويات الأداء وروح المعنوية.

### 3- تساهم ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

جدول رقم (39) يبين إجابة أفراد عينة الدراسة حول شدة إضاءة في مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
سيئة	9	8.11%
جيد	102	91.89%
المجموع	111	100.00%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن شدة الإضاءة في مكان العمل هي جيدة وذلك بنسبة 91.89%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة بـ جيدة، حيث أن إدارة المؤسسة تقوم بضبط شدة الإضاءة في أماكن العمل، وتضع الكثير من المصابيح منها الصغيرة والكبيرة، حتى تكون متلائمة مع لون جدران الورشات وأماكن العمل حتى لا تؤثر في العامل، فكلما كنت الإضاءة متوفرة وبشدة كلما ساهمت في رضا العامل حيث يشعر بالراحة وعدم التركيز كثيراً ويبقى ذهنه غير مشتت ويبقى مركز في عمله.

في حين نجد أن أقلية المبحوثين صرحوا بأن شدة الإضاءة في مكان العمل سيئة، وذلك بنسبة 8.11%؛ ربما يرجع هذا استهتار العاملين في الإجابة على أسئلة الاستمارة، فحسب الجولة التي قمنا به داخل المؤسسة والورشات، وجدنا بأن شدة الإضاءة ملائمة جداً كما أنها

متوفرة فالمؤسسة توفر العديد من أشكال المصاييح وهذا بغية توفير الضوء المناسب من أجل راحة العامل في تأدية المهام.

**جدول رقم (40) يبين رأي العامل في توفر نوافذ داخل مكان العمل.**

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة ب لا
12.61%	14	لا تتوفر
87.39%	97	تتوفر
100.00%	111	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنه تتوفر نوافذ داخل مكان العمل وذلك بنسبة 87.39%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب تتوفر، حيث أن إدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتوفير نوافذ في أماكن العمل نظرا لأن طبيعة عمل المؤسسة يقتضي ذلك، وباعتبار النوافذ منها يدخل الهواء كم تستعمل لدخول الضوء منها أي إنارة طبيعية، فهي تساعد في التهوية.

في حين نجد أن أقلية المبحوثين صرحوا بأنه لا تتوفر نوافذ داخل مكان العمل وذلك بنسبة 12.61%؛ وقد رده المبحوثين للأسباب التالية والمبينة في الجدول الموالي.

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة ب لا
11.7	13	تفضيل المؤسسة للإنارة الاصطناعية بدل الطبيعية
0.91	01	عدم اعتماد المؤسسة على الإنارة الطبيعية
12.61%	14	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين الذين يرون بأنه يرجع إلى تفضيل المؤسسة للإنارة الصناعية بدل الطبيعية وذلك بواقع 11.70%، لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 0.91% من المبحوثين الذين يرون أنه يرجع ذلك إلى عدم اعتماد المؤسسة على الإنارة الطبيعية، يمكن تفسير هذه الإجابات بأن المؤسسة تعمل على توفير الإنارة الصناعية في بعض أماكن العمل داخل المؤسسة لأن طبيعة العمل تفرض ذلك، في حين يفضل العاملون الإنارة الطبيعية، وحسب ملاحظتنا البسيطة

رأينا بعض في الورشات مثل ورشة تعبئة الغاز فإن إدارة المؤسسة تعتمد على الإنارة الصناعية بدل الإنارة الطبيعية وهذا من أجل الحماية والسلامة الأمنية للعاملين.  
جدول رقم(41) يبين رأي العامل في مستوى التهوية في مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ			
44س	0	9	1	ت	غير ملائمة	10
	0.00%	33.33%	1.23%	%		9.01%
	3	18	80	ت	ملائمة	101
	100.00%	66.67%	98.77%	%		90.99%
	3	27	81	ت	المجموع	111
	100.00%	100.00%	100.00%	%		100.00%

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
25.758	2	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بمستوى التهوية في مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون مستوى التهوية في مكان العمل ملائمة بواقع 90.99% و بالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين الإطارات بواقع 100% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 98.77% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين فئة أعوان التحكم بواقع 66.67%، لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 09.01% من المبحوثين الذين يرون مستوى التهوية في مكان العمل غير ملائمة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التنفيذ بواقع 01.23%.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن مستوى التهوية في أماكن العمل وحسب الفئة السوسيو مهنية هو ملائم، حيث توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات الضرورية لتوفير التهوية في الورشات وأماكن العمل، فالإطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم وينسب ساحقة يؤكدون على

ذلك، مما يدل على عنصر التهوية هو جد مهم في العملية الإنتاجية ولذلك تحرص إدارة المؤسسة على توفيره، فالعامل راضون على مستوى التهوية، وهذا ما يحسن لديهم قدراتهم الجسمية والبدنية ولا يجعلهم يتعرقون كثيرا نتيجة لما يبذلونه من جهد، وكلما كان الهواء متوفر في مكان لا يشعر العامل بنقص في الأكسجين مما لا يجعله عرضة لانخفاض السكري أو حرارة الجسم أو ارتفاعها، فالمؤسسة تعمل على تعديل الهواء في الصيف وفي الشتاء وحسب الفصول الأربعة في السنة.

#### جدول رقم(42) يبين رأي العامل في درجة الحرارة السائدة في مكان العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
4.50%	5	غير ملائمة
95.50%	106	ملائمة
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن درجة الحرارة السائدة في مكان العمل هي ملائمة وذلك بنسبة 95.50%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب ملائمة، فإدارة المؤسسة تعمل على توفير بعض التجهيزات كمكيفات الهوائية وأجهزة التدفئة والتي تعمل على تعديل درجة الحرارة داخل المؤسسة، هذا بالإضافة إلى توفير الملابس المناسبة للعاملين حتى لا يشعروا بالبرد، وحسب ما أدلى به العاملون من تصريحات في مقابلات الحرة التي أجريناها معهم، فإنهم يؤكدون بأن المؤسسة في فصل الصيف المكيفات الهوائية لا تتوقف أبدا سواء كانت مكيفات صغيرة في مكاتب الموظفين أو مكيفات الكبيرة الموجودة في ورشات العمل، وفي فصل الشتاء المؤسسة توفر نظم التدفئة الحائطية، مما يجعل العاملون لا يشعرون بالبرد أو بانخفاض في درجات الحرارة، وهذا ما يوفر مناخ مناسب لكي يعمل العاملون.

## جدول رقم (43) يبين شروط النظافة في مكان العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
1.80%	2	سيئة
98.20%	109	جيدة
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن شروط النظافة في مكان العمل هي جيدة وذلك بنسبة 98.20%؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب جيدة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تحرص على توفير مكان عمل نظيف للعاملين، لذلك فهي توظف الكثير من أعوان النظافة وخدمات تسهر على التنظيف اليومي في المؤسسة صباحا ومساء، كما أن هناك سلات مهملات وأماكن لوضع النفايات مخصصة لذلك الغرض، والعامل عندما توفر له مكان نظيف يشعر بارتياح كبير واطمئنان وترتفع بذلك معنوياته، كما أن المؤسسة تضع شروط وتعليمات خاصة لتوضيح آليات تحسين النظافة في مكان العمل.

كما نجد المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للنظافة في أماكن العمل وذلك بنسبة 100 %؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة بنعم، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لتوفير النظافة في مكان العمل لكي يستريح العاملون ويشعرون بالاستقرار، فالمؤسسة وضعت سلات المهملات وتقوم بالتنظيف اليومي سواء في المكاتب أو داخل ورشات العمل، وبعد خروج العاملين يتم تنظيف مخلفات العمل وإعادة إستخدامها من جديد في العملية الإنتاجية إن كانت تصلح لذلك، فالمحافظة على مكان العمل نظيف من شأنه أن يعطي منظرا جميلا، كما أن الروائح الكريهة لا تنتشر وتعكر صفو المكان، لذا تعمل المؤسسة أيضا على تعطير المكان برش بعض المواد المعطرة في الجو. في حين نجد أن أقلية المبحوثين صرحوا بأن شروط النظافة في مكان العمل هي سيئة، وذلك بنسبة 1.80%؛ ربما يرجع هذا إلى استهتار المبحوثين في ملاءمة الاستمارة، فحسب الملاحظات البسيطة أثناء فترة تواجدها بالمؤسسة، لاحظنا حرص المؤسسة على توفير النظافة وأماكن العمل هي ملائمة ونظيفة وهذا عكس ما أدلت به هذه الأقلية من المبحوثين.

جدول رقم(44) يبين رأي أفراد العينة حول ما إذا كان القائد يساعد في العمل حسب متغير الأقدمية في المنصب.

المجموع	الأقدمية في المنصب				ت	لا	مساعدة القائد في العمل
	11 سنوات فما أكثر	7-10 سنوات	3-6 سنوات	أقل من ثلاث سنوات			
79	0	19	38	22	ت	لا	مساعدة القائد في العمل
71.17%	0.00%	90.48%	80.85%	52.38%	%		
32	1	2	9	20	ت	نعم	مساعدة القائد في العمل
28.83%	100.00%	9.52%	19.15%	47.62%	%		
111	1	21	47	42	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
15.657	3	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن القائد لا يساعد في العمل بواقع 71.17%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين الذين لهم من الخبرة بين 7 سنوات و 10 بواقع 90.48%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة بين 3 سنوات و 6 سنوات بواقع 80.85% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة أقل من ثلاث سنوات بواقع 52.80%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 28.83% المبحوثين الذين يرون بأن القائد يساعدهم في العمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة 10 سنوات فما أكثر بواقع 100%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها أقل من 3 سنوات بواقع 47.62%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في الفئة التي لها من الخبرة بين 3 سنوات إلى 6 سنوات بواقع 19.15%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة التي لها من الخبرة بين 7 سنوات إلى 10 سنوات بواقع 9.52%.



يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين أكدوا بأن القائد لا يساعدهم في العمل، فحسب الأقدمية في المنصب يتبين بأن المبحوثين كلما كانت لديهم أقدمية في المنصب فهم لا يحتاجون إلى مساعدة القائد، في حين هناك من يرى بأن القائد يعمل على مساعدته في العمل ربما في الاستشارات المرتبطة بالخطط المستقبلية للعمل، وعامل قلة الأقدمية في المنصب تترك العامل دائما في حاجة ماسة إلى القائد حتى يساعده في تأدية الأعمال والوظائف.

جدول رقم(45) يبين رأي أفراد العينة حول الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			إطار	ت	دكتاتوري	الأسلوب الذي يتبعه القائد
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار				
40	34	6	0	0.00%	%		
36.04%	41.98%	22.22%	0.00%				
50	42	8	0	0.00%	%	تسلطي	
45.05%	51.85%	29.63%	0.00%				
14	5	8	1	33.33%	%	ديموقراطي	
12.61%	6.17%	29.63%	33.33%				
7	0	5	2	66.67%	%	تشاركي	
6.31%	0.00%	18.52%	66.67%				
111	81	27	3	100.00%	%		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%				

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
45.622	6	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل تسلطي بواقع 45.05%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 41.98%، و بالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 29.63% .

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 36.04% من المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل هو دكتاتوري، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 41.98%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 22.22%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 12.61% من المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل هو ديمقراطي، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 29.63%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 6.17%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 06.31% من المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد في العمل هو تشاركي، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 66.67%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 18.52%.

يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين أكدوا بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد هو تسلطي وتبين ذلك في معاملتهم الفئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، كما يتبين أيضا بأن أسلوب دكتاتوري يستخدمه كثير من القائد في تعاملاتهم خاصة مع فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وهذين الأسلوبين في كثير من الأحيان لا يأتيان بثمارهما بل يزيدان من الطين بلة، حيث يشعر العاملون بالتذمر من المعاملة ويصبح هناك نوع من التمرد اتجاه القادة والمشرفين وتنخفض روحهم المعنوية وتقل إنتاجيتهم، ففي هذين الأسلوبين يتم الاعتماد على إعطاء الأوامر والتعليمات ويطلب من العاملين التقيد بهم والتنفيذ من دون أخذ مشورة العاملين، ويتبع كثيرا هذا الأسلوب في المنظمات التي يكون عدد العاملين فيها كبير، في حين نرى القادة يعاملون الإطارات وفئة من أعوان التحكم بطريقة ديمقراطية وتشاركية، وفق منحهم المسؤوليات والصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وغيرها، لأن هذين الفئتين هم مصدر صناع القرار في المؤسسة، وهذا الأسلوب من شأنه أن يترك العامل يفكر في الاستقرار أكثر في العمل وترتفع معنوياته وتزيد إنتاجيته وتحسن معاملته واتصالاته مع بقية أعضاء المجموعة والزملاء، لا بد من الإشارة إلى ضرورة

أن يتبع القادة الأسلوب المناسب وحسب المواقف ولا يعتمدون على أسلوب واحد في التسيير وفي معاملة العاملين.

جدول رقم(46) يبين رأي أفراد العينة حول كيفية معاملة المشرف للعاملين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار			
19	3	15	1	ت	بطريقة حسنة	معاملة المشرف للعاملين في العمل
17.12%	3.70%	55.56%	33.33%	%		
26	20	6	0	ت	بطريقة سيئة	
23.42%	24.69%	22.22%	0.00%	%		
58	58	0	0	ت	لا يعير لك أي اهتمام	
52.25%	71.60%	0.00%	0.00%	%		
8	0	6	2	ت	يثق في قدراتك	
7.21%	0.00%	22.22%	66.67%	%		
111	81	27	3	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
83.537	6	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون بأن كيفية تعامل المشرف معهم في العمل هو بأنه لا يعير لهم أي بواقع 52.25%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 71.60%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 23.42% من المبحوثين الذين يرون كيفية تعامل المشرف معهم في العمل بطريقة سيئة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 24.69%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 22.22%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 17.12% من المبحوثين الذين يرون بأن كيفية تعامل المشرف معهم في العمل بطريقة حسنة، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 55.56%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 33.33%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 03.71%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 07.21% من المبحوثين الذين يرون بأن كيفية تعامل المشرف معهم في العمل حيث يثق في قدراته، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين الإطارات بواقع 66.67%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 22.22%.

يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين أكدوا بأن معاملة المشرفين معهم حيث لا يعيرون لهم أي اهتمام، وهذا ما يشعر العامل بالتذمر من مسؤوله المباشر، حيث أن المشرفين يتعاملون بهذه الطريقة خاصة مع فئة أعوان التنفيذ وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، وما أكدته أيضا تصريحات العاملين في مقابلات حرة، ونظرا للمسؤولية الملقاة على المشرفين إلا أن المشرفين لا يقومون بتأدية أدوارهم على أكمل وجه، فهمة لإشراف ليست فقط توجيه العمل ومراقبته في أداء الوظائف وإنما القيام بتفهم متطلبات العامل وبتشجيعه من أجل الدفع بالأداء بشكل عالي، وتبين أيضا بأنهم يعاملونهم معاملة سيئة، وهذه المعاملة هي خطيرة جدا وقد تكلف المؤسسة الكثير من الخسائر ونفقد مواردها البشرية، كما أنها تشعر العامل بالتذمر والقلق وتنخفض روحه المعنوية ويقل مستوى التزامه الوظيفي وغيرها من الآثار السلبية التي قد تنجم عنها سواء بالنسبة للفرد أو بتأثيراتها المختلفة على الأداء الكلي للمؤسسة، والمعاملة السيئة لفئة أعوان التنفيذ قد يجر المؤسسة لعواقب كثيرة، ولا تشجع على خلق مناخ تنظيمي جيد وإنما تنفر المورد البشري، لأنه يحتاج إلى من يشعره ويضع فيه الثقة حتى يفجر قدراته وطاقاته الكامنة، أما المعاملة الحسنة والثقة في قدرات العاملين فقد أكد عليها فئة الإطارات وبعض أعوان التحكم، ويرجع السبب في ذلك إلى كون هاتين الشريحتين تركز عليهما المؤسسة باعتبارهما مركز صنع القرار والتسيير والإبداع، ويرجع لها الفضل في تسيير المؤسسة، كما أن حسن معاملتهم ووضع الثقة فيهم من شأنه أن يترك العامل لا يفكر في مغادرة المؤسسة وإنما يبقى، كما أن إنتاجيتهم تزيد وترتفع بذلك روحهم المعنوية وهذا ما يؤثر في أداءهم وأداء المؤسسة.

جدول رقم (47) يبين رأي أفراد العينة حول رد فعل المشرف عند حصول أخطاء في العمل .

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
4.50%	5	يقوم بالصفح عنك وتجاوز تلك الأخطاء
29.73%	33	يقوم بتوجيه التوبيخ واللوم لك
55.86%	62	يقوم بالتبليغ عنك للمسؤولين
9.91%	11	يعلمك ويساعدك في فهم العمل
100.00%	111	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق برد فعل المشرف عند حصول أخطاء، تبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن المشرف يقوم بالتبليغ عن العامل للمسؤولين بواقع 55.86%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 29.73% من المبحوثين الذين بأن المشرف يقوم بتوجيه التوبيخ واللوم لك، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 9.91% من المبحوثين الذين يرون بأن المشرف يعلمهم ويساعدهم في فهم العمل، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 4.50% من المبحوثين الذين يرون بأن المشرف يقوم بالصفح عن العاملين وتجاوز تلك الأخطاء.

ما يفسر هذه النتائج الموجودة في الجدول أعلاه بأن ردود أفعال المشرفين في التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها العاملين هي صارمة جداً، حيث لا يتهاون المشرف عند حدوث أخطاء من العاملين سواء في التبليغ للمسؤولين حتى لا تلقي الإدارة عليه اللوم فيما حدث، و في حالات كثيرة يقوم بتوجيه اللوم والتوبيخ للعاملين حتى لا تتكرر تلك الأخطاء مرة أخرى، لكن العاملين متذمرين من بعض المشرفين خاصة عندما يذهبون للإدارة ويبلغوا عنهم من دون محاولة فهم سلوك العامل وهذا ما أثر على معنوياتهم قليلاً هذا ما أدلى به العاملين في المقابلات، كما أكد البعض من المبحوثين بأن المشرفين عندما يرتكب العاملين الأخطاء في العمل وبعد تحديد حجم الآثار المترتبة عن ذلك الخطأ، يقومون بتقديم المساعدة للعاملين من خلال التعليم ومساعدة في فهم العمل، وهذا التصرف استحسنته العاملين كثيراً، وتمنوا بأن يحذى به بقية المشرفين في التعامل معهم.

جدول رقم(48) يبين رأي أفراد العينة حول الهدف من الاتصال بالزملاء حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ			
100	2	20	78	ت	الحصول على	الهدف
90.09%	66.67%	74.07%	96.30%	%	المعلومات المتعلقة بالعمل	من الاتصال بالزملاء
92	1	20	71	ت	التنسيق بين عملك وبقية الأعمال الأخرى	
82.88%	33.33%	74.07%	87.65%	%		
60	0	2	58	ت	ربط علاقات مع الزملاء	
54.05%	0.00%	7.41%	71.60%	%		
52	2	5	45	ت	المشاركة باقتراحات في حل مشكلات تتعلق بالعمل	
46.85%	66.67%	18.52%	55.56%	%		
3	0	3	0	ت	لا أتصل	
2.70%	0.00%	11.11%	0.00%	%		
111	3	27	81	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من الاتصال بالزملاء هو الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بواقع 90.09%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه، كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 96.30%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 74.07%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 66.67%. لتتخفص النسبة من المجموع الكلي إلى 82.88% من المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من الاتصال بالزملاء هو التنسيق بين عملك وبقية الأعمال الأخرى، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 87.65%، وبالمواظبة

على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 74.07%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين فئة الإطارات بواقع 33.33%

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 54.05% من المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من الاتصال بين الزملاء هو ربط علاقات مع الزملاء، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 71.60%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 07.41%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 46.85% من المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من الاتصال بين الزملاء هو المشاركة باقتراحات في حل مشكلات تتعلق بالعمل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان الإطارات بواقع 66.67%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 55.56%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 18.52%.

لتنخفض النسبة من المجموع الكلي إلى 02.70% من المبحوثين الذين يرون بأن الهدف من الاتصال بين الزملاء هو لا يتصل، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 11.11%.

يتضح لنا من خلال الإجابة بأن الفئة الأكبر من المبحوثين أكدوا أن الهدف من الاتصال بين الزملاء الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل، حيث يتواصل العاملین فيما بينهم من أجل الحصول على مختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بتأدية المعارف لذا نرى التنسيق بين العاملین في مختلف الأعمال، لأن طبيعة العمل تقتضي ذلك، فالعامل لا يكفي فقط بالتواصل مع فريق عمله فقط وإنما يتوصل أيضا مع بقية الزملاء في فرق الأخرى وهذا لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن العاملین يربطون اتصالات مع الزملاء، ومرد ذلك إلى أن التنظيم الرسمي لا يحقق إشباعات وحاجيات العاملین لذا فالعاملین يضطرون إلى ربط اتصالات خارج إطار التنظيم الرسمي لتحقيق تلك الأهداف والمصالح والحاجيات المختلفة، كما أننا نجد فئة الإطارات تتصل فيما بينهم للمشاركة باقتراحات في حل مشكلات تتعلق بالعمل لأن عملها يتطلب ذلك فهي مرتبطة بالتسيير والتدبير في إيجاد الحلول والمشكلات التنظيمية الحاصلة في العمل لذا نجد نوع من الاتصال والتعاون فيما بينهم لإيجاد مختلف الحلول للمشكلات.

جدول رقم(49) يبين رأي أفراد العينة في منح المؤسسة للحوافز والمكافآت حسب متغير الفئة المهنية.

المجموع	الفئة					
	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار			
6	0	6	0	ت	لا	ما إذا كانت المؤسسة تمنح الحوافز والمكافآت
5.41%	0.00%	22.22%	0.00%	%		
105	81	21	3	ت	نعم	
94.59%	100.00%	77.78%	100.00%	%		
111	81	27	3	ت	المجموع	
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة
19.733	2	أقل من 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق ما إذا كانت المؤسسة تمنح الحوافز والمكافآت حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بواقع 94.53% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 100% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة المبحوثين أعوان التحكم بواقع 77.78% وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في المبحوثين فئة الإطارات بواقع 100%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 05.41% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا يقدمون الحوافز والمكافآت للعاملين، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 22.22%.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب نعم، وهذا ما أكده لنا العاملون وأعوان الإداريين في مصلحة المستخدمين في وحدة الثلاثيات، حيث تولي أهمية كبيرة في تديهما للحوافز والمكافآت للعاملين، خاصة فئة العاملين الذين يثبتون أحقيتهم لها بالعمل، فليس كل العاملين يتحصلون عليها وإنما تضع المؤسسة



بعض الشروط والمقاييس وتطبيقها على جميع لعاملين حتى تكون هناك نوع من العدالة في التوزيع، أما الفئة التي أكدت بأن المؤسسة لا تمنح حوافز ربما لأنها لم تتلقى هذه الحوافز وكانت خارجة عن نظام التقييم وربما يعود السبب في ذلك إلى استهتار العاملين في تعبئة أسئلة الاستمارة.

**جدول رقم(50) يبين رأي أفراد العينة ما إذا كانت الحوافز ومكافآت كفيلة بتحسين الأداء.**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61.26%	68	لا
38.74%	43	نعم
100.00%	111	المجموع

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرضنا لبيانات الجدول نجد بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها ليست كفيلة بتحسين أداءهم وذلك بنسبة 61.26 %؛ أي أن الاتجاه العام لرأي المبحوثين حول السؤال كان الإجابة ب لا ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الحوافز والمكافآت تعتبر بالنسبة للعاملين قليلة بالمقارنة مع التضحيات التي يقدمونها في العمل وهذا ما صرح به العاملين أثناء المقابلات الحرة، ولا يتحصل عليها جميع العاملين وإنما فئة قليلة ممن تتوفر فيهم الشروط، فمثلا غياب العامل أو تأخره عن العمل قد يعرضه إلى عدم تلقي هذه المنحة والتي تعتبر جد مهمة بالنسبة للعاملين من أجل تحسين مردودية إنتاجهم والرفع من أجورهم وهذا ما صرح لنا بهم سؤول في مصلحة المستخدمين، ناهيك عن أننا وجدنا العاملين متذمرين من سياسة منح هذه الحوافز والمكافآت وفي بداية صرح البعض لنا بأنه لم يتلقى حوافز وعندما بقينا ندرش وحاولنا تقريب معنى السؤال لذهن العامل، بعد ذلك عدلوا من إجاباتهم، لأن هذه المنحة تدرج ضمن الأجر لذلك فالعامل قد لا يتعرف ما إذا كان تحصل عليها أم لا، في حين نجد أن بقية المبحوثين صرحوا بأن الحوافز والمكافآت التي تلقوها أثناء العمل عملت على تحسين أداءهم، وذلك بنسبة 38.74 %؛ وهذا ما يوضح الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم(51) يوضح نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			إطار	ت	نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
	عون التنفيذ	عون التحكم	ت			
111	81	27	3	ت	خدمة الإطعام	نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		
111	81	27	3	ت	خدمة النقل	نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		
75	62	12	1	ت	قروض استهلاكية	نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
67.57%	76.54%	44.44%	33.33%	%		
105	78	25	2	ت	الخدمات الصحية	نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
94.59%	96.30%	92.59%	66.67%	%		
111	81	27	3	ت		المجموع
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	%		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss \*ملاحظة تضخم في العينة نظرا لتعدد الإجابات

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بنوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية، يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين تتمثل في خدمة الإطعام وخدمة النقل بواقع 100% و بالموازية على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التنفيذ بواقع 100% و بالموازية على نفس الاتجاه كان في المبحوثين أعوان التحكم بواقع 100% و بالموازية على نفس الاتجاه كان في المبحوثين فئة الإطارات بواقع 100%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 94.59% من المبحوثين الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين هي الخدمات الصحية، وبالموازية على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التنفيذ بواقع 96.30%، وبالموازية على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التحكم بواقع 92.59%، وبالموازية على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 66.67%، لتتخفف النسبة من المجموع الكلي إلى 67.57% من المبحوثين الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين هي قروض استهلاكية، وبالموازية على نفس الاتجاه كان في فئة أعوان التنفيذ بواقع 76.54%، وبالموازية على نفس الاتجاه كان في

فئة أعوان التحكم بواقع 44.44%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه كان في فئة الإطارات بواقع 33.33%.

من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها للعاملين هي خدمات الإطعام والنقل، حيث لاحظنا أثناء تواجدها بالمؤسسة بأن المؤسسة وبغية أن يصلوا عمالها في الوقت المناسب وبياشروا الأعمال الموكلة بهم، وفرت المؤسسة العديد من وسائل نقل خاصة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من حافلات صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى السيارات النفعية وتوفير مجموعة من السائقين ذوي خبرة ويحسنون التعامل مع العاملين، حيث يتم توصيل العاملين لأماكن القريبة من سكنهم في أوقات مخصصة لذلك، كما تتوفر المؤسسة على مطعم خاص بها تقوم فيه بتقديم وجبات الغداء والعشاء للعاملين وأطعمة التي توفرها معدة جيدا من قبل طباطخين مهرة وشملت أطباق كسكس، وأجبان وبيض بالإضافة المعكرونة واللحم وغيرها من الأطعمة، ناهيك عن مطعم يتسع، أما الخدمات الصحية فتتوفر المؤسسة على مركز طبي وأطباء يسهرون على راحة العاملين، فعندما يكون العامل مريض بعد أن يطلب الإذن من المسؤول المباشر ومن مصلحة المستخدمين يذهب مباشرة إلى العيادة للطبيب ويتلقى العلاج أو يشخص له المرض وغيرها من خدمات طبية لتي توفرها المؤسسة، أما القروض الاستهلاكية فالمؤسسة أيضا توفر هذه الخدمة لكن ليس لكل العاملين وإنما الفئة خاصة بعد ن يتم دراسة الملفات المقدمة، وأغلبية القروض التي تقدمها المؤسسة هي قروض استهلاكية تتعلق بمنتجات المؤسسة مثل الثلاجات وأجهزة التلفزة وغيرها وبتقديم مبالغ مساعدات مالية، و هذا ما أكدته لنا عون إداري بمصلحة المستخدمين، وفي الأخير ما يمكن قوله بأن توفير هذه المؤسسة للعديد من الخدمات من شأنه أن يؤثر في أداء العاملين.

**جدول رقم (52) يبين توفر الخدمات الاجتماعية إلى ماذا يؤدي.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
عدم ترك العمل	33	12.45%
تشجعك على البقاء	71	26.79%
تشعرك بالأمان والاستقرار	86	32.45%
تحسين دافعية العمل	75	28.30%
المجموع	265	100.00%

**المصدر:** بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS \*ملاحظة تضخم في العينة نظرا لتعدد الإجابات

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال المتعلق بتوفر الخدمات الاجتماعية إلى ما يؤدي، يتبين لنا أن الاتجاه العام كان في المبحوثين الذين يرون أن

توفر الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى شعورهم بالأمان والاستقرار بواقع 32.45%، لتتخفيض النسبة من المجموع الكلي إلى 28.30% من المبحوثين الذين يرون أن توفر الخدمات الاجتماعية يؤدي بهم لتحسين دافعية العمل المقدمة للعاملين، لتتخفيض النسبة من المجموع الكلي إلى 26.79% من المبحوثين الذين يرون أن توفر الخدمات الاجتماعية يشجع على بقاء العاملين في المؤسسة، لتتخفيض النسبة من المجموع الكلي إلى 12.45% من المبحوثين الذين يرون أن توفر الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى عدم ترك العمل، مما يفسر أهمية توفر الخدمات الاجتماعية وتأثيرها في سلوكيات واتجاهات العاملين، وحسب ما أدلى لنا العاملين من خلال المقابلات الحرة فإنهم راضون عن هذه الخدمات وإن توفرها يجعل العاملين يشعرون بالارتياح والأمن والاستقرار وهذا ما لاحظناه سواء في أماكن تجمع العاملين مثل المطعم و وسائل النقل المتوفرة فعدد العاملين يفوق ألف عامل في الوحدة لكن عدد العاملين لا يؤثر في نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة نظرا لنظام التسيير الحسن، بالإضافة إلى أن دافعية العاملين تتحسن والعامل يصبح ينتج أكثر ولا يفكر في مواصلات أو في غداء مثلا، وبما أن العاملين راضون على الخدمات المتوفرة فإنهم أكدوا بأنها تشجعهم على البقاء وعدم ترك العمل، لذا ينبغي على المنظمات أن توفر نوعية جيدة من الخدمات إذا ما أرادت أن تزيد من أداءها.

كما أكد لنا المبحوثين من خلال المناقشات الجماعية أن عدم توفر الخدمات الاجتماعية يؤثر في أداء العاملين وذلك راجع إلى أهمية الخدمات الاجتماعية ومساهمتها في تحسين دافعية الأفراد ومساعدتهم على لرفع من قدراتهم وإمكانياتهم وبالتالي تحسين الأداء الفردي مما ينعكس بصورة أخرى على الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة، وإن عدم توفر أو وجود هذه الخدمات الاجتماعية وحسب ما أدلى به المبحوثين أثناء المقابلات الحرة فإن ذلك يشغل بالهم كثيرا ويدفعهم للتفكير في طريقة لتخلي عن العمل ومغادرة المؤسسة، ناهيك عن التأخيرات عن العمل والذهاب إلى المطاعم القريبة من المصانع وتضييع الوقت، مما يؤثر على نفسية العامل بالدرجة الأولى، كما أن روحه المعنوية ورضاه عن العمل ينخفض.

### خلاصة الفصل:

خلصنا في هذا الفصل والمعنون ب: دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس إلى عرض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وقادتنا هذه البيانات بعد عرضها وتبويبها في شكل جداول وتحويلها من كمية إلى كيفية، توصلنا مجموعة من النتائج سيتم مناقشتها في الفصل الموالي.

## الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

-تهميد

1- عرض نتائج الدراسة

2\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

5\_ التوصيات

6\_ آفاق الدراسة

**تمهيد:**

بعد عرضنا للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية في الفصل الخامس، نهدف خلال هذا الفصل لمناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك في ضوء أهداف الدراسة، لتتوصل في الأخير إلى تقديم جملة من التوصيات، ضف إلى ذلك ذكر أفاق الدراسة الحالية.

## الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة.

## 1- عرض نتائج الدراسة:

إن موضوع الدراسة يدور حول المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، وقد تم اختيارها كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد استعراضنا للجانب النظري والميداني، خلصنا إلى مجموعة من النتائج نجملها فيما يلي:

-تعتمد مؤسسة كوندور إلكترونيكس على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 12، إلا أن التدريب الذي يتم داخل المؤسسة يعتمد عليه بشكل أكبر.

-أكدت البيانات المتحصل عليها أن المؤسسة تعتمد على أساليب تدريبية مختلفة كالمحاضرات ومناقشات حرة وتمثيل الأدوار وهذا ما تؤكدته الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 14.

-من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 15، فإننا نجد بأن كافة الباحثين أقرروا بأن التدريب الذي خضعوا له خلال فترة العمل قد ساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والمعرفية، كما ساعدهم أيضا في تحسين أداء عملهم وحصول العاملين على الترقية.

-من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم 18، أقر غالبية الباحثين بأنهم استفادوا مما تعلموه من الدورات التدريبية التي خضعوا لها، ومن هنا نستنتج بأن العاملين على درجة كبيرة من الوعي والدليل على ذلك أنهم طبقوا ما تعلموه.

-تبيين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 19، بأن أغلبية الباحثين صرحوا بأن الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير والتي توفرها المؤسسة تساعد على تطوير أداء العاملين، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال الآثار الإيجابية على سلوكيات واتجاهات الفرد من جهة وعلى فعالية أداء المؤسسة من جهة أخرى.

- تبين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 20، بأن أغلبية الباحثين صرحوا بأن التطور التكنولوجي يساعد في فعالية البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين.

-من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 21، فإننا نجد بأن أغلبية الباحثين أقرروا بأن تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم، لذلك لا بد من عملية تدريب للعاملين على تلك التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

-تعتمد إدارة المؤسسة في طريقة عملها على العمل وفق فرق العمل، وهذا ما تؤكدته نتائج الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 22، حيث صرح أغلبية الباحثين بذلك.



-تبيين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 24، والجدول رقم 25 بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العمل في الفريق لا يزيد من أداءهم، كما أنهم أثناء ممارساتهم لمهامهم لا يشعرون بروح الفريق.

-تبيين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 26، بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن منسق فريق العمل لا يعمل على تشجيع الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال الآثار السلبية على سلوكيات واتجاهات الأفراد من جهة وعلى فعالية أداء المؤسسة من جهة أخرى.

- تبين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 28، بأن أغلبية المبحوثين صرحوا أن العمل ضمن فريق يكسب العاملين القدرة على التعاون مع الآخرين بفعالية عالية، وتحمل المسؤوليات بشكل جماعي وعدم التفرد باتخاذ القرارات.

- توصلنا إلى أن العاملين بالمؤسسة ملتزمون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من حيث إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة وإطلاعهم على المنشورات والإعلانات الموجودة داخل المؤسسة والمتعلقة بالعمل، والتحاقهم لأماكن عملهم في الوقت المحدد كما أنهم لا ينصرفون من العمل قبل انتهاء الدوام، ولا يقومون بتأجيل الأعمال المتبقية لليوم الموالي، وأثناء إنجاز المهام يهتمون بجودة الأداء وتطويره، وهذا ما تؤكدته البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية الموجودة في الجدول رقم 30، والجدول رقم 31، والجدول رقم 32، والجدول رقم 33، والجدول رقم 34، والجدول رقم 35.

- توصلنا إلى أن ظروف الفيزيقية التي يعمل فيها العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ملائمة وجيدة، وهذا ما تؤكدته البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية الموجودة في الجدول رقم 39، والجدول رقم 40، والجدول رقم 41، والجدول رقم 42، والجدول رقم 43.

- توصلنا إلى أن العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس غير راضين عن ظروف العمل الاجتماعية؛ حيث أن القادة في العمل لا يساعدون العاملين في تأدية الأعمال والوظائف، والأسلوب الغالب الذي يستعملونه هو أسلوب دكتاتوري وتسلطي وفي حالة وقوع الأخطاء يقومون بالتبليغ للمسؤولين، وتوجيه التوبيخ واللوم للعاملين، أما نظام الحوافز والمكافآت رغم توفرها فإنها ليست كفيلة بتحسين أداء العاملين لأنها لا تلبي احتياجاتهم، وهذا ما تؤكدته البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية الموجودة في الجدول رقم 44، والجدول رقم 45، والجدول رقم 46، والجدول رقم 49.

- توفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس الخدمات الاجتماعية للعاملين والمتمثلة في (الإطعام، السكن، القروض الاستهلاكية، الخدمات الصحية)، وكما أن توفر هذه الخدمات الاجتماعية يؤثر في أداء العاملين، وهذا ما تبينه وتؤكدته النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 51 والجدول رقم 52.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد أن قمنا في المرحلة السابقة بعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، توصلنا إلى عدة نتائج تخص موضوع الدراسة، ومن أجل التأكد من تحقيق فرضيات الدراسة من عدمها، قمنا بمناقشة تلك النتائج في ضوء فرضيات الدراسة؛ من أجل الحكم والإجابة على التساؤلات التي تم طرحها آنفا في الإشكالية، وعليه جاءت النتائج موضحة فيما يلي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

\* يساهم تدريب العاملين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

فالبعد الأساسي لهذه الفرضية يتمثل في طبيعة برامج تدريب العاملين، وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات، وسيتم اختبار كل مؤشر على حدى.

- إعداد البرامج الخاصة بالتدريب (تحديد الاحتياجات، تصميم، تنفيذ، تقييم برامج التدريبية).

استنادا إلى معطيات الجدول رقم 16، حيث وجدنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 84.68% من إجمالي العينة، صرحوا بأن محتويات البرامج التدريبية تستجيب لاحتياجات ومتطلبات العاملين، وهذا ما يوضح بأن التدريب حقق لهم ذلك.

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 14، توضح بأن المؤسسة تستخدم عدة أساليب وطرق التدريب المختلفة مثل المحاضرات ومناقشات حرة وتمثيل الأدوار ومن هنا نستنتج بأن الهدف الرئيسي من إخضاع المبحوثين للدورات التدريبية هو الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم وهذا بغرض الحصول على مورد بشري مؤهل جيدا وكفاء ومنتج، ولا يتم هذا إلا من خلال تسطير وتخطيط وإخضاع المتدربين لبرامج تدريبية متنوعة.

**- تخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر:**

استنادا إلى معطيات الجدول رقم 19، حيث وجدنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 96.40% من إجمالي العينة، صرحوا بأن المؤسسة توفر الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير وهذه الأخيرة تعمل على مساعدة العاملين في تطوير أداءهم.

**- تحكم الأفراد في التكنولوجيا:**

استنادا إلى معطيات الجدول رقم 20، حيث وجدنا أن أغلب المبحوثين وبنسبة 86.49% من إجمالي العينة، صرحوا بأن التطور التكنولوجي يساعد في فعالية البرامج التدريبية، حيث أن استخدام التكنولوجيا له دور كبير في نجاح البرامج التدريبية المختلفة لما لهذه الأخيرة من تأثيرات على سلوكيات الموارد البشرية، وهذا ما تؤكدته البيانات المستخلصة في الجدول رقم 21، بأن أغلبية المبحوثين صرحوا وأكدوا بأن تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، نستنتج أن الفرضية قد تحققت وهذا يعني أن التدريب يساهم في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

**\*الفرضية الفرعية الثانية: تساهم ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.**

فالبعد الأساسي لهذه الفرضية يتمثل في طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات، وسيتم اختبار كل مؤشر على حدى.

**-ثقافة العمل الجماعي:**

استنادا إلى معطيات الجدول رقم 23، حيث وجدنا أن أغلب المبحوثين وبنسبة 93.69% من إجمالي العينة، صرحوا بأن إدارة المؤسسة تعتمد في طريقة عملها على العمل وفق فرق العمل، نظرا لطبيعة عمل المؤسسة واعتمادها على نظام السلسلة بالإضافة إلى اعتمادها على نظم الجودة.

استنادا إلى ما وضحته الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 24، والجدول رقم 25، بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العمل في الفريق لا يزيد من أداءهم، كما أنهم أثناء ممارساتهم لمهامهم لا يشعرون بروح الفريق، وشعور العاملين بالتذمر من فريق العمل يرجع بالدرجة الأولى إلى مسؤولية الملقاة على المشرفين ومنسق الفريق، حيث أن منسقي فريق العمل لا

يعملون على تشجيع الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل وهذا ما تبيينه الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 27.

كما تبين الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم 28، بأن أغلبية المبحوثين صرحوا أن العمل ضمن فريق يكسب العاملين القدرة على التعاون مع الآخرين بفعالية عالية، حيث لا يمكن للعامل أن يقوم بدوره على أكمل وجه إلا إذا تضافرت جهوده مع مجهودات الآخرين، بالإضافة إلى أن العمل في فريق يجعل العامل يشعر بتحمل المسؤوليات بشكل جماعي، كما أنه لا يتركه يتفرد باتخاذ القرارات، وهذا ما يبينه درجة التلاحم القوي بين أعضاء المجموعة مما ينعكس بصورة أخرى على ديناميكية الجماعة.

#### -القيم التنظيمية المشتركة:

استنادا إلى ما توصلنا إليه في الجدول رقم 30، والجدول رقم 31، والجدول رقم 32، والجدول رقم 33، والجدول رقم 34، والجدول رقم 35، نستنتج بأن العاملين بالمؤسسة ملتزمون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من حيث إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة وإطلاعهم على المنشورات والإعلانات الموجودة داخل المؤسسة والمتعلقة بالعمل، والتحاقهم لأماكن عملهم في الوقت المحدد كما أنهم لا ينصرفون من العمل قبل انتهاء الدوام، ولا يقومون بتأجيل الأعمال المتبقية لليوم الموالي، وأثناء إنجاز المهام يهتمون بجودة الأداء وتطويره، وهذا ما يوضح درجة تأثير القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة في سلوكيات واتجاهات الموارد البشرية في العمل.

#### -الممارسات الفردية(المبادرة، المخاطرة، تحمل المسؤولية، التحدي):

استنادا إلى ما توصلنا إليه في الجدول رقم 37، والجدول رقم 38، نستنتج بأن العاملين بالمؤسسة لا يشاركون ولا يبادون ولا يقدمون اقتراحات في مجال العمل، وعدم مشاركتهم وتقديمهم للاقتراحات المرتبطة خاصة بحل المشكلات التي تواجههم في العمل هي مرتبطة في الأساس بالسياسات التي تمليها عليهم الإدارة أو المشرفين، وبالتالي تقييد حرية العامل في الممارسات الفردية المرتبطة بالعمل.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، نستنتج أن الفرضية قد تحققت نسبيا، مما يجعلنا نقول أن ثقافة المؤسسة السائدة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس تساهم في تنمية الموارد البشرية، حيث نجد أن ثقافة العمل الجماعي والقيم التنظيمية المشتركة تشجع على تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين نجد أن الممارسات الفردية لا تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والمؤسسة لا تولي لها أهمية كبيرة.

\*الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

فالبعد الأساسي لهذه الفرضية يتمثل في طبيعة ظروف العمل السائدة، وقد تضمنت مجموعة من المؤشرات، وسيتم اختبار كل مؤشر على حدى.

—ظروف العمل الفيزيائية (الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المساعدة للعمل، نظافة مكان العمل، مدى توافر البنية التحتية):

استنادا إلى ما توصلنا إليه وما تؤكدته البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية الموجودة في الجدول رقم 39، والجدول رقم 40، والجدول رقم 41، والجدول رقم 42، يتضح جليا أن ظروف العمل الفيزيائية التي يعمل فيها العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس (الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، نظافة مكان العمل، مدى توفر البنية التحتية)، هي ظروف ملائمة وجيدة، نظرا للأهمية التي توليها مؤسسة كوندور إلكترونيكس في توفير البيئة لمناسبة للعاملين حتى يفجروا ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية وإبتكارية خلاقة، مما يعمل على تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.

—ظروف العمل الاجتماعية (نمط القيادة والإشراف المتبع، طبيعة العلاقات والاتصالات السائدة، نظم الحوافز والمكافآت، سياسات الأجور، الخدمات الاجتماعية):

استنادا إلى ما بينته وأكدت عليه البيانات والإحصائيات الكمية والكيفية الموجودة في الجدول رقم 44، والجدول رقم 45، والجدول رقم 46، أن العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس غير راضين عن ظروف العمل الاجتماعية؛ حيث أن القادة في العمل لا يساعدون العاملين في تأدية الأعمال والوظائف، والأسلوب الغالب الذي يستعملونه هو أسلوب دكتاتوري وتسلطي وفي حالة وقوع الأخطاء يقومون بالتبليغ للمسؤولين، وتوجيه التوبيخ واللوم للعاملين، أما نظام الحوافز والمكافآت رغم توفرها فإنها ليست كفيلة بتحسين أداء العاملين لأنها لا تلبى احتياجاتهم؛ مما يعني أن الظروف الاجتماعية لا تساهم في تنمية الموارد البشرية.

استنادا إلى ما تؤكدته النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 51 والجدول رقم 52. نستنتج بأن مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر الخدمات الاجتماعية للعاملين والمتمثلة في (الإطعام، السكن، القروض الاستهلاكية، الخدمات الصحية)، وكما أن توفر هذه الخدمات الاجتماعية يؤثر في أداء العاملين، ويحسن من القدرات الإنتاجية والتحسين من فعالية أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة.

وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل ومناقشة للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، نستنتج أن الفرضية قد تحققت نسبياً، مما يجعلنا نقول أن الظروف الفيزيائية تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، في حين أن الظروف الاجتماعية لا تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

### النتيجة العامة للدراسة:

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة والتي مفادها يساهم المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة كوندور إلكترونيكس في تنمية الموارد البشرية، حيث أوضحت البيانات والشواهد الكمية الإحصائية ونتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة هو مناخ جيد وملائم ويؤثر إيجابياً في أداء العاملين، حيث أن التدريب في مؤسسة كوندور من خلال البرامج التدريبية الداخلية والخارجية والمقدمة للعاملين تؤثر في أداء وتنمية الموارد البشرية وله دور كبير في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبالنظر إلى الظروف الفيزيائية الجيدة والملائمة والمحيطه بالعاملين يدعنا نقول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحسين البيئة الداخلية للعمل، وجعل العاملين يعملون بارتياح وفي جو تنظيمي ملائم ومناسب مم يحسن من أداءهم ويحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

**3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:** بعد أن تطرقنا في المرحلة السابقة لعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، سنقوم في هذه الخطوة بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة؛ أي الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية محاولين بذلك إيجاد أوجه التقارب والاختلاف بين النتائج، وفيما يلي سيتم توضيح ذلك كالاتي:

### 3-1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الأولى:

للباحث عيسى قبوقب الموسومة ب: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة**، وقد أفضت نتائج دراسته إلى أن عوامل البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وكيفية معاملة المرؤوسين وأساليب العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأجر وفرص الترقية ومدى استخدام التكنولوجيا لها أثر في أداء العاملين، وهو ما يتوافق من جهة مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة والتي مفادها أن ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية لها أثر في أداء الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؛ حيث المناخ التنظيمي السائد بها جيد وملائم ويساعد في تأدية الأعمال والوظائف على أكمل وجه، وتختلف نتائجنا مع النتائج التي توصل إليها الباحث عيسى قبوقب من ناحية كيفية معاملة المرؤوسين وأساليب العمل

والمشاركة في اتخاذ القرارات والأجر وفرص الترقية، حيث توصلنا في دراستنا إلى أن القادة لا يساعدون العاملين في تأدية المهام والأسلوب الغالب هو دكتاتوري تسلطي، كما أنهم لا يساعدونهم في المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المتعلقة بالعمل، أما عن الأجر والمكافآت فهي لا تلبي احتياجات العاملين مما يؤثر في أداءهم.

### 3-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الثانية:

للباحثة سهام بن رحمون، الموسومة ب: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، وقد أفرزت هذه الدراسة نتائج تبين بأن بيئة العمل الداخلية تستوفي عناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

كما أكدت نتائج دراسة الباحثة بأن الموظفون الإداريون راضون عن العناصر المادية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: الإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، كون أن الفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة ب دور ظروف العمل في تنمية الموارد البشرية قد أكدت على ذلك، حيث خلصنا إلى أن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العاملين بالمؤسسة كالإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات هي جيدة وملائمة للعمل؛ حيث مستوى شدة الإضاءة جيدة، ومستوى التهوية ودرجات الحرارة في أماكن العمل ملائمة، ضف لذلك فالمؤسسة توفر داخل أماكن العمل تجهيزات مساعدة لتأدية الأعمال.

وأفرزت نتائج دراسة الباحثة أيضا بأن الموظفون الإداريون راضون عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم، وهذا ما لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، فالعاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس غير راضين عن الظروف العمل الاجتماعية؛ حيث أن القادة في العمل لا يساعدون العاملين في تأدية الأعمال والوظائف، والأسلوب الغالب الذي يستعمله القادة هو أسلوب دكتاتوري وتسلطي وفي حالة وقوع الأخطاء يقومون بالتبليغ للمسؤولين، وتوجيه لهم التوبيخ واللوم، أما نظام الحوافز والمكافآت رغم توفرها فإنها ليست كافية بتحسين أداء العاملين لأنها لا تلبي احتياجاتهم.

كما توصلت الباحثة في دراستها بأن التزام الإداريون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل في بيئة العمل الداخلية هو إلتزام نسبي، وهذا ما لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة،

والتي مفادها أن العاملين بالمؤسسة ملتزمون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من حيث إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة والتحاقهم لأماكن عملهم في الوقت المحدد كما أنهم لا ينصرفون من العمل قبل إنتهاء الدوام.

كما توصلت نتائج دراستها أيضا بأن شعور الإداريون بالارتياح في بيئة عملهم الداخلية هو شعور نسبي، وهذا ما تنفيه نتائج دراستنا الراهنة، والتي تنص بأن العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس متذمرون من ظروف العمل الاجتماعية خاصة الأجور والحوافز والمكافآت وطرق تعامل المشرفين معهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهي ليست مريحة ولا تساعدهم على تأدية الأعمال، وطالبوا بتحسينها.

### 3-3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الثالثة:

للباحث حسان حامي و الموسومة ب: إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد أفرزت هذه الدراسة نتائج تفيد بأن هناك استخدام محدود لوسائل المعلوماتية في التدريب، وهذا ما لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير والتي توفرها المؤسسة تساعد على تطوير أداء العاملين، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال الآثار الإيجابية على سلوكيات واتجاهات الفرد من جهة وعلى فعالية أداء المؤسسة من جهة أخرى، كما توصلت دراستنا أيضا إلى أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن تحكم العاملين في التكنولوجيا يساعد في تنمية أداءهم، لذلك لا بد من عملية تدريب للعاملين على تلك التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

### 3-4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الرابعة:

للباحثة يسمينة بعودي، الموسومة ب: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، وقد أفضت نتائج الباحثة إلى أن ظروف أداء الوظائف غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية، وهذا ما لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ملائمة وجيدة.

وكما أظهرت النتائج أيضا بأن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومتربطة، وهذا ما لا يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس تولي أهمية كبيرة لتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال توفيرها المناخ



الجيد والملائم وإخضاع العاملين للبرامج التدريبية وتقديم الحوافز والمكافآت ناهيك عن توفير الخدمات الاجتماعية وكل هذه العمليات يتم التخطيط لها مسبقا وتتسق مع بعضها البعض.

### 3-5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الخامسة:

للباحث مراد بلخيري، الموسومة ب: إستراتيجية التحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية عمومية وخاصة ببرج بوعريريج، وتوصل الباحث في دراسته إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من العينتين فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر التدريب لجميع العاملين بها، كما تقدم أجور وحوافز ومكافآت، وتوفر خدمات اجتماعية لهم.

كما أفضت نتائج دراسته أيضا بأن شدة مساهمة إستراتيجية التحفيز مادية ومعنوية في تنمية الموارد البشرية متوسطة، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدم حوافز ومكافآت ولكنها ليست كفيلة بتحسين أداءهم لأنها لا تلبي احتياجات العاملين.

كما توصلت نتائج دراسة الباحث بأن مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر بعض الخدمات الاجتماعية والتمثلة في الإطعام والنقل والخدمات الصحية، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى نفس النتيجة، وهذا ما يدل بأن المؤسسة في عملية تقديم الخدمات الاجتماعية فهي توفرها باستمرار.

وبناء على ما سبق يمكن القول، بأن دراستنا الراهنة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة والتي تؤكد على أهمية المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الارتياح النفسي والاجتماعي للعاملين وإن توفير الجو التنظيمي الملائم والمناسب سيعمل على تفجير الطاقات البشرية وخلق الأفكار الإبداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسات من تحقيق الريادة والسبق عن المنافسين الآخرين، وبالتالي فإن الاستثمار الأنسب للموارد البشرية لا يكون إلا بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وملائمة.

### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة: من خلال ما توصلت إليه الدراسة من

نتائج كمية وكيفية والتي كانت مدججة بالتحليل والتفسير لمختلف العلاقات، تبين بأن الأهداف التي تم ضبطها في بداية البحث قد تحققت وذلك من خلال مايلي:

-سعت هذه الدراسة إلى تقديم طرح أكاديمي معرفي من خلال محاولة الإمام بمختلف المفاهيم حول المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية من زاوية سوسولوجية وهذا ما سعينا له عن

طريق محاولة إثراء الرصيد المعرفي السوسيولوجي بزيادة متواضع من الدراسات والأدبيات النظرية؛ حيث قمنا بتغطية مختلف الجوانب المشكّلة للظاهرة المدروسة وتبيان بعض الدراسات التي كان لها دور كبير في التوصل إلى نتائج الدراسة الراهنة، ضف لذلك التراث الأكاديمي لم يعتمد فيه على الحشو وإنما تم اختيار الزاد العلمي بعناية خاصة متوافقة مع الإمكانيات البحثية ومع الأهداف، وهذا ما يحقق لنا الهدف الأول من الدراسة.

- إن هذه الدراسة الراهنة توصلت إلى أن التدريب الذي خضعوا له خلال فترة العمل قد ساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والمعرفية، كما ساعدهم أيضا في تحسين أداء عملهم وحصول العاملين على الترقية، كما أن العاملين بالمؤسسة ملتزمون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل من حيث إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة وإطلاعهم على المنشورات والإعلانات الموجودة داخل المؤسسة والمتعلقة بالعمل، والتحاقهم لأماكن عملهم في الوقت المحدد كما أنهم لا ينصرفون من العمل قبل انتهاء الدوام، ولا يقومون بتأجيل الأعمال المتبقية لليوم الموالي، وأثناء إنجاز المهام يهتمون بجودة الأداء وتطويره، وهذا ما يوضح الثقافة التنظيمية لسائدة بالمؤسسة، ومنه يمكن القول بأن الهدف الثاني من الدراسة قد تم بلوغه.

- إن هذه الدراسة الراهنة توصلت بأن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس كالإضاءة، التهوية والحرارة هي جيدة وملائمة للعمل، أما فيما يخص ظروف العمل الاجتماعية فإن العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس متذمرون خاصة من نظام الأجور والحوافز والمكافآت وطرق تعامل المشرفين معهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهي ليست مريحة ولا تساعد على تأدية الأعمال، وطالبوا بتحسينها، وبهذا يمكن القول بأن الهدف الثالث من الدراسة قد تم بلوغه.

- اقترحنا مجموعة من التوصيات في نهاية الدراسة يمكن أن تساعد المهتمين والمتخصصين في شؤون التنظيمات والموارد البشرية من اعتماد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي والتي من شأنها تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات خاصة إذا ما تم العمل بها، وهذا ما يحقق لنا الهدف الرابع من الدراسة.

- من خلال عملنا هذا المتواضع تمكنا من إضافة مرجع جديد لمكتبة علم الاجتماع التنظيمات وطرحنا فيه مجموعة من الأفكار الجديدة محاولين بذلك إثراء المعرفة العلمية وسد النقص الذي تعاني منه المكتبات العربية والجزائرية خاصة في مجال الدراسات السوسيوتنظيمية وهذا ما يحقق لنا الهدف الخامس من الدراسة.

**5- التوصيات:** نوصي من خلال النتائج النظرية والميدانية التي توصلنا إليها بمايلي:

أ- ضرورة تطبيق أساليب وطرق حديثة في العمليات التدريبية والتي تتناسب مع احتياجات العاملين والمؤسسة من جهة، ومحاولة إشراك العاملين في تحديد الأهداف التدريبية بما يتناسب والخبرات والمهارات التي تحتويها تلك البرامج.

ب- ضرورة الاهتمام بالدراسات الميدانية التي تعنى بالموارد البشرية عموماً، وبالمناخ التنظيمي بشكل خاص.

ج- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر خاصة تلك التي تتعلق بأنظمة العمل وعدم تقييدهم بالأنظمة والقوانين والإجراءات الصارمة والتي تحد من طاقاتهم، مع فتح لهم فرص الإبداع والمخاطرة والتحدي والمسؤولية، مما يعمل على تفجير قدرات العاملين.

د- ضرورة تحسين العلاقات الاجتماعية أكثر خاصة بين العاملين والمشرفين وتحسيس المشرفين بأهمية التعامل الجيد معهم والذي ينعكس بدوره على أداءهم بصورة ايجابية ويسمح بخلق الاستقرار والارتياح النفسي والاجتماعي لدى العاملين.

هـ- ضرورة تقييد العاملين بالقوانين وأنظمة العمل، والابتعاد عن الطرق الروتينية في تأدية المهام والأعمال.

و- ضرورة قيام إدارة المؤسسة بالتحسين والرفع من الأجور والترقيات والحوافز بأشكالها المختلفة والعمل على زيادة رواتب العاملين، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين على البقاء والاستمرارية في خدمة أهداف المؤسسة وبذل المزيد من الجهود والطاقات الذهنية والبدنية، الأمر الذي سينعكس على فعاليتهم وأدائهم.

ز- العمل على تعزيز مناخ العمل الحالي، وذلك بزيادة قدرته على تنمية الموارد البشرية وتهيئة الظروف المناسبة للعاملين وزيادة الاهتمام بهم والعمل على إكسابهم المهارات والقدرات المختلفة واللازمة للعمل، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة.

ح- ضرورة الاستفادة من نتائج البحوث العلمية والأكاديمية لخدمة الفرد والمجتمع وأن لا تبقى حبيسة الرفوف والمكتبات.

ط- تناول العلاقة بين متغيرات البحث في دراسات على مجتمعات وبيئات مختلفة في البيئة المحلية الجزائرية.

**6- أفاق الدراسة:** بعد الانتهاء من معالجة موضوع دراستنا كميًا وكيفيًا، من خلال تغطيتنا للجانب النظري والميداني بالتحليل والتفسير وتبيان دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، تبين بأن مثل هذه المواضيع قابلة للتبصر أكثر، وهناك بعض الجوانب والإشكاليات

- الجديرة بمواصلة البحث فيها مستقبلا والتي لم تغطي بشكل كاف من الدراسة والبحث، ونظرا لأهميتها النظرية والميدانية، نطرحها بغية البحث فيها مستقبلا، ويمكن أن نبرزها فيما يلي:
- تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
  - أثر المناخ التنظيمي في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
  - أثر المناخ التنظيمي في التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.

الْخَاتِمَةُ

## الخاتمة:

في نهاية هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها الإحاطة بموضوع المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية، خلصنا من قيامنا بهذه الدراسة النظرية والميدانية بأن للمناخ التنظيمي دور في تنمية الموارد البشرية، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها والثقافات التنظيمية السائدة فهي تحتاج إلى موارد بشرية ذات نوعية وكفاءة عالية ومدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة أنشطتها وعملياتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة لها، وبما أن المورد البشري يعتبر الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، لذلك فعليها أن تعمل جاهدة على توفير المناخ التنظيمي الملائم والذي يسمح للعاملين من العمل في جو يسوده الأمن والاستقرار والرضا الوظيفي في ظل ثقافة تنظيمية مشجعة على الاستثمار في الموارد البشرية، مما ينتج عنه تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من التميز والانفراد عن غيرها من المنافسين الآخرين، وتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من قبل.

وبعد تحليلنا لما جاء في الجداول الإحصائية كميًا وكيفيًا، استطعنا الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين، فقد تبين لنا بأن نسبة تحقيق الفروض قد تحققت نسبيًا، وهذا ما يثبت لنا بأن هناك علاقات إرتباطية بين المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج منها، بأن المؤسسة توفر التدريب لعمالها، وتعتبره من بين الأولويات الإستراتيجية المهمة في عمليات التنمية، كما أنها تقوم بتوفير الإمكانيات المادية والأجهزة والوسائل والتكنولوجيات التي من شأنها أن تخدم هذه العملية، وتعمل على تهيئة وتوفير الظروف الفيزيقية الجيدة والملائمة للعاملين والتي تشجعهم على بذل المزيد من الطاقات وتفجير القدرات الإبداعية والإبتكارية وتحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ مستوى عالي من الأداء، كما أوضحت النتائج المتوصل إليها بأن الثقافة المؤسسية في مؤسسة كوندور تشجع على لعمل ضمن فريق العمل، أما عن القيم التنظيمية فالعاملين ملتزمون بها، مما يؤثر على أداءهم، فلا يمكن لنا الحديث عن تنمية المورد البشري من دون تشخيص عميق للثقافة التنظيمية السائدة، والمؤسسات إذا ما أرادت الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية فلا نتناسى أهمية المحيط السوسيو ثقافي والثقافة المجتمعية، فالمؤسسات تعمل ضمن النسق العام للمجتمع، وإن التركيز فقط على تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات وإغفال الجوانب الأخرى لا يمكن أن يحقق تنمية الموارد البشرية الحقة، بل لابد من تظافر الجهود والتنسيق بين جميع العمليات، وهذا ما يثبت بأن الموضوع يعتبر من بين الدراسات ذات الأهمية بالنسبة للفرد والمجتمع والمؤسسة للحفاظ على توازن البيئة الداخلية للمؤسسات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ\_ الكتب:

- 01- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 02- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1996، ط.9.
- 03- أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 04- أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 05- أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، مصر، 2005.
- 06- أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 07- أكرم أحمد رضا الطويل، إسرائ وعد الله قاسم حمدي: المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 08- باركر وآخرون: علم اجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، دس.
- 09- بشير البشر وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.
- 10- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 11- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- بلقاسم سلاطنية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- 13- توفيق محمد عبد المحسن: السلوك التنظيمي، توزيع عدد من الجامعات المصرية، مصر، 2014.



- 14- جاك هارمان: خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ترجمة العياشي عنصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 15- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 16- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 17- حسن العلواني: التنظيم الإداري النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
- 18- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- 19- حسين رعد، صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002.
- 20- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 21- خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المدخل والتجارب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ط2.
- 22- خضير بن سعود الخضير: علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 23- خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 25- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 26- خميس طعم الله: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004.
- 27- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2007.

- 28- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 29- راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 30- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
- 31- رشيد زرواتي: تنمية الثقافة وثقافة التنمية: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2015.
- 32- رونالد ي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 33- رياض عثمان: معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية الأسس العملية بالتطبيق والتمثيل لوضع الخطة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2014.
- 34- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 35- ستيفن سترالسر: ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 36- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 37- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2017، ط2.
- 38- سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
- 39- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2005.
- 40- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2009.
- 41- سيرج بوغام: ممارسة علم الاجتماع، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2012.
- 42- صالح أحمد علي، سعد غالبي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 43-صالح محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ط.4
- 44-صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط.2.
- 45-صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 46-ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 47-طلعت مصطفى السروجي: التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001.
- 48-عبد الباري درة: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 49-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 50-عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية تستخدم برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014.
- 51-عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 52-عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- 53-عبد الرحمن توفيق: إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمنظمات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996.
- 54-عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ط.3.
- 55-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 56- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 57- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 58- عبد القهار داود العاني: منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية، دار وحي القلم، دمشق، سوريا، 2014.
- 59- عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 60- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2008.
- 61- عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ط4.
- 62- عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 63- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 64- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
- 65- علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 66- علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
- 67- علي غربي وآخرون: المجتمع العربي التحديات الراهنة وأفاق المستقبل، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 68- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 69- عمر الصخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
- 70- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.

- 71- عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
- 72- غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 73- غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 74- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ط.2.
- 75- فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 76- فراس عباس البياتي: علم الاجتماع دراسة تحليلية للنشأة والتطور، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 77- فضيل شحاته وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1990.
- 78- فهد السلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع خالد للأوفست، لرياض، المملكة العربية لسعودية، 1998.
- 79- فيروز راد، أمير رضائي: تطوير الثقافة دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعتي، ترجمة أحمد المسوي، سلسلة الدراسات الحضارية، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، لبنان، 2009.
- 80- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 81- فيليب ريتور: الدروس الأولى في علم الاجتماع، ترجمة محمد جديدي، منشورات ضفاف، بيروت، لبنان، 2015.
- 82- كارول دبليو إيلس: مهارات الإدارة للمديرين الجدد بناء على أكثر الدورات حضوراً للجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة محمد يوسف، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 83- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، لبنان، 2008.

- 84- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ط.4.
- 85- كمال التابعي: تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، كتب عربية للنشر والتوزيع الالكتروني، القاهرة، مصر، 2003.
- 86- لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 87- مارك رنكو: الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطور والممارسة، ترجمة شفيق فلاح علاونة، سلسلة إصدارات موهبة العلمية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2011.
- 88- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 89- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 90- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 91- محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 92- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004.
- 93- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 94- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 95- محمد ربيع زناتي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبى، الدمام، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 96- محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 97- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 98- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 99- محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 100- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ط.2.
- 101- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 102- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، بيروت، لبنان، 2000.
- 103- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الأردن، 1994.
- 104- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 105- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 106- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، ابن العربي للطباعة، بغداد، العراق، 2014.
- 107- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط.4.
- 108- محمود عبد الفتاح رضوان: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 109- مختار أبو بكر: أسس ومناهج البحث العلمي في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، 2016.
- 110- مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 111- مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 112- مراد بلخيري: إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نور للنشر، ألمانيا، 2017.

- 113-مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعي، القاهرة، مصر، 2000.
- 114-مصطفى الفيلاي: مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2001.
- 115-مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 116-مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 117-مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 118-منار عبد الرحمن محمد خضر، وفاء محمد فؤاد شلبي: إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، مصر، 2003.
- 119-منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- 120-منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 121-منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 122-ميل تشيرتون، آلان براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012.
- 123-ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 124-نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 125-الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 126-وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004.



- 127- يعقوب يوسف الكندري: طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، لجنة التأليف والتعريب والنشر، جامعة الكويت، الكويت، 2006.
- 128- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ب\_ المعجم والقواميس والموسوعات:
- 129- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار المعارف، القاهرة، مصر، دس.
- 130- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- 131- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 132- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1997.
- 133- صادق يوسف، خليل حسن: قاموس عربي للتلميذ، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر، 1996.
- 134- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 135- علي سعد محمد داود: إدارة أداء الموارد البشرية، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 136- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 137- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا أنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993.
- 138- مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، مصر، 2007.
- 139- مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، مكتب الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ط4.
- 140- مجموعة مؤلفين: قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، لبنان، 1986، ط2.
- 141- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

ج\_ الرسائل والأطروحات الجامعية:

142- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديري الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

143- أحلام مرابط: الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

144- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة

للألنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

145- إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

146- جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINAL) بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، الجزائر، 2016.

147- حسان حامي: إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، سطيف، الجزائر، 2016.

148- حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تحت إشراف البروفيسور أحمد كودري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

149- خديجة عاشور: ضغوط العمل وإنعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي مصالح لتدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة

- لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 150- رأفت حمدونة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 151- السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائرية للأسمنت ACC المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 152- سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 153- عبد الرحمن بوقفة: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريبرج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر، 2017.
- 154- عتيقة حرايرية: إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012.
- 155- عزيز قودة: التنظيم الإستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الإدارية مدينة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.
- 156- عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوايل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

- 157- غنية بودوح: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- 158- فاطمة أحمد: واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين، 2008.
- 159- مبارك داوود سليمان حسن: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا-كابو) 2010-2014، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تحت إشراف البروفيسور علي عبد الله الحاكم، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 160- محمد لمين هيشور: ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، الجزائر، 2017.
- 161- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 162- مراد بلخيري: إستراتيجية التحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية عمومية وخاصة ببرج بوعريرج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة02، قسنطينة ، الجزائر، 2017.
- 163- ناصر محمد السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

164-يسمينة برعودي: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.

#### د\_المجلات:

165-أحمد الصفار وآخرون: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، 2009.

166-جغري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الثاني عشر، الشركة العربية لإعلام العلمي، مصر، 1994.

167-خالد قاشي، رمزي بودرجة: أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016.

168-سعد الكلابي: المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

169-عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

170-فريد بونخلة: دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014.

171-محمد ناصر وآخرون: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012.

172-محمود محمد ذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999.

173-ياسين مشتة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2013.

174- يوسف جغلولي، اسمهان بلوم: تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد9، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2017.

هـ\_ الملتقيات العلمية:

175- أحمد العيدوسي، مروان عبد الرزاق: واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

176- عبد الله قاش: التدريب كدعامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور منير نوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

178- عبد المجيد قدي: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004.

179- عتيقة حرايرية: قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد كمدخل لتطوير الكفاءات دراسة حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري EPTV، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الرهانات المستقبلية للإعلام الجزائري في ظل فتح القطاع السمعي البصري من خلال المراهنة على الموارد البشرية، مخبر تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 6،7 ماي 2013.

180- منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004.

و\_مواقع الأنترنت:

181- الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

<http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>

إطلع عليه يوم 2018/12/09، الساعة 10:20 سا

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

**A\_ouvrages :**

- 182- Bernard Gazier : **les startégies des ressources humaine**, la découvert, paris, 2004,3 eme éd
- 183- Cloude Louche:**introduction a la psychologie du travail et des organisations**, Armand, paris, 2007.
- 184- George T.Milkovich, John W Boudreaux: **Human Resources Management**, Irwin, ING, Illinois, 1994, 7<sup>th</sup> ed.
- 185- Groupe conseil techno compétences: **guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information**, québec, canada, 2003.
- 186- Jaqueline Berraud, Françoise Kittle :**la fonction ressources humaines**,dunod, paris,2004, 2eme éd,
- 187- Jean Marie Perti : **Dictionnaire des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2003
- 186- Jean Pierre Citean : **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2002
- 187- Michael Armstrong: **Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice**, British library cataloguing\_ in \_ Publication Data, London, 2009, 11<sup>th</sup> edition,

**B Revue :**

- 188- Kaushik Kundu: **Development of the conceptual Framework of Organizational climate**, Vidyasagar University Journal of commerce, Vol 12, March 2007.
- 189- McLean's N. and L D .Mclean: if we can't Define HRD in one country , How can we Define it in an international context; Human Resource Development international , V4, N 3, 2002.
- 190- Michael Wheeler: Global diversity: a culture change perspective, **diversity Factor**, Vol 07, N02, 1999.

**C- Les these:**

- 191-Roch Geneviève :**impâct du climat oganistionnel sur le façonnemnt relationnelle de soins et satisficationnelle d'infirmiées en milieu hosptalier**, Thèse doctorat en science infirmières, université de montréal,canada,2008.

## قائمة الملاحق:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2- استمارة المذكرة النهائية

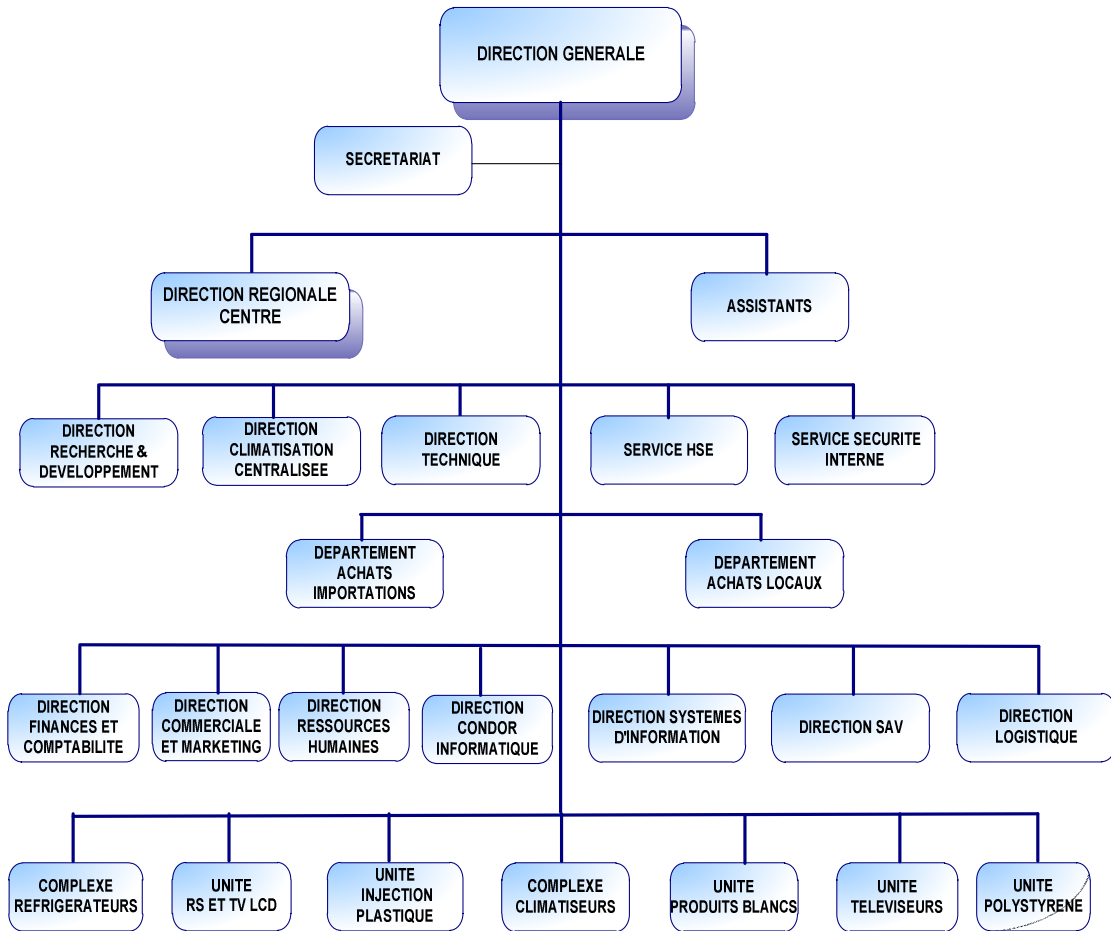
3- دليل المقابلة.

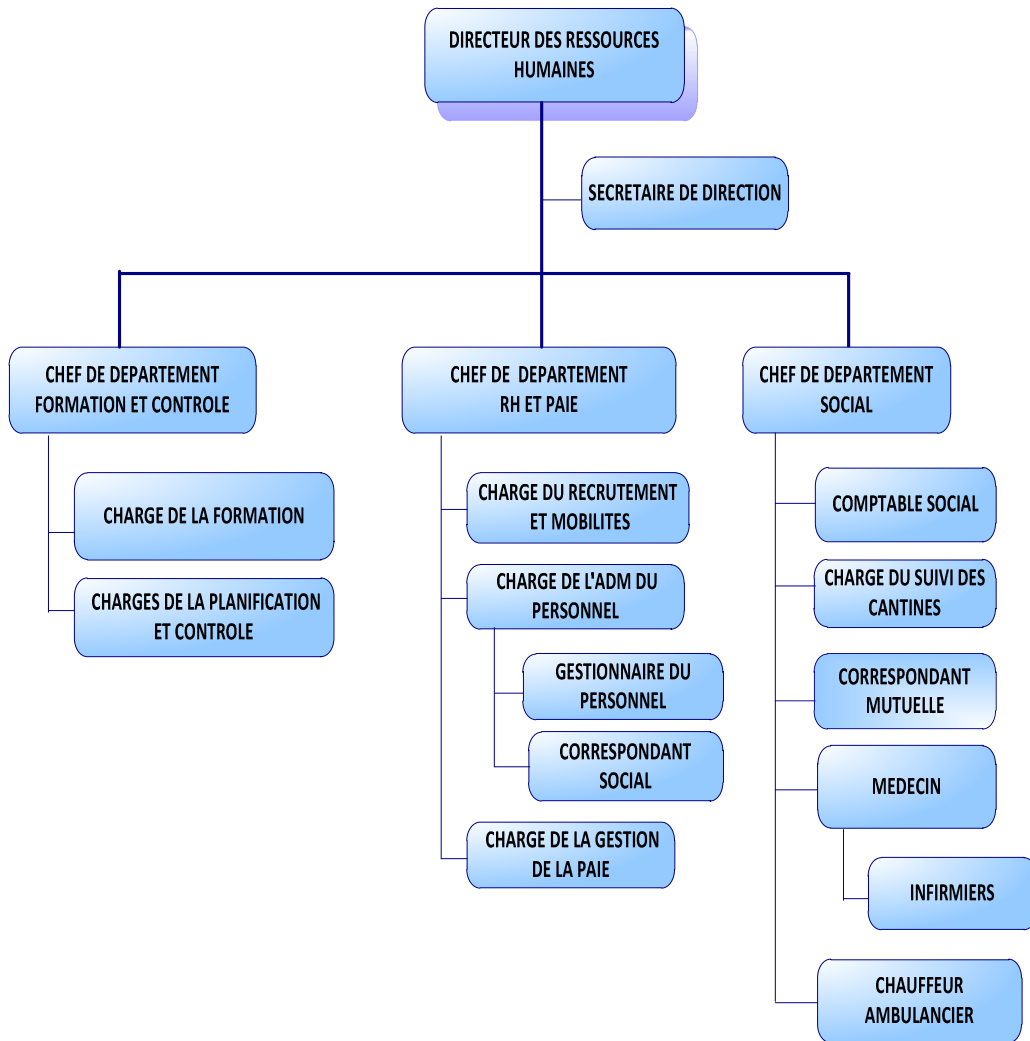
4- ملخص الدراسة



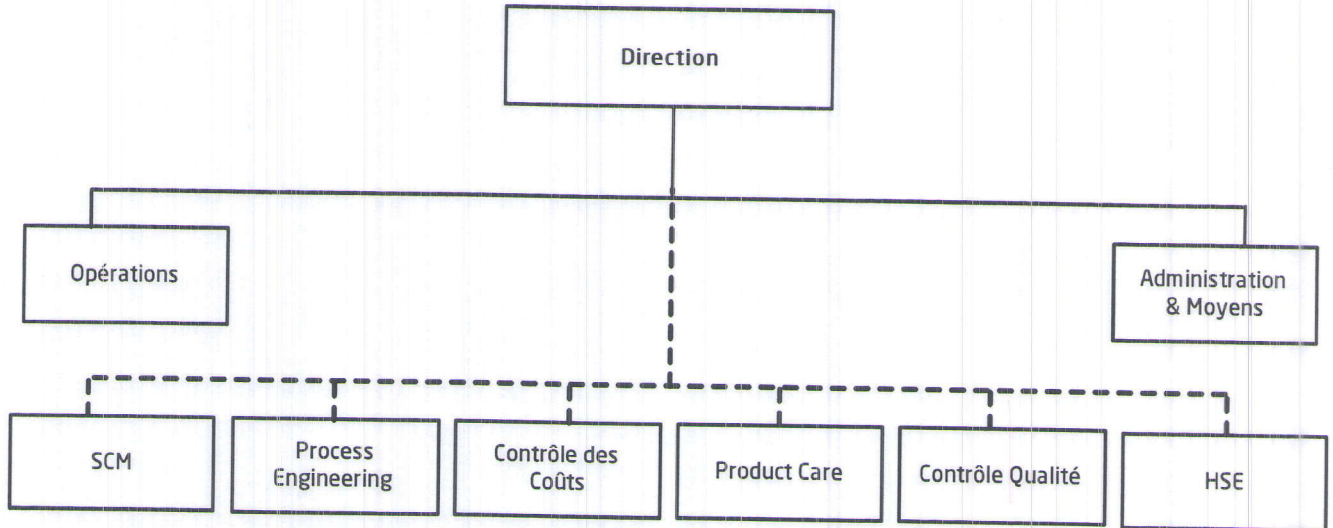
1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE



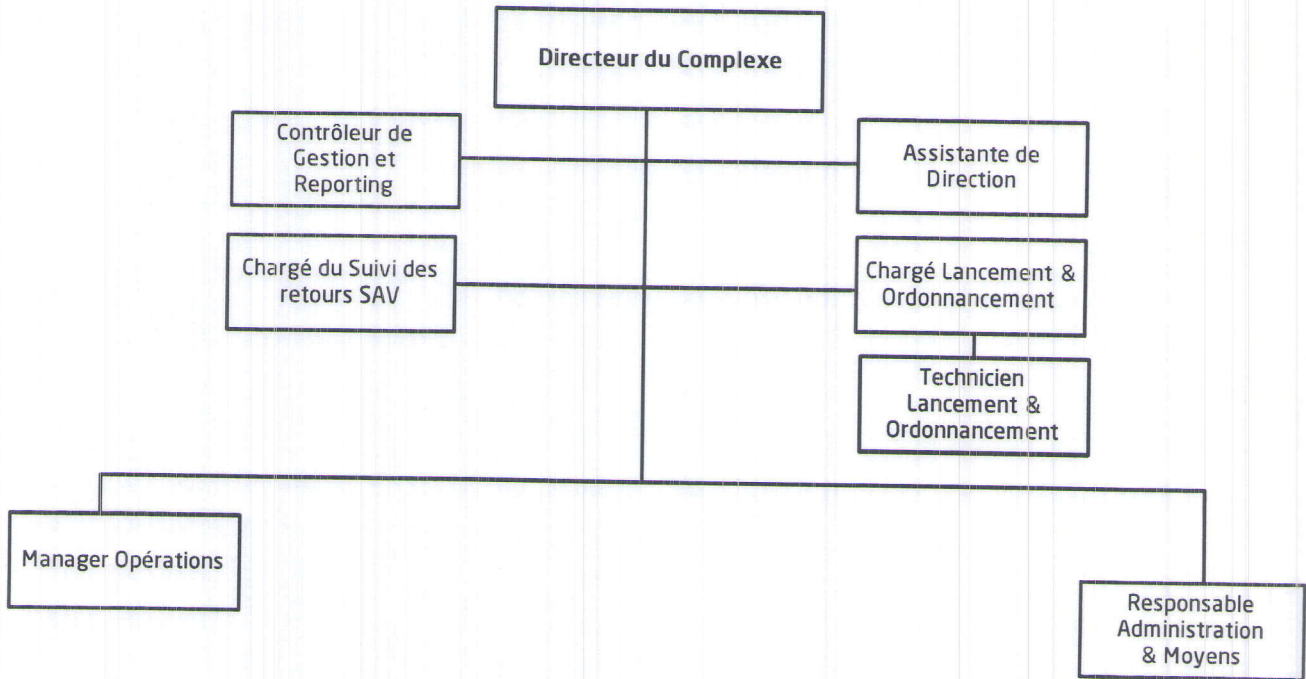


## ORGANIGRAMME STRUCTUREL COMPLEXE REFRIGERATEURS



<b>Le Directeur Industriel</b>	<b>Le Directeur des Ressources Humaines Groupe</b>	<b>Le DGA Administration Générale</b>
Date : 06/03/2018	Date : 06/03/2018	Date : 06/03/2018
Visa : A.ABDELAZIZ	Visa : M.HADJ NACER	Visa : A.HARROUZ

## ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DIRECTION



<b>Le Directeur Industriel</b>	<b>Le Directeur des Ressources Humaines Groupe</b>	<b>Le DGA Administration Générale</b>
Date : 06/03/2018	Date : 06/03/2018	Date : 06/03/2018
Visa : A.ABDELAZIZ	Visa : M.HADJ NACER	Visa : A.HARROUZ
		

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة حول:

## المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك بـ برج بوعريـج.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية.

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالب:

-عتيقة حرايرية

- هشام بوخاري

هذه الاستمارة تهدف من خلالها لدراسة المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك أعدت خصيصا لأغراض البحث العلمي والمعلومات التي فيها ستحاط بالسرية ولا تستعمل إلا بغرض تحقيق أهداف ومسعى الدراسة لذا نرجوا من العاملين التفضل بإبداء آراءهم حول الموضوع بكل صدق وموضوعية.

ملاحظة: يرجى من العاملين التفضل بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسب ولكم منا جزيل الشكر مسبقا.

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

الجنس: ذكر  ، أنثى

السن: من 20 - 30 سنة  ، من 31 - 40 سنة  ، من 41 - 50 سنة  ، أكثر من 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي

الفئة السوسيو المهنية: إطار  ، عون التحكم  ، عون التنفيذ

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من ثلاث سنوات  ، 3-6 سنوات  ، 7-10 سنوات  ، 10 سنوات فما أكثر

الأقدمية في المنصب: أقل من ثلاث سنوات  ، 3-6 سنوات  ، 7-10 سنوات  ، 10 سنوات فما أكثر

المحور الثاني: بيانات عن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

س7): خلال فترة عملك بالمؤسسة هل شاركت في برنامج تدريبي؟: نعم  ، لا

إذا كانت الإجابة ب ( لا )

لماذا:.....

س8): أين تم الاستفادة من التدريب؟: داخل المؤسسة  ، خارج المؤسسة

س9): هل التدريب الذي خضعت له: تدريب متخصص  ، تدريب عام

س10): ماهي أساليب التدريب الذي خضعت له، هل هي: محاضرات  ، ملتقيات وندوات  ، مناقشات حرة  ، تمثيل الأدوار

أخرى تذكر:.....

س11): كيف تقيم ما تلقيتَه في التدريب؟: مواد نظرية جافة  ، نظرية لكنها جيدة لفهم مشكلات العمل  ، مواد تطبيقية متناسبة مع احتياجاتي

أخرى تذكر:.....

س12): هل مكنك التدريب الذي تلقيتَه خلال فترة عملك من : تنمية المهارات و القدرات الفكرية و المعرفية  ، التقليل من الأخطاء المهنية  ، الحصول على الترقية  ، اكتساب معرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة  ، تحسين أداء عملك  ، اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل

أخرى تذكر:.....

س13): هل تم ترقيتك بعد خضوعك لبرنامج تدريبي؟: نعم  ، لا

إذا كانت الإجابة ب( نعم) ، فهل الوظيفة الجديدة تتناسب مع التدريب؟: مناسبة تماما  ، مناسبة إلى حد ما  ، غير مناسبة

س14): هل ترى أن محتوى البرامج التدريبية يستجيب لاحتياجات العاملين ومتطلبات العمل؟: نعم  ، لا

إذا كانت الإجابة ب ( لا) ذكر السبب في ذلك:.....

س15): كيف كان أداءك قبل الخضوع للتدريب؟: جيد  ، متوسط  ، متدني

## قائمة الملاحق

س 16): بعد خضوعك للبرنامج التدريبي، كيف تقيم أداءك؟: جيد ، متوسط ، متدني ،  
بقي كما هو عليه

س 17): هل قمت باستفادة مما تعلمته من التدريب؟ نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (لا) أذكر السبب:.....

س 18): هل لديك الرغبة في الالتحاق بالبرامج التدريبية مجددا؟ نعم ، لا

في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟:.....

س 19): هل الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير تساعد على تطوير أداء العاملين؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (لا) أذكر السبب في ذلك:.....

س 20): أثناء الدورات التدريبية هل يتم تغيير الأهداف المسطرة؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل تأخذ في الحسبان احتياجات العاملين في الأهداف الجديدة؟: نعم ،

لا

س 21): هل يساعد التطور التكنولوجي في فعالية البرامج التدريبية؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (لا) لماذا؟:.....

س 22): هل يساعد تحكم العاملين في التكنولوجيا في تنمية أداءهم؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف ذلك:.....

المحور الثالث: بيانات عن دور ثقافة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

س 23): هل تفضل: العمل في جماعة ، العمل الفردي

في كلتا الحالتين لماذا؟:.....

س 24): هل تهتم إدارة المؤسسة بالعمل وفق فرق العمل ( العمل ضمن مجموعات)؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) في رأيك لما يرجع ذلك:.....

س 25): أثناء ممارستك لمهامك هل تشعر بروح الفريق مع زملائك؟ نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (لا)، فهل يرجع ذلك إلى: أنظمة العمل والقوانين والإجراءات الصارمة ، قنوات الاتصال

مغيبية ، نمط الرقابة الإدارية محكمة ، طبيعة العمل تفرض ذلك

س 26): هل العمل في الفريق، يزيد من أداءك: نعم ، لا

س 27): هل منسق فريق العمل يعمل على تشجيع الثقة في العاملين من أجل خلق أفكار إبتكارية لحل المشكلات التي

تتعلق بالعمل؟: نعم ، لا

س 28): هل يكسبك العمل ضمن فريق العمل: التعاون مع الآخرين بقدرة وفعالية عالية ، عدم التفرد باتخاذ

القرارات ، القدرة على التعلم المستمر ، تحمل المسؤوليات بشكل جماعي ، بناء روح الجماعة

، بناء الثقة

س 29): ما يميز فريق عملك: بث الثقة وروح الجماعة ، التعاون بين الزملاء ، تشجيع نسق الفريق

العام ، سهولة الاتصال بين الزملاء

س 30): هل أنت مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة؟: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة ب (لا)، لماذا؟:.....

س 31): هل تلتحق لمكان العمل في الوقت المحدد؟: نعم ، لا

- س32: هل تقوم بالانصراف من عملك قبل انتهاء الدوام؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (نعم) إلى ما يعود السبب في ذلك؟:.....
- س33: هل تقوم بالاطلاع على المنشورات والإعلانات الموجودة داخل المؤسسة والمتعلقة بالعمل؟ نعم  ، لا
- س34: هل تحاول أن تنتهي أعمالك في الوقت المحدد لها؟: نعم  ، لا
- س35: هل تهتم عند إنجازك للمهام بجودة الأداء وتطويره؟: نعم  ، لا  إذا كانت إجابتك ب (لا) لماذا؟:.....
- س36: هل تقوم بالمبادرة و تقدم اقتراحات في مجال عملك؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف كانت ردة فعل مسؤولك عنك:.....
- س37: هل توجّل الأعمال المتبقية لليوم الموالي؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (لا) لماذا؟:.....
- س38: هل تبادر باتخاذ القرارات الهامة عند عدم توفر المعلومات الضرورية؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (لا) لماذا؟:.....
- س39: هل تملك القدرة على حل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (لا) هل يرجع ذلك: المنافسة  ، الإدارة  ، المشرف  ، الزملاء
- المحور الرابع: بيانات عن مساهمة ظروف العمل السائدة في تنمية الموارد البشرية.  
يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب
- س40: ما رأيك في شدة الإضاءة في مكان عملك؟: جيدة  ، سيئة
- س41: هل تتوفر نوافذ داخل مكان عملك؟: تتوفر  ، لا تتوفر  إذا كانت إجابتك ب (لا)، فهل يعود ذلك إلى: عدم اعتماد المؤسسة على الإنارة الطبيعية  ، تفضيل المؤسسة للإنارة الاصطناعية بدل الطبيعية
- س42: هل تؤثر شدة الإضاءة أو انخفاضها على أدائك للأعمال: تؤثر  ، لا تؤثر  إذا كانت إجابتك ب (نعم) فهل تسبب لك: تعب وإجهاد في العينين  ، تجعلك محبط  ، تغير في مزاجك  ،تؤثر في مستوى تركيزك في العمل
- س43: كيف تجد مستوى التهوية في مكان عملك؟: ملائمة  ، غير ملائمة
- س44: هل يسبب لك نقص التهوية مشكلات أثناء تأدية عملك؟: نعم  ، لا  إذا كانت إجابتك ب (نعم) فيما تتمثل:.....
- س45: ما رأيك في درجة الحرارة السائدة في مكان عملك؟: ملائمة  ، غير ملائمة  إذا كانت غير ملائمة لعملك ماذا تقترح:.....
- س46: هل تعطي مؤسستك أهمية كبيرة للنظافة في أماكن العمل؟: نعم  ، لا
- س47: كيف تجد شروط النظافة في مكان العمل؟: جيدة  ، سيئة
- س48: هل توفر المؤسسة داخل أماكن العمل تجهيزات مساعدة لتأدية الأعمال؟: نعم  ، لا  إذا كانت الإجابة ب (نعم) أذكرها:.....
- س49: هل قانئك في العمل يساعدك في تأدية مهامك: نعم  ، لا



## قائمة الملاحق

- س50: ماهو الأسلوب الذي يعتمده قائدك في العمل؟: دكتاتوري  ، تسلطي  ، ديموقراطي  ،  
تشاركي
- س51: كيف يتعامل معك مشرفك في العمل؟: بطريقة حسنة  ، بطريقة سيئة  ، لا يعير لك أي اهتمام   
، يثق في قدراتك  ، يشجعك في التعبير عن آرائك
- س52: في حالة وقوع أخطاء في العمل، فكيف يكون رد فعل مشرفك؟: يقوم بالصفح عنك وتجاوز تلك الأخطاء   
، يقوم بتوجيه التوبيخ واللوم لك  ، يقوم بالتبليغ عنك للمسؤولين  ، يعلمك ويساعدك في فهم العمل
- س53: هل يساعدك مشرفك على المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف المتعلقة بالعمل؟: نعم  ، لا   
إذا كانت الإجابة ب (لا) فلماذا.....
- س54: هل تتصل بالزملاء من أجل: الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل  ، التنسيق بين عملك وبقية  
الأعمال الأخرى  ، ربط علاقات مع الزملاء  ، المشاركة باقتراحات في حل مشكلات تتعلق بالعمل   
، لا أتصل
- س55: هل الأجر الذي تحصل عليه من عملك يلبي احتياجاتك المختلفة: نعم  ، لا   
إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل يؤثر على: تشجيعك على الرفع من تأدية الأعمال  ، يحسن من مزاجيتك   
، يزيد من رضاك عن العمل
- س56: هل يؤثر على: تأخرك عن العمل  ، ترك العمل  ، لا تشعر بالأمان والطمأنينة   
تطالب بتحسينه
- س56: هل تمنح لك حوافز ومكافآت في عملك: نعم  ، لا   
إذا كانت الإجابة ب (نعم) أذكرها .....
- س57: هل تعتقد بأن الحوافز والمكافآت التي تتلقاها كفيلة بتحسين أدائك: نعم  ، لا   
إذا كانت الإجابة ب (لا) ، فأين تتجلى مظاهر غيابها أو نقصها .....
- س58: ما نوع الخدمات الاجتماعية المقدمة؟: خدمة الإطعام  ، خدمة النقل  ، خدمة السكن   
قروض استهلاكية  ، الخدمات الصحية
- س59: هل توفر الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى: عدم ترك العمل  ، تشجيعك على البقاء  ، تشعرك  
بالأمان والاستقرار  ، تحسين دافعية العمل
- س60: هل عدم توفر الخدمات الاجتماعية يؤثر في أدائك: نعم  ، لا   
إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف ذلك:.....  
في الختام ، كيف ترى المناخ التنظيمي يؤثر في تنمية الموارد البشرية بمؤسستك:  
.....  
.....  
.....  
.....

شكرا على تعاونكم

3- دليل المقابلة:

مقابلة مع مدير الموارد البشرية بوحدة الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريبيج، يوم 10 ديسمبر 2018 على الساعة 10:30 صباحا.

**الهدف من اجراء المقابلة :** في إطار مسعانا للقيام بدراسة حول المناخ التنظيمي و دوره في تنمية الموارد البشرية ، وهذا في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية.

الحوار:

س(1): هل المؤسسة تقوم بتدريب عمالها بدون تمييز؟.

ج(1):.....

س(2): هل المؤسسة تخصص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير؟

ج(2):.....

س(3): هل توفر المؤسسة التكنولوجيات الحديثة التي يمكن أن تؤثر في الأداء؟

ج(4):.....

س(5): هل يتابع المشرفين والرؤساء العاملين جيدا ويتفهمون لاحتياجاتهم ومتطلباتهم؟

ج(5):.....

س(6): هل توفر المؤسسة الظروف الجيدة للعاملين؟

ج(6):.....

.....

.....

شكرا على تعاونك



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، وذلك من خلال التعرف على دور التدريب، ثقافة المؤسسة، وظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية في تنمية الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعنا خطوات المنهج الوصفي مستخدمين في ذلك الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، وتم تطبيقها على عينة حصرية من مجتمع الدراسة ومقدارها 111 عاملا، يمثلون تقريبا 10% من مجتمع دراسة متكون من 1110 عاملا بوحدة الثلاجات والمجمدات، ومن أجل معالجة البيانات تم استخدام حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية spss.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مؤسسة كوندور إلكترونيكس تولي أهمية كبيرة لتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال توفيرها المناخ الجيد والملائم وإخضاع العاملين للبرامج التدريبية وتقديم الحوافز والمكافآت ناهيك عن توفير الخدمات الاجتماعية.
  - الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العاملين بالمؤسسة كالإضاءة، التهوية والحرارة هي جيدة وملائمة للعمل.
  - ظروف العمل الاجتماعية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ليست مريحة ولا تساعد على تأدية الأعمال، والعاملين متدمرون خاصة من نظام الأجور والحوافز والمكافآت وطرق تعامل المشرفين معهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
  - توفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس الخدمات الاجتماعية للعاملين والمتمثلة في (الإطعام، السكن، القروض الاستهلاكية، الخدمات الصحية)، كما أن توفر هذه الخدمات الاجتماعية يؤثر في أداء العاملين.
- الكلمات المفتاحية:** الدور، المناخ التنظيمي، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

## Summary of the study:

This study aimed to identify the role of the organizational climate in the human resources development at Condor Electronics, by understanding the role of training, organizational culture, physical and social work conditions in human resources development. In order to achieve the study's objectives, we applied the descriptive method steps, a questionnaire was used as a main tool in the study, it was distributed on a sample of 111 employees, representing 10% of the study's community which consists in fact of 1110 employees in the refrigerators and freezers unit. The statistical package for the social sciences (SPSS) was used in data processing.

The main findings of the study were:

- Condor Electronics attaches a great importance to the human resources development through providing a good and appropriate climate, training the personnel, giving incentives and rewards and providing social services.
- The physical conditions in which the employees work within the company, lighting, ventilation and heat for example, are good and convenient to work ;
- Social work conditions in Condor Electronics are not comfortable and do not help in the work performance. Workers complain especially from the wage, incentives and rewards system, as well as the way that supervisors deal with them and about not being engaged in the decision making.
- Condor Electronics provides social services (catering, housing, consumer loans, health services) to the employees. The availability of these social services affects the employees' performance.

**Key words:** Role, Organizational Climate, Human Resources, Human Resources Development.