

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: شبي الطاهر

بعنوان:

الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة .

أعضاء اللجنة المكونة من السادة :

- الأستاذة بوساحة نجاة /أستاذة محاضرة (ب) جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا
- الأستاذ قودة عزيز/أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا
- الأستاذة بوسحلة نجاة /أستاذة محاضرة (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر و تقدير

بداية نفتح بشكر الله وبمحمده، فالحمد لله الذي جعل الحمد مفتاح رحمته وخلق الظلمات والنور ، نشكر الله تعالى العلي القدير على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا و آخراً.

كما أشكر أولئك الأخيار الذين قدموا لي يد المساعدة خلال فترة إنجاز هذا العمل ،وفي مقدمتهم أساتذة قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .

ثم أشكر بالأخص والديا الأعزاء فلولهما لما وجدت في هذه الحياة ،ومنها تعلمت الصمود والصبر مهما كانت الصعوبات ، أطال الله في عمرهما .

وشكري أيضا موصول إلى جميع موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – امتياز توزيع ورقلة ،الذين قدموا لي يد المساعدة في إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة .

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :	
3	تمهيد :
4	1- تحديد إشكالية الدراسة .
6	2- فرضيات الدراسة .
6	3- أسباب إختيار الموضوع .
7	4_ أهمية الدراسة .
7	5 - أهداف الدراسة .
8	6- تحديد مفاهيم الدراسة .
13	7- الدراسات السابقة .
24	خلاصة الفصل .

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية :

26	تمهيد :
27	أولا: المنهج .
27	ثانيا: التعريف بمجالات الدراسة :
27	1- المجال المكاني .
31	2- المجال الزمني .
31	3- المجال البشري .
32-31	ثالثا : مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة الدراسة .
33	رابعا :الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات :
33	1- الإستمارة(الاستبيان) .
34	2- المقابلة .
35	خامسا :أساليب تحليل البيانات.
36	خلاصة الفصل .

الفصل الثالث : عرض وتحليل البيانات الميدانية :

38	تمهيد :
39	1- عرض وتحليل النتائج :
39	أ/ عرض وتحليل بيانات الاستمارة .
55	ب/ عرض وتحليل المقابلات .
59	2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات .
64	3- النتائج العامة للدراسة .
66	خاتمة .
68	قائمة المراجع .
-	قائمة الملاحق .
-	ملخص الدراسة .

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	39
2	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .	39
3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .	40
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .	40
5	يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله العمال في المؤسسة	41
6	يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة .	41
7	يوضح مدى تشجيع اللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع .	42
8	يوضح مدى قبول الأفكار المبتكرة والإبداعات من طرف المسؤولين .	43
9	يوضح مدى مساهمة لوائح وقوانين المؤسسة في توفير المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة .	43
10	يوضح رؤية القانون الداخلي للمؤسسة للأشخاص المتميزين والمتفوقين	44
11	يوضح حجم العاملين على الآلة .	45
12	يوضح إمكانية قيام العمال بالتكوين التقني على الآلة .	45
13	يوضح مكان إجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين أجروا تكويننا تقنيا .	46
14	يوضح مدى قيام المؤسسة بتجديد وسائل الإنتاج .	46
15	يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل .	47
16	يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة .	48

48	يوضح الأساس الذي من خلاله يتم اختيار العمال للتدريب .	17
49	يوضح تنظيم المؤسسة للقاءات والحفلات .	18
50	يوضح تنظيم المؤسسة للندوات والمحاضرات والمؤتمرات و المنتقيات .	19
50	يوضح مدى تشجيع المؤسسة للمراسيم والطقوس الجماعية.	20
51	يوضح مدى وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة .	21
51	يوضح مدى مساهمة التقاليد السائدة في زيادة التعاون بين العاملين.	22
52	يوضح مدى قيام المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل .	23
52	يوضح أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة	24
53	يوضح مدى تقديم أفكار جديدة عندما تقوم المنظمة بإعطاء الحوافز للعمال	25
53	يوضح المعايير الموضوعية والعلمية لإرساء نظام الحوافز والمكافآت .	26
54	يوضح مدى تخصيص المؤسسة لغلاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية داخل الوطن وخارجه .	27



مقدمة



يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمات، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبه الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدواتية، حيث استدعى هذا التطوير خلق ثقافة تنظيمية تركز على نشاط التكوين والتدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية كما تعطي للعاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ومنه فإن المورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدون تفتقد الأصول المادية قيمتها تماما، فالحصول على العنصر البشري وإعادة تحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها ، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء واستمرارية حين يكون أداء العمال بها متميزا، ولقد دلت العديد من الدراسات الحديثة حول المنظمات متميزة الأداء، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية مواردها البشرية حيث تساعد الثقافة التنظيمية القوية على الإنجاز والأداء الأفضل وتحقيق النجاح والكفاءة المطلوبة، ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية في أي منظمة.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به إذ تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية.

و بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وثلاثة

فصول وخاتمة، حيث:

* يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة.

* ويحتوي الفصل الثاني على الإجراءات المنهجية للدراسة.

* والفصل الثالث سيخصص لعرض وتحليل ومناقشة الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- تمهيد

- 1- تحديد إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- أسباب اختيار الموضوع.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- أهداف الدراسة.
 - 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
 - 7- الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار التمهيدي للدراسة ، حيث سيتم التطرق فيه إلى طرح الإشكالية وتحديد فرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع ، وكذا الأهمية والأهداف التي سنسعى لبلوغها، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة وفق ما يتطلبه التأصيل العلمي، إضافة إلى عرض ومناقشة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بمختلف أبعاده.

فالبحث العلمي عبارة عن خطوات مترابطة منطقيا ومتداخلة فيما بينها تخضع لمختلف الإجراءات المنهجية .

1 - تحديد إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة فرعية، تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية باعتبارها نسق ذو حدود شفافة على المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه كونه المصدر الأساسي لمداخلاتها، وتعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها، ويمارس النظام الثقافي الفرعي المكون لذهنية موردها البشري بتلقيه بالفكر والمعتقدات والقيم واللوائح والقوانين الموجودة داخل المنظمة، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا في ذلك، ومن خلال الملاحظات الميدانية لوحظ أن عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز يتميزون بمهارات وقدرات فائقة ليست كغيرها من العمال العاديين فهم يتصفون بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، ثم اتضح أن عامل الثقافة يلعب دورا هاما في تحديد أفعال وممارسات الأفراد داخل المنظمة، ولوحظ أن تصرفات وأفعال العمال هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العمال، وبالتالي فإن نجاح المنظمات مرهون بتطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الاعتماد على مجموعة الآليات منها التكوين، التدريب، التحفيز لتحقيق مجموعة من الوظائف منها الابتكار والإبداع، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة، تحقيق الفعالية والكفاءة، تحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، إذ أشارت الأبحاث والدراسات إلى اعتبار الأفراد كمورد وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج وإلى أن فهم عواطف ومشاعر وسلوك الأفراد يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا، ومنه التي ترى بأن المورد البشري يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن الإدارة تعمل على تصميم خطط وبرامج للعاملين لتطويرهم وتوفير بيئة عمل مناسبة تسود فيها العلاقات الاجتماعية وتتيح للأفراد النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، فهناك من المقاربات التي اهتمت بعملية تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال اختبار العمال وتدريبهم وتحفيزهم والدور الذي يلعب فيه العامل في عملية الإنتاج، ووضع نموذج مثالي ظل يعتمد اليوم كأداة أساسية لتحليل قضايا العمل، بالإضافة إلى عملية تنظيم العمل الإداري وذلك من خلال وضع مبادئ تعتبر بمثابة مبادئ توجيهية، إلى جانب الاهتمام بالمورد البشري باعتباره مخلوقا اجتماعيا يتأثر ويتفاعل مع زملائه في العمل.

ومنه لا بد من الاهتمام والتركيز بالمورد البشري، بما يملك من معرفة وخبرة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة ومهارة، لذلك

أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مهارات مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات السريعة.

ومنه استدعت الضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية كمنهج فرعي يعبر عن هوية النسق الكلي للمنظمة تعمل على ديمومة واستقرار بنائها باعتبارها إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وتشكيل مدارك العمال والمديرين لكي يصبحوا يملكون صفات تنظيمية، فهي تعبير عن النشاط الفكري والإبداعي لدى العامل، وأنها هي الكل المركب من المعرفة والعادات والقيم والأخلاق والقانون أو أي قدرات أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.

إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، ولكي تضمن المؤسسة تطوير مهارات مواردها البشرية، وجب اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك التطور باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، بالإضافة إلى أن طبيعة الحوافز تعد شيء أساسي وجوهري لفعالية المنظمة، فالتحفيز هو أحد الوسائل والوظائف المهمة في تطوير أداء وقدرات ومهارات المورد البشري لذلك وجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، فهو يساهم في توجيه أفعال الأفراد ودفعهم لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به، ذلك أن تطوير مهارات الموارد البشرية هو دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، فإذا كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وأفعال الموارد البشرية وتكوين مثل العليا وأشخاص قدوة.

ومنه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية ؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة تساهم في تشجيع العمال على الابتكار والإبداع ؟
- هل نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال ؟
- كيف يساهم مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال ؟
- كيف تساهم الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل ؟

2 - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تؤدي الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية .

- الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: تؤدي اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع.

الفرضية الثانية: يؤدي نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال.

الفرضية الثالثة: يساهم مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال.

الفرضية الرابعة: تساهم الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل .

3- أسباب اختيار الموضوع:

بعد الرصد المعرفي في مجال علم الاجتماع أحد الأسباب الرئيسية في اختيار الباحثين مواضيع دراستهم وبجوتهم ، وفي دراستنا هذه تم اختيار موضوع الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية ، حيث لم يكن وليد الصدفة وإنما نابع عن قناعتي بالأهمية الكبرى والقيمة العلمية لهذا الموضوع للأسباب التالية:

أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية الملحة على معالجة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد الوسائل التي تساعد المنظمات على تطوير مهارات الموارد البشرية.

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير مهارات الموارد البشرية .

ب - الأسباب الموضوعية:

- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير مهارات الموارد البشرية.
- معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير مهارات الموارد البشرية.
- التأكيد على ضرورة النتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة والعاملين من خلال الاهتمام بها والحفاظة عليها.

4- أهمية الدراسة:

- لكل الدراسات السوسولوجية في تخصصات علم الاجتماع أهمية معينة، وفي دراستنا هذه تكمن أهميتها:
- محاولة معرفة أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ومالها من دور جوهري في تطوير مهارات الموارد البشرية.
- يعتبر المورد البشري داخل المنظمة المحرك الأساسي لنشاطها لذا وجب دراسته ودراسة الظروف التي تحيط به.

5- أهداف الدراسة:

- إن لأي دراسة علمية لها أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها، لذلك فقد تم تحديد جملة من الأهداف لدراسة هذا الموضوع وهي كالآتي:
- التعرف على اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع .
- التعرف على نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة والذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال.
- التعرف على مدى مساهمة مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العاملين.
- التعرف على طبيعة الحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تهدف إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل.

6 - تحديد مفاهيم الدراسة :

يكتسي تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في الدراسات والبحوث السوسولوجية ، وتحظى بفهم عام وخاص لمفاهيم الدراسة منها أنها توجه الباحث وتعين له نقطة الانطلاق وتساعد في تحديد العمليات والإجراءات والكيفية اللازمة لملاحظة متغيرات الدراسة:

1.6 الثقافة:

لغة:

- تذوق الآداب والفنون.

- كلمة الثقافة جاءت من كلمة ثقف، أي صار حاذقا، وثقفه بالمرح، ويقال ثقفه بالمرح، ويقال ثقف المرء أي قومه وسواه، وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذبا.

اصطلاحا :

- عرفها تايلور بأنها¹: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

- وتعرف الثقافة على أنها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبّر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك.

التعريف الإجرائي:

كل ما يتلقاه الفرد في حياته من معارف وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات، وهذا عن طريق التعلم والتنشئة الاجتماعية سواء احتفظ به لنفسه أو لغيره.

¹ - بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تحت إشراف الدكتور داسة مصطفى، بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لسنة 2018-2019 ص13.

2.6 التنظيم :

لغة :

- من مصدر نظم، تنظيم العمل، ترتيبه وتدريبه ليأخذ نسق معين .

- تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم، فيذكر أكسفورد أنه يعني يجعله ذا بنية عضوية أو يجعله شيئاً حياً أو يعمل ترتيبات معينة.

اصطلاحاً:

- يعرف أنتزيوني أمثاي التنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

- أما بارسونز يرى بأن: "التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية فرعية أخرى...إلا أن الشيء الذي يميز التنظيم عن المجتمع الأكبر، هو وضوح الأهداف والتوجه الأولي لديه نحو تحقيق أهداف خاصة به"¹.

- إذ أن التنظيم هو "تجمع بشري أنشأ بطريقة إرادية من أجل التنسيق بأكثر فاعلية ومردودية ونجاعة ممكنة الوسائل التي يكتتمها، لتحقيق الأهداف الخاصة والنوعية وتنسيق من أجل تحقيق الأهداف".

التعريف الإجرائي :

التنظيم هو مجموعة القواعد والقوانين والآليات الرسمية التي تصدر من طرف الهيئات العليا (الإدارة)، والذي يهدف إلى ضبط المهام والأدوار والوظائف المنوطة لكل فرد، وكذا ضبط أفعال الأفراد، قصد تطوير مهارات الموارد البشرية .

¹ - محمد المهدي بن عيسى ، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، مطبعة امبالاست، الجزائر، 2010، ص 49.

3.6 الثقافة التنظيمية :

تعرف بأنها : مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتميئتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد أفعالهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم¹.

- و يعرفها **E.H. Schein** بأنها: مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من وجهة، وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل².

التعريف الإجرائي :

مجموعة من اللوائح والقوانين والقواعد المسطرة من طرف إدارة المنظمة ، مشكلة في مجملها بما يسمى القانون الأساسي للمنظمة، فهي تشكل مجموعة من التعليمات الموضوعية من قبل المنظمة، والتي تشكل لائحة من الالتزامات التنظيمية والفردية في المنظمة .

4.6 التطوير :

لغة : يطور، يتطور، تطورا - جدد، حسن .

يعني التطوير في اللغة العربية : " هو التجديد والتحديث والتعديل ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديدا، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه ."

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006، ص 12.

² - محمد المهدي بن عيسى، نفس المرجع السابق، ص 71.

اصطلاحا :

العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ، ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها¹.

التعريف الإجرائي:

هو جهد مخطط ومستمر، لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماما بمواردها البشرية ومواجهة المشكلات التي تعترض أهدافها، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية لدى العمال .

5.6 المهارات :

اصطلاحا :

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF : " بأنها تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.² "

التعريف الإجرائي :

مجموعة من المكتسبات والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاها الفرد ، بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان فعل موجه نحو تحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه المهارات يمكن أن تكون فردية أو جماعية .

¹ - يوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - للسنة الجامعية 2014-2015 ، ص7.

² - سميرة هيشر ، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، للموسم الجامعي 2014-2015 ، ص 83 .

5.6 الموارد البشرية :

اصطلاحا:

يعرف المورد البشري اصطلاحا بأنه: مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

وتعرف كذلك على أنها طاقة ذهنية وقوة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية .

التعريف الإجرائي:

هم أولئك الأفراد الذين تتوفر عليهم المؤسسة، بشرط أن تكون لديهم المعرفة والقدرات والمؤهلات المطلوبة لوظائفهم، وأن تكون لديهم الرغبة على أداء مهامهم.

6.6 تطوير مهارات الموارد البشرية:

يحصر الدكتور " أحمد منصور مفهوم عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية في نشاط واحد، ألا وهو التكوين والتدريب، وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل¹، وكذا الفنية وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ، ويتم ذلك ضمن عملية التكوين وأيضا السلوكية وفيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة وتطوير علاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

¹ - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ فضيل دليو، بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة متتوري - قسنطينة - للموسم الجامعي 2005-2006، ص 53.

7 - الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وعليه سنعرض أهم الدراسات التي تم التطرق إليها فيما يخص موضوع بحثنا كما يلي:

- دراسات محلية:

- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 30، جامعة قاصدي مبراح ورقلة (الجزائر) سبتمبر 2017 من إعداد الأستاذة نجاة قريشي .

حيث تطرقت الباحثة في هذا المقال إلى خصائص الثقافة التنظيمية فهي ترى بأنها تتميز بالتغيير والتطوير وهو ما يضمن استمرارية المنظمة، وكذلك تتميز بخاصية المرونة و قابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية .
وتكلمت أيضا عن أهمية الثقافة التنظيمية فهي ترى بأن الثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة .

فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد في المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج ويصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع وهي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقاءها ومواكبة التغيرات والتطورات .

حيث أكدت أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم المرتبطة بالنجاح التنظيمي وقد لخصت الباحثة وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية¹:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور بالاتحاد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ - قريشي نجاة ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 30 ، جامعة قاصدي مبراح ورقلة (الجزائر) ، سبتمبر ، 2017.

- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- دراسات وطنية:

1- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** - وحدة **EARA** بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، مقدمة من طرف الطالب إلياس سالم 2006 .

حيث تمحورت إشكالية الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وتمحور سؤال إشكاليته كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية¹ .
وتتمثل فرضيات الدراسة :

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

¹ - إلياس سالم ، نفس المرجع السابق .

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين .

- العديد من القيم الثقافية تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة ولها تأثير على أداء العاملين.

أهداف الدراسة :

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين .

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي " الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم .

وتم الاعتماد على أداة الاستمارة وكانت الاستمارة تشمل 05 محاور بالإضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة . حيث تم توزيع 88 استمارة من مجموع 92 استمارة .

وبالنسبة لعينة الدراسة تم اختيار 92 عامل من مجموع 276 عاملا وفق العينة العشوائية الطبقية

يمثلون إطارات، أعوان التحكم، وعمال تنفيذيين.

النتائج التي تم التوصل إليها:

- تأثير ثقافة العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية، فجماعية العمل تزيد من الرضا الوظيفي وتنمي روح الفريق والإحساس بالولاء لدى العمال داخل المنظمة ما يجعلهم يحققون مستويات عالية من الأداء¹؛

- تبحث المنظمة عن التميز في الأداء إلا أنها لا توفر الشروط اللازمة لذلك فهي تعاني من المركزية المفرطة وقلة استقلالية العاملين والاهتمام بهم وتنمية قدراتهم.

¹ - إلياس سالم، نفس المرجع السابق .

- تغلق المنظمة كل الأبواب أمام الإبداع وإبداع طرق عمل جديدة ما يفوت عليها الاستفادة من خبرات وكفاءات مواردها البشرية ويجرمها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء وتحصيل مركز تنافسي قوي.
- يؤثر احترام الوقت تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية، فأفراد التنظيم يتمتعون بهذه الثقافة الايجابية ويزيد تمسكهم بهذه الثقافة التزام المسؤولين واحترامهم للوقت، ما يشكل لهم قدوة في العمل والالتزام وأداء الأعمال¹.
- لا يساهم أفراد المنظمة في تسيير مؤسستهم سواء من خلال إشراك النقابة في مجلس الإدارة أو عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال)، ما قد يؤدي على شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وقلة احترام القرارات المتخذة من قبل إدارة التنظيم .

2- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بملبنة نوميديا - قسنطينة)

رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة -1، من إعداد الطالب: ناصر بن حمود، تحت إشراف الأستاذ الدكتور: مصطفى عوفي ، سنة 2016-2017 .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية ، وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو : ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية ؟.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد كانت على الشكل التالي :

الفرضية الرئيسية: تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية وتؤثر في أداء الموارد البشرية سلبا.

وقد انبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية :

الفرضية الأولى: تسود الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية.

الفرضية الثانية: تتسم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية بالضعف، الرسمية والمحافظة على الإجراءات القانونية .

¹ - إلياس سالم، نفس المرجع السابق .

الفرضية الثالثة: تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.

الفرضية الرابعة: تربط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

- تحديد أهم خصائص ومميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع بثقافة ايجابية تعكس حب العمل وروح الجماعة .

- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية.

واتبع المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة ، وذلك قصد جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وتصنيفها وترتيبها ومن ثم التعليق عليها، حيث تم الاعتماد على أداتي المقابلة و الاستمارة ومنه قام بتوزيع 67 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة مكونة من إطار سامي، إطار، عمال تحكيم، عمال تنفيذ¹.

- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي :

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، وبالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن المنظمة تسودها الثقافة التنظيمية .

- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف، وزيادة القدرة التنافسية، تحقيق الربح والسيطرة على السوق ومنه عدم ثبوت صدق الفرضية الثانية التي تشير إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة وعدم تبنيها من طرف أفراد المنظمة مع وجود ثقافات فرعية معارضة، وأن أهم سماتها هي الرسمية والصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين .

¹ - ناصر بن حمود ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، بجامعة باتنة -1 لسنة 2016 - 2017 .

- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد، ومنه نستنتج كذلك عدم صدق الفرضية الثالثة التي تشير إلى مستويات متوسطة من الأداء .

- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطردية، وبالتالي نلاحظ عدم صدق الفرضية الأخيرة التي تشير إلى علاقة طردية بدل العكسية التي أشارت إليها الفرضية .

- دراسات عربية:

1- قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) :

حيث قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للموسم الجامعي 2014-2015، من إعداد الطالب إبراهيم عبد القادر محمد، تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية 0.05، وقياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية 0.05، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة وأثر الثقافة التنظيمية عليها إذ تم تصميم إستبانة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة أورانج والبالغ عددهم (725) (مديرين، رؤساء أقسام، خدمة عملاء، قسم كبار العملاء، الموظفين الإداريين) وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (215) موظف وموظفة من العاملين في الشركة¹.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض من النتائج ومن أهمها:

¹ - إبراهيم عبد القادر محمد ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي ، في إدارة الأعمال ، قسم الإدارة والاعمال ، جامعة الشرق الأوسط للموسم الجامعي 2014 - 2015 .

وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج، إذ تبين أن كلا من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.521%) و(69.283%) وهو ما يؤشر وجود علاقة إرتباطية تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة) .

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها في إدارة المعرفة، والعمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد على تعزيز الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الأردنية .

2- أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011 من إعداد الطالب: مشعل فهد فاهد العتيبي، تحت إشراف الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين، والقيم التنظيمية) على التطوير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية ، حيث قامت الدراسة على مجموعة من الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين، والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05) ومنه ينشق عنها فرضيات جزئية¹:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05) .

¹ - مشعل فهد فاهد العتيبي ، أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي ، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2011.

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05) .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (103) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- كان مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
- بينت النتائج أن مستوى أهمية القيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا .
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا .
- تبين أن مستوى أهمية أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا .
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية (الأنظمة والقوانين، والقيم التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ¹(0.05) .
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والقوانين في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05) .
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الكويتية عند مستوى (0.05) .
- وتوصي الدراسة: بالتأكيد على أهمية ودور تطوير المورد البشري كإحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

¹ - مشعل فهد فاهد العتيبي، نفس المرجع السابق .

- تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالمصارف التجارية الكويتية .

- دراسات أجنبية:

1- أجرى فستال (Vestal ، 1997) دراسة بعنوان : الثقافة التنظيمية، وهي دراسة حول الثقافة التنظيمية بوصفها وصلة حرجة بين الإستراتيجية والنتائج بهدف تبيان المفاهيم الخاطئة حول الثقافة التنظيمية وتوضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في سرعة تحريك التغيرات الإستراتيجية والبنوية للإدارة التربوية لرعاية العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، إذ قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول منها: يحدد مفهوم الثقافة، ويوفر إطارا معرفيا لفهمها ويوضح الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير الثقافة التقليدية، والجزء الثاني اختبر أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة التربوية لرعاية العاملين من خلال إجراء مقابلات مقننة مع كبار الإداريين، وكشف مدى دعم الثقافة الحالية والثقافة الجديدة البناء التنظيمي، ومناقشة الحواجز الكامنة التي يجب التغلب عليها لتحقيق التغير الثقافي السريع المدعوم، أما الجزء الثالث فقد حدد تفصيلا استراتيجيات القادة والإدارة التربوية ، والإجراءات والمقدرات التنظيمية اللازمة لدعم التغيير والتطوير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تغيير ثقافة أي منظمة أمر حيوي لتطويرها، وإذا لم تتغير الثقافة التنظيمية فإن العاملين سوف يرون أن الرؤية الجديدة للتطوير تحتاج وقت أطول، وأن تغيير الثقافة التنظيمية يمكن أن يحدث من خلال تقدير أهمية التغيير الثقافي، واستخدام منهج علمي في تطوير أداء الإداريين وتغيير آليات العمل ودمج تحالف قطاع واسع من الأفراد مع الثقافة المرغوبة¹.

2- دراسة (Alavi,et al,2006) بعنوان :

" An Empirical Examination of the Influence of Organizational.

Culture on Knowledge Management Practices "

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة، وذلك من خلال التوسع في

تعريف قيم ثقافية محددة وكيفية تأثيرها على مجموعة واسعة من سلوكيات لها علاقة في إدارة المعرفة.

¹ - ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط 2013 ، ص 32.

واستخدمت لذلك طريقة دراسة حالة، حيث تم فحص القيم الثقافية ومداخل إدارة المعرفة في شركة خدمات معلوماتية عالمية في أمريكا يعمل لديها ما يقارب حوالي (316000) موظف وتتولى تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجية، وقد تم جمع المعلومات لهذه الدراسة من المقابلات الهاتفية شبه مهيكلة مع (20) موظفا محترفا في مختلف مواقع الشركة، بالإضافة إلى أوراق وتقارير تم تقديمها من قبل موظفي الشركة، حيث شملت المقابلات موظفين من مختلف المستويات (مستشارين، مديري مشاريع، مستشارين كبار، نائب الرئيس لبرنامج الصناعة) وطلب منهم تقديم تشخيص للثقافة التنظيمية لشركتهم ثم توصيف إدارة المعرفة في وحداتهم وممارساتها ومناقشة الأدوات التقنية والمقدرات التي تدعم إدارة المعرفة والمعوقات التي تواجهها¹.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج دلت على أهمية الثقافة التنظيمية لدعم مبادرات إدارة المعرفة، حيث أن القيم الثقافية تؤثر على المداخل التي تستخدمها المنظمات في إدارة المعرفة كما أن ثقافة المنظمة تؤثر ليس فقط في سلوكيات العاملين المتعلقة بإدارة المعرفة ولكن باختيار التكنولوجيا ونشر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تأكيدها على أهمية دعم الإدارة العليا لقادة إدارة المعرفة، باعتبار أن قيادة إدارة المعرفة أكثر أهمية لنجاح إدارة المعرفة من تقديم الحوافز والمكافآت .

¹ - إبراهيم عبد القادر محمد، نفس المرجع السابق .

- تعقيب على الدراسات السابقة:

ساهمت هذه الدراسات في الكشف عن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية أداء العمال، وذلك من خلال معرفة كيف تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية بما تحويه من أبعاد: البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني، البعد الاقتصادي وتأثيرها على تطوير أداء العاملين، وكذلك إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل، كما اعتمد كل باحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، ما يعني اعتماد كل الدراسات على المدخل الكمي في قياس الثقافة التنظيمية والذي بدوره يعتمد على الاستبيان كما سنبين ذلك لاحقاً، ما أدى بنا لنهج نفس الاتجاه في تبني المدخل الكمي ثم تحليله كفيماً في قياسنا للثقافة التنظيمية والاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالثقافة التنظيمية أو مستوى تطوير مهارات الموارد البشرية، كما أفادتنا هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري والإحاطة بالموضوع والإلمام بمختلف جوانبه.

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل عرض لأبرز القضايا التوضيحية المتعلقة بموضوع الدراسة، أين تم بناء إشكالية الدراسة والتي تطرقت إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية ، ثم صياغة فرضيات الدراسة، وقد تم ذكر أهم أسباب اختيار الموضوع ، ثم التأكيد على أهمية وأهداف الدراسة ، وصولاً لتحديد المفاهيم الأساسية التي تمحورت حولها الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية حيث تم تحديدها (لغة، اصطلاحاً، إجرائياً)، كما تم ذكر عدد من الدراسات السابقة والمشابهة و التي لها علاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بعض العناصر.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

- تمهيد

أولاً: المنهج.

ثانياً: التعريف بمجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثالثاً: مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة

الدراسة

رابعاً: الأدوات المستخدمة في البحث لجمع

البيانات

1- الاستمارة (الاستبيان)

2- المقابلة

خامساً: أساليب تحليل البيانات

- خلاصة الفصل

تمهيد:

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد على الباحث من انتهاز مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة والتي تشمل الأدوات البحثية، وكذا طرق وأساليب المعالجة الميدانية التي تلازم البحث بمراحله الثلاثة من بناء الإشكالية وصولاً إلى معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها .

وعلى اعتبار أن الإجراءات المنهجية هي تدعيم للإطار العام للدراسة، سنسعى من خلال هذا الفصل إلى تحديد منهج الدراسة الذي يعتبر الطريق نحو الوصول إلى نتائج علمية، وأيضاً مجالات الدراسة باعتبارها القالب المنهجي للدراسة الميدانية، وعينة الدراسة وهي خطوة يهدف من خلالها الباحث إلى تحديد الفئة المراد تطبيق الدراسة عليها وكل ما يتعلق بها تبعاً لقواعد البحث العلمي ، والانتهاء بالأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، كل هذه العناصر لها أهمية منهجية متسلسلة تعطي للبحث الآليات الصحيحة للوصول إلى أهدافه التي إنطلق منها ، مع توضيح أساليب تحليل البيانات .

أولاً: المنهج:

إن الهدف الأساسي للدراسات العلمية عامة والدراسات السوسولوجية خاصة هو الرغبة في الوصول إلى حقائق علمية والبرهنة عليها، وإتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي تم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع البحث .

ويعرف تيل المنهج على أنه "الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها"¹، حيث أن الوصول إلى الحقيقة في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد وأسئلة وفروض الدراسة ، تقتضي أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع لجمع المعلومات ولمقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة .

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة .

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، وفي دراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، نود معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية وتشخيص مهارات الموارد البشرية ، ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين داخل الشركة .

ثانياً: التعريف بمجالات الدراسة :

1: المجال المكاني:

أ/التعريف بالمؤسسة : تقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة، بشارع الجمهورية، وتعتبر فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي تابعة للشركة الأم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ والتي أنشئت بموجب المرسوم رقم 59/69 يوم 29 جويلية 1969 ، وفي يوم 17 ديسمبر 1995 أصبحت الشركة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وذلك وفق المرسوم 280/95، حيث أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

¹ - محمد محمد قاسم ، المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 1999، ص52.

ب/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أربع مستويات :

1- المستوى الأول :

- المديرية العامة : وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية .

2- المستوى الثاني : و يضم المصالح الرئيسية التالية :

أ/ أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع .

ب/ المكلف بالشؤون القانونية : حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية

بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة .

ج/ المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط

المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة .

د/ المكلف بالأمن : القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل

الأمنية الحديثة .

هـ/ المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث

خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي .

3 / المستوى الثالث: وفي هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

أ/ قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات، وتسيير الأعمال، وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات

الطاقة الكهربائية .

ب/ قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز، و تسيير الأشغال، وتطوير وصيانة الشبكات.

ج/ قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية، وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يرمح الأشغال.

د/ قسم العلاقات التجارية : ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة الزبائن .

4- المستوى الرابع : ويضم الأقسام التالية:

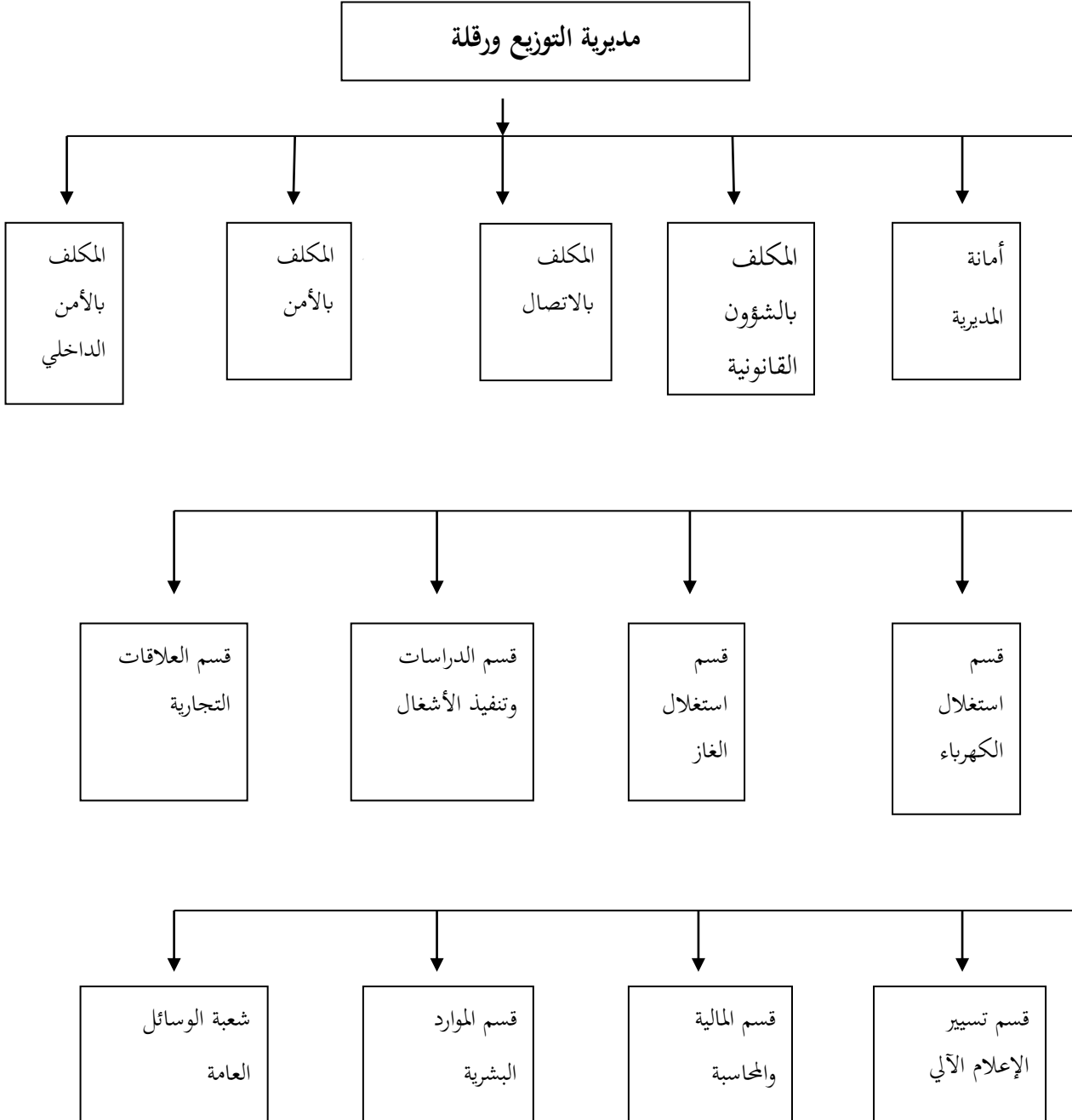
أ/ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي : يقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز .

ب/ قسم المالية والمحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية .

ج/ قسم الموارد البشرية : هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز، حيث أن له علاقة خاصة بالمسار المهني للموظف ، ومصلحة التكوين كما له علاقة بمصلحة الأجور .

د/ شعبة الإمكانيات العامة: ويهتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة .

الشكل: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : من وثائق المؤسسة .

2: المجال الزمني: وهي الفترة التي تم فيها إنجاز الجانب الميداني حيث قمت في :

المرحلة الأولى: إجراء دراسة استطلاعية بالمؤسسة ، وهذا خلال الفترة الممتدة من 20 فيفري 2021 إلى غاية 28 فيفري 2021، حيث تم التعرف على مختلف أقسام الشركة ، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الشركة، وقد ساعدني في ذلك بعض من مسؤولي الشركة حيث قاموا بتقديم كل التسهيلات اللازمة لإتمام المهمة والإجابة على كل تساؤلاتي .

المرحلة الثانية: امتدت هذه المرحلة من 01 مارس 2021 إلى غاية 15 مارس 2021 ، وقد خصصت هذه المرحلة لتوزيع الاستمارة حيث دامت مدة توزيعها وجمعها أسبوعين ، حيث لم تكن هناك صعوبات في عملية توزيع الاستمارات ، وكذلك قمت بإجراء مقابلات مع بعض الإطارات والمسؤولين بالشركة .

المرحلة الثالثة: تمثلت في القراءة الأولية و السوسيولوجية لإجابات المبحوثين، مما يسمح لنا بالتحليل الكمي والكمي لأسئلة الدراسة .

3: المجال البشري:

تضم الشركة موضوع البحث 713 عامل بمختلف الفئات السوسيو مهنية ، ويشكلون القدرة البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، موزعين على أقسام المؤسسة حسب إحصائيات سنة 2021 .

ثالثا: مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة الدراسة:

أ/ مجتمع البحث:

هو الوحدات الأساسية التي يجري عليها التحليل، فهو يخص مجموعة من الأفراد أو الأشياء حيث يعرفه موديس أنجلس "هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث .

وفي دراستنا هذه فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع العمال بمختلف الفئات السوسيو مهنية والذين يعملون في بعض

الأقسام الرئيسية للشركة وهي قسم استغلال الغاز، قسم استغلال الكهرباء، قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال .

ب/ كيفية اختيار عينة الدراسة :

جدول يوضح توزيع مفردات العينة في بعض الأقسام الرئيسية للشركة وفق العينة العشوائية الطبقية التناسبية:

المجموع		قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال		قسم استغلال الكهرباء		قسم استغلال الغاز		الأقسام الفئات السوسيو مهنية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%40	12	%30	03	%50	05	%40	04	إطارات
%60	18	%70	07	%50	05	%60	06	العمال التقنيين
%100	30	%100	10	%100	10	%100	10	المجموع

المصدر : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة 2020-2021 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تمثل 30 عاملا من الفئات السوسيو مهنية، سواء كانوا إطارات أو

عمال تقنيين موزعين على ثلاثة أقسام رئيسية وهي قسم استغلال الغاز، قسم استغلال الكهرباء، قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

والتي تم اختيارها وفق العينة العشوائية الطبقية.

رابعاً : الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات :

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي بواسطتها يستطيع معرفة واقع وميدان الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات المنهجية التالية :

1: الاستمارة(الاستبيان) : تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة ، حيث يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان¹.

ولقد تم استخدام الاستمارة في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان ، وقد كانت موجهة لعينة من الإطارات والعمال التقنيين والبالغ عددهم 30 وهم يعملون بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة، إذ تحتوي الاستمارة على أسئلة تعكس المؤشرات التي تمثل دلالات لأبعاد الدراسة، حيث اشتملت هذه الاستمارة على 25 سؤالاً بعضها مغلق وبعضها مغلق مفتوح .

وقد تضمنت استمارة البحث على محاور وهي كالآتي :

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المنصب في المؤسسة.
المحور الثاني: ويتعلق بمساهمة اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المنظمة إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع وعدد الأسئلة فيه من 06 إلى 10 سؤال.

المحور الثالث: ويتعلق بنمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال وعدد الأسئلة فيه من 11 إلى 15 سؤال.

¹ - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته، عمان (الأردن) ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الحادية عشر، 2009، ص104.

المحور الرابع: ويتعلق بمساهمة مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال، وعدد الأسئلة فيه من 16 إلى 20.

المحور الخامس: ويتعلق بمساهمة الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل، وعدد الأسئلة فيه من 21 إلى 25.

قبل الشروع في توزيع الاستبيان على عينة البحث ارتأيت إلى عرض الاستبيان إلى فئة من الأساتذة من أجل التحكيم للتصحيح والتعديل .

وبعدما تمت إحداث تغييرات طفيفة وتبين أن اللغة مفهومة والأسئلة ملائمة ومرتبة حسب طبيعة الموضوع تم توزيع الاستبيان، والجدير بالذكر أنه تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 (مفردة).

2: المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة البحث اجتماعاً فردياً أو جماعياً، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعداد جيداً، وطرحها بطريقة جيدة على الفرد أو الشخص المعني، ويقوم هذا الشخص بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة شفويًا ويقوم الباحث بتدوينها ثم تصنيفها ثم تحليلها¹.

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف المقابلة بأنها "عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة تجرى بين الباحث وأحد أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تساهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها".

وتعرف إجرائياً: بأنها "تبادل لفظي بين الباحث وبعض الإطارات والمسؤولين داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة، وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث حيث استعمال هذه الأداة ثانوي للحصول على معلومات التي لم يتمكن الباحث من الحصول عليها عن طريق الاستمارة والتي تتعلق بآراء واتجاهات المسؤولين والإطارات لمفهوم الثقافة في المؤسسة وكيفية عملها لخلق ثقافة إبداعية لدى العمال وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم على

¹ - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، عمان (الأردن)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 73.

الابتكار والمبادرة، كل ذلك لبناء ثقافة تنظيمية تطور مهارات الموارد البشرية ، وهذا عن طريق بناء دليل المقابلة الذي يحتوي على

09 أسئلة حيث بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول الموضوع ثم طرح أسئلة مع تسجيل الباحث لتلك الإجابات .

خامسا: أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي :

- عرض البيانات في جداول بسيطة .

- استخدام التكرارات .

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة حيث تحسب النسب المئوية على

النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد تكرارات } x \times 100}{\text{مجموع عدد أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية للعنصر (للإجابة)}$$

خلاصة الفصل :

إن عرض الخطوات المنهجية السابقة كتقنية ضرورية يعد مسألة مهمة تتطلب تحديد مجموعة من المعطيات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وعليه تم الاعتماد على هذه المعطيات إبتداءاً من تحديد أهم المناهج المستخدمة في هذه الدراسة مبررين سبب اختياره وكيفية توظيفه، ثم تحديد المجال المكاني والزمني والبشري الذي أجرينا به الدراسة الميدانية، ثم توضيح مجتمع البحث و كيفية اختيار عينة الدراسة، إلى جانب ذلك عمدنا إلى إختيار التقنية المناسبة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة (استمارة استبيان) والمقابلة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل البيانات الميدانية

- تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

أ/ عرض وتحليل بيانات الاستمارة

ب/ عرض و تحليل المقابلات

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء

الفرضيات

3- النتائج العامة للدراسة

- خاتمة

- قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

تمهيد:

يعتبر التحليل والتفسير السوسولوجي للمعطيات والبيانات، خطوة موضوعية مهمة نحو التعميم بواسطته يمكن للباحث أن يبين العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة، والعلاقات التي تربطها بغيرها فالباحث يحلل نتائج دراسته في الإطار النظري الذي وضعه في بدايتها، وأيضاً مقارنة ما توصل إليه مع نتائج الدراسات السابقة المشابهة لدراسته، من أجل تأكيد نتائجها أو مخالفتها فبدون التفسير السوسولوجي تصبح البيانات مجرد تجميع لمعلومات لا معنى لها، إذ يمكن القول أن تحويل المعطى الرقمي في الدراسات السوسولوجية، إلى معطى معرفي واجتماعي محدد يستهدف معالجة إشكالية البحث واختبار فرضياته، والتي سيعمل من خلالها على نقل الدراسة من الحالة الوصفية إلى الحالة التفسيرية أو التعليلية.

و بناءاً على ما تقدم ، سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم تحليلاً وتفسيراً سوسولوجياً للمعطيات الميدانية التي تم جمعها، والمتمثلة في تحليل أسئلة استمارة الاستبيان الموجهة لعينة من الإطارات والعمال التقنيين وكذلك تحليل دليل المقابلة الموجه لبعض الإطارات والمسؤولين بالمؤسسة .

1: عرض وتحليل النتائج :

أ/ عرض وتحليل بيانات الاستمارة :

المحور الأول: البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	25	83.33 %
أنثى	05	16.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات.

يبين الجدول رقم (01) أن نسبة 83.33 % من عينة الدراسة أي 25 فردا هم ذكور، وما نسبته 16.67 % من

عينة الدراسة أي 05 أفراد هم من الإناث .

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
30 - 20	10	33.33 %
40 - 31	14	46.67 %
50 - 41	04	13.33 %
أكثر من 51	02	6.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

من خلال الجدول رقم (02) يشير أن نسبة 46.67 % من عينة الدراسة استحوذت عليها الفئة العمرية من 31- 40

، وتليها نسبة 33.33 % للفئة العمرية من 20- 30 في حين تراجعت بنسبة 13.33 % للفئة العمرية من 41-50 ثم نسبة

6.67 % وهي نسبة ضعيفة جدا للفئة أكثر من 51 .

هذا يعني أنها تعتمد على الشباب المتميز والمتحمس للعمل والمجتهد في تقديم الأفكار فهي تعتمد سياسة تشجيع المؤسسة ، ونستنتج أن الفئة العمرية المحصورة من 31-40 هي الفئة التي تتميز بالقدرة على العطاء المستمر، وذلك لما تتوفر عليه من قابلية للاندماج أكثر مع ثقافة المؤسسة ، أما من خلال الفئات الأخرى وفئة الشباب فإنه يتضح بأنه يوجد تبادل المؤسسة للأفكار والخبرات فيما بينهم وإيصال المعلومة وتقديم المساعدة للعمال الجدد والاستفادة من خبراتهم .

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	20	66.67 %
جامعي	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 66.67 % من عينة الدراسة أي 20 فردا مؤهلهم العلمي " ثانوي"، والذين لهم تكوين مهني وعلمي حيث يقومون بمهام مختلفة، وهذا مؤشر أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، وتليها فئة أخرى بنسبة 33.33 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "جامعي" أي خريجي الجامعات (مهندسون وإطارات) وهو ما يعكس الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للجانب التعليمي لعمالها لسعيها في استمرارية نشاطها .

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	03	10 %
متزوج	26	86.67 %
مطلق	01	3.33 %
أرمل	00	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بالحالة الاجتماعية لعينة من العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة ، حيث أن أغلبية عينة الدراسة متزوجين بنسبة 86.67 % وهذا الارتفاع يعتبر عامل إيجابي إذ يساعد على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين مما يدفعهم على تأدية المهام على أكمل وجه، بينما نجد نسبة 10% من العاملين هم عزاب وهذا يسمح لهم بالتفرغ التام للعمل ومضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أداء جيد يستطيع العامل من خلاله إثبات وجوده في المؤسسة، بينما نجد نسبة العمال المطلقون 03.33 % وهي نسبة ضئيلة جداً، في حين نسبة العاملين الأرامل هي منعدمة .

جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله العمال في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	12	40%
العمال التقنيين	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يمثل الجدول أعلاه المنصب الذي يشغله العمال الممثلين لعينة الدراسة، حيث شكلت أعلى نسبة من المناصب العمال التقنيين وذلك بنسبة 60 % أي 18 عامل تقني ، ثم تليها نسبة 40 % من المناصب أي 12 إطار سواء إطار دراسات أو إطار مكلف بالدراسات، موزعين على أقسام رئيسية وهي : قسم استغلال الغاز، قسم استغلال الكهرباء، قسم دراسات وتنفيذ الأشغال .

المحور الثاني : ويتعلق بمساهمة اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة في تشجيع العمال على الابتكار والإبداع .

جدول رقم (06) يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

أثبتت النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 90 % أي 27 من العمال تم إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة، في حين عبرت نسبة 10 % أي 3 عمال على عدم إطلاعهم على هذا القانون ويمكن تفسير ذلك أن إطلاع العامل على القانون الداخلي للمؤسسة يساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة العمل والعلاقات والمسؤوليات وأيضاً الواجبات، فكلما كانت سياسة المؤسسة أو قانون المؤسسة أو أهداف المؤسسة واضحة وجلية للأفراد، كلما ساعد ذلك في تكاتف جهود العاملين وجعلهم فاعلين في تحقيقها.

جدول رقم (07) يوضح مدى تشجيع اللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	50 %
لا	12	40 %
أحياناً	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول رقم(07) أن نسبة 50 % أي ما يعادل 15 عاملاً يؤكدون أن القوانين واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة تشجع على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع ، وذلك للإسفادة من طاقات وأفكار الموارد البشرية، وذلك من خلال فتح معهد للأبحاث للطاقة الشمسية والرياح يديرها فنيون خريجون معاهد جزائرية وخبرات متميزة وتمثل الابتكارات في صناعة اللوحات الشمسية وأنجازات ملموسة في هذا المجال، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية العاملة في مجالات إنتاج الطاقة الكهربائية، فيما يرى نسبة 40 % أي ما يعادل 12 عاملاً أن اللوائح والقوانين التنظيمية لا تشجع على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع وحسب المبحوثين فإن هذا الرفض ناتج من اعتقاد المؤسسة بأن العمال ليسوا أهلاً لأن يقدموا ابتكارات وإبداعات من شأنها أن تحقق نتائج مرضية وتحقق النجاح للمؤسسة، فحين يرى نسبة 10 % أي ما يعادل 03 عمال بأن هذه الابتكارات والإبداعات تحظى بالقبول أحياناً وترفض أحياناً وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها .

جدول رقم (08) يوضح مدى قبول الأفكار المبتكرة والإبداعات من طرف المسؤولين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	23.33 %
لا	23	76.67 %
أحيانا	00	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال مشاهدة البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 23 فردا أي بتكرار نسبي قدره 76.67 % يقرون بأن الأفكار المبتكرة والإبداعات لا تحظى بالقبول من طرف المسؤولين ، وتمثل هذه الأفكار مثلا في إدخال آلات خارجية (جهاز حاسوب من خارج المؤسسة) من شأنه أن يحدث خلل في شبكة المعلومات والاتصالات بالمؤسسة ، وهذا يقره النظام الداخلي للمؤسسة فإن مرتكبه لامناص له من العقاب، في حين يرى نسبة 23.33 % أي ما يعادل 07 عمال بأن المسؤولين يشجعون ويفتحون باب الإبداع والتفكير والتجديد والمبادرة التي تعود في غالب الأحيان بالنفع على المؤسسة وهذا يكون من اختصاص المؤسسة .

جدول رقم (09) يوضح مدى مساهمة لوائح وقوانين المؤسسة في توفير المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	63.33 %
لا	11	36.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من الجدول رقم (09) أن غالبية أفراد العينة أي 19 عاملا وذلك بنسبة 63.33 % ترى بأن لوائح وقوانين المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة، فوضوح اللوائح والقوانين للعامل يمكنه من معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة منه لكي يقوم بأداء عمله ، ونظرا لتنوع مهام عمله وانتقالها من مهمة إلى مهمة أخرى، أبعده عن الروتين، وتكرار نفس العمل الذي يقوم به وله أهمية في المؤسسة من خلال الممارسة الفعلية لمهامه، ونتيجة لإحساسه بالحرية في تحديد

أسلوب عمله ساعده على الاندماج في مهنته مما أتاح له استخدام قدراته العقلية وطاقاته الإبداعية والتفكير في طرق عمل جديدة

بينما الذين أجابوا بالنفي فهم 11 عاملا وذلك بنسبة 36.67 % فإن طبيعة ومحتوى قانون العمل يتسم بالروتين أو لتناقض التوجيهات الصادرة عن إدارة المؤسسة، أو فرضت عليهم طريقة القيام بعملهم فقيدته أو لغموض الدور الذي يقومون به نتيجة نقص المعلومات مما يجعلهم يرتكبون أخطاء يعاقبون عليها وهذه الأسباب التي جعلتهم غير قادرين على التفكير في طرق عمل جديدة .

جدول رقم (10) يوضح رؤية القانون الداخلي للمؤسسة للأشخاص المتميزين والمتفوقين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة	13	43.33 %
رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به والاستثمار فيه	17	56.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.67 % من العمال أي 17 عامل يرون بأن القانون الداخلي للمؤسسة ينظر للأشخاص المتميزين والمتفوقين بأنهم رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به والاستثمار فيه ، وهم يرون بأن هذه المؤسسة عبارة عن مدرسة تراهن على تكوين المورد البشري من بداية العمل حتى سن التقاعد، ومن خلال عمليتي التدريب والتكوين تتم ترقية العمال المتميزين والمتفوقين إلى مناصب أعلى ، وذلك عن طريق الكفاءة والخبرة وهذا الاستثمار من شأنه أن يعود بالإيجاب على المؤسسة، ثم تليها نسبة 43.33 % أي 13 عاملا يرون أن القانون الداخلي للمؤسسة ينظر للأشخاص المتميزين والمتفوقين بأنهم مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة وذلك بوضع نظام للحوافز لتشجيع المتميزين والمتفوقين على الإبداع والتميز من خلال إلتزام العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة الذي يساهم بدوره في تطوير مهارات العمال عن طريق التكوين والتدريب .

المحور الثالث : ويتعلق بمساهمة نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال :

جدول رقم (11) يوضح حجم العاملين على الآلة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	60 %
لا	12	40 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من المبحوثين أي 18 عاملا يؤكدون بأن طبيعة العمل تعتمد كلية على الآلات ، أما نسبة 40 % من المبحوثين أي 12 عاملا يؤكدون أن عملهم لا يتطلب العمل على الآلة، ويمكن تفسير هذا بأن الأغلبية والتي أقرت بأن عملها يتطلب العمل على الآلة ، ويرجع السبب في ذلك إلى الطبيعة الإنتاجية للمؤسسة (مؤسسة صناعية والتي تخصص عمليات استغلال الشبكات، وتصليح وصيانة التجهيزات، تركيب المحولات الكهربائية) فهو من اختصاص العمال التقنيين وبالتالي فإن عملهم يتطلب العمل على الآلة ، أما الذين أقروا بعكس ذلك فإن غالبيتهم ينتسبون إلى العمل الإداري وهم إطارات ومنصب عملهم لا يتطلب العمل على الآلة .

جدول رقم (12) يوضح إمكانية قيام العمال بالتكوين التقني على الآلة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	56.67 %
لا	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.67 % من العمال أي 17 عاملا تلقوا تكويننا تقنيا على الآلات التي يعملون عليها، وكما سبق الذكر فإن طبيعة ثقافة المجتمع العمالي تأثرت بالبيئة الصناعية والتي تتطلب تكويننا تقنيا عاليا للعمال فيما يخص (استغلال الشبكات، تصليح وصيانة التجهيزات، كيفية تركيب المحولات الكهربائية) وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى إجراء عمليات تكوينية تقنية على الآلة، في حين تنفي نسبة 43.33 % أي 13 عاملا قيامها بعمليات تكوينية

تقنية على الآلة ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العمال مكونين تكوينا أكاديميا علميا من الجامعة ومنصب عملهم لا يتطلب تكوينا تقنيا على الآلة، فهم يعملون في مكاتب إدارية.

جدول رقم (13) يوضح مكان إجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين أجروا تكوينا تقنيا :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
داخل المؤسسة	09	52.94 %
خارج المؤسسة	08	47.06 %
المجموع	17	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 09 من العمال أي بتكرار نسبي قدره 52.94 % يشبهون أن أن تكوينهم التقني على الآلات التي يعملون عليها كان داخل المؤسسة والذي يكون في إطار المرافقة عن طريق رئيس مصلحة، في حين أكد 08 عمال وذلك بنسبة 47.06 % أن تكوينهم تم خارج المؤسسة وذلك من خلال البعثات التي ترسلها المؤسسة لتدريب وتكوين عمالها في مؤسسات أخرى والتي تصل أحيانا إلى خارج الوطن بهدف مواكبة التطورات الحديثة وتلقين عمالها بكل ما هو جديد .

جدول رقم (14) يوضح مدى قيام المؤسسة بتجديد وسائل الإنتاج :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	56.67 %
لا	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 17 عاملا أي بتكرار نسبي قدره 56.67 % يرون أن المؤسسة قامت بتجديد وسائل الإنتاج ويعود ذلك فعلا لإستقدام المؤسسة لآلات جديدة حديثة تتناسب مع التطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا وتمثل في إدخال جهاز جديد ويتمثل في الكشف عن كمية استهلاك الطاقة بالنسبة للكهرباء فهم يرون أن معظمهم تم تدريبهم على هذه الآلات فهم يتقنون استعمالها ، أما 13 عاملا أي بتكرار نسبي قدره 43.33 % فيرون أن المؤسسة لم تقم بتجديد وسائل الإنتاج وتمثل في أجهزة الحواسيب التي يعملون عليها فهم يرون بأنها لم تعد صالحة للعمل، ويلحون بضرورة تبديلها .

جدول رقم (15) يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
80 %	24	نعم
10 %	03	المعارف حول العمل ناقصة
00 %	00	اهتمامك ضعيف
3.33 %	01	كثافة العمل
6.67 %	02	أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يتضح أن غالبية العمال والمقدر عددهم ب 24 عاملا وذلك بتكرار نسبي قدره 80 % يجدون أنفسهم متكيفون مع طبيعة العمل المنوط بها وتعتبر هذه النتيجة كمحصلة للنتائج السابقة ، فيما ترى نسبة 20 % من العمال أي 06 عمال أنها غير متكيفة مع طبيعة عملها ويرجعون ذلك إلى المعارف حول العمل ناقصة وذلك بنسبة 10 % وهو السبب الكامن وراء عدم التأقلم مع عملهم، في حين ترجع نسبة 6.67 % إلى عدم تكيفها مع الظروف الفيزيائية للعمل فبعض الورشات الحرارة فيها هي السمة الغالبة على وجودها وهذا بدوره يؤثر على تركيز العمال أثناء عملهم ما يؤدي إلى حوادث العمل، في حين ترجع نسبة 3.33 % إلى كثافة العمل .

جدول رقم (16) يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	
30 %	09	فروع تابعة للمؤسسة	نعم
36.67 %	11	مراكز التكوين	
00 %	00	أخرى	
33.33 %	10	لا	
100 %	30	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن هناك مجالات لتطوير مهارات العمال خارج المؤسسة حيث تشير النتائج أن نسبة 66.67 % من العمال أن هناك مجالات لتطوير مهاراتهم خارج المؤسسة وهذا بنسبة 36.67 % من العمال أي 11 عاملا جعلت من مراكز التكوين هو المكان المحدد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهذه المراكز تكون على المستوى الوطني مثل مركز بن عكنون، البلدية، عين مليلة وكلها تقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء والغاز، أما نسبة 30 % أي 09 عمال يتم تطوير مهاراتهم في الفروع التابعة للمؤسسة ، ويتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وما تقتضيه طبيعة العمل، فالتطور في وسائل الإنتاج يساير تطوير في القدرات الفنية والتقنية للعمال أما بقية العمال والبالغ عددهم 10 وذلك بنسبة 33.33 % يرون أنه لا توجد مجالات لتطوير مهارات وزيادة المعارف خارج المؤسسة .

جدول رقم (17) يوضح الأساس الذي من خلاله يتم اختيار العمال للتدريب:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
36.67 %	11	الكفاءة
30 %	09	التأهيل
6.67 %	02	الانضمام للنقابة
3.33 %	01	العلاقات الشخصية
23.33 %	07	الأقدمية
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن كلا من الكفاءة والتأهيل قد تقدمتا أساس اختيار العمال للتدريب وهذا بنسبة 36.67 % بالنسبة للكفاءة أي 11 عامل يتم اختيارهم عن طريق الكفاءة للتدريب، ونسبة 30% بالنسبة للتأهيل أي 09 من العمال يتم اختيارهم عن طريق التأهيل للتدريب، وجاء في المرتبة الثالثة الأقدمية وهذا بنسبة 23.33 % أي 07 عمال تم اختيارهم عن طريق الأقدمية للتدريب، أما نسبة 6.67 % أي 02 من العمال فتعود للمرتبة الرابعة للانضمام للنقابة أما العلاقات الشخصية فجأت في المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة 3.33 % أي أن فرد واحد من العمال يرى أن العلاقات الشخصية هو الأساس الذي من خلاله يتم اختيار العمال للتدريب، ويمكن تفسير ذلك بأن اختيار العمال للتدريب يتم بطريقة موضوعية وخاضعة لعامل الشفافية والمصداقية .

المحور الرابع : ويتعلق بمساهمة مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال :

جدول رقم (18) يوضح تنظيم المؤسسة للقراءات والحفلات :

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	
23.33 %	07	كل شهر	نعم
26.67 %	08	كل نصف سنة	
40 %	12	كل سنة	
10 %	03	لا	
100 %	30	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90 % من العمال يرون أن المؤسسة تنظم لقاءات حفلات داخل المؤسسة، فنسبة 40 % من العمال أي 12 عامل يرون أن المؤسسة تنظم حفلات كل سنة وتخص الاحتفال بعيد المرأة وتكريم المتفوقين حيث لهم نصيب من ذلك بتكريمهم في حفل يقوم بشرفهم بداية من الموسم ، ثم تليها نسبة 26.67 % من العمال أي 08

عمال حيث يرون أن المؤسسة تنظم حفلات في المناسبات والأعياد الوطنية وذلك كل نصف سنة، فيما يرى نسبة 23.33 % من العمال أي 07 عمال بأن المؤسسة تنظم لقاءات كل شهر وهي تخص عمليات الإشراف والتأطير بالنسبة للعمال، فيما تنفي نسبة 10 % من العمال أي 03 عمال وجود لقاءات وحفلات داخل المؤسسة .

جدول رقم (19) يوضح تنظيم المؤسسة للندوات والمحاضرات والمؤتمرات و الملتقيات :

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	
40 %	12	مفيدة	نعم
43.33 %	13	تساهم في إثراء المعارف	
00 %	00	غير مفيدة	
16.67 %	05	لا	
100 %	30	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33 % من العمال أي 25 عاملاً يرون بأن المؤسسة تنظم ندوات ومحاضرات ومؤتمرات وملتقيات، وخاصة الندوات والمؤتمرات المتعلقة بمحطات التوليد ومكوناتها وأنواعها، فنسبة 43.33% من العمال أي 13 عاملاً يرون بأنها تساهم في إثراء المعارف في مجال الطاقة الكهربائية، ثم تليها نسبة 40 % من العمال أي 12 عاملاً حيث يرون بأنها مفيدة، في حين تنفي نسبة 16.67 % من العمال أي 05 عمال قيام المؤسسة بالندوات والمحاضرات و الملتقيات و المؤتمرات .

جدول رقم (20) يوضح مدى تشجيع المؤسسة للمراسيم والطقوس الجماعية :

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من العمال أي 21 عامل يرون أن المؤسسة تشجع المراسيم والطقوس الجماعية والمتمثلة في الرحلات الترفيهية والميدانية وهي مخصصة للعمال وذويهم وذلك إلى بعض المناطق الترفيهية والأثرية، فحين تنفي نسبة 30 % من العمال أي 09 عمال قيام المؤسسة بذلك .

جدول رقم (21) يوضح مدى وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	80 %
لا	06	20 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 80 % من العمال أي 24 عاملا يرون وجود قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة فالقانون الداخلي للمؤسسة يشجع العمال في هذا المجال ، فحسب الباحثين فقد تم تقديم مجموعة من الاختراعات الجديدة والمبتكرة لهذه الشركة وتمثل في أجهزة مخصصة في تحويل الطاقة الشمسية إلى كهرباء ، مدفآت مخفضة من استعمال الغاز واختراعات في تخزين الطاقة الشمسية ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وجود قنوات مشتركة لدى العمال بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة، بينما تنفي نسبة 20 % أي 06 من العمال وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة وهي نسبة ضئيلة .

جدول رقم (22) يوضح مدى مساهمة التقاليد السائدة في زيادة التعاون بين العاملين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	83.33 %
لا	05	16.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33 % من العمال أي 25 عاملا يرون بأن التقاليد السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين وهذا يرجع إلى طبيعة العمل والتقاليد السائدة والتي كونت نوعا من العلاقات الصناعية والتي امتدت إلى

العلاقات الإنسانية التي تربط العمال بعضهم ببعض بالإضافة إلى القيم الأخلاقية التي يتميز بها العمال داخل المؤسسة، فيما ترى نسبة 16.67% من العمال أي 05 عمال أن التقاليد السائدة لا تساعد على زيادة التعاون بين العاملين .

المحور الخامس: ويتعلق بمساهمة الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل:

جدول رقم (23) يوضح مدى قيام المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.67% من العمال أي 26 عاملاً يرون بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين والمبدعين في العمل، وتتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة (علاوات، ترقية، ميداليات) فالعلاوات تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المردودية، أما بالنسبة للترقيات فهي نوعين ترقية في الدرجة أي انتقال العامل من درجة إلى درجة أعلى وتسمى بالترقية العمودية، وترقية في الرتبة أي انتقال العامل من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة وتسمى بالترقية الأفقية، في حين الميداليات فهي حق مكتسب للعامل حسب الأقدمية في العمل " المدة الفعلية للعمل " وهذه الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في مشاركة وفعالية العمال نحو العمل، أما نسبة 13.33% أي ما يعادل 04 عمال نفو وجود أي نوع من أنواع التحفيز للعمال المجتهدين والمبدعين عدا علاوة المردودية الفردية والمردودية الجماعية والتي يحصل عليها الجميع ولا علاقة لهاتين العلاوتين بالتفوق والاجتهاد والجدية في العمل .

جدول رقم (24) يوضح أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تشجيع أدبي	03	10%
تشجيع مادي	07	23.33%
ترقية إلى منصب أعلى	20	66.67%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.67 % من أفراد عينة الدراسة أي 20 عاملا والذين يشكلون الأغلبية فهم يرون بأن العمال المجتهدين والذين يحققون إنتاجية مرتفعة يحصلون على ترقية إلى مناصب أعلى جراء اجتهادهم وتفانيهم في العمل فمثلا ترقية من إطار إلى إطار سامي، ثم تليها نسبة 23.33 % من أفراد عينة الدراسة أي 07 عمال حيث يرون أن العمال المجتهدين والذين يحققون إنتاجية مرتفعة يتلقون تحفيزا ماديا ويتمثل في علاوة المردودية الفردية وعلاوة المردودية الجماعية، ثم تليها نسبة 10 % من أفراد عينة الدراسة أي 03 عمال حيث يؤكدون أن العمال المجتهدين والذين يحققون إنتاجية مرتفعة يتلقون تشجيعا أدبيا أي أنهم يحصلون على مدح وثناء رؤسائهم .

جدول رقم (25) يوضح مدى تقديم أفكار جديدة عندما تقوم المنظمة بإعطاء الحوافز للعمال :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	56.67 %
لا	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.67 % أي ما يعادل 17 عاملا يؤكدون أن العمال يقدمون أفكارا جديدة عندما تقوم المؤسسة بإعطائهم نوعا من الحوافز وهذا يدل على عملية الاستثمار في المورد البشري ، فالمؤسسة تستثمر في أفرادها وكفاءاتها وخبراتها من أجل بقاءها وإستمراريتها وذلك من خلال تشجيعهم بالحوافز سواءا كانت حوافز مادية أو معنوية، مما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، فيما تنفي نسبة 43.33 % أي ما يعادل 13 عاملا تقديم أية أفكار جديدة عندما تقوم المنظمة بإعطائهم نوعا من الحوافز .

جدول رقم (26) يوضح المعايير الموضوعية والعلمية لإرساء نظام الحوافز والمكافآت :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	86.67 %
لا	04	13.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.67 % من العمال أي 26 عاملا يرون أن نظام الحوافز والمكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية مما يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل ، وهذا من منطلق أن الفرد الأكثر كفاءة هو الأكثر أجراً، مما يؤثر إيجاباً على أداء العمال ورضاهم وبالتالي تقوى عزيمتهم فترتفع معنوياتهم، في حين تنفي نسبة 13.33 % من العمال أي 04 عمال وجود ذلك وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع لعدم مراعاة الفروق الفردية والاختلافات في الأداء .

جدول رقم (27) يوضح مدى تخصيص المؤسسة لغللاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية داخل الوطن وخارجه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	60 %
لا	12	40 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق حساب النسب المئوية لتحليل البيانات .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من العمال أي 18 عاملا يرون أن المؤسسة تخصص غلاف مالي مخصص للبعثات والدورات التكوينية والمهنية داخل الوطن وخارجه وهذا حسب تكلفة السفر والبلد المراد إقامة التكوين فيه ، أما نسبة 40 % من العمال أي 12 عاملا فينفون تخصيص المؤسسة لغللاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية سواء داخل الوطن أو خارجه .

ب/ عرض وتحليل المقابلات :

تحليل وتفسير المقابلة رقم (01)

مواصفات المبحوث رقم (01)

الجنس : ذكر.

السن :40 سنة .

المستوى التعليمي : جامعي .

المنصب الحالي :إطار دراسات.

الأقدمية في المؤسسة :09 سنوات.

يعني مفهوم الثقافة في المؤسسة كمفهوم لدى المبحوث بأنه هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه ولوائحه ، حيث أن العمال داخل المؤسسة مندمجون وفق قواعد وقوانين محددة بالإضافة إلى مجتمع له ثقافة تميزه وهي ثقافة الإخلاص والوفاء للمؤسسة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الانتماء والولاء للمؤسسة، فالعمال داخل المؤسسة يقومون بأداء ساعات إضافية في العمل في سبيل تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما بالنسبة للمؤسسة وخلقها لثقافة تنظيمية تسمح للعمال بتطوير مهاراتهم فقد صرح المبحوث بأنها تتجلى في القوانين التي تضعها المؤسسة، فالمؤسسة في تحديات مستقبلية فهي تعمل وتحرص على تلقين عمالها بمختلف الفئات السوسيو مهنية وتدريبهم على التكنولوجيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية، فالمؤسسة عندما تقوم باقتناء آلات جديدة ترسل خبراء تقنيين إلى الخارج لكي يتعرفوا على كيفية العمل على هذه الآلات المستحدثة، فحسب المبحوث فإن المؤسسة في الآونة الأخيرة أرسلت خبراء تقنيين من شركة سونلغاز إلى تركيا بمصنع خاص بالمحولات الكهربائية لمعرفة كيفية عمل هذه المحولات التي تم شرائها وكيفية تركيبها، إذن فالمؤسسة تعطي فرص للعمال للتكوين لتطوير مهاراتهم مما يفتح المجال للإبداع والابتكار.

وبالنسبة للآليات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير مهارات العمال فقد صرح المبحوث بأن المؤسسة تسعى دوما للاستثمار في مواردها البشرية مما يعود بالإيجاب على المؤسسة ، وذلك من خلال وضع نظام للحوافز تشجعه على الإبداع ، أما

عن كيفية تطوير مهارات العمال فيتم عن طريق قاعدة الالتزام التنظيمي ويكون ذلك من خلال التدريب والتكوين الداخلي المتخصص بدرجاته وإعطاء الحرية التامة في العمل وفق منهج مخصص إلى جانب عملية الإشراف والمراقبة المستمرة للعمال .

وحسب رأي الباحث فيما يخص ما الذي ينقص المؤسسة لخلق كفاءات مهنية فهو يرى بأنها رائدة في هذا المجال فالأولوية القصوى لها هي خلق كفاءات مهنية، فهي مدرسة تراهن على تكوين العمال من بداية العمل حتى الوصول إلى سن التقاعد، فهي تخصص تكوين خاص للعمال الجدد لمدة سنة قبل بداية العمل الفعلي وهي تشترط مستوى تعليمي مطلوب وهو سنة ثالثة ثانوي فمعظم الإطارات السامية بالمؤسسة تم ترقيتهم عن طريق الكفاءة والخبرة التي تتم عن طريق التدريب والتكوين الذي تقوم به ما جعلها تحتل مكانة مرموقة وسط المجتمع الجزائري مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

تحليل وتفسير المقابلة رقم (02)

مواصفات الباحث رقم (02)

الجنس : ذكر .

السن : 50 سنة .

المستوى التعليمي : جامعي .

المنصب الحالي : إطار دراسات .

الأقدمية في المؤسسة : 20 سنة .

يعني مفهوم الثقافة في المؤسسة لدى الباحث بأنها هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه ولوائحه فهو يقسم المهام والمسؤوليات والأدوار من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى وهذا الهيكل التنظيمي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، وبالنسبة للمؤسسة وخلقها لثقافة تنظيمية تسمح للعمال بتطوير مهاراتهم فهي تعمل على استغلال المورد البشري استغلالا جيدا باعتبار أن العامل مورد جد هام داخل المؤسسة ، فهو يتميز بالعديد من المهارات والقدرات ومنه وجب العمل على تطويرها مما يعود بالفائدة لدى الجميع وذلك من خلال توفير آليات التكوين والإشراف والمراقبة، والتكوين حسب المبحوث يتم على أساس التكنولوجيا الجديدة وهناك ثلاثة أنواع من التكوين حسب تصريح المبحوث وهي :

1: التكوين على المستوى الوطني ويتمثل في تكوين إداري وتقني .

2: التكوين على المستوى المحلي وذلك على مستوى مديرية التوزيع .

3: التكوين في إطار المرافقة (رئيس مصلحة) .

وبالنسبة للسؤال الثامن فهو يتضمن تقريبا نفس محتوى السؤال السابق، وحسب رأي المبحوث باعتباره مسؤول في المؤسسة فيما يخص النقائص التي تنقصها لخلق كفاءات مهنية، فهو يرى بأن المؤسسة في الصدارة فهي متغلبة في هذا المجال وذلك بتوفيرها لكل الوسائل والآليات التي تسمح بذلك من خلال تشجيع العمال ووضع كل مسؤول في مكانه المناسب بالإضافة إلى الدورات التكوينية .

تحليل وتفسير المقابلة رقم (03)

مواصفات المبحوث رقم (03)

الجنس : ذكر .

السن : 31 سنة .

المستوى التعليمي : جامعي .

المنصب الحالي : مكلف بالدراسات في قسم الموارد البشرية .

الأقدمية في العمل : 04 سنوات .

يعني مفهوم الثقافة في المؤسسة كمفهوم لدى المبحوث بأنها هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه ولوائحه ويتجسد في

القانون الداخلي للمؤسسة، حيث يحتوي على مجموعة من البنود تحتوي على مجموعة من الفصول :

الفصل الأول: (وقت العمل، التنظيم التقني للعمل) .

الفصل الثاني: (وقت العمل، العطل القانونية) .

الفصل الثالث: (المواظبة في التنقيط) .

الفصل الرابع : (الشكاوى) .

الفصل الخامس : (حماية الذمة المالية والمحافظة عليها) .

أما فيما يخص المؤسسة وخلقها لثقافة تنظيمية تسمح للعمال بتطوير مهاراتهم فهو يرى بأن عمال المؤسسة هي الثروة الرئيسية ، فقد سعت سونلغاز دوماً للتحسين المتواصل لقدرات ومهارات عمال ذلك أن دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر و أهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير وفنون الإدارة .

لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسيرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات ، كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري، فالتكوين حسبته مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في المؤسسات أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة في البلدة وعين مليلة التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحدة منها وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء والغاز، وكذا مراكز التكوين في بن عكنون التي تستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة .

أما بالنسبة للآليات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير مهارات الموارد البشرية ، فإن المبحوث يرى بأن التكوين وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءاتهم ، ولذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية .

أما بالنسبة للنقص الذي تعاني منه المؤسسة لخلق كفاءات مهنية حسب رأي المبحوث ويتمثل في نقص في عملية التأطير والإشراف بالإضافة إلى عدم تحديث البرامج وأساليب العمل .

2/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

بعد النتائج النهائية التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الاستمارة والمقابلة والتي تمثل الواقع الخاص للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - إمتياز توزيع ورقلة، تأتي بعدها لمطابقتها مع الفروض التي تم إقتراحها فيما سبق ، وبالاستناد إلى الدراسة الحالية التي قمنا بها لموضوع الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، تمكنا من الوصول إلى النتائج التي كانت مبنية في الأساس على ملاحظات تمت ملاحظتها أثناء الدراسة الميدانية، وعلى إستنتاجات تم إستخلاصها من الإستبيان، وتحليل بعض المقابلات وهذا كله بهدف تفسيرها والتعليق عليها، وقد إرتأينا مناقشة وتحليل كل فرضية على حدى ، ثم الوصول إلى النتائج العامة بعد ذلك ، وفيما إذا كانت الفرضية العامة التي تنص " تؤدي الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية " صحيحة ومحقة أم لا.

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص : " تؤدي اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع " .

حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) أن نسبة 90 % من العمال تم إطلاعهم على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة، مما يساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة العمل والعلاقات والمسؤوليات والواجبات للعمال ، وذلك من خلال تعريفهم بماذا يفعلون ولماذا يوجدون في هذا المنصب وماهي المهام الموكلة إليهم في المؤسسة وماهي النتائج المراد تحقيقها ومدى وعي العمال بمهامهم في العمل وهذا ما أثبتته نتائج المقابلات، أما بالنسبة للجدول رقم (07) فتشير نسبة 50% من العمال والذين يؤكدون على أن اللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة تشجع على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع، حيث تم تحقيق إنجازات في هذا المجال من ابتكارات في مجال صناعة اللوحات الشمسية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اهتمام المؤسسة بالثقافة الإبداعية ووجود عمل يتميز بالابتكار والحرية في العمل مما يؤدي إلى تطوير مهارات الموارد البشرية ، ويوضح الجدول رقم (09) حيث تعبر نسبة 63.33 % من العمال أن لوائح وقوانين المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة، ويتأتى هذا من خلال إحساس العامل بالحرية في تحديد أسلوب عمله حيث ساعده على الاندماج في عمله مما أتاح له استخدام قدراته العقلية وطاقاته الإبداعية والتفكير في طرق عمل جديدة .

أما من خلال الجدول رقم (10) فيتضح أن نسبة 56.67% من العمال يرون أن القانون الداخلي للمؤسسة ينظر للعمال على أنهم رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به والاستثمار فيه، في حين ترى نسبة 43.33% من العمال أن القانون الداخلي للمؤسسة ينظر للأشخاص على أنهم مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تراهن على عملية التطوير في قدرات ومهارات المورد البشري من خلال آليات التكوين والتدريب .

ومن خلال ما سبق من بيانات يمكننا اعتبار أن الفرضية التي تنص " تؤدي اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع " .

هي فرضية صحيحة ومحقة بشكل كبير .

وبالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص : " يؤدي نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال " .

حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن نسبة 60% من العمال يقرون بأن طبيعة العمل تعتمد كلية على الآلات ، وهذا دليل على وجود قاعدة تكوينية والتي تعمل على تطوير مهارات العمال من خلال تكوينهم على الآلات .

في حين يوضح الجدول رقم (12) إمكانية قيام العمال بالتكوين التقني على الآلات التي يعملون عليها وذلك بنسبة 56.67% من العمال ذلك أن طبيعة ثقافة المجتمع العمالي تأثرت بالبيئة الصناعية والتي تتطلب تكويننا تقنيا للعمال فيما يخص استغلال الشبكات ، تصليح وصيانة التجهيزات، كيفية تركيب المحولات الكهربائية ، وهذا ما أدى بهم إلى إجراء عمليات تكوينية تقنية على الآلة، وبالنسبة للجدول رقم (13) فيوضح مكان إجراء التكوين التقني بالنسبة للعمال حيث أقرت نسبة 52.94% أن التكوين تم داخل المؤسسة وذلك في إطار المرافقة عن طريق رئيس مصلحة، في حين أكدت نسبة 47.06% أن التكوين تم خارج المؤسسة ، وذلك من خلال البعثات التي ترسلها المؤسسة لتدريب عمالها بهدف زيادة قدرات ومهارات العمال من ناحية الكفاءة والخبرة والفعالية ، ثم نجد الجدول رقم (14) أن نسبة 56.67% من العمال توضح أن المؤسسة قامت بإدخال آلات جديدة وتمثل هذه الآلات في أجهزة تقوم بالكشف عن كمية استهلاك الطاقة ، حيث يرى معظمهم أنه تم تدريبهم على هذه الآلات ، وهذا ما أشار إليه تايلور حين أثبت أن مبدأ تدريب العمال على كيفية تنفيذ المهام يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية

وزيادة الإنتاجية من طرف العمال، حيث يشير الجدول رقم (15) أن نسبة 80 % من العمال تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل المنوط بها .

في حين يوضح الجدول رقم (16) مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة ، حيث تشير النتائج أن نسبة 66.67 % من العمال يؤكدون أن هناك مجالات لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم خارج المؤسسة ، وهذا من خلال مراكز التكوين وهذا بنسبة 36.67 % من العمال وهذه المراكز تكون على المستوى الوطني مثل مركز بن عكنون، البلدية، عين مليلة، أو على المستوى المحلي وذلك على مستوى مديرية التوزيع، أو تكوين في إطار المرافقة (رئيس مصلحة) وذلك في إطار الكهراء والغاز وهذا ما سبق ذكره في نتائج المقابلة ، أما نسبة 30 % فهناك مجالات لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم خارج المؤسسة وهذا في كل من الفروع التابعة للمؤسسة ويتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وذلك لمسايرة التطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا مما يتطلب إعادة صقل قدرات ومواهب العمال وهذا ماتم التطرق إليه من خلال النتائج المتحصل عليها من المقابلات التي تم إجرائها .

أما الجدول رقم (17) فيوضح الأساس الذي من خلاله يتم اختيار العمال للتدريب ، فالسمة الغالبة على عملية اختيار العمال للتدريب هي الكفاءة والتأهيل والأقدمية ، وهذا يدل على أن عملية انتقاء العمال للتدريب تتم على أسس موضوعية وعلمية .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن الفرضية والتي تنص " يؤدي نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال " فرضية صحيحة ومحقة بشكل كبير .

وبالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص : " يساهم مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال " .

حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المؤسسة تنظم ندوات ، محاضرات ، مؤتمرات، ملتقيات وهذا بنسبة 83.33 % من إجابات المبحوثين ، فنسبة 43.33 % من العمال ترى بأنها تساهم في إثراء المعارف وهذا في مجال الطاقة الكهربائية وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بالجانب المعرفي لدى العمال، أما نسبة 40 % من العمال ترى بأنها مفيدة .

حيث يشير الجدول رقم (20) بأن المؤسسة تشجع المراسيم والطقوس الجماعية ، وهذا بنسبة 70 % حسب رأي العمال فهي تخصص رحلات ترفيهية إلى بعض المناطق الأثرية ، فحين أن الجدول رقم 21 فيوضح مدى وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة ، حيث يرى نسبة 80 % من العمال بأنهم لديهم القناة الكاملة بهذا المجال ، فالقانون الداخلي للمؤسسة حسبهم يشجع العمال ، حيث تم تقديم مجموعة من الاختراعات الجديدة والمبتكرة لهذه الشركة ، وتمثل في أجهزة مخصصة في تحويل الطاقة الشمسية إلى كهرباء ، مدفآت مخفضة من استعمال الغاز، واختراعات في تخزين الطاقة الشمسية .

أما الجدول رقم (22) فيوضح مدى مساهمة التقاليد السائدة في زيادة التعاون بين العاملين ، حيث صرح نسبة 83.33 % من العمال أن هذه التقاليد تساعد فعلا على زيادة التعاون فيما بينهم وذلك يرجع إلى طبيعة العمل والتي كونت نوعا من العلاقات الصناعية والتي امتدت إلى العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى تعزيز جو اجتماعي للعمال تبذل فيه علاقات تأكيد الولاء والالتزام وهذا ما أكدته تجارب إلتون مايو ، حيث أن الناس يشعرون بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية مع زملائهم وأقرانهم في العمل.

ومن خلال ما سبق من بيانات يمكن اعتبار أن الفرضية والتي تنص " يساهم مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال " . هي فرضية صحيحة ومحققة بشكل كبير .

أما بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص " تساهم الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل " .

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) أن نسبة 86.67 % من العمال يرون بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين والمبدعين في العمل وتمثل الحوافز في (علاوات، ترقية، ميداليات) وهذه الحوافز تساهم إلى حد كبير إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل وهذا ما أثبتته نتائج المقابلات، والعديد من الدراسات منها دراسة تايلور والتي أكدت أن تشجيع العمال بالحوافز حسب جزء الأعمال المنفذة لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة خالية من الاستغلال يساهم دون شك في زيادة مشاركة وفعالية العمال نحو العمل ، أما الجدول رقم (24) فيوضح أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة فقد تبين أن نسبة 66.67 % أي غالبية

من العمال يتم تحفيزهم عن طريق الترقية إلى منصب أعلى فمثلا من إطار إلى إطار سامي بالإضافة إلى تشجيع مادي، وذلك بنسبة 23.33% ويتمثل في علاوات المردودية الفردية والجماعية وتشجيع أدبي ويتمثل في مدح وثناء رؤسائهم، وهذا بنسبة 10% وهذا ما يؤدي إلى رضا العمال وتفانيهم وإخلاصهم في العمل .

ويوضح الجدول رقم (26) المعايير الموضوعية والعلمية لإرساء نظام الحوافز والمكافآت، حيث أكدت نسبة 86.67% من العمال أن نظام الحوافز والمكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية، وهذا يدل على أن الشركة تراعي الفروق الفردية بين العمال في الأداء، مما يؤثر إيجابا على أدائهم وبالتالي تقوى عزيمتهم فترتفع معنوياتهم، فيما يوضح الجدول رقم 27 مدى تخصيص المؤسسة لغللاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية داخل الوطن وخارجه، حيث أجابت نسبة 60% من العمال أن المؤسسة تخصص ذلك وفق تكلفة السفر والبلد المراد إقامة التكوين فيه .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن الفرضية التي تنص " تساهم الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل " .هي فرضية صحيحة ومحققة بشكل كبير .

ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات يتضح أن الفرضية العامة التي تنص: " تؤدي الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية " قد تحققت وبنسب كبيرة وذلك بتحقق الفرضيات الجزئية .

3 / النتائج العامة للدراسة :

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية كمنسق أساسي داخل المؤسسة يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير مهارات الموارد البشرية ، وذلك باعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً فعالاً في المؤسسة ، والتي تقوم بتعزيز العديد من الأفعال لدى العمال كالإبداع والابتكار وذلك من خلال ما تنص عليه اللوائح والقوانين التنظيمية المسطرة من طرف إدارة المؤسسة ، وتحقيق الكفاءة والفعالية وذلك من خلال تكوين وتدريب العمال ، حيث يساهمون في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة وذلك من خلال ما يجودونه من مناخ ملائم ، كل هذه الأبعاد تؤدي إلى تطوير كفاءات العمال وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الفعالية داخل التنظيم ، فالثقافة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة تعمل على استغلال المورد البشري استغلالاً جيداً ، باعتبار أن العامل مورد هام داخل التنظيم ، ويتميز بالعديد من المهارات والقدرات والعمل على تطويرها بما يعود بالفائدة على الجميع ، وذلك بتوفير الجو الملائم للعمل وكذا تحفيزه وترك كامل الحرية له في العمل مما يؤدي إلى إحساسه بأنه أهم مورد في التنظيم وأنه الأساس في العملية الإنتاجية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الدور الذي تقوم به المؤسسة لمواكبة السوق العالمية وخلق ميزة تنافسية تضاهي أكبر مميزات المؤسسات الأخرى ، ويمكن تلخيص النتائج المتحصلة

عليها :

✓ اللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة تساهم في تشجيع العمال على الابتكار والإبداع وتزيد من جدية العمل

وتسعى لتطوير مهارات وقدرات العمال .

✓ أن البرامج التكوينية والتدريبية التي تقام داخل أو خارج المؤسسة تساهم في تطوير مهارات العمال مما يؤدي إلى تحقيق

الكفاءة والفعالية من طرف العمال .

✓ أن القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز السائدة في المؤسسة تعمل على إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال .

✓ أن المؤسسة تسعى لتطوير مهارات العمال من خلال تحفيزهم لأن منظومة الحوافز مهمة وتعمل على تطوير مهارات

العمال .

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على عملية تطوير مهارات الموارد البشرية، وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال ، والتي من شأنها أن تخلق ثقافة تنظيمية تسمح للمنظمة من تحقيق مركز تنافسي وحصص سوقية معتبرة ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء المورد البشري ، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن نجاح المنظمات مرهون بإعطاء الأهمية البالغة للمورد البشري واعتباره مصدر للنجاح والتفوق والتميز والإبداع وذلك من خلال إتاحة الفرصة له للابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال الاعتماد على هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة معا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب :

- محمد المهدي بن عيسى ، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، ط1 ، مطبعة إمبابلاست ، الجزائر ، 2010.
- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، 1999 .
- ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته، عمان (الأردن)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الحادية عشر، 2009 .
- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عمان (الأردن) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007.

2 / الرسائل العلمية (الأطروحات والمذكرات):

- بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف الدكتور داسة مصطفى، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لسنة 2018- 2019 .
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.
- بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، للسنة الجامعية 2014 - 2015.
- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، للموسم الجامعي 2014 - 2015 .
- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ فضيل دليو، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، للموسم الجامعي 2005- 2006 .

- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة باتنة -1 لسنة 2016-2017 .
- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تحت إشراف الدكتور محمد عبد العال النعيمي، في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والأعمال ، بجامعة الشرق الأوسط للموسم الجامعي 2014-2015 .
- مشعل فهد فاهد العتيبي، أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2011 .
- ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
- 3 / الدوريات :**
- قريشي نجاة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) سبتمبر 2017.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الملحق رقم (01) : نموذج من استمارة استبيان المستعملة في الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



إستمارة إستبيان

الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل .

من إعداد الطالب : شي الطاهر .
تحت إشراف الدكتور : قودة عزيز .

السادة والسيدات بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة . تحية طيبة وبعد.

تعلمون أن للبحث العلمي دور رائد وهام في تنمية وتطوير المجتمعات الموارد البشرية من خلال ما يقدمه من الحلول للعديد من المشكلات والظواهر ، وعليه يسعدني ويشرفني أن أقدم لكم استمارة استبيان يدور موضوعها حول الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية ، بتطبيقها على الشركة التي تعملون فيها ونظرا لأهمية الدراسة لكي تكون منارا للعديد من منظماتنا الوطنية من أجل تطوير مهارات مواردها البشرية أرجوا منكم شاكرا ومستقطعا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على ما تحويه أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم من ضمن الاختيارات المقترحة عليكم .

ونحيطكم علما بأن البيانات التي تزودونا بها سوف تكون في كامل السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

الموسم الجامعي : 2020 / 2021

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- السن من 30-20 من 40 - 31 من 50 - 41 أكثر من 51

2- الجنس : ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي: غير متمدرس الكتاتيب ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أرمل مطلق

دراسات عليا

5- المنصب في المؤسسة : إطار عامل تقني

المحور الثاني: يتعلق بمساهمة اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة إلى تشجيع العمال على الابتكار والإبداع :

6 - هل أنت مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة ؟ نعم لا

7- هل اللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة تشجع على المبادرات الفردية في جانب الابتكار والإبداع ؟

نعم لا أحيانا

في كلا الحالات كيف يكون ذلك؟.....

.....

8- هل أن الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين ؟

نعم لا أحيانا

في كلا الحالات كيف يكون ذلك؟.....

.....

9- هل لوائح وقوانين المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم لا

لماذا؟.....

10 - كيف ينظر القانون الداخلي للمؤسسة الأشخاص المتميزين والمتفوقين؟

- مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة

- رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به والاستثمار فيه

في كلا الحالات وضح ذلك؟.....

المحور الثالث : ويتعلق بمساهمة نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية .

11- هل منصب عملك يتطلب العمل على الآلة؟

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم "

أ- هل تلقيت تكويناً تقنياً على هذه الآلة؟ نعم لا

ب - هل تم التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

في كلا الحالتين كيف يكون ذلك؟.....

.....

12- هل سبق وأن قامت المؤسسة بتجديد وسائل الإنتاج؟

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم "

هل أجريت تدريباً على هذه الوسائل الحديثة؟

نعم لا

13 - هل تجد نفسك متكيفا مع طبيعة العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل هذا راجع إلى ؟

- المعارف حول العمل ناقصة .

- اهتمامك ضعيف .

- كثافة العمل .

..... أخرى أذكرها

14- هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" هل يكون ذلك في :

- فروع تابعة للمؤسسة .

- مراكز التكوين .

..... أخرى أذكرها

15 - هل عملية إختيار التدريب تتم على أساس ؟ :

الكفاءة التأهيل الانضمام للنقابة العلاقات الشخصية الأقدمية

قائمة الملاحق

المحور الرابع: يتعلق بمساهمة مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة لدى العمال :

16 - هل المؤسسة تنظم لقاءات، حفلات داخل المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تقام كل شهر كل نصف سنة كل سنة

في كلا الحالات وضح ذلك؟.....

17- هل المؤسسة تنظم ندوات، محاضرات، مؤتمرات، ملقيات ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هي مفيدة تساهم في إثراء المعارف غير مفيدة

في كلا الحالات وضح ذلك؟.....

18- هل تشجع المنظمة المراسيم والطقوس الجماعية ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أو لا برر ذلك؟.....

19- هل يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أو لا وضح ذلك؟.....

.....

20 - هل التقاليد السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟.....

.....

المحور الخامس: يتعلق بمساهمة الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل :

21- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين والمبدعين في العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أو لا وضح ذلك؟.....

.....

22- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة ؟

تشجيع أدبي تشجيع مادي ترقية إلى منصب أعلى
23- هل تقدم أفكارا جديدة عندما تقوم المنظمة بإعطائك نوعا من الحوافز ؟ نعم لا

24- هل إرساء نظام الحوافز والمكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أو لا وضح ذلك؟.....

.....

25 - هل تخصص المؤسسة غلاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية داخل الوطن وخارجه ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أو لا كيف يكون ذلك؟.....

.....

الملحق رقم (02) : نموذج دليل المقابلة :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

3- المستوى التعليمي :

4- المنصب الحالي الذي تشغله في المنظمة :

5 - الأقدمية في العمل :

6- ماذا يعني لك مفهوم الثقافة في المؤسسة كمفهوم ؟ :

- كيان اجتماعي لمجتمع العمال

.....

- هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه ولوائحه

.....

- مجتمع عمل له ثقافة تميزه

.....

7 - هل تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية تسمح للعمال بتطوير مهاراتهم؟.....

.....

8- ماهي الآليات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير مهارات العمال؟.....

.....

.....

9 - في رأيك كمسؤول في المؤسسة مالذي ينقصها لخلق كفاءات مهنية؟.....

.....

.....

ملخص الدراسة :

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية، وذلك من خلال الكشف عن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد التنظيمي (الإداري)، (البعد الاقتصادي (الحوافز)، (البعد الإنساني، والتي تهدف إلى تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية، تحقيق آليات الإبداع والابتكار، إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة، ومحاولة استكشاف الظاهرة محل الدراسة واقعيًا طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية: هل اللوائح والقوانين المسطرة من طرف إدارة المؤسسة تساهم في تشجيع العمال على الابتكار والإبداع؟ هل نمط التكوين والتدريب السائد في إدارة المنظمة يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية من طرف العمال؟ كيف يساهم مناخ التنظيم بما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد ولغة ورموز إلى إنتاج الأفكار الخلاقة والمبدعة؟ كيف تساهم الحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى مشاركة وفعالية العمال نحو العمل؟.

واعتمدت الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي" والذي يكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، وتتكون عينة الدراسة من 30 عاملاً من إطارات وعمال تقنيين مستخدمين بذلك العينة العشوائية الطبقية في اختيارها، حيث تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة (استبيان) موزعة على عينة الدراسة بالإضافة إلى مقابلة مع بعض الإطارات، حيث تم تحليل النتائج من خلال آراء المحوثين، والتي توصلنا من خلالها إلى تحقق الفرضية العامة "تؤدي الثقافة التنظيمية بما تحمله من قوانين وآليات وقيم ومعتقدات إلى تطوير مهارات الموارد البشرية؟".

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التطوير، المهارات، الموارد البشرية.

Résumé de l'étude:

L'étude actuelle s'articule autour du thème de la culture organisationnelle et du développement des compétences en ressources humaines, en découvrant les dimensions les plus importantes de la culture organisationnelle (la dimension organisationnelle (administrative), (la dimension économique (incitations)) et la dimension humaine, qui vise à développer les compétences en ressources humaines en atteignant l'efficacité et l'efficacite. Atteindre les mécanismes de créativité et d'innovation, la production d'idées créatives et créatives, et afin d'essayer d'explorer de manière réaliste le phénomène à l'étude, nous avons soulevé la question principale suivante: la culture, avec ses lois, mécanismes, valeurs et croyances, contribue au développement des compétences en ressources humaines? Comment le climat organisationnel, avec ses valeurs, ses croyances, ses traditions, sa langue et ses symboles, contribue-t-il à la production d'idées créatives et créatives ? Comment le modèle de formation et de formation en vigueur dans la gestion de l'organisation contribue-t-il à l'atteinte de l'efficacité et de l'efficacité de la part des travailleurs? Comment le climat organisationnel avec ses valeurs, ses croyances, ses traditions, son langage et ses symboles contribue-t-il à la production d'idées créatives et créatives Comment les incitations contribuent-elles Fournies par l'organisation à la participation et à l'efficacité des travailleurs au travail?

L'étude s'est appuyée sur «l'approche descriptive analytique» qui révèle la relation entre les deux variables de l'étude. L'échantillon de l'étude est composé de 30 travailleurs composés de cadres et de techniciens utilisant cet échantillon aléatoire stratifié dans sa sélection. Les outils de collecte de données représentés dans un formulaire (questionnaire) distribué sur l'échantillon de l'étude en plus de À un entretien avec certains des cadres, où les résultats ont été analysés à travers les opinions des répondants, à travers lequel nous sommes arrivés à la vérification de l'hypothèse générale: «La culture organisationnelle, avec ses lois, mécanismes, valeurs et croyances, conduit-il au développement des compétences en ressources humaines?»

Mots clés: culture organisationnelle, développement, compétences, ressources humaines.