

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الأعمال

مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية

دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - 2023/2022

إشراف الدكتور:

- عيشوش عواطف

من إعداد الطلبة:

- حميدي مروى

- قدار جمانة

- جغبالة فاطمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ريم بن عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عيشوش عواطف
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مسعودي زكرياء

السنة الجامعية: 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال الله تعالى "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك عليا وعلى والديا أن أعمل صالحا وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل الذي نرجو أن يكون في المستوى المطلوب.

أما بعد نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان بالجميل إلى:
الأستاذة المشرفة عيشوش عواطف على ما أحاطتنا به من إرشادات وتوجيهات ونصائح طيلة فترة إجازتنا لهذا العمل التي كانت لنا خير دليل، ولا ننسى كل الشكر و التقدير للأستاذ مرزوقي مرزوقي على كل نصائحه ومعلوماته القيمة. أيضا الشكر إلى كل أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الذين لم يخلوا علينا بالتوجيه والنصائح خاصة أساتذة كليتي العلوم الإقتصادية والعلوم الإجتماعية والإنسانية والشكر المصون للأساتذة المحكمين كل باسمه.

إهداء

بسم الله الذي بنعمته تتم الصالحات والحمد لله كما ينبغي لعظيم وجهه وجلال سلطانه، وصلى الله وسلم على النبي الأُمي حبيبنا ونبينا الهادي المصطفى.
أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من زرعوا طريقي وردا، ومهدوا لي كل السبل حتى أحقق ما أسمو إليه، إلى من قال فيهم الرحمان “ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا”
إلى قرة عيني وسر سعادتي إلى من كلما خطوة خطوة تذكرت أني أمأنته، إلى أبي الغالي أدامك الله عزنا وفخرنا، إلى صديقتي الأولى في هذه الحياة إلي نبع الحنان والدفء إلى رمز العطاء أُمي بلسم جروحي ، أدامكم الله فوق رؤوسنا وبارك في عمريكما.

إلى من لا تكتمل فرحتي وسعادتي من دونهم إلى أنسي في الدنيا أخوتي: محمد، أحمد، مولود، العيد، رضوان و أميرة بيتنا شمس الإشراف.
إلى روح عمي الغالي رحمه الله أحمد حميدي، إلى روح معلمي رحمه الله خالدي فيصل.

هذا ولأنسي الشكر لزميلات والصديقات و أولهم : أم هاني ، نسرين، شيماء، صابرة، روميصاء، أمال، صفاء على المساعدة ومقاسمتنا كل لحظات إعدادنا لهذه الدراسة.

هروى

الإهداء

الى منبع الخير ومعقد الامل ورجاء

رمز التفاني والدي لعزیز اجلالا واكبار

الى من تدمع عيناها لفرحي وحزني

ينبوع الحنان والدتي الحبيبة برا واحسانا

الى مصدر الامل والعطاء اخوتي الكرام حبا وفخرا

الى مصدر المان ومجل الصعوبات سندي في المشوار لدراسي صديقاتي العزيزات احتراما وتقديرا

اليهم جميعا والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي اهدي هجا الجهد المتواضع

فاطمة

الإهداء

الى منبع الخير ومعقد الامل ورجاء
رمز التفاني والدي لعزیز اجلالا واكبار
الى من تدمع عيناها لفرحي وحزني
ينبوع الحنان والدتي الحبيبة برا واحسانا
الى مصدر الامل والعطاء اخوتي الكرام حبا وفخرا
الى مصدر المان ومجل الصعوبات سندي في المشوار لدراسي صديقاتي العزيزات احتراما وتقديرا
اليهم جميعا والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي اهدي هجا الجهد المتواضع

جمانة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع هذا الأخير داخل الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية، وكلية العلوم الاجتماعية)، بعينة قدرها 120 وتم استرجاع منها 79 وتم الاعتماد على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها. وفي الأخير أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساهم في تنمية الكفاءات البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تنمية الكفاءات البشرية، الأساتذة، الجامعة، الوادي.

Abstract

Cette étude visait à découvrir dans quelle mesure la culture organisationnelle contribue au développement des compétences humaines à l'Université Martyr Hama Lakhdar, où nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique pour collecter des données et des données liées au sujet de l'étude, et pour atteindre cet objectif. nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude, et ce dernier a été distribué au sein de l'université (Faculté des sciences économiques et Collège des sciences sociales), avec un échantillon de 120, dont 79 ont été récupérés, et s'est appuyé sur le spss programme par l'utilisation de quelques méthodes statistiques appropriées aux hypothèses et aux questions de l'étude.

Enfin, l'étude a montré que la culture organisationnelle contribue au développement des compétences humaines à l'Université Martyr Hama, Lakhdar Al-Wadi.

Mots clés : culture organisationnelle, développement des compétences humaines, professeurs, université, vallée

فهرس المحتويات

I.....	شكر وعرفان
<u>II.....</u>	<u>اهداء</u>
IV.....	ملخص
V.....	فهرس المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الاشكال
أ.....	المقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية

6.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية.
6.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.
11.....	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تنمية الكفاءات البشرية.
15.....	المبحث الثاني: العلاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الكفاءات البشرية.
17.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة (دراسات عربية)
17.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

21	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة.....
24	خلاصة الفصل الأول:.....
	الفصل الثاني: دراسة كمية لعينة من كليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
26	تمهيد:.....
26	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية.....
26	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.....
28	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.....
31	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
42	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
<u>48</u>	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
<u>50</u>	<u>الخاتمة</u> :.....
53	قائمة المراجع:.....
56	الملاحق.....

قائمة الجداول

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.....	29
الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.....	29
الجدول رقم (3): يوضح الاتساق الداخلي للبنود مع المحور الكلي	30
الجدول رقم (4): يوضح الإتساق الداخلي للبنود محور تنمية الكفاءات البشرية	31
الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	31
الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر	32
الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	33
الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	34
الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب الرحلات العلمية	35
الجدول رقم (10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة.....	36
الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	37
الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني	38
الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	39
الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	41
الجدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين الإبداع وتنمية الكفاءات البشرية.....	42
الجدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين الاتساق وتنمية الكفاءات البشرية	43
الجدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين محور المساندة وتنمية الكفاءات البشرية	44
الجدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين محور المساندة وتنمية الكفاءات البشرية	45

قائمة الاشكال

- الشكل رقم 1: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية. 15
- الشكل رقم 2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. 32
- الشكل رقم 3: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. 33
- الشكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة. 34
- الشكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية. 35
- الشكل رقم 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرحلات العلمية. 36

المقدمة

المقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة كل شيء فيها متغير والثابت الوحيد فيها هو التغيير، وبحكم علاقة التأثير والتأثر المتبادل بين المؤسسة والبيئة المحيطة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشاكل معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات، الأمر الذي فرض عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك المشاكل، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المؤسسات، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

وفي ظل هذه التغييرات والتطورات الحاصلة أصبحت تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم أسباب نجاح أو فشل العديد من المؤسسات، لذا يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظي في السنوات الأخيرة باهتمام باحثي ومنظري السلوك التنظيمي في مجالات الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد وأداء المؤسسة، حيث أن الثقافة التنظيمية تركز أساساً على الموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري، لذا تسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية والإبداع وخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى تنمية الكفاءات المتميزة التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسات الحديثة.

1- الإشكالية:

بناء على موضوع بحثنا يمكن طرح الإشكالية على الصياغة التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالتالي:

__ ما مدى مساهمة الثقافة الإبداعية في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة؟

__ ما مدى مساهمة الثقافة المتسقة في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة؟

__ ما مدى مساهمة الثقافة المساندة في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة؟

__ ما مدى مساهمة الثقافة المتكيفة في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة؟

2 - فرضيات الدراسة

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، وعن الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية

- يساهم الإبداع في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

- يساهم الاتساق في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

- تساهم المساندة في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

- يساهم التكيف في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

3-مبررات اختيار الموضوع:

- كون الموضوع ينصب في إطار تخصص إدارة الأعمال؛

- نظرا لتزايد اهتمام الباحثين بموضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة؛

- بروز الثقافة التنظيمية كأحد ركائز المؤسسة ومن أهم أسباب فشلها أو نجاحها؛

- ظهور دور تنمية الكفاءات البشرية في تميز المؤسسة ونموها؛

- اعتبار تنمية الكفاءات البشرية أحد أهم موارد المؤسسة.

4-أهمية الدراسة:

انطلاقاً من الدور المهم لثقافة التنظيمية في تميز المنظمة وتحقيق أهدافها، وأهمية كفاءات الموارد البشرية التي تعتبر من أهم مواردها، إذا فأهمية دراستنا تكمن في محاولة إبراز أهم أنواع الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

5-أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية من خلال الإلمام بمجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- تسليط الضوء على القيمة الثقافية التنظيمية، ودفع مسيري المؤسسات إلى تنمية الكفاءات البشرية باعتباره عامل أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية.
- توضيح أن المؤسسات الاقتصادية لا يمكن أن تحقق أهدافها بانغلاق على نفسها، وإنما يجب عليها التكيف مع بيئتها واستباق التغيرات بواسطة تنمية كفاءات مواردها البشرية لضمان البقاء.

6-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بعض كليات جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- الحدود البشرية: أساتذة كليات الجامعة.
- الحدود الزمنية: فترة ما بين بداية فيفري إلى غاية أواخر ماي.
- الحدود الموضوعية: جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت في العلاقة بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية.

7-منهج الدراسة:

- في دراستنا تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال:
- المنهج الوصفي لجمع المعلومات في الجانب النظري (الاطروحات، المذكرات، المقالات).
- أما المنهج التحليلي في تحليل البيانات المتحصل عليها من الإجابات على بنود الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج spss.

8-صعوبات الدراسة:

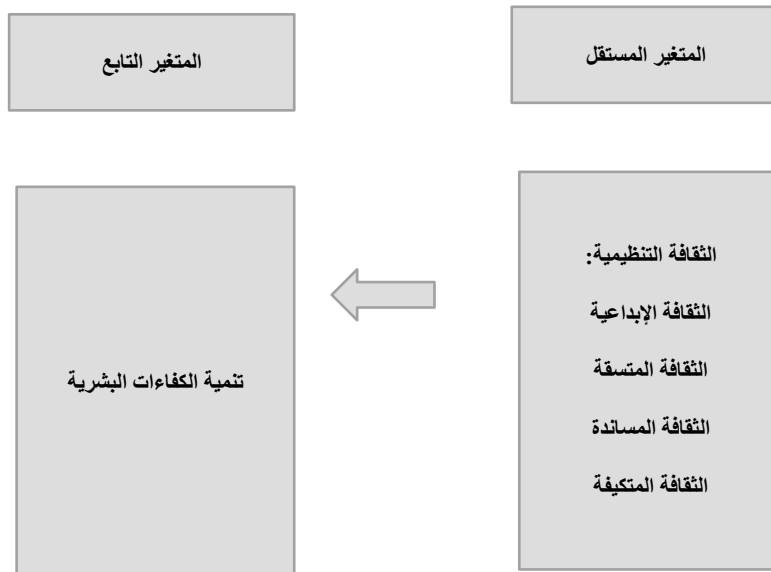
خلال بحثنا هذا واجهنا بعض المشاكل من بينها:

- نقص الكبير في المراجع الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية؛
- عدم اجابة بعض أفراد العينة على الإستبانة.

9-هيكل الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم تقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين، الفصل الأول نظري حول الأدبيات النظرية لثقافة التنظيمية، تنمية الكفاءات البشرية والدراسات السابقة والمكون من ثلاث مباحث، الأول سيخصص للمفاهيم الأساسية حول المتغيرين والعلاقة بينهما، أما الثاني سيخصص لعرض لدراسات السابقة ومناقشتها وتحديد موضع الدراسة الحالية، المبحث الثالث دور الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية أما الفصل الثاني حول الإطار التطبيقي للدراسة والمكون من ثلاث مباحث الأول يتضمن تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الثاني يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة الثالث يتضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

10-نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة

التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية

المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني: العلاقة الثقافية التنظيمية بتنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة (دراسات عربية).

تمهيد:

في ظل الاقتصاد الحالي والمتسم بالتغيير المستمر وتوسع المؤسسات وتزايد المواجهة القوية بينها، برز دور الثقافة التنظيمية في إنجاح واستمرار المؤسسة أو العكس والذي يكمن في أهميتها والوظائف التي تؤديها، فهي تعتبر الرابط القوي الذي يربط الموارد البشرية للمؤسسة ببعضهم البعض وبين المؤسسة ومواردها البشرية، كما أن هذه الأخيرة تولي لها المؤسسة أهمية بالغة من خلال تنمية كفاءاتها، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي لمواجهة التحديات الجديدة التي أوجدتها العولمة والتطورات المتواصلة في المحيط.

المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية.

لقد ساد في وقتنا الحالي فكرة الاستثمار في كفاءات الموارد البشرية، ومحاولة الاستفادة منها من خلال تنميتها والاهتمام بها والمحافظة عليها كثروة للمنظمة حتى تحافظ على ديمومتها، والتي تكون بناءا على الثقافة التي تبنيها المنظمة وما تتضمنه من تشجيع ومساعدة لكفاءات الموارد البشرية التي تمتلكها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.

أولا: تعريف للثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وقد وردت عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

1. **Elliot Jacques** : أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولها في المؤسسة¹.

2. **Scheien**: الذي يعتبر الرائد في مجال الثقافة، حيث يعتبر الثقافة على أنها: المستوى الأعمق للافتراضات الأساسية الضمنية والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء المؤسسة (.....) مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها، أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بتكيف الخارجي، أو الإدماج الداخلي والتي اثبت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، وإدراكها وفهمها، إذا فالثقافة حسب scheien محددة وترجم المعايير المقبولة ضمينا أو رسميا من قبل أعضاء المؤسسة.

1 Gilles Bressy et Christian Kan KoytK, Economie D'entreprise, 4èdituion Dallo, paris, 1998, p513.

3. حسب Hofstede: يعتبر أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن برمجة ذهنية جماعية لسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، ولا تظهر في القيم فقط، بل تظهر كذلك في صفات محددة أخرى: الإشارات والطقوس (هذه الصفات يمكن مشاهدتها عمليا).

4. Quinn&Cameron: يعرفان الثقافة التنظيمية على أنها تعكس المزيد من القيم، أساليب الإدارة، القيادة المسيطرة، اللغة، الإشارات، الروتين والتعاريف النجاح التي تجعل المؤسسة فريدة من نوعها.

5. Denison: الثقافة التنظيمية بإضافة مجموعة الممارسات الإدارية والسلوكية إلى المعتقدات والفرضيات قصد إثراء ودعم هذه المبادئ القاعدية¹.

6. عبود: يعرفها على أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن².

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية.

1- الإنسانية: تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع والاختراع والأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي يحدد سلوكه أصبح قادرا على صنع الثقافة ورسم محتواها، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والإدراك والمعاني والقيم التي تأتي بها الأفراد لمؤسستهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المؤسسات.

2- الاكتساب والتعلم: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة أو التجربة، أو من خلال علاقاته أو تفاعله مع الآخرين، وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المؤسسة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل به بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل أو الطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما انه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يتبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المؤسسة.

3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المؤسسات من تغيرات وعليه فإن الثقافة في المؤسسات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المؤسسات حتى بعد زوال جيل من العاملين، خاصة من كانت قادرة على إشباع حاجيات العاملين وتزويدهم

¹خوبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، شعبة علوم تفسير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سنة 2017-2018، ص 14-15.

²م-علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الدوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المعهد التقني الدوانية، المجلد عشرة، العدد 39، ص 235.

بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابه العناصر المكونة لها وتعبدها، وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المؤسسات في ظل تراكمها ثقافياً، وإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.

5- الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدرها إشباع حاجاته وتجعله قادراً على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به، وبذلك فإن الخبرات التي مرت بها المؤسسات الإدارية تشكل تراكمها ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم.

6- التكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً، وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المؤسسات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة، ونحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم¹.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية. تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في غاية الأهمية في مصير المؤسسة يكمن ذلك بتحديد مسارها نحو النجاح أو الفشل من خلال ما تتركه من أثر على العاملين والعناصر التنظيمية وتكمن أهميتها فيما يلي²:

➤ تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة؛

➤ تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً يدل على تميز المؤسسة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصاً إذا كانت هذه القيم تؤكد قيماً معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره....)؛

1م. د. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة 39، العدد 1، مارس 2019، ص 159-160.

2 أسماء حنين وعالية قراط، "تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة دراسة ميدانية بكلية"، شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، الموسم الدراسي 2017/2018، ص 41.

➤ تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلافة (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام....) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (الطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات....)¹؛

➤ أنها إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

➤ إنها تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ قد لا يلتجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكد السلوك المطلوب؛

➤ ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجواب العاملين الجيدين، فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين؛

➤ أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما ازداد تعرف العاملين على القيم السائدة في المؤسسة زاد ارتباطهم بها وشعورهم بأنهم جزء منها؛

➤ تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى أداء وإنجاز الأفراد والجماعات؛

➤ إنها تساعد على الحفاظ على قيم المؤسسة مما يؤدي إلى الالتزام والاتفاق مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف المؤسسة².

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

يمكن أن نحدد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال عدت أسس ومعايير فإذا أردنا أن نحددها على أساس توجه المؤسسة وأهم متركزاتها لوجدنا³. وفيما يلي أبرز أنواعها⁴:

1. الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

2. الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

3. الثقافة المتسقة: تتميز هذه الثقافة بالتعلم المتراكم، من الأحداث السابقة والاطلاع بشكل دائم على التطورات والمستجدات، هذا ما يعطي العاملين احساساً بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة ويمنحهم دافع قوي

1 يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفق العلوم، جامعة تيارت، جامعة الجلفة، العدد 6، سنة 2017، ص 301.

2م علي سكر عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 236 237.

3 شيباني سميحة وعيش سامية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، شهادة ماستر علم اجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الموسم الدراسي 2014/2015، ص 59.

4 بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 58، 59.

لممارسة العمل وتكسبهم مرونة وقدرة على التكيف، الذي يجعلهم قادرين على تشكيل الطاقة الفاعلة لمواجهة الصدمات¹.

4. الثقافة المتكيفة: أن المؤسسات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة. إن الثقافة المتكيفة هي التي تحقق نوع من التكامل الداخلي والانسجام الخارجي فيما بين المؤسسة وبيئتها.

فالثقافة المتكيفة تحقق نوع من التكامل الداخلي الذي يعتبر كتنشئة اجتماعية للأعضاء الجدد في المؤسسة وخلق حدود للمؤسسة والمشاعر الخاصة بالهوية بين العاملين والالتزام والوفاء للمؤسسة ووظيفة التنسيق، وذلك من خلال بناء أو إيجاد حافة تنافسية، وخلق معنى للبيئة فيما يتعلق بالسلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي الذي يعتبر الغراء الاجتماعي الذي يربط المؤسسة ببعضها البعض².

خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على الهوية الجماعية ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على التزام اتجاه أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف¹². ومن بين هذه الوظائف المهمة نذكر منها³.

— **إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية:** من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها⁴.

— **تسهيل الالتزام الجماعي:** عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرون أن اهتمامات المؤسسة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.

1 د. عيشوش عواطف، الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 5.

2 د. بن عودة مصطفى، أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JfBE، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 8، 2018، ص 540.

3 بوغرة نادية، الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء بحاسي مسعود، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص 33.

13 حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بسكرة الأشغال العمومية والترقية العقارية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، 2013/2014، ص 72/73.

4 يهاب فروق ومصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 18.

- تعريف استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المؤسسة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ولأنها توفر للأفراد المعايير.
- تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفته الاختلافات الموجودة بين مؤسسة وبقية المؤسسات الأخرى ومعرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة.
- توفير: آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المؤسسة.
- المنظمة تدعيم وتوضيح معايير السلوك: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.¹⁴
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، وتحقيق الوظائف السابقة حيث تعمل الثقافة على ربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك في العمل.¹⁵

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تنمية الكفاءات البشرية.

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية التي تتسم بالتطور المستمر والمنافسة الشديدة أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية تولى لها أهمية بالغة، وذلك من أجل السماح للكفاءات البشرية بمواكبة تطورات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة مورد أساسي يزيد من تميز المؤسسة وقوتها على الإبداع والتطوير والتجديد حسب ما تقتضيه الظروف.

أولا: بعض تعريفات الكفاءة وتنمية الكفاءات البشرية:

1. تعريف الكفاءة:

تعددت تعاريف الكفاءة نذكر منها ما يلي:

- الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه، التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين.¹

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط."²

كما عرفت الكفاءات كالتالي:

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية fle mede "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي إطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".³

2. تعريف تنمية الكفاءات البشرية:

تتلمذ المنظمات بتنمية كفاءات الموارد البشرية وتعليمها مهارات وكفاءات جديدة. بدلا عن تدريبها على خصائص الوظائف الحالية، فهي تهدف الى زيادة القدرة على الفهم والاستخدام الجيد للمعرفة، إضافة إلى زيادة الكفاءة في التفكير وحل المشاكل.⁴

تعرف على أنها عملية مخطط لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة الى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمؤسسة.⁵

وعرفها روبرت مانيس ومجون جاكس بأنها عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على انجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية¹

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمؤسسة.
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

1-حمداش حسينة وأعراب غانية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2 حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 50/51.

- تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة، من خلال اكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل.
- بالإضافة إلى النقاط سالفة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق مايلي³:
- 1. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- 2. رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المؤسسة، ويحقق رضا زبائنهم.
- 3. اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع

ثالثاً: أهداف تنمية الكفاءات البشرية:

- من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد بسبب وظيفته فان هذه العملية أبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:
- زيادة وتنمية المر دودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
 - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
 - اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
 - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
 - اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها أقصى الحدود.
 - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية... الخ وهما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.
 - في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، تعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
 - دفع الأفراد إلى التعليم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
 - تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات إستراتيجية صافية ودقيقة.
 - تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في الكثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة.

- التقرب أكثر من العامل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات)¹

رابعاً: آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية:

لابد للمؤسسات اعتماد طرق لآجل العمل على تنمية كفاءات أفرادها وفقاً للمسار المراد للوصول إلى هدفه، ولذا يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- الطرق المباشرة:

✓ **التدريب:** هو نهج منظم يؤثر على الأفراد من خلال المعرفة والمهارات والمواقف من أجل تحسين أداء الأفراد وخلق العمل وتنمية كفاءاتهم وكذا الرفع من الفعالية التنظيمية ويعتبر التدريب نشاطاً رسمياً مخططاً من طرف إدارة التدريب التي تتبع إدارة الموارد البشرية من حيث الاتصال، وتعتمد في ذلك على ثلاث مراحل في التدريب:

- **مرحلة التحليل:** تتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداء بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالباً ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمات تحديات أكبر.

- **مرحلة التنفيذ:** وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات إلى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والمخططات التدريبية.

- **مرحلة التقييم:** تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية التي اقترحها (Kirk Patric) والمشهورة باسمه، واحدة من بين الطرائق الأكثر شيوعاً واستخداماً، والتي تحتوي على أربعة مستويات للتقييم: ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

✓ **التعلم غير الرسمي:** يمكن الإشارة أن أغلب عمليات التعلم في المؤسسات بمختلف مستوياتها تتم بصورة غير رسمية - غير مخطط لها من طرف الإدارة - ومن المعلوم أن التعلم في المؤسسات ينقسم إلى ثلاثة مستويات المستوى الأول يخص التعلم الفردي يليه التعلم الجماعي أو تعلم الفرق، والثالث يخص التعلم التنظيمي، وتكون تنمية الكفاءات وفق طرائق منها التنمية التعلم من خلال الملاحظة، التعلم من خلال الخطأ، التعلم من خلال المؤسسة... الخ؛ وقد توصلوا إلى أن التعلم الرسمي هو فقط أحد التدابير المحتملة للاختصاص في تطوير العمل وتنمية كفاءة الفرد كبداية حقيقة لتحقيق المستوى المراد الوصول إليه من طرف المؤسسة.

2- الطرق غير المباشرة:

¹ حمداش نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ **المسار المهني:** يعرف المسار المهني انه مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العلمية ما بالنسبة إدارة المسار المهني فهي الإنجاز والتنفيذ والمراقبة المؤسسة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المؤسسة أو كلاهما.

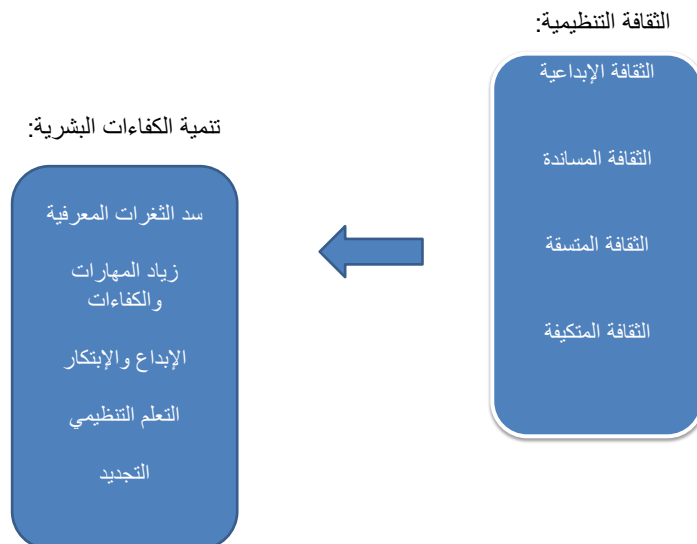
✓ **المناخ التنظيمي:** هو القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري ما يحفز على تنمية الكفاءات.

✓ **نظام المكافآت:** تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه إعطاء فرص للنمو وتطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الفرد لتنمية كفاءاته.

لمبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الكفاءات البشرية:

سنحاول في هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية التي تناولناها في دراستنا وتنمية الكفاءات البشرية.

الشكل رقم 1: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

1. مساهمة الثقافة الابداعية في تنمية الكفاءات البشرية:

مع تزايد فكرة الاستثمار في الكفاءات البشرية باعتبارها القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، فقد أصبح توجه المنظمات منصب نحو تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق التقدم والازدهار، ومع تنامي الدور المهم للثقافة التنظيمية في المؤسسات يتبين لنا أنها بمثابة الأرض الخصبة التي من خلالها يمكن تنمية تلك الكفاءات وإبرازها وتحقيق: إبتكارات، إبداعات، إظهار و زيادة المعارف واكتساب مهارات....، حيث ذكر ألبرت أينشتاين: "أنه بدون الشخصيات الابتكارية القادرة على التفكير الحر و الرؤية المستقبلية يتعذر التفكير في رقي المجتمع وتنميته، كما يتعذر التفكير في تنمية شخصيات الأفراد دون وجود التربة الخصبة للمجتمع".

2. مساهمة الثقافة المتسقة في تنمية الكفاءات البشرية: تعمل هذه الثقافة التنظيمية على جعل المؤسسة مرجعا أساسيا لمواجهة التحديات كما تحرص على توسيع أفاق الموارد البشرية ومداركهم حول الأحداث التي تحدث في محيطهم العملي وتوفير بيئة تزيد من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خلال هذا يتبين لنا أن هذه الثقافة تعمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية.¹

3. مساهمة الثقافة المساندة في تنمية الكفاءات البشرية: تعمل هذه الثقافة على خلق جو يتصف بالود والتعاون والثقة والانسجام والدعم فيما بين العاملين، حيث تهتم بإنجازات الأفراد وتقديرها، وكذلك تهتم بالجانب الإنساني للعامل وهذا ما يزيد من الطاقة الإيجابية للعاملين وتفانيهم في العمل وشعورهم بالانتماء والخدمة وإظهار معارفهم الكامنة وتبادل الخبرات بينهم، بمعنى أن الثقافة المساندة تعمل على توفير الجو الذي يزيد من تنمية الكفاءات البشرية.²

4. مساهمة الثقافة المتكيفة في تنمية الكفاءات البشرية: تعمل هذه الثقافة على محاولة التوافق مع تغيرات المحيط وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال كفاءات مواردها البشرية، والغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تنمية كفاءات المورد البشري وتوجيه سلوكياته مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار التي تندرج فيه فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمؤسسة، أي أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق التوافق مع متطلبات المحيط وتغيراته من خلال التركيز على تنمية كفاءات مواردها البشرية.³

¹ Duperiez, P, Simens, S. (2000), La résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, p66.

² Nonaka, I. (1994), Dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, (1), p19.

³ Lin, T.C., Cheng, H.K., & Wu, S., (2004), To Share Knowledge or Not to Share : A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors, *Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*, p320.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة (دراسات عربية)

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

أولاً: دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية.

1. دراسة عماد سعادي 2015 ، بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية، ولاية بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في تبني إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام المورد البشري، التحسين المستمر)، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 104 عامل، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، إذ تساهم في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضاً وتساهم في الاهتمام بالمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالمورد البشري كما تمكن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بينهما.

2. دراسة ملوح دلال ، 2016، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة تدور إشكالية الدراسة حول ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الهدفية ، قيم الدعم و التشجيع ، قيم الانضباط ، قيم النمط الحر، الإبداع) وتبني المسؤولية الاجتماعية ذات الأبعاد الأربعة الأساسية (الإقتصادي ، القانوني ، الأخلاقي ، الخيري) ، حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية متزايدة لهذا الموضوع وهذا ما جعل القائمين على مختلف المنظمات بدل المزيد اتجاه الثقافة التنظيمية من أجل تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية. ويعالج موضوع بحث عن طريق الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ، ولذلك تم استخدام spss لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة و أهم ما أمكننا التوصل إليه هو أن هناك مستوى جيد بالنسبة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،

ومستوى عالي من تبني المسؤولية الاجتماعية كما انه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (59%).25

3.دراسة بهلولي سارة ، 2017، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات - سطيف-

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في كل من ولايتي سطيف و برج بوعريج . وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الأبعاد الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية وهي : (النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية، تجنب المخاطرة، والذكورة مقابل الأنوثة) بدرجات مقبولة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى إدارات المؤسسات محل الدراسة، ولكن هذا لا ينفي ممارسة

هذه المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية ولو بدرجة مقبولة من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في (البعد الخيري ،البعد لإقتصادي،البعد القانوني ،والبعد الأخلاقي) ،وإن كان هناك تفاوت في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف أصحاب المصالح ،حيث كانت الممارسة مقبولة جدا تجاه المالكين ،في حين تمارس بشكل مقبول تجاه كل من العمال ،المستهلكين ،البيئة ،الحكومة ،المنافسين وجماعات الضغط ،أما فيما يخص الالتزام تجاه المجتمع فكان بدرجة متوسطة وهذا ما يجعل المؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة .فيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أطراف أصحاب المصالح ،أعطت النتيجة بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وإنما يجب أن تنبع من قيم المؤسسة ومبادئها .وفي الأخير قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،من خلال العمل على غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية مفهومها وممارسة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات وقبل ذلك رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية والانتقال بها من مجرد برامج إلى قيم مترسخة في ثقافتها التنظيمية .

4.الدراسة محمود، القيسي وعماد خليل ، 2021، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمرووسين - دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الدولية.

يهدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الدوائية ومدى أثرها على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة تضمنت مشكلة البحث أن هنالك ضعفا في الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة مما أثر ذلك سلبا على التزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية لذا قرر الباحثون التصدي لهذه المشكلة عن طريق بحث تضمن الجانب المنهجي بالإضافة إلى الجانبين النظري والعملي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية، واعتمد الباحثون في جمع المعلومات على الاستبانة حسب مقياس ليكارت الخماسي (spss)، إذ تم توزيعها على أفراد العينة البالغة 50 فردا اختيرت بصورة عشوائية من الدرجات الوظيفية العليا في الشركة المبحوثة .

استخدم الباحثون وسائل إحصائية لمعرفة الأوساط الحسابية المرجحة لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، والتوجه نحو العمل الفرقي)، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد الثقافي، والبعد الخيري)، ومعرفة علاقات التأثير بينهما.

توصل البحث إلى بعض النتائج كان أهمها وجود ضعف في مجال الثقافة التنظيمية أثر سلبا على مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، وكان من أهم التوصيات معالجة الخلل في الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة، عن طريق إقامة الدورات للمنسبين لأن ذلك سينعكس إيجابيا على التزام الشركة المبحوثة بمسؤوليتها الاجتماعية. ثانيا: دراسات سابقة تنمية الكفاءات البشرية.

1.دراسة حياة برنان ومسعودة سالي بعنوان دور تدريب في تنمية كفاءات مورد بشري.

دراسة حالة مديرية التوزيع وسط مدينة المدية 2019\2018. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، وهدفت الدراسة الى محاولة معرفة دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري، وعلى ضوء معالجة هذه الدراسة طرحت الإشكالية التالية:ما مدى مساهمة التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري وماهو واقع ذلك على مستوى مديرية التوزيع وسط مدينة المدية؟ حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف هذه الظاهرة محل الدراسة، والاداة المستخدمة هي الاستبيان والمقابلة، حيث عينة الدراسة حجمها 68 استبانة صالحة لتحليل.

ومن اهم نتائج الدراسة:

- التدريب له دور كبير وهام في التأثير على المعرفة والمهارات والسلوك التي تعتبر ابعاد للكفاءة ولا يمكن تحقيق الزيادة في كفاءة المورد البشري بدون تدريب.

2.دراسة بن النوي يوسف بعنوان دور المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات.

دراسة ميدانية في مديرية التشغيل بولاية بسكرة 2018\2019. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. وذلك انطلاقاً من إشكالية التالية: كيف يلعب المناخ التنظيم دوراً فعالاً في تنمية الكفاءات؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية من خلال استخدام المنهج التحليلي الوصفي لوصف هذه الظاهرة محل الدراسة، والأداة المستخدمة هي الاستبيان والمقابلة، أما عن مجتمع الدراسة يتعلق الأمر بالإداريين الذين يعملون في مديرية التشغيل ببسكرة وعينة الدراسة 62 عامل منهم 50 إداري.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تستعمل مديرية التشغيل في بسكرة نوعاً ما حوافز معنوية إيجابية لرفع مستوى العاملين وأخرى سلبية.
- لا تقوم مديرية التشغيل ببسكرة بدورات تدريبية مكثفة للعاملين لتشجيعهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- حرصها منخفض نوعاً ما على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين بل العمل غالباً روتيني مكرر.

3. دراسة بوحنة سعيدة وغيور فتيحة بعنوان تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير جيجل 2018/2019. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، وتمت الدراسة عن طريق طرح الإشكالية التالية: هل لتنمية الكفاءات أثر على الميزة التنافسية للمؤسسة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات: المقابلة الاستمارة والملاحظة وبعض الوثائق والسجلات، أما عن المجتمع الدراسة فالأمر متعلق بعمال المؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهير جيجل وعينة الدراسة 30 بالمائة من مجموع عمال المؤسسة وعددهم قدر ب 193 عامل عينة البحث حوالي 58 فرد.

النتائج المتوصل إليها:

- للتكوين والتدريب أثر كبير على تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري وهذا سيعطي للمؤسسة المرونة ويحقق لها القدرة التنافسية في الفضاء الاقتصادي.

4. دراسة الشايب عبد الرؤوف وشريف حمزة وسليمان يوسف وريح الله عادل بعنوان دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية.

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالعمر الجيلاني بالوادي. مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال 2021\2022، وتمت الدراسة عن طريق طرح الإشكالية التالية : ما هو

مستوى مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟ وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد أداة الاستبيان spss، حيث حدد مجتمع دراسة بعمال وإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وعينة الدراسة تم استرجاع 45 استبيان من أصل 75 استبيان.

نتائج الدراسة هي:

- تتمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة من الأنشطة في تطوير وتحسين قدرات ومعارف الأفراد والجماعات بطريقة معينة من أجل دفع أداء المؤسسة نحو الأفضل.
- السعي إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال تنمية كفاءات البشرية يعمل على رفع الكفاءات وتطويرها ويحقق مستويات إنتاجية أفضل.

5. دراسة عيسات محمد وداتو سعيد عماد بعنوان دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات.

دراسة حالة عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية. مقال في مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 1 في 2022 صفحة 157 إلى 172، وتمت معالجة هذا الموضوع بطرح الإشكالية التالية: كيف تم الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام وتنميتها؟ وما واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ حيث حدد مجتمع الدراسة الأفراد الموظفين في عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، وأما عينة الدراسة فحددت ب 250 موظف وموظفة، أما المناهج والطريقة والأدوات المستخدمة فتم استخدام spss الإصدار 22.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- * تقوم المؤسسة محل الدراسة بدورات تدريب وتكوين الموارد البشرية وهذا من شأنه أن يرفع كفاءتها ومستواها.
- * هناك ضعف في عملية متابعة أداء الموظفين بعد التدريب.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة.

تعقبا على الدراسات السابقة التي إستعرضناها، يتضح من هذه الدراسات قد تعددت واختلفت من الأهداف التي سعت كلا منها لتحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها والبيئة التي تمت فيها، منها من تناولت الثقافة التنظيمية ومنها من تناولت تنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهرت هذه الدراسات اهتماما واضحا بمتغيري الدراسة، وما يمكن أن يحققه من فوائد ومنافع للمؤسسة على اختلاف هوياتها ورسالتها، فشملت المؤسسات الدراسات السابقة مؤسسات الخدمات والصناعية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من حيث المتغيرات: كل دراسة من هذه الدراسات تناولت أحد متغيري الدراسة إما المتغير المستقل الثقافة التنظيمية أو المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية.

من حيث المنهج: تشابهت هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إتباعها المنهج التحليلي الوصفي.

من حيث الأداة: تتماثل هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها اعتمدت نفس الوسيلة لجمع المعلومات وهي الاستبيان.

من حيث العينة: تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الإدارية، سواء أكانت من مؤسسة واحدة أو من مؤسسات عدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة من ربوع الوطن	طبقت الدراسة الحالية بجامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي.
الهدف	تمت دراسة الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة كمتغير مستقل بوجهة نظر مختلفة مع ربطها بمتغير تابع مختلف، ودراسات تنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع بوجهة نظر مختلفة مع ربطها بمتغير مستقل مختلف.	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية للجامعة محل الدراسة في تنمية كفاءات أساتذتها.

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثاً: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة في مضمونها، وفي الهدف العام المرجو من كل متغير على حذا، ولكن حسب علم الطلبة من استطلاع فإن هذه الدراسة غير متناولة سابقا على المستوى الوطني في الجمع بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية بأنواعها الإبداعية، المساندة، المتسقة والمتكيفة مع تنمية الكفاءات البشرية) في دراسة واحدة وهذا من أهم ما يميزها عن الدراسات الأخرى.

بالإضافة إلى جذب اهتمام مؤسسات لتركيز على مفهومي الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية، باعتبارها ممثلان سببان حقيقيا لقدرة المؤسسة على التكيف وضمان الاستمرارية.

وتأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة دراسة جزائرية لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الجزائرية وللباحث والأبحاث العربية، من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة. من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وتوضيح أبعادها، وإبراز مزايا تبني المؤسسات لها فيما تتركه من أثر على تنمية الكفاءات البشرية.

خلاصة الفصل الأول:

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية ولا شك أن لكل نوع منها أهداف و رؤية معينة ولكن يبقى أن هدفها الرئيسي إنجاح المؤسسة واستمرارها وتوافقها مع ما يحدث في محيطها، وذلك من خلال عدة أبعاد أهمها: المشاركة في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع والابتكار، التماسك و التعاون، فهي تعتبر بمثابة المحيط الصغير للمؤسسة الذي يمكنها التحكم فيه لتوافق مع المحيط الكبير وما يحدث فيه، كما تعتبر كفاءات الموارد البشرية من أهم موارد و من أسباب تميزها تسعى الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلى توفير البيئة الملائمة لتنمية الكفاءات البشرية.

ومما سبق يمكننا القول بأن حسن إختيار المؤسسة لثقافة التنظيمية التي تتماشى وأهداف المؤسسة تعتبر من أهم العوامل الرئيسية للإستفادة القصوى من كفاءات مواردها البشرية والاستثمار فيها.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.

دراسة كمية لعينة من كليات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري الذي يعتبر بمثابة الأساس النظري لأي دراسة عملية والذي اعتمدنا عليه كإطار مرجعي لدراستنا الميدانية، وسيتناول الطلبة في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، والذي يعتبر جزء مهم في تصميم البحوث العلمية، حيث سيتم التطرق للمنهج المتبع والدراسة وكذا التطرق إلى إجراءات الدراسة الاستطلاعية من خلال التعرف لأهدافها وتوضيح حدودها الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكذا أدوات جمع البيانات وأخيرا البيانات التطرق الى خصائص السيكو مترية لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية:

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات:

تقوم الدراسة الميدانية على مجموعة من الخطوات، ومن بينها مجتمع وعينة وإحصائيات ومختلف الأدوات التي تعالج البيانات التي تم الحصول عليها.

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك نظرا للائمته لطبيعة الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة، فهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً فهو لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة إنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها، معتمدين في ذلك أسلوب دراسة حالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار V22.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في كثير من أدبيات البحث العلمي الى مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية وهو بذلك تعبير عن كتلة ليست محصورة ومحددة بالضرورة من حيث عدد أو أسماء وحداتها لكنها محددة من حيث توفرها على سمات ومعايير عامة ومشاركة يرتكز عليها الباحث في بناء المقاييس الأولية لإطار المعاينة.¹

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة، وحيث تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان، ووزعت على مجتمع الدراسة الذي شمل على أساتذة بعض كليات جامعة الشهيد حمه لخضر (كلية العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاجتماعية) في ولاية الوادي، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت 120 أستاذًا، وتم استرجاع 79 منها، وبعد تفحصها تبين أن 78 استبيان كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت 65% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها.

ثالثا: طريقة جمع البيانات:

يوجد العديد من الأدوات التي تستخدم في ميدان البحث العلمي للجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على الأدوات التالية لجمع البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة من أجل التعريف بها وشرح هيكلها التنظيمي ومعرفة أهدافها وأهميتها.
- **المقابلة:** تم الاستعانة بالمقابلة للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان من جهة أخرى، بالإضافة إلى التعرف على تصرفات المبحوثين في مواقف معينة لتحقيق أهداف الدراسة.

- **الاستبيان:** تعد الاستبيان أكثر وسائل الحصول على البيانات في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم استخدام الاستبيان كاده لجمع المعلومات وصمم بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه، ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة، ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي يتضمن الأجزاء التالية:

¹ سعد الحاج بن جخل، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، ط1، دار البداية موزعون وناشرون، عمان الاردن، 2019، ص 17.

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، الخبرة، الرحلات العلمية.

الجزء الثاني: مخصص للثقافة التنظيمية ويشمل على أربعة محاور:

المحور الأول: الإبداع ويتضمن 05 بنود.

المحور الثاني: الاتساق ويتضمن 05 بنود.

المحور الثالث: المساندة ويتضمن 05 بنود.

المحور الرابع: التكيف ويتضمن 05 بنود.

ومقياس خاص بتنمية الكفاءات البشرية وتضمن 10 بنود.

تم استخدام مقياس "ليكرت الثلاثي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أسلوب التحليل الإحصائي

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

• الأساليب الوصفية

✓ **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

✓ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

• الأساليب الاستدلالية

معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

• صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تكونت من 5 أعضاء في الهيئة التدريسية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، لأخذ بملاحظاتهم في ملائمة عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة، والبناء السليم للاستبيان، للوصول الأهداف البحثية المرجوة من الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة، وبذلك كان الاستبيان في صورته النهائية.

● ثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته، فكلما كان معامل ألفا كرو نباخ (0.6) فأكثر دل على الثبات، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

✓ حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ
20	0.902

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.902 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

✓ حساب معامل ثبات ألفا كرو نباخ لمقياس تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ
10	0.927

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.927 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

✓ الاتساق الداخلي للاستبيان

من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له، لمتغيري الدراسة والجدول التالية توضح ذلك.

1. الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية

من خلال حساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (3): يوضح الاتساق الداخلي للبنود مع المحور الكلي

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.01	0.48**	الإبداع
0.01	0.45**	الاتساق
0.01	0.45**	المساندة
0.01	0.55**	التكيف
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال معاملات الارتباطات المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة: بنود الاستبيان مترابطة فيما بينها بمعاملات تتراوح بين 0.45 إلى 0.55 عند مستويات الدلالة 0.01 وكلها أقل من قيمة sig 0.05، وبالتالي يمكن القول إن الاختبار صادق لما بني له.

2. الاتساق الداخلي لمقياس تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم 4: يوضح الاتساق الداخلي للبنود محور تنمية الكفاءات البشرية

العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
	0.54	0.01		0.54	0.01
	0.36	0.01		0.48	0.01
	0.64	0.01		0.46	0.01
	0.54	0.01		0.49	0.01
	0.57	0.01	.	0.62	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن المعاملات الارتباط بين كل محور مع المحور الأخرى تراوحت بين 0.36 إلى 0.62 عند مستوى الدلالة 0.01.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

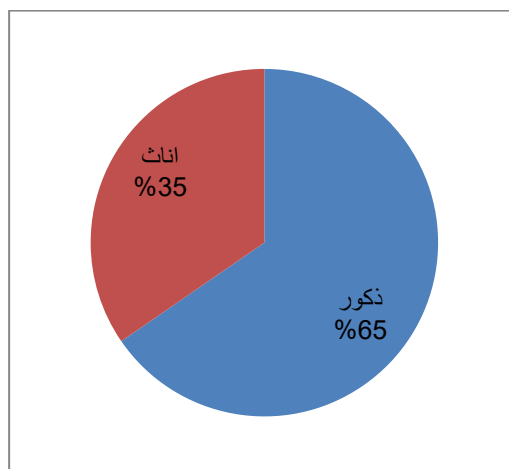
أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	51	65.4
إناث	27	34.6
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



الشكل رقم 2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

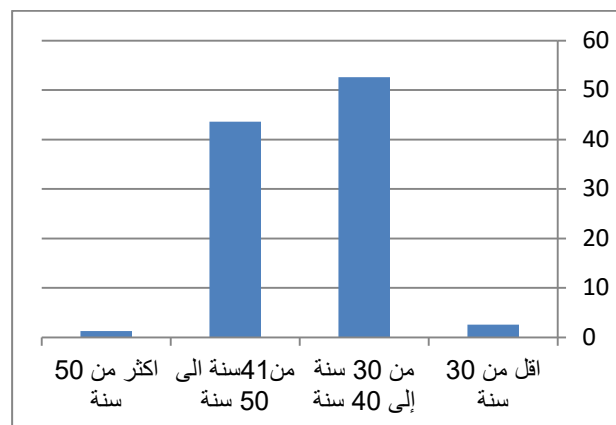
من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان أفراد عينة الدراسة اغلبهم ذكور وذلك بنسبة 65.4% بعدد 51، أما الإناث فيمثلن نسبة 34.6% من مجموع العينة بـ 27 فرد.

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
2.6	02	أقل من 30 سنة
52.6	41	من 30 سنة إلى 40 سنة
43.6	34	من 41 سنة إلى 50 سنة
1.3	1	أكثر من 50 سنة
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



الشكل رقم 3: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

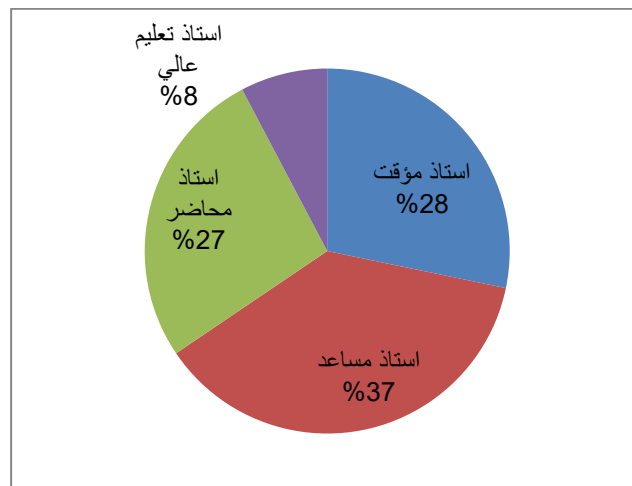
تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير العمر حيث نلاحظ 52.6% من أفراد العينة أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بالدرجة أولى تليها فئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 43.6% بتكرار 34 حالات، أما في المرتبة الثالثة تأتي الفئة أقل من 30 سنة بتكرار حالتين، تليها في المرتبة الرابعة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 01%.

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
استاذ مؤقت	23	29.49
استاذ مساعد	27	34.61
استاذ محاضر	21	26.92
استاذ تعليم عالي	07	8.98
المجموع	78	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



الشكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

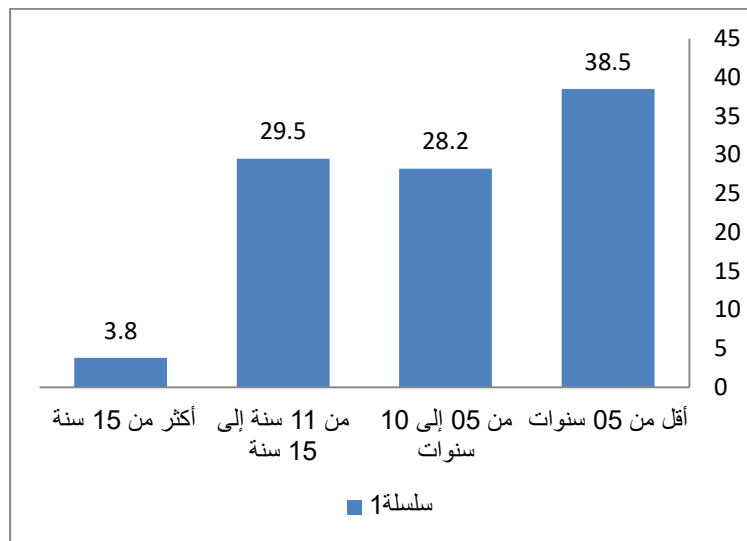
تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة يشغلون أستاذة مساعدين وذلك بنسبة 37.2% وفي المرتبة الثانية يأتي أستاذة مؤقتين بنسبة 28.2%، وتليها أستاذة المحاضرين بنسبة 26.7% وأخيرا يأتي أستاذة تعليم عالي بنسبة 7.7%.

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	30	38.5
من 05 إلى 10 سنوات	22	28.2
من 11 سنة إلى 15 سنة	23	29.5
أكثر من 15 سنة	3	3.8
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



الشكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

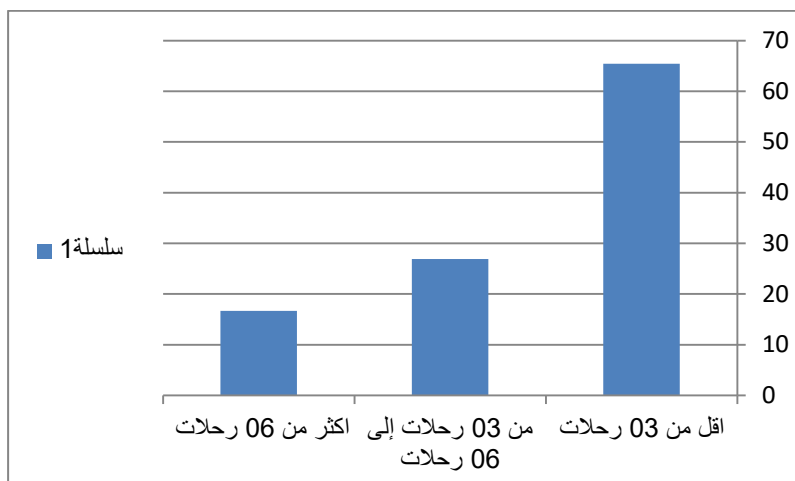
تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بأغلبية من فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 38.5% وتليها المرحلة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 29.5% تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 28.2%، أما الفئة أكثر من 15 سنة كانت نسبتها 3.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الرحلات العلمية:

الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب الرحلات العلمية

الوظيفة	التكرار	النسبة %
أقل من 03 رحلات	41	52.57
من 03 رحلات إلى 06 رحلات	20	25.64
أكثر من 06 رحلات	17	21.79
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22



الشكل رقم 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرحلات العلمية

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة على متغير الرحلات العلمية حيث نجد 65.4% استفادوا أقل من 03 رحلات في حين نجد 26.9% من أفراد عينة الدراسة قد استفادوا من 03 إلى 06 رحلات خلال مسيرتهم بالجامعة، وأما الذين تحصلوا على 06 رحلات علمية فما أكثر كانت نسبتهم 16.7%.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في المقياس الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (3 - 1 = 2) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.66 = 3/2) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	الدرجة	الاتجاه
من 1- 1.67	من 33.33 % - 55.67 %	غير موافق	منخفض
أكبر من 1.67 – 2.34	أكبر من 55.67 % - 78 %	محايد	متوسط
أكبر من 2.34 – 3	أكبر من 78 % - 100 %	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا، عمان، 2013، ص 22.

ثانيا: تحليل عبارات محاور الدراسة

• تحليل عبارات المحور الأول "الابداع":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
تشجعكم الجامعة على الابداع	2.23	0.805	<u>1</u>	متوسط
تساعد الجامعة على اظهار طاقتكم الكامنة لبلوغ الهدف	1.97	0.775	<u>3</u>	متوسط
تقبل الجامعة حلولكم الابداعية للمشاكل	1.95	0.719	<u>4</u>	متوسط
تعتمد الجامعة على لقاءات لطرح افكاركم للاستفادة منها	2.06	0.884	<u>2</u>	متوسط
تمنحكم الجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	1.71	1.370	<u>5</u>	متوسط
المحور الأول: الابداع	1.98	0.557	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول الابداع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.98) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.67 إلى 2.34 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.71 - 2.23) حيث "العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.23) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة بمعنى تعتمد الجامعة على لقاءات لطرح افكارهم للاستفادة منها ، أما "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (1.97) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، أي تساعد الجامعة على اظهار طاقتهم الكامنة لبلوغ الهدف.

● تحليل عبارات المحور الثاني: الاتساق "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الاتساق من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1.حرص الجامعة على اطلاعكم باستمرار على التطورات والمستجدات	2.71	0.626	<u>1</u>	مرتفع
2.بيئة الجامعة تزيد من إحساسكم بالمسؤولية	2.26	0.829	<u>3</u>	متوسط
3.تعودون إلى الجامعة في حالة واجهتكم التحديات	2.24	0.628	<u>4</u>	متوسط
4.وفر الجامعة كل السبل لضمان تعلمكم باستمرار	2.18	0.28	<u>5</u>	متوسط
5.تعمل الجامعة على توسيع أفاقكم ومدارككم حول الأحداث في محيطكم	2.40	0.690	<u>2</u>	مرتفع
المحور الثاني: الاتساق	2.35	0.516		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الاتساق وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.35) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.18-2.71) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.71) م أي تحرص الجامعة على اطلاعهم باستمرار على التطورات والمستجدات ، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.40) مجال تطبيق مرتفع ما يؤكد ان الجامعة تعمل على توسيع أفاقهم ومداركهم حول الأحداث التي تحدث في محيطهم العملي.

● تحليل عبارات المحور الثالث "المساندة":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور المساندة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1.سعى الجامعة لتوفر لكم جو يتسم بالصدقة والتعاون والتماسك	2.35	0.787	<u>1</u>	مرتفع
2.وفر الجامعة لكم الثقة والمساواة فيما بين العمال	2.09	0.809	<u>4</u>	متوسط
3.تحفزكم الجامعة على سلوكيات الخلاقة كالتقاني في العمل	2.29	0.686	<u>2</u>	متوسط
4.ركز الجامعة على الجانب النفسي والاجتماعي لكم	1.96	0.780	<u>5</u>	متوسط
5.ركز الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	2.21	0.843	<u>3</u>	متوسط
المحور الثالث: المساندة	2.17	0.613		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث المساندة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.17) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.67 إلى 2.34 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.96-2.35) حيث "العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.35) أي أن الجامعة توفر لهم جو يتسم بالصدقة والتعاون والتماسك ، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.29) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، حيث تحفزهم الجامعة على سلوكيات الخلاقة كالتقاني في العمل والشعور بالانتماء وخدمة الآخرين. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2.21" تركز الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.

• تحليل عبارات المحور الرابع "التكيف":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور التكيف من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1. تعتمد الجامعة على خلق التوازن والاستقرار مع أي تغيير يحدث	2.21	0.762	3 متوسط
2. تسعى الجامعة الى التوافق مع الوضعية العامة التي توجد فيها	2.29	0.740	1 متوسط
3. تعتمد الثقافة التنظيمية للجامعة على التوافق مع اهدافها	2.27	0.801	2 متوسط
4. تقوم الجامعة على تحفيزكم وتوجيه سلوككم	2.27	0.696	2 متوسط
5. تشعرون أن الجامعة منعزلة عن محيطها الاجتماعي والاقتصادي	1.68	0.860	4 متوسط
المحور الرابع: التكيف	2.14	0.516	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع التكيف وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.14) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.67 إلى 2.34 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.68-2.29) حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.29) بمعنى ان تسعى الجامعة الى التوافق مع الوضعية العامة التي توجد فيها ، أما "العبارة رقم 03 و 04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.27) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، حيث يظهر ان الجامعة تعتمد الثقافة التنظيمية مبنية على التوافق مع اهدافها. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2.21 حيث تعتمد الجامعة على خلق التوازن والاستقرار مع أي تغيير يحدث في محيطها.

● تحليل عبارات المحور الخامس "تنمية الكفاءات البشرية":

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
تعمل الجامعة على سد الثغرات المعرفية لديكم	1,68	0,860	9	متوسط
تعمل الجامعة على اكسابكم مؤهلات جديدة لشغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة	2,15	0,722	5	متوسط
تقوم الجامعة برفع معنوياتكم مما يعود اجابا عليها ويحقق رضا عملائها	2,24	0,856	4	متوسط
تعمل الجامعة على اكتشاف نقاط القوة والضعف لديكم	1,81	0,807	8	متوسط
تركز الجامعة على اثراء وزيادة معارفكم	1,47	0,639	10	متوسط
تسعى الجامعة لإظهار معارفكم الكامنة والاستفادة منها	2,37	0,854	2	متوسط
تركز مؤسستكم على زيادة مهاراتكم الإبداعية والابتكارية	1,85	0,722	7	متوسط
تسعى الجامعة الى زيادة تعلمكم التنظيمي	1,87	0,873	6	متوسط
تعمل الجامعة على الاستفادة من خبراتكم ومهاراتكم	2,42	0,765	1	متوسط
تتعمد الجامعة بتجديد معارفكم ومهاراتكم لمواكبة التطورات	2,35	0,855	3	متوسط
المحور الخامس: تنمية الكفاءات البشرية	2,02	0,795		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V22

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الخامس تنمية الكفاءات البشرية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن: العبارة التاسعة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,42 أي أن الجامعة تعمل على الاستفادة من خبرات ومهارات الأساتذة، أما في المرتبة الثانية العبارة السادسة و العاشرة بمتوسطات حسابية كتالي 2,35 و 2,37 أي أن الجامعة تسعى إلى إظهار المعارف الكامنة للأساتذة و الاستفادة كما تهتم بتجديد معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات، أما في المرتبة الثالثة العبارة الثانية و الثالثة بمتوسطات حسابية كتالي 2,15 و 2,24 أي أن الجامعة تقوم ب رفع معنويات الأساتذة مما يعود إيجابا عليها وبحقق رضا عملائها كذلك تعمل على إكسابهم مؤهلات جديدة لشغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة، أما في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة و السابعة و الثامنة بمتوسط حسابي كتالي 1,81 و 1,85 و 1,87 أي أن الجامعة تعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الأساتذة ، تركز على زيادة مهاراتهم الإبداعية و الابتكارية كما تسعى لزيادة تعلمهم التنظيمي، في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة الخامسة و الأولى بمتوسطات حسابية كتالي 1,47 و 1,68 بمعنى أن الجامعة تركز على إثراء وزيادة معارفهم كما تعمل على سد الثغرات المعرفية لديهم.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

• نتائج اختبار الفرضية الأولى:

✓ نص الفرضية: يساهم الإبداع في تنمية الكفاءات البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية الإبداع على تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين الإبداع وتنمية الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
الإبداع	9.923	2.785	0.594	0.01	0.00	دال
تنمية الكفاءات	20.85	6.21				

البشرية						
---------	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح معامل ارتباط بين الابداع والتنمية الكفاءات البشرية يتضح ان قيمة معامل بيرسون بلغت 0.594 عند مستوى الدلالة 0.01 وقيمة sig التي بلغت 0.00 وهي قيمة اقل من 0.05، إذا نقبل الفرض الذي يقول توجد علاقة ارتباطيه بين الابداع وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ويمكن القول، ان الإبداع يساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات البشرية. فعندما يتم تشجيع الإبداع والابتكار، حيث يتعلم الأفراد كيفية تفكير خلاق وتحليل المشكلات بطريقة مختلفة. وهذا يساعدهم على تطوير مهاراتهم العقلية والإبداعية وتحسين قدرتهم على الابتكار وصنع التغيير.

وعلاوة على ذلك، فإن الإبداع يدفع الأفراد إلى العمل بجد واجتهاد وتحمل المخاطر، وهذا يساعدهم على تنمية مهاراتهم الشخصية والتواصلية والقيادية. وبالتالي، يمكن أن يؤدي الإبداع إلى تحسين مستوى الحياة وتطوير المجتمعات والاقتصادات. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للإبداع أن يساعد في تطوير التكنولوجيا والابتكارات الطبية والعلمية والفنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة وتطوير المجتمعات والبشرية بشكل عام. لهذا السبب، يعتبر الابداع عاملاً مهماً في تنمية الكفاءات البشرية وتحسين جودة الحياة وتطور المجتمعات.

• نتائج اختبار الفرضية الثانية

✓ نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتساق في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين الاتساق وتنمية الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
الاتساق	11.78	2.581	0.604	0.01	0.00	دال
تنمية الكفاءات البشرية	20.85	6.21				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح معامل ارتباط بين الابداع والتنمية الكفاءات البشرية يتضح ان قيمة معامل بيرسون بلغت 0.594 عند مستوى الدلالة 0.01 وقيمة sig التي بلغت 0.00 وهي قيمة اقل من

0.05، إذا نقبل الفرض الذي يقول توجد علاقة ارتباطيه بين الابداع وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الاتساق وتنمية الكفاءات البشرية هي عناصر أساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة. الاتساق يشير إلى تحقيق التوازن والتناغم بين مختلف العناصر والأنشطة في المؤسسة أو المنظمة، مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يتطلب الاتساق وجود رؤية واضحة ومشتركة للأهداف والقيم والمعايير التي تحكم عمل المؤسسة، وأن تكون هذه العناصر متوافقة ومتناغمة مع بعضها البعض.

أما تنمية الكفاءات البشرية، فهي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات ومهارات العاملين في المؤسسة أو المنظمة، وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. تشمل هذه العملية توفير التدريب والتعليم والموارد اللازمة للعاملين، وتطوير أنظمة التقييم والتشجيع التي تعزز الأداء والتحسين المستمر.

لذلك، يمكن القول إن الاتساق وتنمية الكفاءات البشرية هما عنصران مترابطان ومتكاملان، حيث يتطلب الحفاظ على الاتساق توفير بيئة داعمة لتنمية الكفاءات البشرية، ويتطلب تنمية الكفاءات البشرية الحفاظ على الاتساق في الأهداف والرؤية والقيم التي تحكم عمل المؤسسة أو المنظمة. وبذلك، تصبح الاتساق وتنمية الكفاءات البشرية عاملين حاسمين في تحقيق النجاح والاستمرارية لأي منظمة أو مؤسسة في العالم الحديث.

• نتائج اختبار الفرضية الثالثة

✓ نص الفرضية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساندة وتنمية الكفاءات البشرية محل الدراسة

الجدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين محور المساندة وتنمية الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
المساندة	10.89	3.066	0.574	0.01	0.00	دال
تنمية الكفاءات البشرية	20.85	6.21				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يوضح معامل ارتباط بين المساندة والتنمية الكفاءات البشرية يتضح ان قيمة معامل بيرسون بلغت 0.574 عند مستوى الدلالة 0.01 وقيمة sig التي بلغت 0.00 وهي قيمة اقل

من 0.05، إذا نقبل الفرض الذي يقول توجد علاقة ارتباطيه بين المساندة وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

المساندة وتنمية الكفاءات البشرية هي مفاهيم تتعلقان بتطوير وتحسين القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين في المؤسسات والمنظمات. تتضمن المساندة توفير الدعم والإرشاد والتوجيه للعاملين في المؤسسة، وتوفير الموارد والأدوات والتدريب اللازم لهم لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

أما تنمية الكفاءات البشرية، فهي عملية تهدف إلى تحسين المهارات والقدرات والمعارف لدى العاملين في المؤسسات والمنظمات، وتتضمن توفير التدريب والتعليم والموارد اللازمة لتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

وتتمثل أهمية المساندة وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسات والمنظمات، وتحسين جودة العمل والإنتاجية، وتحسين القدرة على التكيف مع التحولات السريعة في سوق العمل والتكنولوجيا.

ويتطلب تحقيق المساندة وتنمية الكفاءات البشرية توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للتعليم والتطوير، والتركيز على الاحتياجات الفردية للعاملين في المؤسسة أو المنظمة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير فرص التدريب والتعليم المستمر، وتطوير أنظمة التقييم والتشجيع التي تعزز الأداء والتحسين المستمر. وعلى المدى البعيد، تؤدي المساندة وتنمية الكفاءات البشرية إلى تحسين فرص النمو والتطور المهني والشخصي للعاملين، وتعزيز رضاهم والحفاظ على استمراريته في المؤسسة أو المنظمة.

• نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

✓ نص الفرضية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتكيف وتنمية الكفاءات البشرية محل الدراسة

الجدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين محور المساندة وتنمية الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
المساندة	10.71	2.583	0.622	0.01	0.00	دال
تنمية الكفاءات البشرية	20.85	6.21				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح معامل ارتباط بين المساندة والتنمية الكفاءات البشرية يتضح ان قيمة معامل بيرسون بلغت 0.622 عند مستوى الدلالة 0.01 وقيمة sig التي بلغت 0.00 وهي قيمة اقل من 0.05، إذا نقبل الفرض الذي يقول توجد علاقة ارتباطيه بين التكيف وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

التكيف وتنمية الكفاءات البشرية هما عنصران مترابطان ومتكاملان، حيث يتطلب التكيف القدرة على التعلم وتطوير المهارات والمعارف لتحقيق التكيف مع التحولات المتسارعة في سوق العمل والتكنولوجيا. وبدوره، تدعم تنمية الكفاءات البشرية هذا التكيف، حيث تساعد على تطوير المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق التكيف. يعتبر التكيف أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها العاملون في العصر الحالي، حيث تتسارع وتيرة التغيير والتحولات في الأسواق والتكنولوجيا، ويجب على العاملين التكيف مع هذه التحولات للبقاء في سوق العمل وتحقيق النجاح فيه. وتتطلب هذه العملية تحديث المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للعمل في البيئة الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال التعلم المستمر وتطوير المهارات اللازمة.

تتضمن تنمية الكفاءات البشرية توفير التدريب والتعليم والموارد اللازمة لتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتتمثل في تطوير المهارات الأساسية مثل الاتصال والتفكير النقدي وحل المشكلات، بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية والمتخصصة في تخصصات مختلفة. وتساعد تنمية الكفاءات البشرية على تحسين أداء العاملين وزيادة فرص نجاحهم في العمل والتكيف مع التحولات المتسارعة في السوق.

ويتطلب التكيف وتنمية الكفاءات البشرية أن تكون المؤسسات والمنظمات مستعدة للاستثمار في العاملين وتوفير الدعم والتدريب والتعليم اللازم لهم لتحقيق التكيف وتطوير مهاراتهم. ويجب أيضاً تشجيع العاملين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم بشكل شخصي، وإيجاد بيئة عمل داعمة ومشجعة للابتكار والتطوير.

وبذلك، يمكن القول إن التكيف وتنمية الكفاءات البشرية هما أساسيات يجب تحقيقها للنجاح والازدهار في سوق العمل الحالي والمستقبلي، ويتطلب ذلك توفير بيئة داعمة للتعلم والتطوير وتنمية المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق التكيف والنجاح.

● تفسير فرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية وتنمية كفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (20): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وتنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة

محل الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	قيمة sig	القرار
الثقافة التنظيمية	43.30	9.167	0.704	0.01	0.00	دال
تنمية الكفاءات البشرية	20.85	6.21				

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين ان معامل ارتباط بلغ 0.704 وهو معامل ارتباط قوي عند مستوى الدلالة 0.01 وهو اقل من قيمة sig 0.05، ومنه نقبل الفرض القائلة بوجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وتنمية كفاءات البشرية بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

جاء هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، حيث تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة المتضمن لطريقة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتناول كذلك عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية كفاءات الموارد البشرية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي من خلال إجابات الأساتذة على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيري الدراسة.

على ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة حيث أبرزت النتائج على قبول كل فرضيات الدراسة، وعلى ذلك تم قبول إشكالية الدراسة.

خاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة. يمكن القول إن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مجموعة من المتغيرات والتي درست في هذا الموضوع والتي تلقي الضوء على كيفية دراسة الإدارة التنظيمية أكثر من القواعد إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل، فهي حجر الأساس بالنسبة للمنظمة كونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدماً من خلال أنواعها، أبعادها، وظائفها، أهميتها وأهدافها وما لها من تأثير على المنظمة ومن بينها تنمية كفاءات مواردها البشرية.

فبعد معالجة هذا الموضوع والتوصل إلى أن لأنواع الثقافة التنظيمية تأثير كبير على تنمية كفاءات الموارد البشرية، من خلال ما يسعى إليه كل نوع من هذه الأنواع من توفير وتهيئة للجو والبيئة التي تزيد من تشجيع هذه الموارد على إبراز كفاءاتها، إظهار معارفها الكامنة، وذلك ما تزرعه من قيم بأساتذة الكلية من طرح للحلول الإبداعية، طرح الأفكار، التعلم التنظيمي، تماسك، تعاون، العمل الجماعي وتحمل المسؤولية.

اولاً: نتائج الدراسة

*نتائج الدراسة النظرية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم أسباب فشل أو نجاح الكثير من المؤسسات. تعمل الثقافة التنظيمية على توفير الجو الملائم الذي من يساهم بطريقة فعالة في تنمية كفاءات الموارد البشرية. تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة معارف الموارد البشرية. تهتم الثقافة التنظيمية في رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على كفاءتهم وعلى المؤسسة. تعمل الثقافة التنظيمية على التوافق مع أهداف المؤسسة. تسعى الثقافة التنظيمية لضمان كل السبل لزيادة التعلم التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة.

*نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال نتائج الفرضيات:

تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالجامعة.
تساهم الثقافة الإبداعية في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالجامعة.
تساهم الثقافة المتسقة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالجامعة.
تساهم الثقافة المساندة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالجامعة.

تساهم الثقافة المتكيفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالجامعة.

ثانيا: التوصيات:

- يجب ان تهتم الجامعة أكثر بإنشاء فضاءات للأساتذة من اجل دعم اللقاءات بينهم من اجل تبادل المعارف والخبرات؛
- يجب تقديم التسهيلات ودعم اللازم من اجل إبراز القدرات الإبداعية؛
- إنشاء تظاهرات تنافسية وتعاونية من اجل تحفيز على التجديد والتعلم؛
- يجب الحرص على تنمية روح المبادرة والمخاطرة من اجل إطلاق العنان للإبداع والابتكار.

ثالثا: أفاق الدراسة

- بعد هذه دراسة يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح المجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها:
- دور الثقافة التنظيمية في المحافظة على الكفاءات.
 - أثر الثقافة الابداعية على خلق المعرفة التنظيمية.
 - مساهمة الثقافة المساندة في تطوير الكفاءات الجماعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- سعد الحاج بن جحدل، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جداً، ط1، دار البداية موزعون وناشرون، عمان الاردن، 2019.

2-المذكرات والاطروحات

- مقداد أصيلة وبطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة ماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان ملحقه مغنية، 2015/2016
- حمداش حسينة وأعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة البويرة، 2018/2019
- بوغرارة نادية، الثقافة التنظيمية والإلتزام الوظيفي دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء بحاسي مسعود، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص33.
- حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بسكرة الأشغال العمومية والترقية العقارية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة أدرار، 2013/2014.
- شيباني سميحة وعيش سامية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، شهادة ماستر علم اجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الموسم الدراسي 2014/2015.

- خوبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، شعبة علوم تسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سنة 2017.
- يهاب فروق ومصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011
- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه، اقسام لعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، 2018/2017.
- أسماء حنين وعالية قراط، "تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة دراسة ميدانية بكليات"، شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، الموسم الدراسي 2017/2018.

3-المجلات

- علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الدوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المعهد التقني الدوانية، المجلد عشرة، العدد 39.
- مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة 39، العدد 1، مارس. 2019
- يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم، جامعة تيارت، جامعة الجلفة، العدد 6، سنة 2017.
- عيشوش عواطف، الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 3، العدد 2018، 2.
- بن عودة مصطفى، أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JfBE، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 8، 2018.

- عبد الجليل طواهر وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021.
- هاشمي بعاج وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية الكفاءات البشرية، الأغواط، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص 120/119/118.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Gilles Bressy et Christian Kan KoytK, Economie D'entreprise, 4^e édition Dallo, paris, 1998.
- Duperiez, P, Simens, S. (2000), La résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, p66.
- Nonaka, I. (1994), Dynamic theory of organizational knowledge creation”, Organization Science, 5, (1), p19.
- Lin, T.C., Cheng, H.K., & Wu, S., (2004), To Share Knowledge or Not to Share: A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors, Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce, p320.

الملاحق

ملحق 2: استمارة استبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

السنة الثانية ماستر

الى السادة الأساتذة تحية طيبة مباركة:

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي حضرت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع . مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات البشرية .، ونظرا لأهمية اجابتمكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتمكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع اجابتمكم بالسرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

1/ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ العمر:

أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 ☐

3/ الفئة الوظيفية:

أستاذ مؤقت ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ تعليم عالي ☐

4/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5/ عدد الرحلات العلمية:

أقل من ثلاث من 3 ☐ من 3 إلى 6 ☐ أكثر من 6 ☐

القسم الثاني: ضع العلامة x في الخانة المناسبة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
الإبداع				
1	تشجعكم الجامعة على الإبداع.			
2	تساعد الجامعة على اظهار طاقتكم الكامنة لبلوغ الهدف.			
3	تتقبل الجامعة حلولكم الإبداعية للمشاكل.			
4	تعتمد الجامعة على اللقاءات لطرح أفكاركم للاستفادة منها.			
5	تمنحكم الجامعة فرصة المشاركة في إتخاذ القرار			
الاتساق				
6	تحرص الجامعة على اطلاعكم باستمرار على التطورات والمستجدات.			
7	بيئة الجامعة تزيد من إحساسكم بالمسؤولية.			
8	تعودون الى الجامعة في حالة واجهتكم تحديات			
9	توفر الجامعة كل السبل لضمان تعلمكم باستمرار.			
10	تعمل الجامعة على توسيع أفاقكم ومدارككم حول الأحداث التي تحدث في محيطكم العملي.			
المساندة				
11	تسعى الجامعة لتوفر لكم جو يتسم بالصدقة والتعاون والتماسك.			
12	توفر الجامعة لكم الثقة والمساواة فيما بين العمال.			
13	تحفزكم الجامعة على سلوكيات الخلاقة كالتقاني في العمل والشعور بالانتماء وخدمة الآخرين.			

14	تركز الجامعة على الجانب النفسي والاجتماعي لكم.			
15	تركز الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.			
	التكيف			
16	تعتمد الجامعة على خلق التوازن والاستقرار أي تغير يحدث في بيئة محيطها.			
17	تسعى الجامعة الى التوافق مع الوضعية العامة التي توجد فيها.			
18	تعتمد الثقافة التنظيمية للجامعة على التوافق مع أهدافها.			
19	تقوم الجامعة على تحفيزكم وتوجيه سلوككم.			
20	تشعرون أن الجامعة منعزلة عن محيطها الاجتماعي والاقتصادي.			

المتغير الثاني: تنمية الكفاءات البشرية.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تعمل الجامعة على سد الثغرات المعرفية لديكم.			
2	تعمل الجامعة على إكسابكم مؤهلات جديدة لشغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.			
3	تقوم الجامعة برفع معنوياتكم مما يعود إجابا عليها ويحقق رضا عملائها.			
4	تعمل الجامعة على اكتشاف نقاط القوة والضعف لديكم.			

5	تركز الجامعة على إثراء وزيادة معارفكم.		
6	تسعى الجامعة لإظهار معارفكم الكامنة والاستفادة منها.		
7	تركز مؤسستكم على زيادة مهارتكم الإبداعية والابتكارية.		
8	تسعى الجامعة الى زيادة تعلمكم التنظيمي.		
9	تعمل الجامعة على الاستفادة من خبراتكم ومهارتكم.		
10	تهتم الجامعة بتجديد معارفكم ومهاراتكم لمواكبة التطورات.		

ملحق 2: قائمة الاساتذة المحكمين لاستبيان

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د عادل كدودة	1
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. مرزوقي مرزوقي	2
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. طير عبد الحق	3
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	دعابي خليفة	4
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. ريم بن عيسى	

