

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: علوم اقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: لعلى رؤية

تحت عنوان

دور برامج تنمية الموارد البشرية في تدعيم الثقافة التنظيمية
للمنظمة الحكومية
"دراسة تطبيقية لبعض المنظمات الحكومية بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

بركاتي الحسين

مرواني رابح

حوحو مصطفى

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

رئيساً

مشرفاً و مقررأ

مناقشاً

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعانني بفضله وعطاءه على إتمام هذا العمل.

نسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف: مراني رابع، الذي لم يبخل علي

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي.

إهداء

أهدي هذا العمل إلي ستة أبحر:

بحر الرجولة والحكمة.....والدي.....حفظه الله

بحر العطاء الجميل.....والدتي.....حفظها الله

بحر المعروف الدائم.....إخوتي.....حفظهم الله

بحر الحب والمودةحفظه الله

بحر الصداقة الممتدة..... صديقاتي حفظهم الله

بحر الأمل بنات أختي..... حفظهم الله

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
08	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية
09	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية في المنظمة
09	المطلب الأول: الموارد البشرية: مفهومها، إدارتها وتكوينها
9	الفرع الأول: التطور التاريخي للموارد البشرية ومفهومها
11	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
12	الفرع الثالث: تطبيقات إدارة وتكوين الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: ماهية التنمية البشرية
16	الفرع الأول: المقصود من مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها
17	الفرع الثاني: مبادئ تنمية الموارد البشرية وأهدافها
18	الفرع الثالث: مداخل نظرية في تنمية الموارد البشرية
19	الفرع الرابع: برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمة
22	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية في المنظمة
22	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وتطورها التاريخي
24	الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وأهميتها
27	الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها
28	المطلب الثاني: هيكلة وبناء الثقافة التنظيمية في المنظمة
28	الفرع الأول: آلية تشكيل الثقافة التنظيمية ونشرها
30	الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
31	الفرع الثالث: بعض نماذج الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثالث: علاقة برامج التكوين المستخدمة في تنمية الموارد البشرية لتدعيم الثقافة التنظيمية

32	المطلب الأول: أثر إدماج أبعاد التفكير الإبداعي، المعرفة والتعلم ضمن برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية
32	الفرع الأول: التفكير الإبداعي وتطوير حصيلة الأفكار حول طبيعة العمل
33	الفرع الثاني: المعرفة كوسيلة لتطوير حصيلة الموروث الثقافي حول طبيعة العمل
34	الفرع الثالث: التعلم التنظيمي كوسيلة لزيادة حصيلة الموروث الثقافي حول طبيعة العمل
35	الفرع الرابع: التدريب حول أعراف معايير الجودة الشاملة ارث ثقافي للتحسين المستمر للعمل
35	المطلب الثاني: أثر استمرارية برامج وسياسات التدريب للتنمية البشرية في القيم والمتوقعات المكونة للثقافة التنظيمية
36	الفرع الأول: الأثر في تغيير السلوك التنظيمي (القيم التنظيمية) والتمكين
38	الفرع الثاني: أثر استمرارية التدريب في إطار التنمية البشرية على التوقعات المتعلقة ب: الأداء، الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي
39	الفرع الثالث: أثر استمرارية التدريب في توقعات زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
42	المبحث الأول: عموميات حول المنظمات الحكومية
42	المطلب الأول: ماهية المنظمة الحكومية
42	الفرع الأول: مفهوم المنظمات الحكومية
42	الفرع الثاني: أسباب انتشار المنظمات الحكومية
43	الفرع الثالث: هيكلية أجهزة المنظمات الحكومية
45	المطلب الثاني: لمحة حول المنظمة الحكومية محل الدراسة
45	الفرع الأول: التعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
45	الفرع الثاني: التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
46	الفرع الثالث: التعريف بمديرية الحفظ العقاري
46	الفرع الرابع: التعريف بالجامعة
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
47	الفرع الأول: المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية
47	الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

48	الفرع الثالث: العينة التطبيقية في الدراسة الميدانية
48	المطلب الثاني: الاداة المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	الفرع الأول: إعداد وتصميم وتحكيم الاستبيان
50	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة المعتمدة
51	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
53	المبحث الثالث: تحليل المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتفسير النتائج
53	المطلب الأول: عرض و تحليل الهيئات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية واتجاهات أفراد العينة
53	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة تبعا للخصائص الديموغرافية الشخصية
58	الفرع الثاني: البيانات المتعلقة بتكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة (سياسات وبرامج)
63	الفرع الثالث: البيانات المتعلقة بالموثوث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة
68	المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
68	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
69	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد سياسات وبرامج التكوين والتدريب وحصيلة الثقافة التنظيمية
70	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثيرات الخصائص الديموغرافية والشخصية
75	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
81	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف إدارة الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف	13
02	وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأقسام	14-13
03	مداخل نظرية لتنمية الموارد البشرية	19
04	تفصيل عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	49
05	مقياس ليكرت الخماسي	50
06	ثبات الاستبانة وفقا لالفا كرومباخ	51
07	اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة	52
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
09	تصنيف العينة وفقا للعمر	54
10	تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	54
11	توزيع أفراد العينة تبعا الوظيفة المشغولة	55
12	تصنيف العينة وفقا لسنوات العمل	56
13	يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لعدد التربصات	57
14	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المشرفة على التربص أو التكوين	58
15	تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب	59-58
16	تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب	60
17	المكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب	62
18	القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت)	63
19	توقعات وحول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية)	66-65
20	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	68
21	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	69
22	نتائج تحليل للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في التكوين والتدريب تعزى لمتغير الجنس	70
23	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التكوين والتدريب حسب المستوى التعليمي	71

24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التدريب والتكوين حسب متغير الوظيفة المشغولة	71
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التدريب والتكوين حسب متغير الخبرة	72
26	نتائج تحليل للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	73
27	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي	73
28	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق للثقافة التنظيمية حسب متغير الوظيفة المشغولة	74
29	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة	74

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يظهر نموذج shein الذي يتالف من مستويات ثلاثة	31
02	دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية الإرث المعرفي حول ثقافة بيئة وطبيعة العمل	33
03	علاقة التدريب المستمر وثقافة التمكين	
04	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
05	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا للعمر	54
06	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي	55
07	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة المشغولة	56
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل	56
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد التبرصات التي أجريت	57
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المشرفة على التبرص أو التكوين	58

قائمة الملحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	86
02	قائمة المحكمين	91

مقدمة

مقدمة

عرف موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما مستمرا، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات (الخاصة أو العمومية) في بيئات أعمالها، التي أصبحت تتميز بالتعقيدات والتغيرات السريعة، والتي من شأنها التأثير على أداء هذه المنظمات في تحقيق أهدافها ورسالتها ومهامها. فامتلاك هذه المنظمات لثقافة تكيفية وقوية يمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفعهم إلى تأدية أعمالهم بفعالية وكفاءة وتميز يمكن في مجموعه دعم منظماتهم في تحقيق ما سطرته من أهداف. ولعل من أهم التوجهات الحديثة للمنظمات في إطار تكوين وتطوير ثقافتها التنظيمية هي تلك التي تهتم بالموضوعات المتعلقة بدناميكية المورد البشري، سواء تعلق الأمر بأسلوب القيادة أو نظام اتخاذ القرارات، أو التحفيز، أو المشاركة، أو التكوين أو الترقية، أو إدارة الكفاءات والمهارات والمعارف... الخ، في سبيل التسيير الجيد والفعال لباقي الموارد الأخرى في المنظمة، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التعلم والإبداع والاختراع والابتكار والتطوير والتغيير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الأخرى، بتوسيع الإمكانات الإدارية وفق أسلوب تفكير حديث وثقافة تنظيمية جديدة.

وبفعل هذه التوجهات نحو تسريع وتطوير ديناميكية المورد البشري، باشرت المنظمات في الوقت المعاصر نحو وضع استراتيجيات وسياسات وبرامج لتنمية المورد البشري فيها، من خلال إعادة ترتيب وتنظيم عدة تطبيقات في هذا الشأن، مثل: التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، إدماج الكفاءات، نظم المعلومات، التكوين والتدريب... الخ، ومن هنا تقع تطبيقات التدريب والتكوين ضمن مسؤوليات إدارة التنمية البشرية في المنظمات، لتوفر بذلك سياسات وبرامج تكوين تتطوي تحت مفهوم التعليم، ليتم إكساب الفرد قدرات معرفية ومهارات جديدة مع تنمية سلوكياته واتجاهاته نحو كفاءة وجودة العمل والإخلاص فيه، فالبرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين الاستطاعة الجديدة للأفراد والمتطلبات الجديدة للعمل، مع أمل أن تؤدي إلى إحداث التوازن بين ما يستطيع الفرد عمله وما يتطلبه العمل، بتقوية ثقافته نحو العمل والمنظمة.

مما سبق ذكره، من الناحية النظرية يمكن تصور وجود ربط ما بين سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على مفهوم التكوين والتدريب (باعتباره من أهم العوامل اللازمة للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة) وبين تطور مكتسبات وموروثات الثقافة التنظيمية، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الثقافية في التنظيم أن تحدث آثارها الإيجابية إلا بوجود كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل هذا التغيير. هذا هو الارتباط الموضوعي الذي سيتم معالجته في الدراسة النظرية، مع إسقاطه ميدانيا على عينة من المنظمات التابعة للإدارة الحكومية التي تنشط على المستوى المحلي بالمسيلة.

1. إشكالية الدراسة

من خلال التقديم السابق، وفي ظل سياسات وبرامج التكوين والتدريب ضمن إطار تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية محل الدراسة، يمكن طرح الإشكالية الرئيسة الآتية:

- هل تساهم برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب في تدعيم الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة في المسيلة؟

وتنبثق عن الإشكالية السابقة مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل يوجد تأثير لتخطيط احتياجات برامج وسياسات التدريب والتكوين في إطار تنمية الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ؟

2- هل يوجد تأثير لتنفيذ برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية التدريب والتكوين في إطار تنمية الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ؟

3- هل يوجد تأثير للمهارات والمعارف الجديدة المكتسبة من برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري في زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ؟

4- هل يمكن إرجاع مستوى تطبيق برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية لعينة المستجوبين؟

2. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسة المطروحة حول موضوع هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسة وما يتفرع عنها كإجابة محتملة بهذا الشكل:

- الفرضية الرئيسة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب في زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة في المسيلة.

- الفرضيات الفرعية:

يمكن تجزئة الفرضية الرئيسة إلى عدة فرضيات جزئية كالآتي:

- 1- هناك تأثير إيجابي بين تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري وزيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة.
- 2- هناك تأثير إيجابي بين التنفيذ السليم لبرامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري وزيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة.
- 3- هناك تأثير إيجابي بين المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة من برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري وزيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة.

4- يمكن إرجاع الأثر الإيجابي لنجاح تطبيقات برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية الموارد البشرية إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية لعينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة.

5- يمكن إرجاع زيادة حصيلة مكتسبات الثقافة التنظيمية إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية لعينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة.

3. دراسات سابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قامت الباحثة برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة خاصتها، من بين الدراسات التي اختار ا نذكر :

مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص :تنظيم الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأساليب والآليات المناسبة لتنمية المورد البشري التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في الجامعة الجزائرية، حيث أكدت هذه الدراسة أن الجامعة تتبنى سياسات وبرامج التنمية البشرية إلا أن هنالك قصور في ممارسات هذه السياسات والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

بن عيشي عمار: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات :دراسة حالة مؤسسة صناعة- الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمدى فعالية البرامج التدريبية وتحديد نتائجها الخاصة بالجودة الشاملة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات، وتصميم، تنفيذ، وتقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

أمنية صديقي: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، كما أن الإبداع والابتكار في المنظمة تأثيرا واضحا على الأداء، في حين أن روح جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المنظمات المدروسة.

- موقع الدراسة من الدراسات السابقة

بعد استعراض هذه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تنمية الموارد البشرية والتكوين والتدريب

والثقافة التنظيمية، يمكن التعليق حول موقع هذه الدراسة مع هذه الدراسات من خلال جملة الملاحظات الآتية:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تنمية الموارد البشرية، التكوين والتدريب، والثقافة التنظيمية من الجانب النظري.

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

- عدم تطرق هذه الدراسات لمعالجة سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في قطاع المنظمات الحكومية.

- جمعت هذه الدراسة بين موضوع سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب وأثر ذلك في حصيلة الثقافة التنظيمية، وهذا ما يختلف عن الدراسات السابقة المذكورة.

- كشفت هذه الدراسة النموذج الممكن تصوره حول مدى التغير الحاصل في حصيلة الثقافة التنظيمية بعد التطبيق الناجح لسياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على محور التكوين والتدريب.

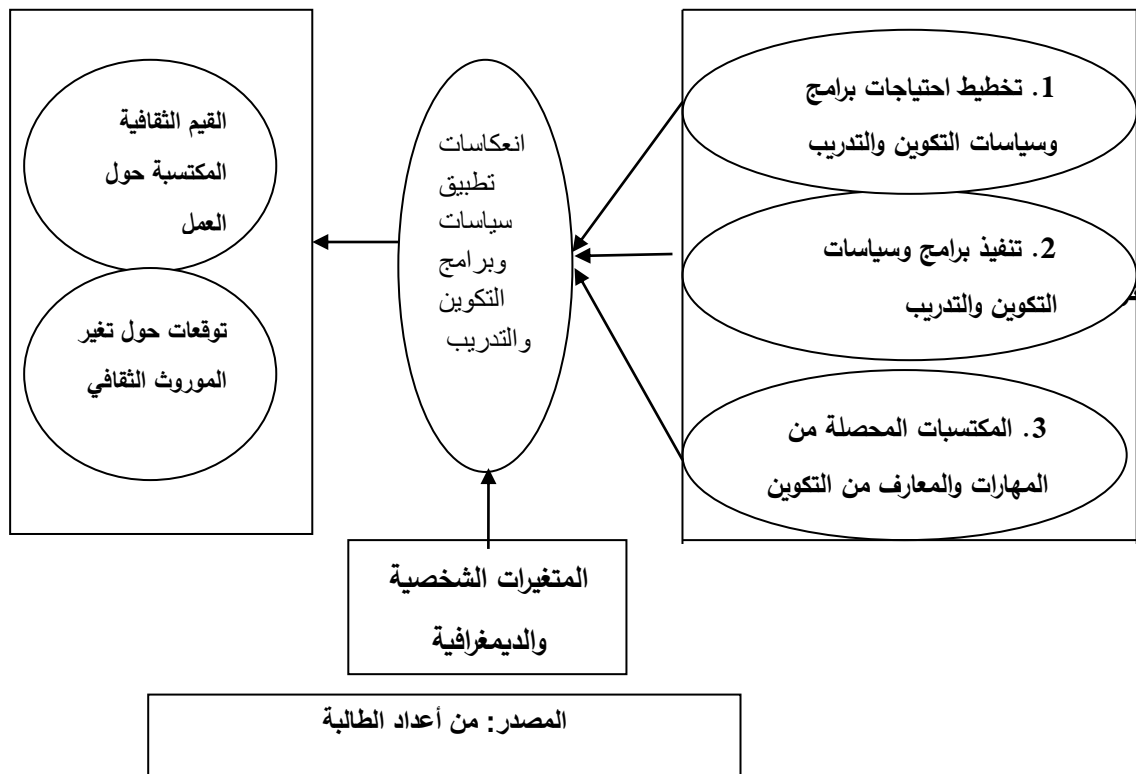
4. نموذج الدراسة

تنقسم متغيرات هذه الدراسة إلى متغيرين أساسيين، متغير تابع ومتغير مستقل:

1- المتغير التابع: يمثل المتغير التابع للدراسة النظرية في الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية.

2- المتغير المستقل: يمثل المتغير المستقل للدراسة النظرية في سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على محور التكوين والتدريب.

شكل توضحي لنموذج الدراسة



5. أهمية موضوع الدراسة

- تكمّن أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري والعملي في ما يلي:
- وجود توجهات حديثة في دراسات الإدارة الحكومية تبحث عن النماذج الحديثة المقاربة لتلك المستخدمة في قطاع الأعمال من أجل حل مشكلات نقص فعالية المورد البشري في تطوير مستوى جودة أداء المنظمات الحكومية وثقافتها التنظيمية، خاصة أنها تعاني عدم التوازن في مستويات تقديم الخدمة العمومية بالمقارنة مع فعالية وكفاءة منظمات القطاع الخاص في هذا الشأن.
 - نقص وعي المنظمات الحكومية في الجزائر بموضوع تنمية الموارد البشرية، ومدى مساهمتها سياساتها وبرامجها في تغيير مستويات الثقافة التنظيمية، التي يجب أن تتحقق في الميدان للارتقاء بمستوى أداء الخدمة العمومية التي تقدمها منظمات الإدارة الحكومية في الجزائر.
 - يعتبر نجاح المنظمات الحكومية في صياغة برامج وسياسات التكوين والتدريب عامل حاسم في تنمية كفاءات ومهارات المورد البشري فيها، ما يؤدي إلى تحسين المؤشرات الثقافية المهمة كالمكتسبات والموروثات والتوقعات الثقافية حول العمل والتنظيم، مما يزيد بدوره من الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف العمومية المسطرة،
 - معاناة قطاع الإدارة الحكومية في الجزائر من نقص فعالية وكفاءة برامج التكوين والتدريب في تنمية ثقافة ومهارات الأفراد المرتبطة بالتحديات الجديدة في متطلبات عالم الشغل الحكومي، خاصة بعد ظهور مفاهيم الإدارة الالكترونية والتمكين والجودة والتنمية الشاملتين.

6. أهداف الدراسة

- تظهر أهداف دراسة موضوع سياسات وبرامج التنمية البشرية ودورها في تدعيم الثقافة التنظيمية نظريا وتطبيقيا في النقاط الآتي ذكرها:
- تسليط الضوء على موضوع سياسات وبرامج التنمية البشرية وكل ما يتعلق به من مفاهيم، وأيضا موضوع الثقافة التنظيمية؛
 - الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة؛
 - إظهار مدى تطبيق سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على (التكوين والتدريب) في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة؛
 - التعرف على مدى تأثير سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على (التكوين والتدريب) في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية المبحوثة في المسيلة؛

7. منهج الدراسة وأدواتها

فيما يخص تشريح الجانب النظري لموضوع التنمية البشرية والثقافة التنظيمية تمت الاستعانة بمنهج العرض الوصفي، انطلاقاً بجمع البيانات والمعلومات حول المقاربات النظرية لهذا الموضوع محل الدراسة، وذلك بأدوات البحث البيبليوغرافي الممكنة، والتي اشتملت على بعض المصادر والمراجع المكتبية المتوفرة من الكتب والأطروحات والرسائل ومختلف تقارير الأبحاث والدراسات السابقة والملتقيات والمجلات ذات العلاقة بالموضوع. أما المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي فكان منهج الإحصاء الوصفي مع بعض أدوات الاستدلال، ونظراً لعدم توفر إمكانيات الملاحظة وإجراء المقابلات وضيق الوقت، استُخدمت استمارة أسئلة (الاستبيان) كطريقة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، وكان الهدف منها هو إظهار الأثر بين متغيرات هذه الدراسة، بتوظيف أدوات التحليل الإحصائي الملائمة، التي تسمح بتحليل ومعالجة مختلف الأجوبة التي جاءت حول أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج فصلية حول فرضيات هذه الدراسة، كما تجدر الإشارة أنه تم استخدام برنامج الحاسوب الإحصائي SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح، أما عينة الدراسة فكانت مجموعة من المستجوبين الذين ينشطون في منظمات حكومية بمنطقة المسيلة، بحكم تعاملهم مع برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري ومستوى ثقافتهم التنظيمية، وهذا لصبر أرائهم بشكل علمي حول موضوع الدراسة، وإخراجه من دائرته النظرية بإسقاط بعض مفاهيمه المهمة واختباره ميدانياً على هذه العينة من المستجوبين الذين تم انتقاؤهم عشوائياً.

8. هيكل البحث

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى فصلين، فصل أول يتناول الإطار النظري لسياسات وبرامج التنمية البشرية فيه مبحثه الأول الذي ذكر بالموارد البشرية وإدارتها في المطلب الأول كمدخل لموضوع تنمية الموارد البشرية الذي تطرقنا إليه في المطلب الثاني مع إبراز مبادئها، أهدافها وأهم المداخل النظرية لها مع تعداد بعض أساليب التنمية البشرية، أما المبحث الثاني جاء للتعلم في الثقافة التنظيمية وتحديد ماهيتها في المطلب الأول أما المطلب الثاني اهتم بهيكلة وبناء الثقافة التنظيمية وأخيراً المبحث الثالث الذي درس العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة. والفصل الثاني الذي ابرز الإطار التطبيقي للدراسة والذي يركز على إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المنظمات الحكومية محل الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات قيم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول اختص للتعريف بالمنظمة الحكومية بصفة عامة والمنظمات الحكومية المبحوثة بصفة خاصة، المبحث الثاني اختص بإظهار المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، أخيراً المبحث الثالث الذي اختص بتحليل المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

9. دوافع اختيار موضوع الدراسة

- هناك عدة دوافع التي من أجلها تم اختيار الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:
- قلة الدراسات المهمة بمنظمات الإدارة الحكومية وجودة أداء خدماتها، والتي تعاني نقص كبير على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية، وعدم ربطها بأهم العوامل التنظيمية التي تقوم بسد هذا النقص، مثل تطبيقات إدارة الكفاءات البشرية ونظم القيادة والابتكار...الخ.
 - كون هذا الموضوع من داخل ضمن تخصص الباحث: التسيير العمومي.
 - العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، واضحة وذات أهمية في قطاع الأعمال من الناحية النظرية والعملية، ويمكن نقل هذه المقاربة نحو قطاع الإدارة العمومية.

10. مصطلحات خاصة بالدراسة

الموارد البشرية: يقصد بها كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

الثقافة التنظيمية: طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .

المنظمة الحكومية: هو ذلك المجال الذي يضم المنظمات الحكومية التي تدير مرافق الخدمة العمومية بشخصيتها المعنوية، فيكون لها قدر من الإستقلال المالي والإداري تجاه الشخص المعنوي العام الذي تربطه به رابطة الخضوع للوصاية الحكومية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتنمية
الموارد البشرية والثقافة
التنظيمية

تمهيد

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات... الخ، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي تتمكن من النجاح والإستمرار، فالمنظمة الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، فعلى سبيل المثال لا الحصر المنظمات اليابانية والألمانية التي ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، من خلال تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التمكين، التقدير للكفاءة والإبداع والتركيز على الجودة، والأداء، والإنتاجية، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة. لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول اختص بدراسة المتغير المستقل تحت عنوان تنمية الموارد البشرية في المنظمة وقد قسمنا المبحث لمطلبين، الأول خصص للموارد البشرية مفهومها، إدارتها وتكوينها، المطلب الثاني احتوى على مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها، مبادئها، أهدافها وأهم المداخل النظرية كما تم الإشارة إلى مفهوم برامج وسياسات التنمية البشرية. أما المبحث الثاني اختص بدراسة المتغير التابع الثقافة التنظيمية وتم فيه تحديد كل من مفهوم، خصائص، عناصر، أهمية، أنواع الثقافة التنظيمية كل هذا جاء في المطلب الأول أما المطلب الثاني احتوى على آلية تشكيل الثقافة التنظيمية ونشرها ومحدداتها، كما تم ذكر نموذجين للثقافة التنظيمية. وفي الأخير جاء المبحث الثالث الذي اختص بدراسة العلاقة بين المتغيرين، المطلب الأول تحت عنوان أثر النجاح في إدماج أبعاد التفكير الإبداعي، المعرفة والتعلم ضمن برامج وسياسات التدريب للتنمية البشرية في الأفكار والأعراف وتم إبراز دورها في تطوير حصيلة الأفكار حول طبيعة العمل، المطلب الثاني تطرق لأثر استمرارية برامج وسياسات التدريب للتنمية البشرية في تغيير السلوك التنظيمي (القيم التنظيمية)، التمكين، الأداء، الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية في المنظمة

تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في وظائف إدارة المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين هذه المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية بتنميتها، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة. يتكون هذا المبحث من مطلبين، المطلب الأول سيتطرق إلى مدخل للموارد البشرية لمحاولة تبين مفهومها، إدارتها وتكوينها، أهميتها أهدافها، تطبيقات وتكوين إدارتها أما المطلب الثاني سيكون من أجل التعريف بالتنمية البشرية مروراً بالمفهوم، المبادئ والأهداف، ثم عرض المداخل النظرية وكذا مفهوم برامج سياسات التنمية البشرية.

المطلب الأول: الموارد البشرية: مفهومها، إدارتها وتكوينها

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا الاصطلاح في فترة السبعينات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلاً من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد. سيتم في هذا المطلب العمل على تقديم المفهوم من الموارد البشرية وأهم المراحل التي مر بها التطور التاريخي لإدارتها وتكوينها، وما يظهر فيها من أهمية وأهداف مع تحديد تطبيقات إدارتها، وكذا مفهوم تكوين الموارد البشرية وبعض من أساليبه الشائعة.

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارتها

بالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح يصعب تحديده تحديداً بسيطاً.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

تتعدد التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون¹:

- سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.
- أيضاً هي: كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية².
- جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية³.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة المواد البشرية، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والطباعة، 2015، ص.5.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، 2003، ص. 33.

³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص.19.

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها " عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالتوظيف يشمل: الاستقطاب والاختيار والتعيين، والقيادة تعني بتهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء الممتاز وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق والأداء¹.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة بشرية متخصصة ترعى شؤون المنظمة، لذا أمنت الإدارة الحديثة بأن نجاح المشروع مرهون بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية، وأن الموارد البشرية هم الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن أن يقسم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إلى خمسة (5) مراحل أساسية وهي:

- ما قبل الثورة الصناعية: لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية، فالمتتبع لفترة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية².
- ظهور الثورة الصناعية: كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه كسلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على آلة أكثر من العامل³.

- ما بين الحربين العالميتين: أجريت تجارب هاوثون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل⁴.
- ما بعد الحرب العالمية الثانية: ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال وهو تخصص إدارة الأفراد⁵، واتسع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد فهي لم تعد تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها وبهذا جاء الاعتراف بأهمية وجود إدارة تهتم بشؤون العاملين، وتتخذ القرارات الصحيحة والحاسمة⁶.
- عصر إدارة الموارد البشرية: مع بداية القرن العشرين أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمنظمة، حيث زاد الاهتمام بتنمية وإسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج، كما أصبحت هذه الإدارة تدار من طرف محترفين وأصحاب مؤهلات عالية مما انعكس إيجاباً

¹ محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص.25.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 55.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص. 21.

⁴ Estrelle mercier et Geraldine schmidr, gestoin des ressources hummaines, paris.pearson education, 2005, P49.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 59.

⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 46.

على مكانة هذه الوظيفة. أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها¹.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة نابعة من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، ولما تحققه من أهداف للمنظمة، وفيما يلي عرض لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل²؛
- يعتبر الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، قادر على الإبداع والابتكار والتطوير، والاكتشاف، والتخريب... الخ بمعنى آخر هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم
- والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال والتقنيات)³ ؛
- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل⁴.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوظائف،

ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تنقسم إلى:

1. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي⁵:

- تحقيق اعلي كفاء إنتاجية ممكنة؛

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 46-47.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص. 57.

³ صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية. دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة ماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدمارك، 2009، ص. 99_100.

⁴ عمري سامي، مرجع سابق، ص. 57.

⁵ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، عمان، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص. 188.

- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري؛
 - زيادة درجة انتماء وولاء الأفراد للمنظمة؛
 - وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.
2. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى¹:
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقاضي المهام التي تعرضهم لأخطار غير الضرورية؛
 - مطابقة توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد ؛
 - مطابقة توقع العاملين وجود فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
3. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تتمثل هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة في المجتمع الإنساني².
- الفرع الثالث: وظائف إدارة وتكوين الموارد البشرية**
- تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة والتكوين يعتبر احد هذه الأنشطة.
- أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية**
- اختلف الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة:
1. **التقسيم وفق هدف كل وظيفة:** يعنى هذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف، سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول (01):

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية-مدخل استراتيجي-، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص. 19.

² حسن فالح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص. 19.

جدول رقم (01): وظائف إدارة الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف

الوظائف	مسميات الوظائف وفق أهدافها
- تحليل العمل. - تخطيط القوى البشرية - البحث في القوى البشرية. - الاختيار ثم التوظيف.	وظائف خاصة باستقطاب القوى البشرية
- العلاقات الإنسانية. - التعاقد السيكلوجي. - السلامة والصحة المهنية. - الأمن الاقتصادي (المهني).	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
- تقييم الأداء. - التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع. - برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر: محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، ص 154-155.

يعتبر التقسيم بالجدول (01) لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصريحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد وهو "الهدف"، بذلك يتسنى للمنظمة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها¹.

2. التقسيم وفق الأقسام: يعنى هذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة، تميز من خلال الجدول (02) خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية والوظائف التابعة لها كما يلي²:

جدول رقم (02): وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأقسام

الوظائف	الأقسام
-مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف. -وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة. -إدارة شؤون الترقية والنقل. -الإشراف على التقييم الدوري والسنوي. -الإشراف على النظام التأديبي. -التأكد من تطبيق الأنظمة في التعيين والترقية والمكافآت. -إجراء الإجازات والاستقالات و اية الخدمة.	قسم التوظيف

¹ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 154-155.

² المرجع نفسه، ص. 155-156.

قسم علاقات العاملين -دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين. -إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات. -تحسين وتطوير العلاقات مع النقابات. -التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للمؤسسة والعاملين.	
قسم التدريب -دراسة الحاجات الفعلية للتدريب. -تصميم البرامج التدريبية. -إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية. -وضع ميزانية سنوية للتدريب.	
وحدة الصحة والسلامة -اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين. -الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة. -الإشراف على تدريب العاملين بهذا المجال. -مراقبة برامج الصحة والسلامة وإعداد التقارير لذلك. -تطوير برامج الصحة والسلامة.	
قسم البحوث -إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة. -إدارة دراسات لاتجاهات العاملين . - إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب. -إدارة دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المرتبطة بالعاملين. - إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين. -اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين.	

المصدر: محفوظ جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص155-156.

ثانياً: تكوين وتدريب الموارد البشرية وأساليبه الشائعة

1. تشكل عملية تدريب القوى العاملة بالمنظمات حجر الزاوية نحو التطور والتقدم، وتشكل عملية التكوين ابلغ مظاهر هذه العملية وأحد أدواتها. لذ يجب الإشارة لمفهوم التكوين:

- هو جهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات العاملين المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد في رفع كفاءتهم¹.

-عملية منظمة ومستمرة تسعى إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءا فعالا لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل².

¹ حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص.15.

² Eric campoy et autres, Sciences de gestoin, france, paris, pearson education, 2008,P142.

2. تتنوع أساليب وطرق التكوين والتدريب وغالبا ما تكون ضمن مجموعتين هما: التكوين داخل العمل والتكوين خارج مكان العمل، ولكل مجموعة أساليب وسلبات وإيجابيات ولكن المهم فيها أن يتم اختيارها على أساس نوع التكوين ونوع المتكون والهدف المرغوب من التكوين¹. ومن أهم هذه الأساليب التكوينية:²
- **أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتكونين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ يكون هنالك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.
 - **أسلوب دراسة الحالات:** تتمثل هذه الطريقة في أن المتدرب يقوم باختيار الحالات التي تفرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة.
 - **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم الممثل بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون مجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وكذلك يأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها.
 - **أسلوب المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تستل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين (مديرين غالبا) أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.
 - **أسلوب التمرير على الأعمال:** ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، بهدف توسيع دائرة معرفة قدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية. بالإضافة إلى:³
 - **أسلوب المحاضرة:** المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيز، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين حيث يتم تعريفها بأنها عملية توصيل للمعلومات والبيانات من المحاضر إلى الدارسين بشكل يتم إعداد مسبقا، وترتكز فعالية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معاني ومصطلحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين، وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.
 - 7- **أسلوب التلمذة الصناعية:** وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة، كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التكوين أثناء العمل ومراكز التكوين الملحقة بالمؤسسات، وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليمات نظرية وعلمية لفترة معينة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005، ص.230.

² نوري منير، تيسير الموارد البشرية، دون طبعة، الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص.258.

³ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص. 241.

المطلب الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو الجزئي (المنظمة)، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات معارف وخبرات عالية المستوى، وفيما يلي سيتم الاقتراب أكثر من هذه العملية من خلال التطرق لكل من مفهوما ومبادئها والأهداف المحققة منها وسيتم عرض المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية ومفهوم البرامج والسياسات.

الفرع الأول: المقصود من مفهوم تنمية الموارد البشرية

يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، فيما يلي بعض تعريف التنمية البشرية: -"عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى"¹.

كما تعرف التنمية البشرية حسب تقارير الأمم المتحدة على أنها: "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب"².

هي أيضا: "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب الراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"³.

-"عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المنظمة"⁴.

-"عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي"⁵.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة مجموعة النيل العربية، ص.189.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص.84.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص.197.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص.84.

⁵ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.77-78.

الفرع الثاني: مبادئ تنمية الموارد البشرية وأهدافها

تعد الموارد البشرية القاعدة الأساسية في نمو وتطور المنظمة، كونه المعطاة التنظيمية الأهم والأقوى تفعيلاً لمعطياتها المادية في خضم تفاعلات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة معرفياً وفكرياً وتكنولوجياً.

أولاً: المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية

يتسبب التحول إلى عصر المعرفة إنشاء العديد من الفرص أمام المنظمات لتنمية مواردها البشرية، ويضع في نفس الوقت العديد من التحديات في وجهها، وحتى تؤدي عملية تنمية الموارد البشرية ثمارها يجب مراعاة الملامح والمتطلبات الجديدة التي فرضها عصر المعرفة، ويحدد (Atkinson 2001) مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب على إدارة المنظمات أن تأخذ بها ما أرادت تنمية مواردها البشرية وفقاً لمتطلب عمر المعرفة، وتلك المبادئ هي¹:

- الاستثمار في التدريب بدلاً من الدعم الحكومي؛
- رفع استثمارات المنظمات في مجال المعرفة؛
- تشجيع المنظمات على إحداث التعليم التنظيمي؛
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل؛
- توسيع فرص التعليم والتدريب أمام العاملين؛
- التأكيد على مبدأ محاسبة المسؤولين؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد العاملين بأدوات جديدة؛
- تأكيد أهمية التوجيه بالمستهلك.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المنظمات اليوم على النهوض بطاقاتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستوى المنظمة والأفراد على النحو الآتي:

1. الأهداف على مستوى المنظمة: تعمل المنظمات على اختلافها على تنمية موارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها يظهر في النقاط التالية²:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص. 239.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 440.

مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة؛
- تخفيض حوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية؛
- إكساب المنظمة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل؛
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها؛
- أيضا¹: الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، موارد.....) ؛
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدي طويل.

2. الأهداف على مستوى الأفراد المكونين للمورد البشري

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي²:

- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ أفضل القرارات، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة عملهم، تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز ؛
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة؛
- الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها؛
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل؛
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.

الفرع الثالث: مداخل نظرية في تنمية الموارد البشرية

المنظمات اليوم في رسمها لاستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية، بل لابد من صياغة إستراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، تبرز هذه المداخل من خلال الجدول الموالي:

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص.85.

² مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص.133-134.

جدول رقم (03): مداخل نظرية لتنمية الموارد البشرية

المدخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة	-تقدير احتياجات المؤسسة من مهارات والمعرفة المستقبلية. -مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة. -تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.
	الحصول على المهارات والمعرفة	-التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل. -التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
	تنمية المهارات والمعرفة	-الوظيفة التدريبية. -التعلم التنظيمي. -الوظيفية التطويرية. -الإبداع الوظيفي.
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	-توفر معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء . -إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء . -تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف
	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	-التخطيط الجيد للمسار الوظيفي. -وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 243-272 .

يلاحظ من الجدول أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن كليهما فكرة مفادها أن نجاح المنظمة في تنمية ما تملكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف، إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين كفاءات بشرية ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المنظمة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية¹.

الفرع الرابع: برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة، وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه

¹ راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 243-272 .

وأدائه. ولا بد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل، بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر البشرية ثم تنميتها ودفعها للعمل بأعلي كفاءة، فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، لابد وان ينتج إنتاجا جيدا¹. وتتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال أربعة أساليب:

الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها وتشمل:

1- **الإدارة بالمشاركة:** وتعرف بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على مساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليات المسنودة لها، وتبرز أهمية المشاركة في الإدارة من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر إحدى الوسائل التي تعين المنظمة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتمو قدراتهم وتتوسع قدراتهم على تحمل المسؤولية أكثر².

2- **نظام الاقتراحات والشكاوي:** هو نظام يقدم فيه الموظفين والمتعاملون مقترحاتهم لتطوير الخدمات المقدمة، وهذا النظام يساعد على نشر ثقافة التميز ويساعد على مشاركة الموظفين والمتعاملين في ارتقاء وتطوير العمل وخلق جو من المنافسة بين الموظفين، كذا يقوم بتفجير الطاقات والقدرات الإبداعية³.

الأسلوب الثاني: استخدام الأساليب العملية الحديثة التي تساعد على تشخيص المشاكل والعمل على حلها مثل استخدام الكمبيوتر وعلم الرياضيات والإحصاء وإتقان اللغات ومهارة تحليل الأرقام⁴.

الأسلوب الثالث: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في:

1- **تصميم الوظيفة:** هي العملية التي تختص بتحديد المضمون، العوامل، المحتويات، الخصائص والعلاقات الخاصة بالوظيفة والتي توجهها نحو تحقيق رسالة المنظمة وكذلك إشباع الاحتياجات الشخصية للفرد شاغل الوظيفة، يساعد التصميم الجيد للوظيفة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف والحفاظ عليها⁵.

2- **الاستقطاب والاختيار الجيد:** الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظم. أما الاختيار هو العملية التي تلي عملية الاستقطاب حيث يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر⁶.

¹ محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص. 86-87.

² الميمضي عبد العزيز، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2008، ص. 23.

³ محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص. 87.

⁴ المرجع نفسه، ص. 87.

⁵ منير زكريا عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة، غزة، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية،

الجامعة الإسلامية، 2011، ص. 45.

⁶ المرجع نفسه، ص. 45.

3- التدريب: يساعد الفرد على التأقلم على أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية¹.

الأسلوب الرابع: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، ويعرف على أنه²: "تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".

ويقوم هذا الأسلوب على عدة تقنيات، ومن هذه التقنيات التي تم اختبارها وخاصة للتدريب على الأمور الإجرائية النقاط التالية³:

-السرد: هو أقل أشكال التدريب تأثيراً وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما أنه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

-التوضيح: يزيد من القدرة على التعلم، فمثلاً إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

-التطبيق العلمي: بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلم، يجب أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمد هذا النشاط على الموضوع المطروح للمناقشة وقد يكون استكمالاً لإجزاء معينة من الدرس، ويظل المدرب موجوداً عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب، حيث أنه في هذه المرحلة يراقب التطورات في مهارات الأفراد ويقوم بالتصحيحات والإرشادات اللازمة مع التقدم في النشاط.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص.17.

² عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، السعودية، الرياض، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص.9.

³ ميلود زيد الخير وعبد القادر برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص.16.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمة

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وعليه سيتم تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية مروراً بتطورها التاريخي وتحديد عناصرها وأنواعها، أهميتها ووظائفها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فستضمن هيكلة وبناء الثقافة التنظيمية مع ذكر محدداتها وبعض النماذج.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية في المنظمة

أولت المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، والتقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، يحدد المطلب التالي المفهوم والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية، عناصرها، أهميتها، أنواعها ووظائفها.

الفرع الأول: التطور التاريخي، المفهوم والخصائص

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات، يفرض على أفرادها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه، سيبين هذا الفرع مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي.

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية وأدرجت مجلة Fortune ركناً خاصاً تحت عنوان corporate culture، إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹. فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم².

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى التفاهم بين أعضاء المنظمة، وتعمق أكثر هذا

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص. 06.

² عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، يومي 14-15 جانفي 2004، ص. 01.

الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) للثقافة التنظيمية وأصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها¹:

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تتمحور على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

- **نظرية سجية الثقافة:** تعتمد على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة.

ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل:

- "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من أعضاء المنظمة"².

- "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"³.

- "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم"⁴.

- "القيم المشتركة، المعتقدات، التوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزء من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت لتحقيق أهداف المنظمة"⁵.

- "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه معتقدات وقيم الأفراد في أي منظمة"⁶.

- "نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"⁷.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس

القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة⁸:

¹ علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20-21 ماي، 2002، ص. 9.

² القريوتي محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص. 286.

³ حسين حريم، **إدارة المنظمات - منظور كلي**، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص. 262.

⁴ **المرجع نفسه**، ص. 262.

⁵ إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص. 605.

⁶ سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص. 162.

⁷ ماجدة عطية، **سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة**، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص. 182.

⁸ محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، الأردن، دار وائل، 2004، ص. 314-316.

- الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه .
- القيم المتحركة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يوجد خصائص أخرى هي¹:

- الإكساب والتعليم:** الثقافة ليست غريزة ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد.
- الاستمرارية:** فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات من تغيرات.
- التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم سمات الثقافة خلال العصور طويلة من الزمن.

الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك لأنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وفيما يلي ذكر لعناصرها وأهميتها.

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تتركب الثقافة التنظيمية من العناصر التالية:

1. **القيم التنظيمية:** والقيم هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة². أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين³.

¹ غني دحا نتاي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص. 104.

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03 فيفري 2004، ص. 03.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. 312.

2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.
3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع².
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.
5. **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي⁴:
 - **المؤسسون:** ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، ففي الواقع العلمي تعكس العديد من الثقافات قيم المؤسسين، حيث يعملون على تكريسها في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
 - **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
 - **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، حيث يتكون من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار والعاملين في المنظمة.
 - **الأبطال:** هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة.
 - **مهنة المنظمة:** (النشاط الرئيسي لها) تعرف بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين.

¹ محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص. 313.

² أحمد بوشناق وأحمد بوسيهن، **مرجع سبق ذكره**، ص. 03.

³ محمود العميان سلمان، **مرجع سابق**، ص. 313.

⁴ سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر، مطابع الدار الهندسية، 2013، ص. 169.

ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي¹:

- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيم معينة كالإبداع والتميز والريادة والتغلب على المنافسين .
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- وهناك أيضاً نقاط أخرى²:
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، في المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.

¹ يزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث -دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر - منكرة ماجستير، 2007، ص.28.

² سلو شاكر احمد، الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية، ط1، دمشق، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، 2011، ص. 37-38.

– الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. إذ جاءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها.

الفرع الثالث: أنواع ثقافة المنظمة ووظائفها

إن معظم المراجع حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة و نجاح المنظمة الذي يتجسد من خلال القيام بوظائفها بشكل تام.

أولاً: أنواع ثقافة المنظمة

هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية تقسم إلى معايير :

1.المعيار القيادي¹:

–**الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

– **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

2.المعيار الإنساني²:

– **الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

3.المعيار العملي³:

– **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله .

– **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .

– **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار و تهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

4.معيار القوة والضعف⁴:

الثقافة الضعيفة: هي التي يكون فيها الأفراد والعاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسببون في

¹ غني دحا تناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص.99-100.

² عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، مصر، بصائر المعرفة، 2007، ص. 63.

³ المرجع نفسه، ص. 63-66.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص.88-89.

طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة.

الثقافة القوية: هي التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات. كما تعتمد على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في 4 وظائف رئيسية هي ¹:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب ومن جانب آخر يقبلون هذه الثقافة.

- **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما هي عليه، فثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

المطلب الثاني: هيكل الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في توليد العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون، فيما يلي عرض لآليات تشكيل الثقافة التنظيمية ونشرها وبعدها تحليل المحددات وذكر بعض النماذج الخاصة بها.

الفرع الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية ونشرها

تمثلت الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية في :

أولاً: اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية،

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص. 263.

والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها¹.

ثانياً: ممارسات الإدارة العليا

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسيها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات على أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساواة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات بحيث يتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع².

ثالثاً: التنشئة والتطبيع

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعملية التدريب بعد اختيار المرشحين المناسبين للتعين، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تبدأ حال تعيين الموظفين ليتعرفوا من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والتماشي مع القيم الثقافية السائدة³.

رابعاً: القصص والطقوس

هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهذه القصص تدور في الأغلب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة. بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية⁴.

خامساً: الرموز المادية

بعض المنظمات توفر لمدراءها التنفيذيين سيارة وسائق، وحينما يسافرون على الطائرة يحجزون مقعداً لهم في الدرجة الأولى، وشركات أخرى قد توفر سيارة بدون سائق، وبطاقة سفر في الدرجة السياحية. هذه كلها رموز مادية تبين مدى أهمية المدراء، ودرجة المساواة بين المدراء⁵.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و الطباعة، 2000، ص.292.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني والفردى والجماعى في المنظمات المختلفة، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص.184.

³ المرجع نفسه، ص. 185.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص. 266.

⁵ ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص. 339.

سادسا: اللغة

تستخدم العديد من المنظمات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة أو أعضاء الثقافة الفرعية، ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها¹.

الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي²:

أولاً: التاريخ والملكية

يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

ثانياً: الحجم

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ثالثاً: التكنولوجيا

على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

رابعاً: الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

خامساً: البيئة

فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

سادسا: الغايات والأهداف

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى المنظمة لتحقيقها، على سبيل المثال، فان المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

¹ المرجع نفسه، ص. 340.

² محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

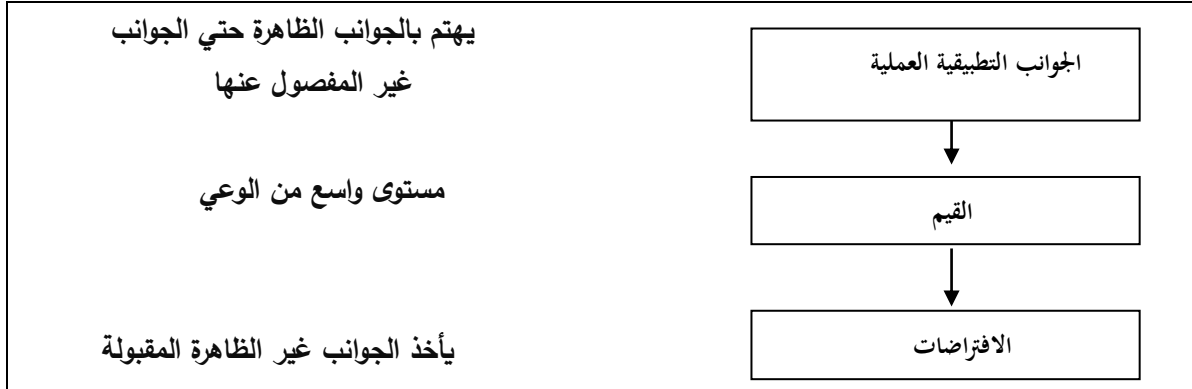
الفرع الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة، فيما يلي عرض لنموذجين للثقافة التنظيمية.

أولاً: نموذج Shein , 1985

حللت هذه النظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات¹. يتم توضيح ذلك في الشكل رقم (01):

الشكل 01 يظهر نموذج shein الذي يتالف من مستويات ثلاثة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 59.

ثانياً: نموذج ouchi, 1981

انطلقت فكرة هذا النموذج من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (x & y) ل Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدونها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصلاتها من نظرية 'Z'، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة المنظمات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما².

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 59.

² المرجع نفسه، ص. 67.

المبحث الثالث: علاقة برامج التكوين المستخدمة في تنمية الموارد البشرية لتدعيم الثقافة التنظيمية

يعد التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل، فهو من أهم مقتضيات برامج وسياسات تنمية المارد البشرية التي تساعد في زيادة الموروث والقيم الثقافية للعاملين في المنظمة. سيكشف لنا المبحث التالي هذه العلاقة في مطلبين المطلب الأول يبرز لنا أثر النجاح في إدماج أبعاد التفكير الإبداعي، المعرفة والتعلم ضمن برامج وسياسات التدريب للتنمية البشرية في الأفكار والأعراف حول طبيعة العمل أما المطلب الثاني أثر استمرارية برامج وسياسات التكوين لتنمية الموارد البشرية في القيم والمتوقعات المكونة للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أثر إدماج أبعاد التفكير الإبداعي، المعرفة والتعلم ضمن برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية

يؤكد العديد على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد (مهارات، معارف، سلوكات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة في حصيلة المهارات والسلوكات والاتجاهات بواسطة خطة لتدريب وتكوين العاملين. سيتم توضيح مدى تأثير التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار، المعرفة والتعلم التنظيمي على حصيلة الأفكار حول طبيعة العمل.

الفرع الأول: التفكير الإبداعي وتطوير حصيلة الأفكار حول طبيعة العمل

للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وإكسابهم أفكار جديدة وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

أولاً: تنمية مهارات التفكير الإبداعي

التدريب هو إعداد الفرد على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، كذلك اكتساب المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات¹.

ثانياً: الأفكار الجديدة تؤثر في زيادة حصيلة الموروث الثقافي حول طبيعة العمل

لقد أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على

¹ عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص. 104.

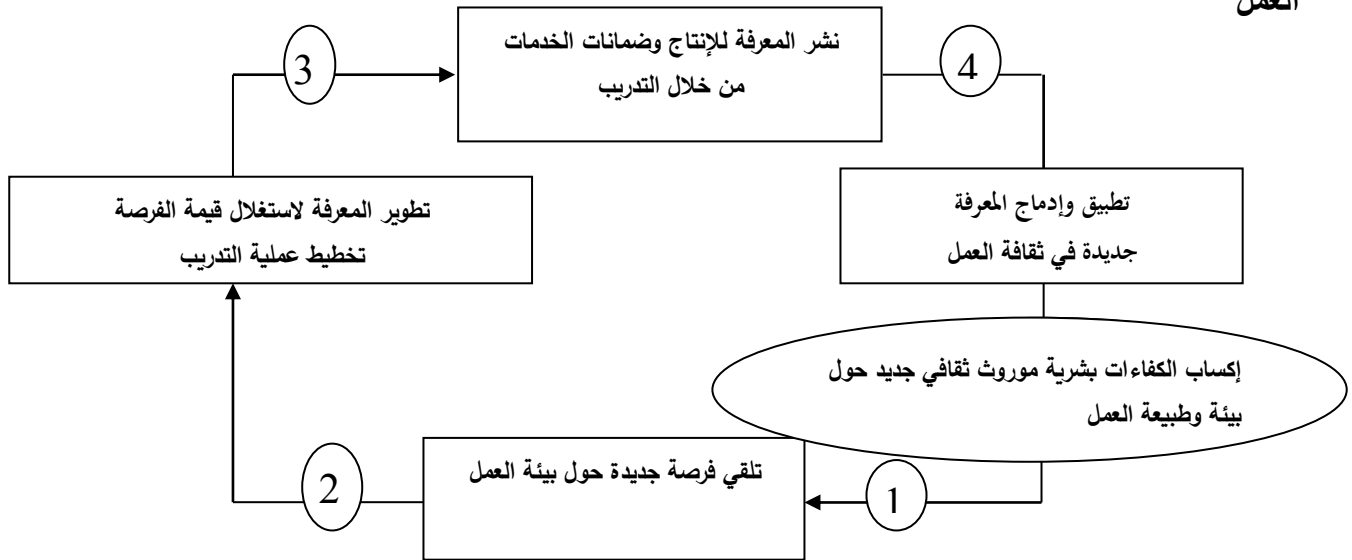
التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم، يكون ذلك قد أثر في الموروث المعرفي الإيجابي لثقافة العمل في المنظمة¹.

الفرع الثاني: المعرفة كوسيلة لتطوير حصيلة الموروث الثقافي حول طبيعة العمل

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، بحيث يؤدي التدريب إلى زيادة وتعميق المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد والالزمة لانجاز عمل معين وفي الجانب الآخر يؤدي التعلم والتعليم معا إلى زيادة وتعميق المعرفة (ثقافة العمل) والإلمام ببيئته ككل، فيما ترى دراسات أخرى أن التدريب في التنمية يسهم في تقديم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة للفرد ويعطيه مهارات وقدرات حول العمل وينمي دافعيته للعمل ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور عادات وأساليب العمل ويعمل على التطوير الذاتي للفرد، فيرفع من مستوى طموحه ودوافعه ويجدد نظريته للدور الذي يلعبه ويحسن من معدلات أدائه للأعمال².

يمكننا إظهار العلاقة بين المعرفة كمخرجات للتدريب وكوسيلة لتطوير الموروث الثقافي حول طبيعة العمل كمايلي:

الشكل رقم (02): دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية الإرث المعرفي حول ثقافة بيئة وطبيعة العمل



المصدر: ميلود زيد الخير وعبد القادر برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص14. بتصرف

¹ محمد أبو النصر مدحت، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، القاهرة، دار الفجر، 2008، ص. 66.

² احمد على ثابت السماوي، أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، اليمن، جامعة الشرق الأوسط، 2002، ص.35.

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي في برنامج التنمية البشرية ومن خلال البحث عن الفرص التي تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للموارد البشرية باكتساب موروث ثقافي جديد حول بيئة وطبيعة العمل¹.

الفرع الثالث: التعلم التنظيمي كوسيلة لزيادة حصيلة الموروث الثقافي حول طبيعة العمل

يمكن التعلم التنظيمي وممارساته في المنظمة على بناء رؤية وثقافة مشتركة بين العاملين فيها، مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة، فيأخذون من قيمها المعبرة أساساً عن مبادئها، معتقداتها وتصوراتها، التي تمكنهم من تعديل سلوكياتهم وتوجيهها لتتجهل من أعراف المنظمة، تقاليدها وعاداتها، مما يجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المنظمة في آن واحد، هذا يعزز من انتمائهم ويزيد من ولائهم مما يرفع من مستويات الرضا لديهم فيؤثر إيجاباً في مستويات الأداء لديهم والتميز فيه. تسعى المنظمة من خلال أسلوب التعلم التنظيمي إلى إحداث تأثير إيجابي وعميق على أداء الموارد البشرية فيها، هذا التأثير يترجم أساساً في حجم المعارف والخبرات التي يكتسبها المورد البشري ضمن ممارسات هذا الأسلوب، التي تخوله لأداء وظيفته على الوجه المطلوب ومن أهم نتائج التعلم التنظيمي في حصيلة الموروث الثقافي الجديد حول العمل²:

-إكساب المورد البشري المهارات اللازمة التي تعطيه ثقة في نفسه، تجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين؛

-يزيد من احترام المورد البشري لنفسه، هذا الاحترام مستمد أساساً من مدى امتلاكه للمهارات والمعارف المساعدة على الرفع والتحسين من أدائه؛

-إكساب المورد البشري خبرات جديدة تؤهله لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر وتحفزه على الأداء الأفضل؛
-إكساب المورد البشري المرونة في حياته الوظيفية نتيجة لامتلاكه خبرات متعددة تساعده على الرفع من أدائه؛

-تنمية النواحي السلوكية للمورد البشري تجعله يتأقلم في العمل ضمن فرق تساعده على تبادل الخبرات والمعارف والتي توجه أدائه نحو الأفضل؛

-الرفع من الروح المعنوية للعاملين نتيجة الرفع من المخزون المعرفي والزيادة في خبراتهم الوظيفية المساعدة على التمكن من التحكم في مستويات الأداء المطلوبة.

يتخذ منهج التعلم التنظيمي كأحد المداخل الأساسية التي أفرزتها الأدبيات الحديثة التي تسهم في جعل المنظمة بمثابة منظمة تعلم. فالتعلم التنظيمي يؤدي في أحد جوانبه إلى تقويم سلوك الموظفين ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية

¹ ميلود زيد الخير وعبد القادر برطال، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

² مانع سونية، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص. 262.

الفرع الرابع: التدريب حول أعراف معايير الجودة الشاملة ارث ثقافي لتحسين المستمر للعمل

تعد إستراتيجية التدريب إحدى الاستراتيجيات المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة في إطار تطبيق مفاهيم ومعايير أداة الجودة الشاملة، فهي تعتمد على التدريب في الوقت اللازم وبالنوعية المطلوبة والتكلفة الضرورية ولجميع أفراد المنظمة، وبالتالي الوصول الى تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً: تحقيق الجودة الشاملة بإتباع عملية التدريب

يركز مدخل الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة جميع العمال في المؤسسة وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية وتأهيلهم من خلال وضع تطبيق إستراتيجية للتدريب المستمر وعلى كافة المستويات الإدارية وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم. بما يكفل انسجام وملائمة هذه المهارات والاتجاهات لفلسفة التحسين المستمر. فإذا كان هناك التزام من قبل جميع العمال على التحسين المستمر كان لزاماً الاهتمام بالتدريب المستمر لجميع الوظائف والموظفين بالمنظمة. فالتدريب يساهم في جعل الجودة الشاملة واقعا ملموسا باعتبار أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تحقيق الجودة الشاملة هو توفر الموارد البشرية الكفؤة المدربة. وهذا الشرط يحدد أهمية توفر إستراتيجية واضحة ومطبقة فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات¹.

ثانياً: التدريب على جودة الشاملة مرتبطة بالتحسين المستمر للعمل

للإشارة، فإن تطبيق إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر. فإستراتيجية التدريب كعملية مخططة حسب الاحتياجات المحددة لتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف وسلوك للتوافق مع متطلبات المنصب أو التحسين المستمر في الأداء بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المنظمة².

المطلب الثاني: أثر استمرارية برامج وسياسات التدريب للتنمية البشرية في القيم والمتوقعات المكونة للثقافة التنظيمية

مهما كان برنامج وأسلوب التدريب الذي تنتهجه المنظمة فإنه لا بد أن يؤثر على ثقافة الأفراد العاملين فيها، فيه ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء المنظمة، وهذا يتحقق من خلال اعتماد المنظمة على إستراتيجية مستمرة لتدريب وتطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم المقابلة لتقييمهم وتوقعاتهم التنظيمية المكونة للحصيلة الثقافية في المنظمة. هذا ما سيتم كشفه في الفروع الثلاث،

¹ الهام يحيوي، مريم يحيوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة-دراسة حالة-، مخبر بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2012، ص.14.

² المرجع نفسه، ص.15.

الفرع الأول ابرز لنا الأثر في تغيير السلوك التنظيمي والتمكين، أما الفرع الثاني جاء ليبين اثر استمرارية البرامج والسياسات على التوقعات المتعلقة بالأداء، الكفاءة الإنتاجية، الرضا والوظيفي.

الفرع الأول: الأثر في تغيير السلوك التنظيمي (القيم التنظيمية) والتمكين

يحظى التدريب المستمر للموارد البشرية باهتمام المنظمات المعاصرة، لأن العنصر البشري يسهم إسهاما فاعلا في تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التدريب بأنه الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد العاملين بمعارف ومهارات وسلوكيات متقدمة والذي ينعكس إيجابا على أداء العاملين وكفاءتهم ومدى فاعليتهم لإحداث التغيير الإيجابي المنشود.

أولا: أثر استمرارية برامج التدريب في تغيير القيم السلوكية للأفراد

يمثل الفرد في المنظمة كيان مادي ومعنوي، يقوم بممارسة عمله في ظروف تنظيمية معينة، وبذلك يمثل نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به، وقد أشارت الأدبيات انه لا يوجد تدريب ناجح بدون دافع يستثير سلوك الفرد، كما انه شرط ضروري لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب، وكلما زاد الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهرت عليه علامات المثابرة ، ولعل من أسباب فشل خطط وبرامج التدريب أن العديد من المنتسبين إليه يكونون بدون تأهيل أو علم فقد أهملوا أهمية الدوافع والعمل على تنميتها وكذلك الوقوف على ميول واتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب وتعديل سلوك الأفراد. تمثل المنظمة ملتقى لعدد من الأفراد يختلفون من عدة جوانب و من بينها القيم هذه الأخيرة تؤدي إلى ظهور مجموعة من المشاكل داخل المنظمة تأثر بشكل سلبي عليها وعلى الأفراد، فبعض هذه القيم قد تتعارض مع مهام الأفراد وأدوارهم مما يؤدي الى نشوب صراعات، لذا يتوجب على المنظمة أن تضع برامج تكوينية تحاول من خلالها تغيير قيم أفرادها لتتماشى مع القيم السائدة فيها، وتوحيد هذه القيم من اجل سير حسن للعمل وتقادي الكثير من المشاكل¹.

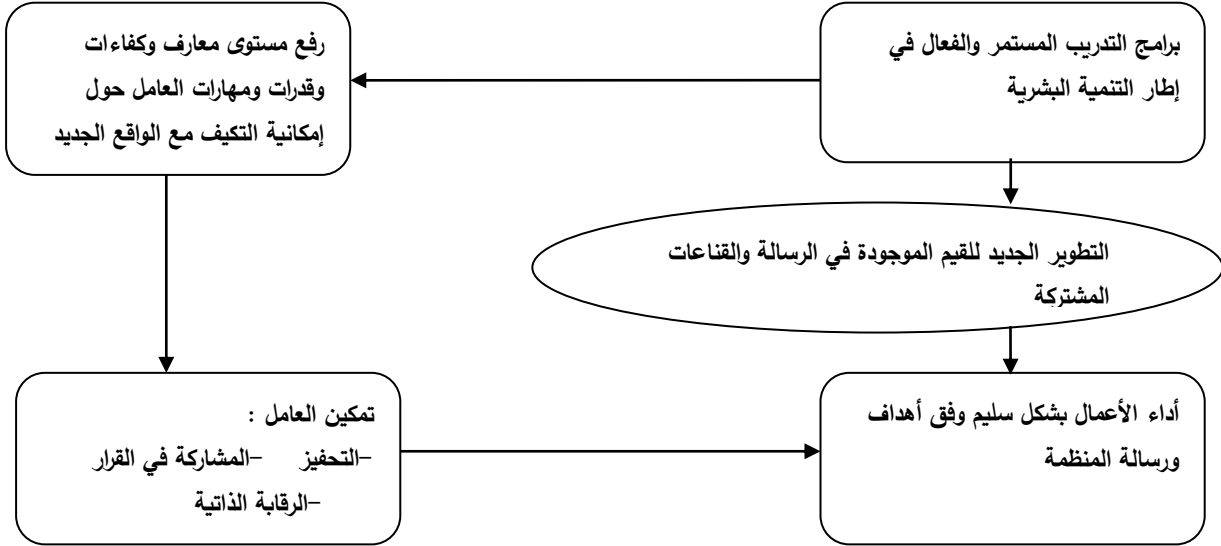
ثانيا: أثر استمرارية برامج التدريب في زيادة مستويات ثقافة تمكين العاملين في المنظمة

يذكر أن الاستمرار في البرامج التدريبية في إطار تنمية المورد البشري من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح ثقافة تمكين العاملين، فلا يمكن تمكين العاملين في أي مجال عملي في المنظمة دون تنمية المهارات ورفع القدرات وصقل العامل بمعارف، ومهارات وقدرات بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة، أداء عمله الحالي، أو المستقبلي بكفاءة وفعالية تساعد على تحقيق غايات المنظمة، فلا يمكن زيادة ثقافة تمكين العاملين إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لانجاز الأعمال. والتمكين لكي يتم لابد من رفع كفاءة العاملين والسعي إلى تقليل نسبة أخطائهم، وإشعار العاملين بأهمية أعمالهم، وتكريمهم والرفع من الروح المعنوية لهم، للوصول بهم لمرحلة الرضا

¹ شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، مكررة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص. 130-131.

والاستقرار في العمل، وكل ذلك يعد من فوائد التدريب الفعال¹. ويمكن ملاحظة العلاقة بين التدريب المستمر وثقافة التمكين من خلال استعراض النموذج الآتي:

شكل (03) علاقة التدريب المستمر وثقافة التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: هوري السيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، ط12، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ص.160.

حيث يعد التدريب المستمر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، هو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، فانه من الضروري للمنظمات أن تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاؤها على مستوى عال من المهارات كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها².

ثالثاً: الأثر استمرارية التدريب في زيادة مستويات ثقافة احترام الوقت في المنظمة

يواجه المدراء والعمال أحياناً بعض التوتر وضغوط العمل مما يضيع جزءاً من الوقت المخصص للعمل مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين وللمدراء والمشرفين. ومن هنا لابد للإدارة من وضع برامج تدريبية مستمرة تساعد العاملين والمدراء على معرفة مفهوم التوتر ومفهوم الضغوط في العمل وعلاقة كل ذلك بمفهوم إدارة الوقت، وبالتالي على التدريب على مسالة مقاومة التوتر ومقاومة ضغوط العمل واستغلال الوقت أفضل استغلال ممكن وبالتالي التدريب على إدارة الوقت. يتم كل ذلك وفق برامج تدريبية معدة خصيصاً لهذه المواضيع من أجل تحسين الأداء في العمل والعمل في أقل وقت ممكن وفي أحسن أداء ممكن مما يوفر على الإدارة وقتاً وجهداً ومالاً ويزيد في الربحية أو يقدم الخدمة بوجه أحسن وأفضل،

¹ خالد بن قالح القحطاني، التدريب ودوره في تمكين العاملين بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية، مذكره الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص.32-33.

² هوري السيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، ط12، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ص. 160.

إن التوتر وضغوط العمل تسرق وقت وجهد العمال والمدراء لذلك لابد من تدريبهم على معرفة مقاومة التوتر وضغوط العمل وتحسين إدارة الوقت واستغلاله بأحسن صورة ممكنة¹.

الفرع الثاني: أثر استمرارية التدريب في إطار التنمية البشرية على التوقعات المتعلقة ب: الأداء، الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي

يعد التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمة يسعى إلى تحسين أداء الفرد وإكسابه المهارات اللازمة وزيادته في الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي، التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أولاً: أثر استمرارية التدريب على توقعات رفع الأداء أو تحسينه

المؤسسة في ظل ما تبذله من جهود وما تتبناه من سبل في تنمية مواردها البشرية، تهدف إلى الرفع من مستوياتهم المعرفية وخبراتهم وكذا مهاراتهم والرفي بمجوداتهم الفكرية، من ثم تعظيم الاستفادة من استخداماتهم، بما يضمن الرفع من أداءهم وأداء المنظمة ككل. بحيث يظهر اثر استمرارية التدريب على الأداء فيما يلي²:

1. يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التدريب الجيد سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوافرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه.

2. يصلق التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المنظمة من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، بحيث ينعكس ذلك على عائداتها، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين وعلى نفسياتهم.

3. تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة في المستقبل.

4. يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضاً مهيين نفسياً للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل، يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها كما يساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المنظمة، فالعامل الجيد أساس العمل المتقن والارتقاء نحو الأفضل .

5. يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة والعاملين مما ينشأ بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين.

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، عمان، دار الراية للنشر والطباعة، 2010، ص. 159.

² محمد مروان، اثر التدريب على أداء العاملين، الاردن، مجلة الموضوع، 17 فيفري 2017، ص. 7.

6. يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية وتطويرها وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة.

ثانياً: أثر استمرارية التدريب في توقعات رفع الكفاءة الإنتاجية

يلعب التدريب المستمر دوراً أساسياً في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل من خلال تعليمه حسن استخدام الأدوات ووسائل العمل وتنمية مهاراته وخبراته ورفع كفاءته الإنتاجية وتحسين أدائه الوظيفي والفني والمهني، كما يسهم التدريب في تطوير كفاية وإنتاجية وربح المنظمة. إن مفتاح إدراك التفاعل والتأثير المتبادل بين التدريب والإنتاجية تكمن في تحديد وتوضيح مفهوم تنمية إنتاجية القوى العاملة التي يعتبرها البعض بأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث للموارد البشرية التي تزداد عن طريق الاستثمار البشري عن طريق التعليم والتدريب الفني¹.

الفرع الثالث: أثر استمرارية التدريب في توقعات زيادة الرضا الوظيفي للعاملين

تقوم المنظمة بتقديم برامج التدريب المستمرة وتنمية معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين لتساعدهم على تحسين مستويات أدائهم واكتساب الرضا الشخصي من وظائفهم². فالرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه وتوافقه مع نوع العمل الذي يؤديه سواء من حيث القدرة أو الاستعداد أو الطموح وحتى بالنسبة للمقابل الذي يحصل عليه ومدى إشباعه لحاجاته فكلما ازدادت مهارة الفرد وحصل على تكوين جيد على طرق الأداء الفعالة كلما ارتفعت درجة رضاه عن العمل المؤدى، لأنه سينتج عملاً ذا قيمة وفائدة وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمأنينة وسعادة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته ومؤهلاته، ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية داخل المنظمة يقترن حدوثها بدرجة الرضا والارتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم، وحينما يوفر لهم العمل الذي يوفر فرص الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وإمكانية تطويرها عن طريق التكوين والتعليم، ويوفر لهم الأمن والطمأنينة، عندها لا يبقى أمام العمال سوى الإبداع وإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية بعد ظهور شعورهم بالرضا³.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص. 201.

² المرجع نفسه، ص. 219.

³ صيرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة حالة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص. 26.

خلاصة الفصل الأول

بعد عرض الفصل الأول، يمكن استخلاص ما يلي:

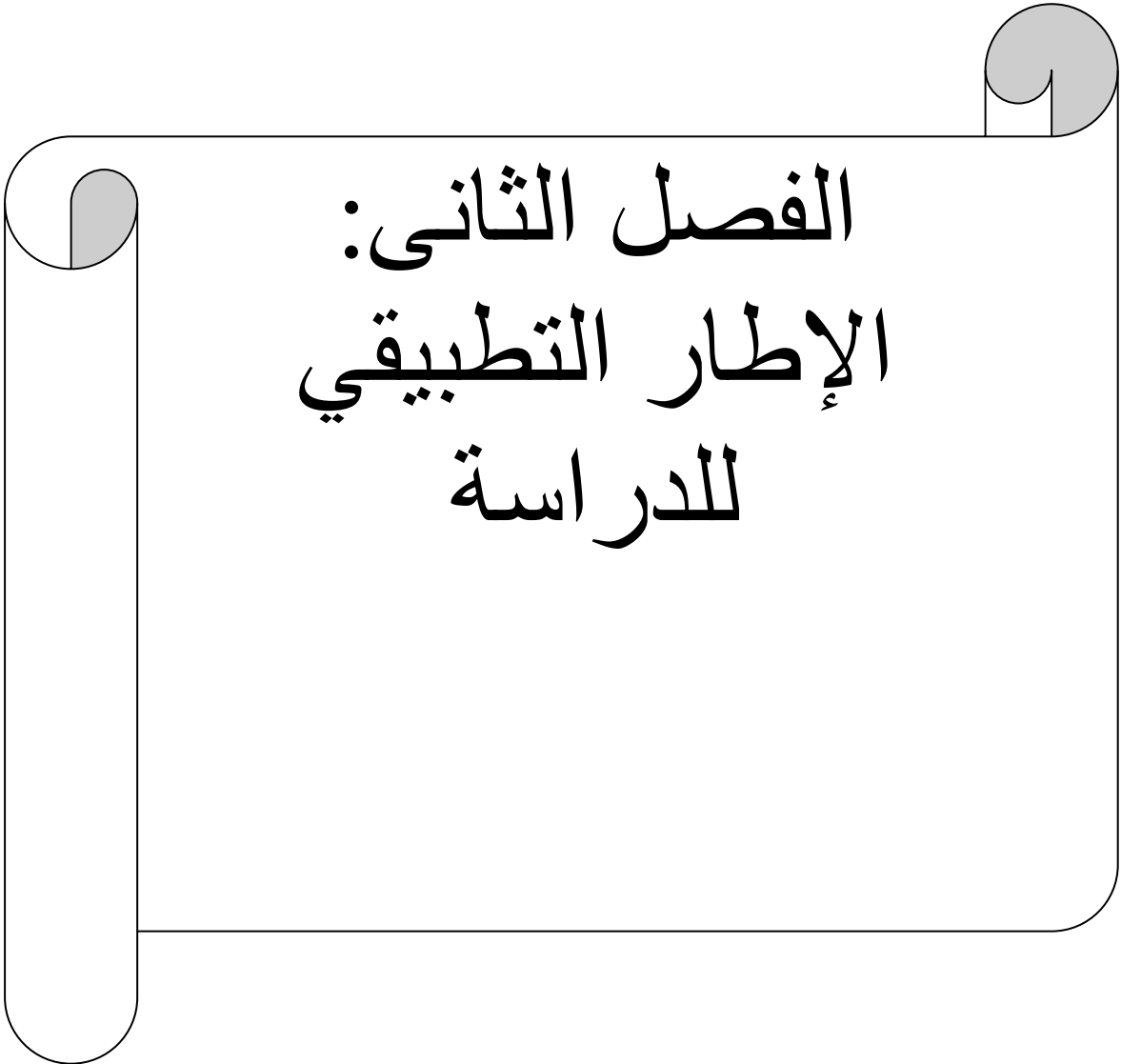
تحقيق التميز الدائم يرتبط بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكها وتنشيطها واستغلالها أحسن استغلال من خلال تفعيل سياسات وبرامج التنمية البشرية.

تهدف سياسات وبرامج التنمية البشرية إلى تطوير أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم ومنحهم فرص التطور الشخصي والتقدم المهني.

كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض هي كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافات وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ويستمد دورها الفعال من أهميتها والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الطرف القوي الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

نظرا للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك من خلال تطبيق سياسات وبرامج التنمية البشرية، التي تلعب دورا هاما في تدعيم الثقافة التنظيمية للمنظمة، وذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي يخضع لها المتدرب في مجال عمله، حيث تسعى إلى تنمية قدراته الإبداعية والابتكارية، وتؤثر على معارفه، مهاراته، سلوكه، أدائه، وفعالية المنظمة ككل.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a wavy, zigzag pattern. The text is centered on the unrolled portion of the scroll.

الفصل الثانى: الإطار التطبيقي للدراصة

تمهيد

بعد التطرق إلى كل من برامج وسياسات التنمية البشرية والثقافة التنظيمية من الناحية النظرية، سيتم خلال هذا الفصل محاولة إظهار مدى اعتماد بعض المنظمات التابعة لقطاع الإدارة الحكومية على برامج وسياسات التنمية البشرية وأثر ذلك في دعم الثقافة التنظيمية على مستواها. وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المنظمات محل الدراسة، باعتبارها منظمات عمومية وتعتمد بدرجة كبيرة على تكوين موظفيها وتدريبهم.

لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي: المبحث الأول الذي احتوى على مطلبين، الأول يظهر مفهوم المنظمات الحكومية، أسباب انتشارها وهيكلتها، والمطلب الثاني اختص بتعريف المنظمات الحكومية محل الدراسة. المبحث الثاني اختص بتوضيح منهجية الدراسة وإجراءاتها، كما بين مجتمع الدراسة وأداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وأخيرا المبحث الثالث جاء من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان مرورا بمختلف الاختبارات الإحصائية وصولا إلى النتائج وتفسيرها.

المبحث الأول: عموميات حول المنظمات الحكومية

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية، وذلك من خلال إنشاء منظمات عمومية أو انتشار المنظمات المشرفة على الإفلاس وإعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل والحد من البطالة، كما تعمل في القطاعات ذات طابع استراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظرا لدرجة الخطورة الكبيرة واحتياجاتها لأموال ضخمة، وبهذا سيتناول هذا المبحث فكرة عن ماهية المنظمة الحكومية مع لمحة حول المنظمات الحكومية محل الدراسة .

المطلب الأول: ماهية المنظمة الحكومية

تقوم المنظمات الحكومية بخدمة الصالح العام وتخضع لسلطة الدولة وتسيير وفقا لتوجيهاتها، وهذا ما سينعكس على مختلف المفاهيم المقدمة للمنظمات الحكومية وخصائصها، أسباب انتشارها وهيكلتها أجهزتها.

الفرع الأول: مفهوم المنظمات الحكومية وخصائصها

تعرف المنظمة الحكومية بأنها: شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة او المجموعات المحلية¹. ومن أهم الخصائص الذاتية للمنظمة الحكومية:²

1. المنظمة الحكومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية).
2. تتمتع المنظمة الحكومية الشخصية المعنوية العامة، وهي مملوكة للدولة وتتشأ أصلا بواسطة الدولة.
3. تتمتع المنظمة الحكومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.
4. تعتبر المنظمة الحكومية الإدارة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية والاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف.
5. تخضع المنظمة الحكومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية.
6. تدار وتسير المنظمة الحكومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.

الفرع الثاني: أسباب انتشار المنظمات الحكومية

لقد شهد قطاع العام في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا لمنظمات الدولة، سواء بالتأميمات أو بالإنشاء، وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية هذا القرن خاصة، عدة أسباب منها:³

¹ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر، 2007، ص.213.

² عمار عوايدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص.308.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 58-59.

1. أسباب سياسية: وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

- أسباب فرصية: تتمثل في التأميمات التي تتم على المنظمات التي كان يمتلكها الأشخاص في القطر.
- أسباب الأمن واستقلالية الدولة: ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية ومجموعة من المنظمات الداخلية، وهذا يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة البلد.
- الأيدولوجية السياسية: في هذا الإطار فإن المتحكمين في السلطة في البلد، حتى ولو كان رأسماليا، يقومون بإصدار أوامر طبقا لبرامجهم وميولهم الأيدولوجية، وهذا ما حدث في بعض الدول الأوروبية بين الحريين العالمتين.

2. أسباب اجتماعية: وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو منتجات للمواطنين، أو لبعض الطبقات منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث يلاحظ أن الخدمات المقدمة من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة وقطاع التعليم مثلا، لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

3. أسباب اقتصادية: تتدخل الدولة أحيانا لشراء المنظمات الخاصة التي تتعرض لخسائر، أو لا تستطيع الصمود اقتصاديا وماليا، مثل قطاع البنوك وقطاع النقل، وذلك تقاديا لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام. كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعادن والطاقة، والبريد والمواصلات، أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة.

الفرع الثالث: هيكليّة أجهزة المنظمات الحكومية

يتكون الجهاز الإداري للإدارة العمومية من عدة منظمات رسمية، تقوم كل منها بأداء وظيفة معينة، تكون حكومية أو اقتصادية ومنظمة بطريقة رسمية وعلى مستويات مختلفة لتحقيق هدف محدد، وتتمثل أجهزتها في:¹

أولا: الأجهزة المركزية

يتمحور وصف الأجهزة المركزية حول إبراز الأنواع المختلفة منها والمتمثلة في:

1. مجلس الوزراء: يعتبر الجهاز التنفيذي للدولة. وطبيعي أن تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة إلى أخرى حسب دساتيرها ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس وزراء.
2. الوزراء: يعهد بكل نشاط رئيسي متميز في الدولة إلى وحدة مستقلة تسمى الوزارة. وهي وحدة مسؤولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية.
3. المصالح الحكومية: تعتبر المصلحة الحكومية الجهاز الرئيسي في الوزارة، ويعين لها مدير يتولى مسؤولية إدارتها وتنظيمها تحت إشراف الوزير المختص. وكلما تعدد نشاط الوزارة كلما تعددت المصالح

¹ مرواني رابح، نظم المعلومات الحديثة ودورها في الرفع من أداء الإدارة العمومية، مذكرة ماجستير علوم تسيير، تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2012، ص 17، 18.

الإدارية التابعة لها.

ثانيا: المؤسسات والشركات العمومية

تعتبر أحد أشكال الأجهزة الحكومية المعمول بها كبديل للوزارة أو المصلحة الرسمية التابعة لها مباشرة في إدارة مشاريع مختلفة من حيث الهدف والنشاط. تدار بأسلوب اقرب إلى أسلوب إدارة المنظمات والشركات الخاصة منه إلى أسلوب الوحدات الحكومية، فهي تدار عن طريق مجلس إدارة. وتأخذ المنظمات والشركات العمومية شكلين:

1- وطنية: تابعة للوزارات وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة، كما تقوم الوزارة بمراقبة إدارتها.

2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: تكون تابعة للبلديات أو الولايات، أو تكون تابعة لهما في أن واحد، وتكون بأحجام متوسطة وصغيرة، تمارس نشاطها مثل النقل والبناء.... الخ.

ثالثا: وحدات الإدارة المحلية

تعتبر تنظيما إداريا تخضع في السلطات المحلية للتعليمات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية والمتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءا من الهيكل الإداري للدولة. تقوم بإدارة الشؤون المحلية من خلال هيئات أو مجالس محلية وحكام محليين (معيّنين أو منتخبين) لهم صلاحيات محددة لإدارة المجتمع المحلي.

رابعا: وحدات إدارة المرافق العمومية

هي الجهاز الذي يسير الشؤون العمومية. حيث يرتبط هذا المفهوم بسلطة الإدارة العمومية بشكل عام أو أي منظمة إدارية معينة، فالمرافق العمومي للتعليم العالي والبحث العلمي هو مبنى الوزارة والتنظيمات التي فيه أو مجموع الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو مراكز البحث... الخ. وتنقسم المرافق العمومية حسب طبيعة النشاط إلى:

1- مرافق عمومية إدارية

2- مرافق عمومية اجتماعية

3- مرافق عمومية اقتصادية

4- مرافق عمومية مهنية ونقابية.

المطلب الثاني: لمحة حول المنظمات الحكومية محل الدراسة

تم حصر المجال العمومي الذي تتشط في المنظمات الآتية: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، اتصالات الجزائر، مديرية الحفظ العقاري، والجامعة، ويأتي هذا المطلب للتعريف بهذه المنظمات واختصاصها.

الفرع الأول: التعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

يعتبر الضمان الاجتماعي عنصرا هاما في السياسة الاقتصادية، حيث تترجم هذه العلاقة طبيعة البحث عن استمرارية الموارد وبالتوزيع العادل لها، لقد انبثق قانون الضمان الاجتماعي الجزائري من نظيره الفرنسي وفقا للقرار رقم 49/45 المؤرخ في 10 جوان 1949، والذي دخل حيز التطبيق في 10 أفريل 1950 وتم إنشاء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أو التأمينات الاجتماعية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جانفي 1987 الذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية cnas، وقد صدرت عدة مراسيم منها من تبين تنظيمه الإداري، شروط التكفل بخدماته، التصنيف الفرعي للمناصب العليا في بعض الهيئات المستخدمة¹.

الفرع الثاني: التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

مديرية التعمير والبناء هي إحدى المصالح اللامركزية التابعة لوزارة السكن والعمران، حيث تتولى مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي. تم إنشاؤها وهيكلتها بموجب القرارات والمراسيم الآتية:

- المرسوم التنفيذي 90-328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية و عملها المعدل والمتمم.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991، يضبط عدد المديريات التي تضم مصالح التجهيز في مستوى كل ولاية و يحدد التنظيم الداخلي للمصالح التي تتكون منها.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 أفريل 1998 يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن والعمران ويضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 1999.

- المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 15 جانفي 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران².

¹ درار عياش، اثر نظام الضمان الاجتماعي على حركة الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص.41.

² الموقع الرسمي لوزارة السكن والعمران والمدينة <http://www.mhuv.gov.dz/Pages/IndexFr.aspx>

الفرع الثالث: التعريف بمديرية الحفظ العقاري

أقر المشرع الجزائري بنظام الشهر العقاري كأساس لشهر التصرفات العقارية بإصداره للأمر رقم 74/75 المؤرخ في 12/11/1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري، الذي يهدف إلى تطهير شامل للملكية العقارية، والذي وضع حيز التطبيق سنة 1976 بمقتضى المرسوم رقم 62/76 المؤرخ في 25/03/1976 المتعلق بإعداد مسح الأراضي العام، والرسوم رقم 63/76 المؤرخ في 25/03/1976 المتعلق بتأسيس السجل العقاري. وتعتبر المحافظة العقارية من أهم الآليات القانونية التي أنشأتها الدولة ونظمتها في تشريعاتها باعتبارها الدعامية الأساسية في ضبط واستقرار الملكية العقارية وحماية الحقوق، يتولى تسييرها موظف عمومي يدعى المحافظ العقاري يعمل على رقابة مدى قانونية الوثائق المقدمة للشهر العقاري¹.

الفرع الرابع: التعريف بالجامعة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 279 / 03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 05 - 99 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي: "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وتنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها².

¹ عمر تيمخجين، دور المحافظة العقارية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر في العلوم القانونية، جامعة محمد خيضر، قانون إداري، بسكرة، الجزائر، 2014، ص. 27.

² مبارك بوعلاق، دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 2012/11، ص. 208.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

جاء هذا المبحث لتوضيح منهجية الدراسة المستعملة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي تم استخدامه في البحث، ويبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، كما يظهر كيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على المنهج الإحصائي المتبع، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة كبيانات منشورة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، يتضح أن الأداة الأكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكن من دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

يعرف المنهج الإحصائي على أنه فرع من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع البيانات لظاهرة معينة وتنظيمها وتبويبها وعرضها جدولياً أو بيانياً ثم تحليلها رياضياً واستخلاص النتائج بشأنها والعمل على تفسيرها¹.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية

يعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة²، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالإدارات المختارة حيث قسمت العينة حسب ما أتاحت ظروف الميدان وقد جاءت عينة المستجوبين مقسمة كالآتي:

- 15 استمارة إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛

- 15 استمارة بمديرية الحفظ العقاري؛

- 15 استمارة بالجامعة؛

- 15 استمارة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

¹ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص.213.

² السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، الجزائر، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، 2013، ص. 18.

الفرع الثالث: العينة التطبيقية في الدراسة الميدانية

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك راجع إلى قلة الإمكانيات وكبر العدد وقلة الوقت، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسبا مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله، وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصل إلى نفس النتائج تقريبا التي ستتوصل إليها الدراسة على المجتمع ككل. وتعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات الدراسة التطبيقية¹. وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بشكل موضوعي من الإدارات العمومية المختارة حيث لا تخضع للاختيار الشخصي وذلك لاختصار الوقت وتوفير للجهد والنفقات، ورفع مستوى العمل البحثي وجعله أكثر دقة.

المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة مع إبراز مراحل بنائها، ثم تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها مع اختبار صدق ثبات الاستبيان في البداية.

الفرع الأول: إعداد، تصميم وتحكيم الاستبيان

يسعى الباحث في هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد دور سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في تدعيم الثقافة التنظيمية للمنظمة الحكومية، وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتحقيق هذه الدراسة أهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث...، وفي حالة استخدامها يراعى شرط هام وهو أن يكون المبحوث يحسن القراءة والكتابة².

لقد تم الاعتماد في إطار تصميم وبناء استبيان الدراسة على أسس علمية منهجية، من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، التي ساعدتها في تصميم نموذجا مرت فيه بالخطوات الآتية:

- 1- تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها؛
- 2- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في جملة الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛

¹ إمامي موسى محمد، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، 2007، ص 21.

² صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص 23.

3- تصميم الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيباً منطقياً تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، وعليه فقد تم تصميم الاستبيان الموضح في الملحق رقم (1).

أولاً: إعداد وتصميم الاستبيان

اشتملت الاستمارة على مقدمة صغيرة لتعريف المستجوبين بالموضوع المدروس، ولأي غرض ستنم دراسته حيث كانت الأسئلة الخاصة بالخصائص الشخصية مغلقة، والأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي أي أسئلة تمس مباشرة الموضوع محل البحث، والأسئلة موزعة كما يلي:

القسم الأول: أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمجيب من أجل تقريبها أكثر من الدراسة والدخول تدريجياً في صلب الموضوع (أسئلة مغلقة).

القسم الثاني: تكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة واحتوى هذا القسم على 14 سؤال موزع على 3 محاور: تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب، تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب، والمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب.

القسم الثالث: الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة واحتوى على 21 سؤال وتم تقسيمه إلى محورين، القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت) و المحور الثاني جاء في التوقعات حول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة رصيد الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة).

مجلد الأسئلة كان (34) سؤالاً، أما الإجابات فتكون حسب نوعية الجواب المراد الوصول إليه، وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (04): تفصيل عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

المنظمة الحكومية	الجامعة	الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي	مديرية الحفظ العقاري	اتصالات الجزائر	المجموع
عدد الاستبيانات الموزعة	15	15	15	15	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	15	14	12	14	55

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: صدق المحكمين الصدق الظاهري:

بعد عرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية قبل النشر لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة ، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة؛

- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما هو ضروري من تعديل، صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة، وفي الأخير بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من المحكمين، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم. وقد تم قياس اتجاهات المستجوبين من خلال سلم ليكرت، وهو أسلوب خماسي يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً). حيث يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5، وانحراف معياري نظري 0.5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.20 إلى 5	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	1 إلى 1.79

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة المعتمدة

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، بعد أن تم تحصيل الاستبيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) statistical package for social sciences إصدار 22، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتمال التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الآتية:

1- **معامل الثبات الفا كرومباخ:** يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ثبات المقياس المستخدم.

2- **معامل الصدق:** مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

3- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدامه لتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4- **التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية:** وذلك بغرض عرض مختلف التحاليل للبيانات الديموغرافية الشخصية لأفراد العينة.

5- **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان.

6- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية .

7- **اختبار (T test) ستودنت:** تم استخدام هذا الاختبار لاختبار مستوى موافقة أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.

8- **استخدام نتائج التباين للانحدار:** للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

9- استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

9- استخدام للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test): لتحليل الفروق في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول المتغير التابع والمتغير المستقل تعزى لمتغير الجنس.

10- استخدام تحليل مان ويتني Mann-Whitney U : لتحليل الفروق في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول المتغير التابع والمتغير المستقل تعزى لمتغير السن.

11- استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لتحليل الفروق في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول المتغير التابع والمتغير المستقل تعزى لمتغير المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة والخبرة.

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان وطبيعة توزيع بيانات العينة

أولاً: يقصد بثبات استمارة الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ. والجدول التالي يبين معامل ثبات بالنسبة للمحاور الثلاث كما يلي:

جدول رقم (06) : يبين ثبات الاستبانة وفقاً لـ ألفا كرومباخ

الأقسام	معامل الثبات	معامل الصدق
تكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة (السياسات والبرامج)	0.859	0.926
الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة.	0.712	0.843
جميع فقرات الاستبيان	0.838	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول يلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ اكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع أقسام الاستبيان والاستبيان ككل مما يدل على ثبات أداة الدراسة ومنه يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة المستخدمة لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة

لاختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً التعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية.

جدول رقم (07): اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة

المحاور	مستوى الدلالة
تكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة (سياسات والبرامج)	0.200
الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة	0.220

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال الجدول رقم (07) أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، هذا ما يبرر استخدام الأدوات الإحصائية المذكورة سابقاً.

المبحث الثالث: تحليل المعالم الإحصائية لعينة الدراسة وتفسير النتائج

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلًا علميًا وعرض وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها، سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية واتجاهات أفراد العينة

هذا المطلب يختص بتحليل وعرض نتائج الخاصة بالمحاور الثلاث للدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية الشخصية

سيجري في هذا الفرع وصف لخصائص الديموغرافية بعرض حيثيات الجزء الخاص بأوصاف العينة من خلال الأسئلة من 01 إلى 07 .

أولاً: توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعاً للجنس، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

جدول (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	52.7%
أنثى	26	47.3%
الإجمالي	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم 08 يلاحظ أن عدد ذكور العينة المبحوثة أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور: 52.7% من مجموع الموظفين المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث: 47.3%، ومنه يمكن القول أن أغلبية الموظفين المبحوثين في هذه العينة من المنظمات الحكومية المبحوثة هم من جنس الذكور، وهذا ما يمكن أن يعطي فكرة حول مستوى خضوعهم لبرامج وسياسات التنمية البشرية على اعتبار أن الموظفين قد تعيقهم بعض الظروف العائلية والمسؤوليات الأخرى .

شكل رقم (04) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

ثانياً: توزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعاً للعمر، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

جدول (09): تصنيف العينة وفقاً للعمر

النسبة	التكرار	الفئات
25.5%	14	30-20
60%	33	40-31
14.5%	08	50-41
00%	00	50 فما فوق
100%	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

بالنسبة للعمر فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن 60% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة، في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 25.5%، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة فكانت نسبتهم هي 14.5%، والعينة كانت خالية من الفئة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة، مما يدل أن أغلبية الموظفين المبحوثين في هذه العينة من المؤسسات الحكومية المبحوثة هم فئة شبابية تملك رغبة وحماس أكبر لإجراء برامج التكوين.

شكل رقم (05): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعاً للعمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

ثالثاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعاً للمستوى التعليمي، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

جدول (10): يمثل تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئات
21.8%	15	ثانوي
60%	33	جامعي
18.2%	10	دراسات عليا
100%	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن الحاصلين على الشهادة الجامعية يشكلون أكبر نسبة من الموظفين القياديين في هذه المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، حيث بلغت نسبتهم 60%، في حين بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي 21.8%، أما الموظفين المتحصلين على شهادة الدراسات العليا بلغت نسبتهم 18.2 % وهي نسبة ضئيلة نوعاً ما، لكن رغم هذه النسبة مع نسبة المستوى الجامعي فهي تفسر أن المستوى التعليم الجامعي مقبول في هذه العينة المبحوثة، مما يعني إمكانية التفاعل الايجابي مع سياسات وبرامج التنمية البشرية بسهولة.

شكل رقم(06): تمثيل بياني لتوزيع افراد العينة تبعا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

رابعاً: توزيع عينة الدراسة تبعا للوظيفة المشغولة

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا للوظيفة المشغولة، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

جدول (11): يوضح توزيع أفراد العينة تبعا الوظيفة المشغولة

النسبة	التكرار	الفئات
58.2%	32	موظف
25.5%	14	رئيس مصلحة
16.4%	9	إطار قيادي
100%	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن نسبة 58.2 % من هذه العينة المبحوثة تشغل منصب موظف، أما وظيفة رئيس مصلحة حصلت على نسبة 25.5 %، ووظيفة إطار قيادي أخذت ما نسبته 16.4 % وهذا ما يدل على أن برامج وسياسات التكوين استهدفت الموظفين بدرجة أولى ومكيفة حسب مستوياتهم.

شكل رقم(07): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة المشغولة



المصدر: (spss) من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل "الخبرة"

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا لسنوات الخبرة، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

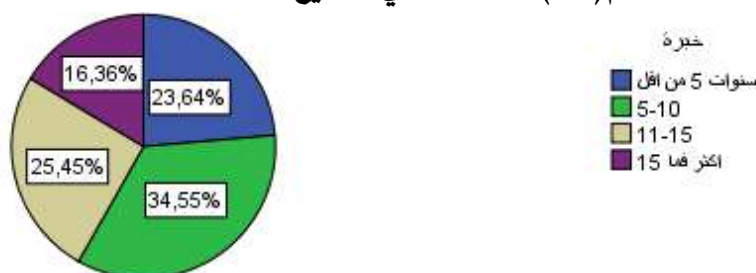
جدول (12): يمثل تصنيف العينة وفقا لسنوات العمل

النسبة	التكرار	الفئات
23.6%	13	اقل من 5 سنوات
34.5%	19	من 5 إلى 10 سنوات
25.5%	14	من 11 إلى 15 سنة
16.4%	9	أكثر من 15 سنة
100%	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن الفئة الثانية التي تمثل خبرة العمل من 5 إلى 10 سنوات هي أكثر التكرارات في عينة المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، بنسبة 34.5 % هذا ما يدل على احتياج هذه الفئة إلى برامج وسياسات التنمية البشرية، تليها الفئة الثالثة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.5 % ، ثم الفئة الأولى بنسبة 23.6%، أخيرا الفئة الرابعة أكثر من 15 سنة بنسبة 16.4 % وتعد اقل نسبة، مما يدل أن المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة لا تتوفر طاقمها الإداري على درجة كبيرة من عنصر الخبرة.

شكل رقم(08): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل "الخبرة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

سادسا: توزيع عينة الدراسة تبعا لعدد التبرصات

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا لعدد التبرصات التي أجراها أفراد العينة، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

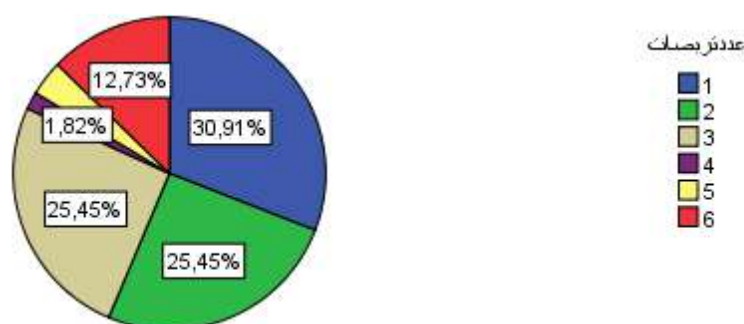
جدول (13): يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لعدد التبرصات

الفئات	التكرار	النسبة
1	17	30.9%
2	14	25.5%
3	14	25.5%
4	1	1.8%
5	2	3.6%
6	7	12.7%
الإجمالي	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن عدد التبرصات "1" حظي بأكبر نسبة وهي 30.9%، ويليهما عدد التبرصات "2" و"3" بنسبة متساوية 25.5%، في المرتبة الثالثة الفئة 6 بنسبة 12.7%، أما الفئة الرابعة الخاصة بخمس تبرصات نسبتها 3.6%، وفي الأخير الفئة الرابعة هي ذات النسبة الأقل 1.8%، مما يدل على أن المنظمات الحكومية المبحوثة لم تمكن اكبر نسبة من موظفيها بإجراء عدد معتبر من التبرصات.

شكل رقم (09): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد التبرصات التي أجريت



(spss) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

سابعا: توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤسسة المشرفة على التبرص أو التكوين

سيمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا لنعوية للمؤسسة المشرفة على التبرص أو التكوين، مع التحليل الممكن من أسفل الجدول.

جدول (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المشرفة على التبرص أو التكوين

الفئة	التكرار	النسبة
الجامعة	16	29.1%
معهد التكوين	15	27.3%
المنظمة التي تعمل فيها	24	43.6%
الإجمالي	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ ان اكبر نسبة كانت لفئة المنظمة التي يعمل فيها المستجوبين هي من قامت بإخضاع عينة الموظفين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة بنسبة 43.6%، في المركز الثاني جاءت الجامعة بنسبة 29.1%، أما المركز الأخير احتله معهد التكوين بنسبة 27.3%، مما يدل على أن المنظمات عينة الدراسة تتبع سياسات وبرامج التنمية البشرية (التكوين والتدريب) بصفة جيدة ذاتية أكثر من لجوءها إلى مؤسسات أخرى خارجية لزيادة مهارات ومعارف موظفيها.

شكل رقم (10): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المشرفة على التبرص أو التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

الفرع الثاني: البيانات المتعلقة بتكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة (السياسات والبرامج)

سيتم عرض بيانات الدراسة الخاصة بالقسم الأول الخاص ببرامج وسياسات التنمية البشرية، وهي تمثل استجابات أفراد العينة الدراسة لفقرات القسم الأول.

أولاً: محور تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب

سيتم من خلال هذا المحور معرفة اتجاهات المبحوثين حول تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب السائدة في الإدارات الحكومية المبحوثة، وقياس هذا المحور من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها الموضحة في الجدول التالي:

جدول (15): تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					العبارات
الترتبة	الاحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
موافق	1.088	3.76	3	6	4	30	12	تكون على علم بالتبرصات والدورات التكوينية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

بوقت كاف								
أهداف التبرصات والدورات التكوينية التي قمت بها كانت واضحة منذ البداية	18	32	2	1	2	4.15	0.87	موافق
موضوعات الدورات التبرصية التي أجريتها كانت لها علاقة بتخصصك الوظيفي.	17	28	4	3	3	3.96	1.053	موافق
وفرت لك إدارة المنظمة برامج تكوينية بناءً على احتياجاتك المهنية التي طلبتها.	7	20	9	14	5	3.18	1.219	موافق
وجدت سهولة من الناحية الإدارية عند إيداعك طلبات التبرصات التكوينية التي أجريتها.	8	17	11	13	6	3.15	1.253	موافق
فترة التكوين في التبرصات التي أجريتها كانت كافية للحصول المعرفي.	2	19	6	26	2	2.45	1.055	غير موافق
في رأيك هل تتاح فرص التدريب والتكوين بناءً على كفاءة من يطلبها في منظمك	6	16	13	17	3	3.09	1.127	موافق
المتوسط العام								
						3.4519	0.677	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ ان اتجاهات عينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4519)، وانحراف معياري (0.677) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

-احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.15 وانحراف معياري 0.87، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالى على أن أهداف التبرصات والدورات التكوينية التي قامو بها كانت واضحة منذ البداية.

-احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 3.96 وانحراف معياري 1.053 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالى على أن موضوعات الدورات التبرصية التي أجروها كانت لها علاقة بتخصصهم الوظيفي.

-احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3.76 وانحراف معياري 1.088 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالى على أن يكونو على علم بالتبرصات والدورات التكوينية بوقت كاف.

-احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3.18 وانحراف معياري 1.219، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالى جدا على أن إدارة المنظمة وفرت لهم برامج تكوينية بناءً على احتياجاتهم المهنية التي طلبوها.

-احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.15 وانحراف معياري 1.253 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أنهم وجدوا سهولة من الناحية الإدارية عند إيداعهم طلبات التبرعات التكوينية التي أجروها.

-احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.09 وانحراف معياري 1.127 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن فرص التدريب والتكوين تتاح بناءا على كفاءة من يطلبها في المنظمة.

-احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2.45 وانحراف معياري 1.055 ، مما يعني أن أفراد العينة غير موافقين لفكرة أن فترة التكوين في التبرعات التي أجريتها كانت كافية للحصول المعرفي.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن أفراد العينة المستجوبة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة وافقوا بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة حول تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب هذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3.4273 مع انحراف معياري 0.677.

ثانيا: محور تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب

سيتم قياس هذا المحور من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (16): تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					العبارات
الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
موافق	1.161	3.64	3	9	5	26	12	معلومات وبيانات الدورات التكوينية التي أجريتها كانت قريبة من واقع نشاط المنظمة التي تعمل فيها.
غير موافق	1.224	2.95	6	17	13	12	7	بخصوص برامج التدريبات في التبرعات التي أجريتها، تركت لك الحرية في اختيار أساليب وأدوات البحث والتحصيل المعرفي.
موافق	1.082	3.67	3	3	16	20	13	يتمتع المدربين الذين أشرفوا على تنفيذ برامج التبرعات التي قمت بها بالكفاءة في نقل المعلومات والمعارف إليك كمتربص.
موافق	0.87	3.78	1	4	10	31	9	عمل المدربين في التبرعات التي

	5						أجريتها على توضيح الفائدة من المعلومات والمعارف الجديدة في اختصاصك المهني.
موافق	.0	.3	المتوسط العام				
	8277	5091					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.5091)، وانحراف معياري (0.8277) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

-احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.78: وانحراف معياري 0.875 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن فترة عمل المدربين في التبرصات التي أجريت عملوا على توضيح الفائدة من المعلومات والمعارف الجديدة في الاختصاصات المهنية.

-احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.67: وانحراف معياري 1.082، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المدربين الذين أشرفوا على تنفيذ برامج التبرصات التي أجريت يتمتعون بالكفاءة في نقل المعلومات والمعارف إلي المتبرص.

-احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.64: وانحراف معياري 1.161 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن معلومات وبيانات الدورات التكوينية التي أجريت كانت قريبة من واقع نشاط المنظمة التي يعملون فيها.

-احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.95: وانحراف معياري 1.224، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن بخصوص برامج التدريب في التبرصات التي أجريت، تركت الحرية في اختيار أساليب وأدوات البحث والتحصيل المعرفي.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن أفراد العينة المستجوبة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة وافقوا بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة حول تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب هذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3.5091 مع انحراف معياري قدره 0.8277.

ثالثا: محور المكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب

سيتم قياس هذا المحور من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (17): المكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب

المؤشرات الاحصائية			الاستجابات					العبارات
الترتيبية	الاحراف المعيار ي	الوسط الحساب ي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
موافق	1.02 6	3.85	0	8	9	21	17	حرصت بشكل مستقل على تنمية مهارات ومعارف أخرى جديدة بشكل إضافي خلال التدريبات في التربصات التي أجريتها.
موافق	1.16 8	3.47	2	12	11	18	12	قمت بمهام بحثية تحصيلية بشكل ملائم (مستوى مناسب) في فترات تدريباتك التربصية التي أجريتها.
موافق	1.11 6	3.4	4	8	12	24	7	تتضمن الدورات التدريبية التي أجريتها أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.
موافق	0.85 102	3.57 58	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.5758)، وانحراف معياري (0.85102) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

-احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 3.85 وانحراف معياري 1.026، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المنظمة حرصت بشكل مستقل على تنمية مهارات ومعارف أخرى جديدة بشكل إضافي خلال التدريبات في التربصات التي أجريت.

-احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 1.168، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أنهم قامو بمهام بحثية تحصيلية بشكل ملائم (مستوى مناسب) في فترات تدريباتهم التربصية التي أجروها.

-احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3.4 وانحراف معياري 1.116 ، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن الدورات التدريبية التي أجروها تضمنت أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن أفراد العينة المستجوبة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة وافقوا بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة حول بالمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب هذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3.5758 وانحراف معياري 0.85102

الفرع الثالث: البيانات المتعلقة بالموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة

سيتم من خلال هذا الفرع معرفة اتجاهات المبحوثين حول الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة والمتمثلة في الآتي:

أولاً: محور القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت)

سيتم قياس هذا المحور من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتنا الموضحة في الجدول التالي:

جدول (18): القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت)

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					العبارات
الترتبة	الاحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
موافق	6.809	4.76	1	2	10	32	9	منحك التدريب الذي قمت به إمكانية كبيرة في حل مشكلات عملك بشكل ناجح.
موافق	0.823	4.09	0	3	7	27	18	تحصلت على اتجاهات وأفكار جديدة كنتيجة لمشاركتك في الدورات التدريبية
موافق	0.721	4.13	0	1	8	29	17	تحصلت على مهارات ومعلومات ساعدتك في تحسين أسلوبك في العمل المهني.
موافق	0.97	3.80	2	4	8	30	11	ساعدتك المهارات الجديدة التي تعلمتها من التربصات بتبسيط قراراتك نشاطك بأقل جهد ممكن؟
موافق	0.870	3.73	1	3	15	27	9	أعطتك الدورات التدريبية التي أجريتها دافعية أكبر لتحمل مسؤوليات أوسع.
موافق	0.989	3.80	2	4	9	28	12	تزيد برامج التكوين والتدريب في التوافق بين قيمك كموظف وقيم المنظمة (القيم: الادارية، المهنية والأخلاقية).
موافق	0.956	3.42	1	11	11	28	4	تتبع المنظمة توجهات إدارية (سياسات) تسمح بإضافة قيم إيجابية جديدة حول جودة الخدمة من وجهة نظرك.
موافق	1.071	3.24	2	14	14	19	6	تحرص إدارة المنظمة على تنمية ثقافة الرقابة الذاتية على قراراتك المتخذة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

متاح	1.045	2.60	4	14	20	13	4	تسمح النظم لك بإدماج نتائج بحثك المتواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل في مصلحتك، (مثلاً: تتيح لك إمكانية إصدار تعليمات حول هذه الأساليب).
موافق	1.181	3.29	3	13	14	15	10	تحاول إدارة المنظمة أن تعمم وسائل العمل التي تدرت عليها، إذا ما حققت الفعالية والكفاءة المنتظرة.
متاح	1.515	3.76	10	12	21	11	1	مكنتك التبرعات التي أجريتها من حسن إدارة الوقت بالتخلص من ضغوط العمل
موافق	0.8284	3.7273	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ ان اتجاهات عينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالقيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7273)، وانحراف معياري (0.8284) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

-احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.76 وانحراف معياري 6.809، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أن التدريب الذي قاموا به منحهم إمكانية كبيرة في حل مشكلات عملهم بشكل ناجح.

-احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4.13 وانحراف معياري 0.721، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أنهم تحسنت على مهارات ومعلومات ساعدتهم في تحسين أسلوبهم في العمل المهني.

-احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 4.09 وانحراف معياري 0.823، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أنهم تحسنت على اتجاهات وأفكار جديدة كنتيجة لمشاركتهم في الدورات التدريبية.

-احتلت الفقرة رقم 04 والفقرة رقم 06 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3.80 وانحرافين معياريين 0.97 و 0.989 مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أن المهارات الجديدة التي تعلموها من التبرعات ساعدتهم بتبسيط قرارات نشاطهم بأقل جهد ممكن وأن الدورات التدريبية التي أجروها أعطتهم دافعية أكبر لتحمل مسؤوليات أوسع.

-احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.76 وانحراف معياري 1.515، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جداً على أن التبرعات التي أجروها مكنتهم من حسن إدارة الوقت بالتخلص من ضغوط العمل.

-احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.73 وانحراف معياري 0.870، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالٍ على أن الدورات التدريبية التي أجريت أعطت دافعية أكبر لتحمل مسؤوليات أوسع.

-احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3.42 وانحراف معياري 0.956، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالٍ على أن المنظمة تتبع توجهات إدارية (سياسات) تسمح بإضافة قيم إيجابية جديدة حول جودة الخدمة من وجهة نظرهم.

-احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ: 3.29 وانحراف معياري 1.181، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالٍ على أن إدارة المنظمة تحاول أن تعمم وسائل العمل التي تدربو عليها، إذا ما حققت الفعالية والكفاءة المنتظرة.

-احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ: 3.24 وانحراف معياري 1.071، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالٍ على أن إدارة المنظمة تحرص على تنمية ثقافة الرقابة الذاتية على قراراتهم المتخذة.

-احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ: 2.60 وانحراف معياري 1.045، مما يعني أن أفراد العينة محايدون لفكرة أن المنظمة تسمح لهم بإدماج نتائج بحثهم المتواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل في مصلحتهم.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن موافقة أفراد العينة المستجوبة في المنظمات الحكومية المبجوة بالمسيلة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة عن القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت) هذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3.7273 وانحراف معياري قدره 0.8284.

ثانياً: محور توقعات حول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية)

وسيتم قياس هذا المحور من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (19): توقعات حول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية)

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					العبارات
الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
موافق	0.982	3.67	2	5	11	28	9	ساهمت الدورات التدريبية التي أجريتها بزيادة ثقافة الاعتراف لديك كنتيجة لرضاك عن العمل.
موافق	0.9	3.69	0	7	12	27	9	ساهمت برامج الدورات التكوينية التي قمت بها في زيادة ولائك لأهداف

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وسياسات عمليات المنظمة.								
ساهمت برامج التبرصات التكوينية التي أجريتها باكتسابك ثقافة تخفيض غياباتك عن العمل.	10	20	13	10	2	3.47	1.103	موافق
حفزت برامج التبرصات التي أجريتها على اكتسابك ثقافة تخفيض تغيير عملك عبر المصالح المختلفة للمنظمة.	7	22	17	7	2	3.45	0.997	موافق
ساهمت برامج التدريب التي قمت بها بزيادة ثقافتك حول الاتصال وتبادل المعلومات بكفاءة مع أعضاء فريق العمل.	11	28	11	3	2	3.78	0.956	موافق
مكنك برامج التكوين من اكتساب ثقافة البحث بشكل مستمر عن زيادة كفاءة قراراتك المهنية.	9	29	13	3	1	3.76	0.860	موافق
ساعدتك برامج التدريب والتكوين على اكتساب ثقافة التقيد باستراتيجيات المنظمة أثناء تنفيذ عملياتك المهنية.	6	32	11	6	0	3.69	0.814	موافق
ساهمت الدورات التكوينية التي أجريتها على غرس ثقافة الثقة المشتركة والمتبادلة في العمل بينكم كموظف وبين إدارة المنظمة.	8	32	8	4	3	3.69	0.998	موافق
مكنك برامج التدريب والتكوين من اكتسابك ثقافة التفكير في العمل مما زاد في تعلمك للمسائل التنظيمية في المنظمة.	11	33	6	4	1	3.89	0.875	موافق
شجعتك البرامج التدريبية والتكوينية التي قمت بها على تدعيم ثقافة الانتماء إلى منظمته (القطاع الذي تنشط فيه).	15	29	8	1	2	3.98	0.913	موافق
المتوسط العام						3.709	0.68049	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ ان اتجاهات عينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتوقعات حول تغيير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7091)، وانحراف معياري (0.68049) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور:

- احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.913، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن البرامج التدريبية والتكوينية التي قامو بها شجعتهم على تدعيم ثقافة الانتماء إلى المنظمة (القطاع الذي ينشطون فيه).
- احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.875، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن برامج التدريب والتكوين مكنتهم من اكتسابك ثقافة التفكير في العمل مما زاد في تعلمهم للمسائل التنظيمية في المنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري 0.956، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن برامج التدريب التي قامو بها ساهمت بزيادة ثقافتهم حول الاتصال وتبادل المعلومات بكفاءة مع أعضاء فريق العمل.
- احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.860، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن برامج التكوين مكنتهم من اكتساب ثقافة البحث بشكل مستمر عن زيادة كفاءة قراراتهم المهنية.
- احتلت الفقرة رقم 02 و 07 و 08 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري 0.9، 0.814 و 0.998، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن برامج الدورات التكوينية التي قامو بها ساهمت في زيادة ولائهم لأهداف وسياسات عمليات المنظمة، أيضا ساعدتهم على اكتساب ثقافة التقيد باستراتيجيات المنظمة أثناء تنفيذ عملياتهم المهنية، وكذا أن الدورات التكوينية التي أجروها ساهمت على غرس ثقافة الثقة المشتركة والمتبادلة في العمل بينهم كموظفين وبين إدارة المنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 0.982، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الدورات التدريبية التي أجروها ساهمت بزيادة ثقافة الاعتراف لديهم كنتيجة لرضاهم عن العمل.
- احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 1.103، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن برامج التبرصات التكوينية التي أجروها ساهمت باكتسابهم ثقافة تخفيض غياباتهم عن العمل.
- احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري 0.997، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن برامج التبرصات التي أجروها حفزت على اكتساب ثقافة تخفيض تغير العمل عبر المصالح المختلفة للمنظمة.
- بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن موافقة أفراد العينة المستجوبة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة حول توقعات وحول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية) ، هذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3.7091 مع انحراف معياري قدره 0.68049.

المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، وهو ما سيتم التركيز عليه في هذا المطلب على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة المستجوبين.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية 1، 2 و 3

يتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية الآتية:

H0: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب على زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة في المسيلة. تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الانحدار	9.061	1	9.061	29.979	0.000
الخطأ	16.019	53	0.302		
المجموع الكلي	25.081	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

$$R = 0.601$$

$$R^2 = 0.361$$

التعليق:

يتبين من خلال نتائج الجدول ثبات وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.979) بقيمة احتمالية (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل وهو سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب يفسر ما مقداره 36.1 % من التباين في المتغير التابع وهو زيادة في حصيلة الثقافة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن برامج وسياسات التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب المتبعة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة يساهم على إحداث تغيرات إيجابية في الثقافة التنظيمية للمنظمات.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) وتدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة بالمسيلة، إذ بلغت قيمة T ما يقارب 3.757، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أنه هناك علاقة بين المتغيرين السابقين وهي 0.601، حيث يفسر متغير برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) 36.1 % من التباين في حصيلة الثقافة التنظيمية

بالاعتماد على قيمة R^2 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تقوم بعدم وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد سياسات وبرامج التكوين والتدريب وحصيلة الثقافة التنظيمية

بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية باختبار صحة الفرضيات الفرعية الثلاث كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (21): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة ل T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب	0.083	0.105	0.082	0.508	0.613	0.486	0.236
تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب	0.201	0.130	0.244	1.547	0.028	0.516	0.266
المكتسبات المحصلة من المهارات	0.341	0.163	0.422	3.260	0.002	0.589	0.347
تكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المؤسسة	1.509	0.402	0.644	3.757	0.000	0.601	0.361

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه والذي تم فيه استخدام اختبار تحليل الانحدار من أجل اختبار الفرضيات الفرعية لتدعيم الفرضية الرئيسية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: قيمة مستوى معنوية الدلالة ل T تقارب 0.613 ، فهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى، وإثبات الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى، والمتمثلة في أنه " لا يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى 0.05 لتخطيط احتياجات برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التدريب والتكوين في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة، " هذا ما فسره معدل Beta الذي بلغ 0.082، وقيمة T (0.508) .

الفرضية الفرعية الثانية: عند دراسة المتغير المستقل حسب البعد المتعلق بتنفيذ برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين)، بلغ معدل Beta (0.244)، وقيمة T (1.547) ، وقيمة مستوى معنوية 0.00 الأقل من 0.05 ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول ثبات الفرضية البديلة، والمتمثلة في " يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى 0.05 لتنفيذ برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة " .

الفرضية الفرعية الثالثة: أما بالنسبة للمتغير المستقل حسب البعد المتعلق بـ: المكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من برامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب، فنتائج كانت: معدل Beta بلغ (0.422)، و قيمة T (3.260) وقيمة مستوى معنوية 0.00 ، وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة المقابلة لها، والمتمثلة في " يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 للمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من برامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ".

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثيرات الخصائص الديمغرافية والشخصية

هذا الفرع يختص اختبار فرضيات الفروق بالنسبة للمتغيرين الدراسة (التابع والمستقل)

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر الفروق الديمغرافية والشخصية حول نجاح تطبيقات برامج وسياسات التكوين والتدريب في إطار تنمية الموارد البشرية
يتم اختبار هذه الفرضية من خلال قبول أو نفي الفرضيات الصفرية التالية:
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية عند مستوى الدلالة.

1. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) لاختبار الفروق في التكوين

والتدريب تعزى لمتغير الجنس

Sig (2-tailed)	T	Sig	F	
0.451	0.67	0.484	0.497	الفروق المتساوية المفترضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن قيمة T تبلغ 0.67 وأن مستوى الدلالة المحسوب 0.484 والذي هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير الجنس وبالتالي نرفض الفرضية البديلة.

2. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعود لمتغير السن .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل Mann-WhitneyU وكانت النتائج كالتالي : sig = 0.406 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) إذا يتم قبول الفرضية الصفرية التي تأكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى إلى متغير العمر ، وبالتالي رفض الفرضية البديلة.

3. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التكوين والتدريب حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0.651	2	0.325	0.753	0.476
داخل المجموعات	22.480	52	0.432		
المجموع	23.131	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0.753) والدلالة الإحصائية (0.476) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

4. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعود لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التكوين والتدريب

حسب متغير الوظيفة المشغولة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0.931	2	0.466	1.9090	0.344
داخل المجموعات	22.200	52	0.427		
المجموع	23.131	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (1.9090) والدلالة الإحصائية (0.344) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير الوظيفة وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

5. (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في التدريب والتكوين

حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	1.238	2	0.413	0.961	0.418
داخل المجموعات	21.894	51	0.429		
المجموع	23.131	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0.961) والدلالة الإحصائية (0.418) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بأثر الفروق الديموغرافية والشخصية حول الأثر الإيجابي بزيادة حصيلة الثقافة التنظيمية

تبرز الفروق الديموغرافية المتعلقة بزيادة الحصيلة الثقافية التنظيمية من خلال اختبار الفرضية التالية:
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن الإجابة على هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات التالية:

1. (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل للعينتين المستقلتين (Independent-Samples T Test)

لاختبار الفروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

Sig (2-tailed)	T	Sig	F	الفروق المتساوية المفترضة
0.228	1.220	0.628	0.237	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين أن قيمة T تبلغ 0.237 وأن مستوى الدلالة المحسوب 0.228 والذي هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير التابع زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي ترفض الفرضية البديلة.

2. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعود إلى متغير السن .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل Mann-WhitneyU وظهرت النتائج التالية: sig = 0.425 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) إذا يتم قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة.

3. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الثقافة التنظيمية

حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0.572	2	0.286	0.607	0.549
داخل المجموعات	24.509	52	0.471		
المجموع	25.081	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0.607) والدلالة الإحصائية (0.549) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

4. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لمتغير الوظيفة المشغولة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق للثقافة التنظيمية حسب متغير الوظيفة المشغولة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0.670	2	0.335	0.714	0.494
داخل المجموعات	24.410	52	0.469		
المجموع	25.081	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0.714) والدلالة الإحصائية (0.494) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

5. (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين بالمنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعود لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في للثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	1.220	3	0.407	0.869	0.463
داخل المجموعات	23.860	51	0.468		
المجموع	25.081	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F بلغت (0.869) والدلالة الإحصائية (0.463) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثاني

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت على مجموعة من المنظمات الحكومية بمنطقة المسيلة، والتي كان الهدف منها التعرف على سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التدريب والتكوين وأثرها على حصيلة الثقافة التنظيمية، حيث تم إعطاء لمحة حول المنظمات الحكومية محل الدراسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، مديرية الحفظ العقاري والجامعة)، تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لأجوبة وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، وقد أكدت نتائج التحليل على ثبات وصدق أداة الدراسة (0.876)، وتم اختبار قوة نموذج الدراسة وصحة الفرضيات المقترحة في المقدمة العامة حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل ما يلي:

- تأكيد كل المستجوبين حول خضوعهم لبرامج التكوين والتدريب بهدف تنمية المورد البشري في المنظمات الحكومية التي يشتغلون بها بمنطقة المسيلة.

- إقرار المستجوبين حول وجود نوع من التغير الإيجابي في حصيلة الموروث الثقافي حول العمل وتوقعات التغير في الثقافة التنظيمية، ولو لم يكن بشكل كبير جدا، في المنظمات الحكومية التي يشتغلون بها بمنطقة المسيلة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) وزيادة حصيلة الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة المبحوثة بمنطقة المسيلة حيث أن معامل الارتباط R بلغ 0.601، حيث يفسر متغير برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) 36.1 % من التباين في حصيلة الثقافة التنظيمية.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط احتياجات برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) وزيادة حصيلة الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة المبحوثة بمنطقة المسيلة، عند مستوى (0.05).

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) وزيادة حصيلة الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة المبحوثة بمنطقة المسيلة عند مستوى (0.05).

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من سياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) وزيادة حصيلة الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة المبحوثة بمنطقة المسيلة، عند مستوى (0.05).

-لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين في المنظمات الحكومية بالمسيلة حول نجاح تطبيقات برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) تعود إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية والشخصية.

-لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين في المنظمات الحكومية بالمسيلة حول زيادة حصيلة موروثات الثقافة التنظيمية تعود إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية والشخصية.

خاتمة

خاتمة

في إطار أهمية الدور الذي تلعبه منظمات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمات العمومية لأعوان المجتمع وممارسة وظائفها التقليدية، وفي حدود ما تملكه من موارد وبدائل تطورها وما تقدمه من نتائج عمومية، فإن هذه المنظمات ملزمة بترقية وزيادة مهاراتها، وخبراتها وكفاءة مواردها البشرية من خلال تبنيتها لفلسفة الاستثمار في تنمية رأسمالها البشري بواسطة السياسات والبرامج المختلفة حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية، الذي يؤثر نجاحها في تحقيق أهداف ما تتبناه من استراتيجيات تنمية وما تبذله من جهود في سبيل ذلك، وهذا سيكون بفعل الزيادة في الموروث الثقافي الجديد المدعم للثقافة التنظيمية في هذه المنظمات الحكومية. وبهذا تضمنت هذه الدراسة الوصول إلى بعض النتائج حول أثر تطبيق سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب وإمكانيتها في التغيير الثقافي بزيادة حصة الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة هذه المنظمات في قطاع الإدارة الحكومية.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث في مجموعة قسمت إلى قسمين:

أولاً: النتائج النظرية

من أهم النتائج المحصل عليها:

- التوجه النظري الحديث في إدارة الموارد البشرية يدفع المنظمات إلى الاهتمام بتنمية المورد البشري، أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلاً استراتيجياً وموجهاً أساسياً للأداء ومصدراً حقيقياً للقيمة المضافة.

- يتوقف نجاح السياسات والبرامج التكوينية والتدريبية في إطار تنمية الموارد البشرية في المنظمة، على سلامة بناء هذه السياسات والبرامج من خلال واقع الاحتياجات التكوينية والتدريبية في داخل المنظمة وخارجها، ومن منطلق تحقيق هدف تغيير أسلوب ومستويات الأداء وتغيير السلوك والتفكير نحو الأفضل بالنسبة للعاملين، وفي حدود تطوير المنظمة لأسلوبها في إدارة التكوين والكفاءات ومدى توفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج برامج التكوين والتدريب في الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة.

- تهدف الاستمرارية في التكوين والتدريب إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على خصائص مراكز عملهم وشغلهم، وهذا ما يؤدي بالرفع من كفاءتهم في تأدية أعمالهم في المنظمة ومن ثم تحسين الأداء الكلي لهذه المنظمة التي يشتغلون فيها، ويتطلب هذا تعبئة الموارد الفنية والمادية والبيئية لإنجاح سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب فيها، التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحقق الزيادة في معارف وكفاءات العاملين فيها للوصول إلى تحقيق أهدافهم الوظيفية التي تعطي في المجموع إمكانية تحقيق الهدف الشامل للمنظمة نفسها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تؤثر الزيادة في حصيلتها على التوجيه السليم لسلوك وأداء مجهودات الموارد البشرية، التي بدورها تستطيع أن تزيد في فعالية وإنتاجية

وكفاءة الموارد الأخرى، كما تشكل الزيادة في حصيلة الموروث الثقافي دافعا قويا نحو الانجاز، وبالتالي يعتبر هذا العامل من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات في مهماتها وفي البقاء.

-هناك بعض النماذج النظرية التي تدل على وجود علاقة ايجابية بين نجاح المنظمة في صياغة سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب بأسلوب التعلم التنظيم و بين زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية المتعلقة بشؤون العمل أو توقعات الأطراف ذات المصلحة حول تغير الرصيد الثقافي في العمليات التنظيمية، وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به هذه الأخيرة، حيث تقوم بتوفير إمكانيات تبني وتجسيد وتطوير الأفكار الإدارية الحديث المبتكرة والمجدية، مما يساهم في الرفع من مستويات نتائج الأداء، وتطوير المناخ التنظيمي الملائم لاستمرارية الأداء المرغوب في مختلف المهام التنظيمية والعملية وصولا إلى درجة التميز والتفوق.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية للمنظمات الحكومية المدروسة بمنطقة المسيلة في الاستجابة لفرضيات الدراسة الرئيسية والجزئية كالآتي:

-إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب المتبعة وزيادة حصيلة الثقافة التنظيمية ضمن المنظمة الحكومية المبحوثة بالمسيلة، حيث تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وتبين أن سياسات وبرامج التنمية البشرية تفسر ما مقداره 36.1% من التباين في زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب في زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المبحوثة في المسيلة.

-لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى 0.05 لتخطيط احتياجات برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التدريب والتكوين في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عينة الدراسة، " هذا ما فسرته معدل Beta الذي بلغ 0.082، وقيمة T (0.508). مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى.

-وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى 0.05 لتنفيذ برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على (التدريب والتكوين) في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، حيث بلغ معدل Beta (0.244)، وقيمة T (1.547)، وقيمة مستوى معنوية 0.00. مما يعني إثبات الفرضية الفرعية الثانية.

-وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى 0.05 للمكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من برامج تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب في تدعيم حصيلة الثقافة التنظيمية السائدة في

المنظمات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، حيث معدل Beta بلغ (0.422)، و قيمة T (3.260) وقيمة مستوى معنوية 0.00. مما يعني إثبات الفرضية الفرعية الثالثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات المبحوثة بالمسيلة حول نجاح تطبيقات سياسات وبرامج التنمية البشرية المرتكزة على التكوين والتدريب تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية عند مستوى الدلالة. مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين في المنظمات المبحوثة بالمسيلة حول زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية عند مستوى الدلالة. مما يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الاقتراحات

تتبنى المنظمات محل الدراسة الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها، هذا يعكس وعيها بأهمية هذه الأخيرة، إذ يشكل التدريب دافعا قويا لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات، كما يعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المنظمة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم، هذا من شأنه الرفع من روح الانتماء المتولدة أساسا من رضا الموظفين عن أنفسهم ومستويات أدائهم، لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الإستراتيجية التي كان أهمها أن :

- المنظمات محل الدراسة لا تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات، هذا ما قد يقلل من فاعلية الإستراتيجية التدريبية.

- أن المنظمات محل الدراسة قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك المنظمات لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر

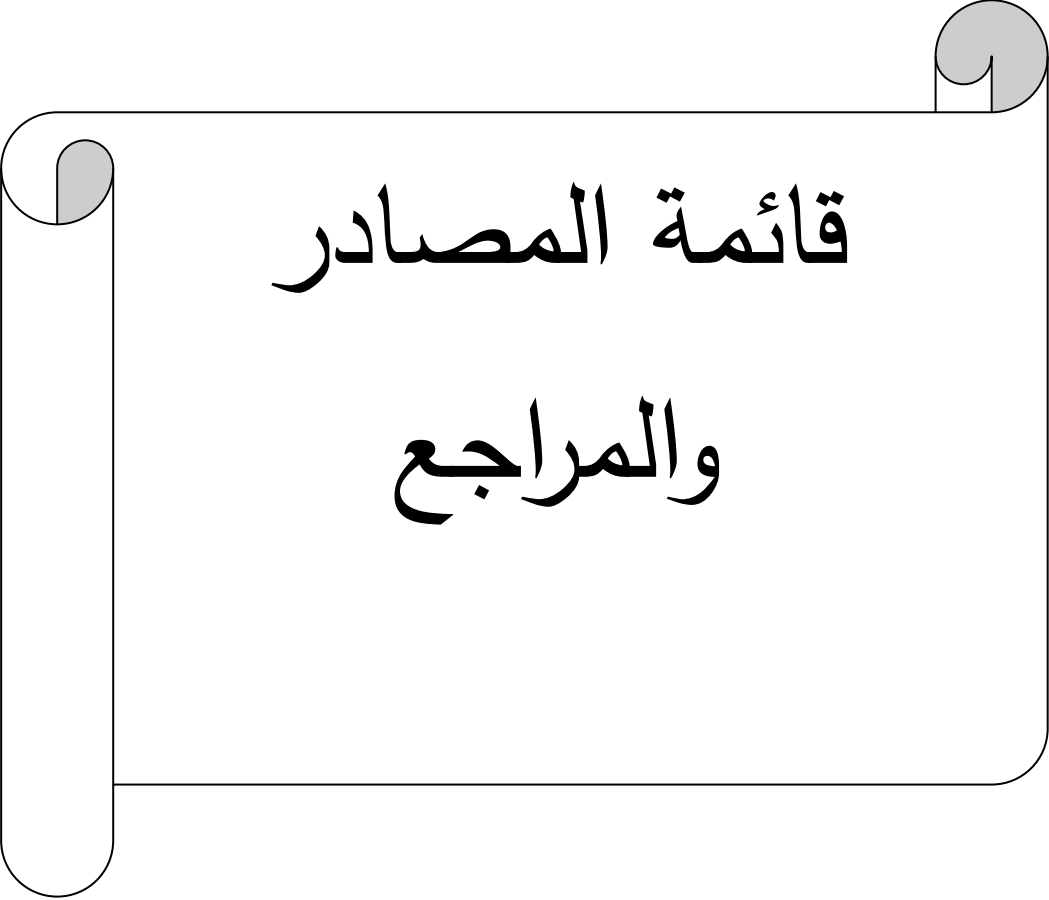
آفاق الدراسة

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من القضايا الهامة في نجاح المنظمة الحكومية في تحقيقها لأهدافها وبلوغها لغاياتها. وقد حاولت الباحثة في حدود اشكالياتها المطروحة لمعالجة موضوع الدراسة من خلال ما تم تحصيله من مادة علمية في الجانب النظري، وما تم كشفه من حقائق في الجانب التطبيقي، إلا أن تشعب الموضوع وتعدد زواياه يفتح أبواب أخرى للبحث. وفي هذا الإطار يمكن طرح بعض المواضيع التي قد تكون موجهة لبعض الباحثين لمعالجة نقائص هذا العمل:

-البحث عن مشكلة نقص جودة تخطيط احتياجات سياسات وبرامج التكوين والتدريب لتنمية الموارد البشرية، وضعف أحجامها المتعلقة بالمساهمة المعتبرة في إشباع حاجات التكوين لدى الأفراد في إطار تخصصاتهم العملية، ومدى تحقيق لأهدافهم الخاصة، مما يدفع بهم إلى المشاركة في دعم موروث الثقافة التنظيمية في المنظمة الحكومية.

-البحث في أثر اتباع سياسة تمكين العاملين (فسح المجال لتحمل بعض المسؤوليات الجديدة) الذين خضعوا لسياسة وبرامج التكوين والتدريب في إطار تنمية المورد البشري على زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية في المنظمة الحكومية.

-البحث في مشكلة ضعف التعاون بين مراكز التكوين الجامعية والمنظمات الحكومية في إطار التنسيق لتنفيذ سياسات وبرامج التكوين والتدريب لتنمية مهارات ومعارف وخبرات وكفاءات المورد البشري في قطاعا لإدارة الحكومية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
2. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
3. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، عمان، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
4. أماني موسى محمد، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، 2007.
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
6. حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003.
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005.
9. راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
10. رجال السعدي، الإحصاء الوصفي، الجزائر، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، 2013.
11. سلو شاكر احمد، الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية، ط1، دمشق، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، 2011.
12. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر، مطابع الدار الهندسية، 2013.
13. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، جامعة قناة السويس، مطبعة العشرى، مصر، 2005.
14. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002.
15. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.
16. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، 2003.
17. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، السعودية، الرياض، المكتب الجامعي الحديث، 2005.

18. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
19. عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
20. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، مصر، بصائر المعرفة، 2007.
21. عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
22. عبد الناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر، 2007.
24. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
26. غني دحا تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.
- ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003.
27. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية-مدخل استراتيجي-، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009.
28. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال- المفاهيم والوظائف -، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
29. محمد أبو النصر مدحت، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، القاهرة، دار الفجر، 2008.
30. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
31. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
32. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و الطباعة ، 2000.
33. محمد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
34. محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
35. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة مجموعة النيل العربية.

- 36.محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل، 2004.
- 37.ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، دار المحمدية العامة.
- 38.نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39.نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 40.نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة المواد البشرية، ط1، عمان، دار أمجد للنشر والطباعة، 2015.
- 41.هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، عمان، دار الراية للنشر والطباعة، 2010.
- 42.هوارى السيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، ط12، القاهرة، دار الجيل للطباعة.
- 43.يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل لإستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

المجلات:

- أمانى موسى محمد، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، 2007.
- الهام يحيوي، مريم يحيوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة-دراسة حالة-، مخبر بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2012.

- محمد مروان، اثر التدريب على أداء العاملين، الاردن، مجلة الموضوع، 17 فيفري 2017.
- مبارك بوعلاق، دور هيئة التدريس في تصور نمط ادارة الجامعة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ورقلة، عدد 2012/11.

المذكرات:

- 1.احمد على ثابت السماوي، اثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، اليمن، جامعة الشرق الأوسط، 2002.
- 2.حسن فالح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 3.خالد بن فالح القحطاني، التدريب ودوره في تمكين العاملين بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.

4. درار عياش، اثر نظام الضمان الاجتماعي على حركية الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص41.
5. شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
6. صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة حالة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص.26.
7. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة ماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
8. عبد العزيز الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2008.
9. عمر تيمخجدين، دور المحافظة العقارية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر في العلوم القانونية، جامعة محمد خيضر، قانون إداري، بسكرة، الجزائر، 2014.
10. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
11. مانع سونية، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
12. منير زكريا عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة، غزة، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، 2011.
13. مرواني رابح، نظم المعلومات الحديثة ودورها في الرفع من أداء الإدارة العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، تسيير عمومي، 2012.
14. يزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث -دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر - مذكرة ماجستير، 2007 .

مداخلات

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03 فيفري 2004، ص. 03.

2. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص. 06.
3. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، يومي 14-15 جانفي 2004، ص. 01.
4. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20-21 ماي، 2002، ص. 9.
5. ميلود زيد الخير وعبد القادر برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص. 16.

المراجع الأجنبية:

1. Eric campoy et autres, Sciences de gestoin, france, paris, pearson education, 2008.
2. Estrelle mercier et Geraldine schmidr, gestoin des ressources hummaines, paris.pearson education, 2005.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.mhuv.gov.dz/Pages/IndexFr.aspx>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ...

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل حرية وموضوعية للمساعدة على إجراء دراسة علمية ذات مصداقية حول موضوع: "دور سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في تدعيم الثقافة التنظيمية للمنظمة الحكومية - دراسة تطبيقية لبعض الإدارات العمومية بولاية المسيلة-"، في إطار التحضير لمذكرة التخرج، مستوى: ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، علما أن إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

تقبلوا كل التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم...

الطالبة: لعلی رؤية

القسم الأول: معلومات شخصية ووظيفية

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ 20-30 عاما ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فما فوق

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الوظيفة المشغولة: ☐ موظف عون ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار قيادي

الخبرة: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

عدد التبرصات: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 فما أكثر.

المنظمة المشرفة على التبرص أو التكوين: ☐ جامعة ☐ معهد تكوين ☐ مخبر المؤسسة التي تعمل

فيها.

القسم الثاني: تكوين وتنمية أفراد المورد البشري في المنظمة (السياسات والبرامج)

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	بيان الأسئلة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تخطيط احتياجات برامج وسياسات التكوين والتدريب						
1	تكون على علم بالتبرصات والدورات التكوينية بوقت كاف					
2	أهداف التبرصات والدورات التكوينية التي قمت بها كانت واضحة منذ البداية					
3	موضوعات الدورات التبرصية التي أجريتها كانت لها علاقة بتخصصك الوظيفي.					
4	وفرت لك إدارة المنظمة برامج تكوينية بناءً على احتياجاتك المهنية التي طلبتها.					
5	وجدت سهولة من الناحية الإدارية عند إيداعك طلبات التبرصات التكوينية التي أجريتها.					
6	فترة التكوين في التبرصات التي أجريتها كانت كافية للحصول المعرفي.					
7	في رأيك هل تتاح فرص التدريب والتكوين بناءً على كفاءة من يطلبها في منظمتك					

تنفيذ برامج وسياسات التكوين والتدريب					
8					معلومات وبيانات الدورات التكوينية التي أجريتها كانت قريبة من واقع نشاط المنظمة التي تعمل فيها.
9					بخصوص برامج التدريب في التبرصات التي أجريتها، تركت لك الحرية في اختيار أساليب وأدوات البحث والتحصيل المعرفي.
10					يتمتع المدربين الذين أشرفوا على تنفيذ برامج التبرصات التي قمت بها بالكفاءة في نقل المعلومات والمعارف إليك كمتريص.
11					عمل المدربون في التبرصات التي أجريتها على توضيح الفائدة من المعلومات والمعارف الجديدة في اختصاصك المهني.
المكتسبات المحصلة من المهارات والمعارف الجديدة من التكوين والتدريب					
12					حرصت بشكل مستقل على تنمية مهارات ومعارف أخرى جديدة بشكل إضافي خلال التدريبات في التبرصات التي أجريتها.
13					قمت بمهام بحثية تحصيلية بشكل ملائم (مستوى مناسب) في فترات تدريباتك التبرصية التي أجريتها.
14					تتضمن الدورات التدريبية التي أجريتها أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني.

القسم الثالث: الموروث الثقافي الجديد المدعم لثقافة المنظمة.

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	بيان الأسئلة				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيم الثقافية المكتسبة حول العمل (القرارات، فعالية والكفاءة، إدارة الوقت)					
1					منحك التدريب الذي قمت به إمكانية كبيرة في حل مشكلات عملك بشكل ناجح.
2					تحصلت على اتجاهات وأفكار جديدة كنتيجة لمشاركتك في الدورات التدريبية
3					تحصلت على مهارات ومعلومات ساعدتك في تحسين أسلوبك في العمل المهني.

4	ساعدتك المهارات الجديدة التي تعلمتها من التبرصات بتبسيط قراراتك نشاطك بأقل جهد ممكن؟				
5	أعطتك الدورات التدريبية التي أجريتها دافعية أكبر لتحمل مسؤوليات أوسع.				
6	تزيد برامج التكوين والتدريب في التوافق بين قيمك كموظف وقيم المنظمة (القيم: الإدارية، المهنية والأخلاقية).				
7	تتبع المنظمة توجهات إدارية (سياسات) تسمح بإضافة قيم إيجابية جديدة حول جودة الخدمة من وجهة نظرك.				
8	تحرص إدارة المنظمة على تنمية ثقافة الرقابة الذاتية على قراراتك المتخذة.				
9	تسمح لك المنظمة بإدماج نتائج بحثك المتواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل في مصلحتك، (مثلاً: تتيح لك إمكانية إصدار تعليمات حول هذه الأساليب).				
10	تحاول إدارة المنظمة أن تعمم وسائل العمل التي تدربت عليها، إذا ما حققت الفعالية والكفاءة المنتظرة.				
11	مكنك التبرصات التي أجريتها من حسن إدارة الوقت بالتخلص من ضغوط العمل				
توقعات حول تغير الموروث الثقافي (انعكاسات على زيادة الرصيد ثقافة التنظيمية)					
12	ساهمت الدورات التدريبية التي أجريتها بزيادة ثقافة الاعتراف لديك كنتيجة لرضاك عن العمل.				
13	ساهمت برامج الدورات التكوينية التي قمت بها في زيادة ولائك لأهداف وسياسات عمليات المنظمة.				
14	ساهمت برامج التبرصات التكوينية التي أجريتها باكتسابك ثقافة تخفيض غياباتك عن العمل.				
15	حفزت برامج التبرصات التي أجريتها على اكتسابك ثقافة تخفيض تغير عملك عبر المصالح المختلفة للمنظمة.				
16	ساهمت برامج التدريب التي قمت بها بزيادة ثقافتك حول الاتصال وتبادل المعلومات بكفاءة مع أعضاء فريق العمل.				
17	مكنك برامج التكوين من اكتساب ثقافة البحث بشكل مستمر عن				

					زيادة كفاءة قراراتك المهنية.	
					ساعدتك برامج التدريب والتكوين على اكتساب ثقافة النقد باستراتيجيات المنظمة أثناء تنفيذ عملياتك المهنية.	18
					ساهمت الدورات التكوينية التي أجريتها على غرس ثقافة الثقة المشتركة والمتبادلة في العمل بينك كموظف وبين إدارة المنظمة.	19
					مكنك برامج التدريب والتكوين من اكتسابك ثقافة التفكير في العمل مما زاد في تعلمك للمسائل التنظيمية في المنظمة.	20
					شجعتك البرامج التدريبية والتكوينية التي قمت بها على تدعيم ثقافة الانتماء إلى منظمتك (القطاع الذي تنشط فيه).	21

انتهى، وشكرا .../...

قائمة المحكمين
ححو مصطفى
بتعة صونية
بركاتي الحسين
فراحتية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على برامج تنمية الموارد البشرية وأثرها في تدعيم الثقافة التنظيمية في بعض المنظمات الحكومية بالمسيلة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين سياسات وبرامج التنمية البشرية والثقافة التنظيمية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الإستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيع (60) استبيان على أربعة منظمات تابعة للقطاع الحكومي، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين سياسات وبرامج التنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث أظهرت كذلك أن تنفيذ برامج التكوين والمكتسبات المحصلة من التكوين تساهم في زيادة حصيلة الثقافة التنظيمية. الكلمات المفتاحية: سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، منظمات الإدارة الحكومية بالمسيلة.

Summary

This study aimed to identify the Development of human resources program's and its impact in Strengthening organizational culture in the public sector, and in order to achieve the goal of the study was formulated some hypotheses about the relationship between the Development of human resources program's and organizational culture has been relying on the descriptive method to describe the variables of the study, also used the questionnaire tool answer the study questions and test hypotheses were distributed (60) questionnaire on four organization in the sector of government, after the process of collecting questionnaires were used statistical analysis program (spss) to analyze data of the results of the study it showed that there are statistically significant differences between the Development of human resources method's and organizational culture, where the results of the study showed that the implementation of training programs and the gains obtained from the composition contribute to increase the proceeds of organizational culture. The implementation of training programs and the gains obtained from the composition contribute to increase the outcome of organizational culture.

Key words: the Development of human resources program's, organizational culture, the sector of government.