



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة-جامعة 8 ماي 1945 قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد

- منيجل زبيدة

- قجاجة سمية

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بوصنوبرة عبد الله
مؤطرا/مشرفا	أستاذ تعليم عالي	أ.د. ماهر فرحان مرعب
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. يخلف سهيل

السنة الجامعية

2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة-جامعة 8 ماي 1945 قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد

- منيجل زبيدة

- قجاجة سمية

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بوصنوبرة عبد الله
مؤطرا/مشرفا	أستاذ تعليم عالي	أ.د. ماهر فرحان مرعب
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. يخلف سهيل

السنة الجامعية

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

نحمد الله المولى عز وجل ونشكره الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأمدنا بالعقل والصبر، فالشكر لله وحده.

نتقدم نحن أعضاء هذا العمل المتواضع بجزيل الشكر ومعاني العرفان للأستاذ الدكتور الفاضل: **ماهر فرحان مرعب** على تفضله وقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لنا من وقت وجهد وواسع الإرشادات القيمة، ومتابعته لعملنا خطوة بخطوة بكل تفاني وإخلاص وبالأكثر على ثقته التي وضعها فينا على إتمام هذه المذكرة.

ويشرفنا طبعاً أن نتقدم بعبارات الاحترام لأساتذة وموظفين قسم علم الاجتماع وبالمثل لأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

## الإهداء

لك الحمد يا الله على عظيم فضلك وكثير عطاؤك أنه لا يسعني في هذه اللحظات لعني لا أملك أعلى منها إلا أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أقل ما يمكن أن يهديه المرء لوالديه لفضلها وجميلها، علما نافعاً كان ثمرة جهدهما، وحبهما للعلم وتقديرهما للإنسانية:

إلى بهجة القلب وملاكي في هذه الحياة ريجانة حياتي، إلى معنى الحب والحنان وإلى من كان دعاؤها سر نجاحي ووصولي لما أنا عليه اليوم.

### أمي الغالية.

إلى كل من أفتخر بحملي اسمه والنفس المليئة بالخير، ولم يبخل عليا بشيء، ومنحني الثقة والقوة لمواجهة الحياة بدون انتظار.

### أي الغالي.

### حفظهم الله وأطال في عمرهما.

إلى من أحبهم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت ينابيع المحبة منها، وإلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء حبيباتي أخواتي: مروة، سارة، رانية. وإلى كل من لاقتني بهم الدراسة وجمعني بهم المشوار الجامعي أحبتي: سمية وإيمان.

إلى أستاذي الدكتور ماهر فرحان مرعب الذي حرص على أن نلم بكل جوانب هذا البحث واهتم بأدق تفاصيله ولم يبخل علينا بنصائحه متى طلبناه.



زيدة



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين الذي هدانا لهذا

وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله وصلاة وسلام على اشرف خلق الله، سيدنا

وحبيبنا ونبينا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه إن الحمد والشكر من قبل ومن بعد

على نعمه الكثيرة التي من

بها علينا وعلى عوننا لنا بإكمال هذه المذكرة

أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ الدكتور **ماهر فرحان مرعب** كان نعم العون لي طوال مسار

هذا البحث المتواضع، حيث اهدي هذا عمل المتواضع إلى الذي فرح لي فرحي وتألّم إلى ألمي

صاحب القلب الحنون ومنبع الحب والعطاء وتعب لتربيتي فكنت نعم البنت إن شاء الله أقول ل

ه لو كان لي عمران لأهديتك أطوله **أبي الغالي** أطال الله عمرك إلى ما املك في هذا الوجود ومدرستي

فالحياة ومن سهرت لأنام وتعبت لأرتاح وأعطت الكثير دون أن تطلب المقابل **أمي الحبيبة** شكرا

وأطال الله عمرك إلى من حبهم في عروقي ويتوهج بذكرهم فؤادي أخي **عمار** الذي هو بمثابة أبي وأخوتي

**حلومة وأميرة** وبالأخص بناتها (تسنيم ولولو) راجية من الله أن يوفقهم في مشوار حياتهم

كما اهدي هذا العمل المتواضع إلى زوجي المثالي حبا و وفاء **علي خليفة** -

واهدي آخر تغريداتي إلى من كانوا معي على طريق الخير والعلم ملاذي إلى من تذوقت معهم أجمل

اللحظات وعلموني ألا أضيعهم صديقاتي **زبيدة، إيمان** -، فأملّي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء

وتستجيب إلى شروط البحث العلمي وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

سعيّة

### ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية وذلك من خلال طرح الإشكال المتمثل في ماهو دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية، ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية منها: ماهي القيم والمعتقدات والأفكار التي تتبناها المؤسسة الجامعية؟ وكيف تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية؟. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قدرها 40 مفردة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8ماي 1945 قالمة، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى 3 محاور: المحور الأول تضمن البيانات الأساسية أما المحور الثاني تضمن طبيعة الثقافة ونوعية القيم السائدة أما المحور الثالث تضمن أسئلة حول ثقافة المؤسسة وتعزيز التنمية البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين أن أغلبية أفراد الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة تشاركية قائمة على الحوار والعمل الجماعي إضافة إلى المعلوماتية، كما ان الثقافة المؤسسية الجامعية تؤثر على حسن التسيير والتنظيم وعلى مدى فاعلية ادوار أعضاء هذه المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، التنمية، ثقافة المؤسسة، التنمية البشرية.

## Résumé d'étude En Français :

Cette étude vise à révéler le rôle de la culture d'entreprise dans la réalisation du développement humain en posant la problématique représentée dans: Quel est le rôle de la culture d'entreprise dans la réalisation du développement humain?.Un ensemble de sous-questions en font partie, notamment : Quelles sont les valeurs, les croyances et les idées adoptées par l'institution universitaire? Et comment la culture d'entreprise contribue-t-elle à favoriser le développement humain.

L'approche descriptive a été retenue et le formulaire de questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, tel qu'il a été appliqué à un échantillon de 40 personnes à la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université du 8 mai 1945 dans l'État de Guelma. Le questionnaire a été évalué selon trois axes. Le premier axe comprenait des données personnelles, le deuxième axe comprenait des questions sur la nature de la culture et la qualité des valeurs dominantes, et le troisième axe : comprenait des questions sur la culture de l'institution et la promotion du développement humain.

L'étude s'est conclue par un ensemble de résultats dont les plus importants sont: Il s'avère que la majorité des membres de la culture dominante à l'université est une culture participative basée sur le dialogue et le travail d'équipe en plus de l'informatique. Est ce qui affecte négativement les employés.

**Les mots clés:** la culture, le développement, la culture d'entreprise le développement humain.



**Summary:**

This study aims to reveal the role of institutional culture in achieving human development by raising the problem represented in: what is the role of corporate culture in promoting human development?. A group of sub-questions falls under this questions including: what are the values, beliefs and ideas adopted by the university institution?. And how the corporate culture contributes to the promotion of human development. And the descriptive approach has been upon, and the questionnaire from has been used as a tool for data collection. Where it was applied to sample of 40 individuals at the faculty of humanities and social science at the university of may 8 1945,-Guelma-,and the questionnaire was divided into 3 axes.

The first axis included personal data, the second axis included questions about the nature of culture and the quality of prevailing values, while the third axis included questions about the culture of the institution and the promotion of human development.

The study concluded a set of results, the most important of which are: it turns out that majority of the members of the prevailing culture in the university is a participatory culture based on dialogue and team work in addition to informatics. This negatively affects the employees.

**Key Words:** The culture, development, corporate culture, human development.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالفرنسية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
III-II-I	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
3-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: إشكالية وأهداف وأهمية الدراسة
10	المبحث الثاني: تحديد المفاهيم
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المبحث الرابع: المقاربات النظرية
46	خلاصة
<b>الفصل الثاني: أساسيات في ثقافة المؤسسة</b>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: مدخل إلى ثقافة المؤسسة
60	المبحث الثاني: أبعاد، مصادر، مكونات، أنواع ثقافة المؤسسة
70	المبحث الثالث: محددات ثقافة المؤسسة وطرق تأثيرها
75	المبحث الرابع: مستويات، وآليات، ونماذج ثقافة المؤسسة
83	خلاصة
<b>الفصل الثالث: أساسيات في التنمية البشرية</b>	
85	تمهيد
86	المبحث الأول: مدخل عام للتنمية البشرية
95	المبحث الثاني: عناصر، أبعاد وأهم محاور التنمية البشرية

106	المبحث الثالث: عوامل التنمية البشرية وأدلة قياسها
114	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
116	تمهيد
117	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
121	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية
141	نتائج الدراسة حسب الفرضيات
143	النتائج العامة للدراسة
144	التوصيات
145	خلاصة
147	خاتمة
149	قائمة المراجع
/	الملحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبين الفرق بين المنظمات الأمريكية واليابانية	80
2	يوضح الإفتراضات الأساسية التي وضحها Schein	81
3	يوضح مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الداخلي والخارجي	82
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر	121
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	122
6	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	122
7	يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	123
8	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	123
9	يبين إجابات أفراد العينة حول أخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم حول تطور العمل	124
10	يبين إجابات أفراد العينة حول الطابع الذي يغلب على علاقة الموظفين مع بعضهم البعض	124
11	يبين إجابات المبحوثين حول التعامل بمرونة بين الإدارة والموظفين	125
12	يبين إجابات أفراد العينة حول إهتمام الإدارة بنظم تحفيز الموظفين	126
13	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى موضوعية الإدارة في تقييم أداء الموظفين	126
14	يبين إجابات أفراد العينة حول كيفية تعامل الإدارة مع أخطاء الموظفين غير المقصودة	127
15	يبين إجابات أفراد العينة حول مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرار	128
16	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى إعتتماد الإدارة على التخطيط في تسيير عمل المؤسسة	129
17	يبين إجابات أفراد العينة حول إذا كانت هناك عدالة في تقييم أداء الموظفين والعاملين	129
18	يبين إجابات أفراد العينة حول مصداقية التعامل والعمل داخل المؤسسة	130
19	يبين إجابات أفراد العينة حول الإحترام في التعامل والعمل بين أفراد المؤسسة	131

## قائمة الجداول

132	يبين إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تحرص على الإهتمام بالأفكار الجديدة	20
133	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة السائدة على حسن التنظيم	21
134	يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على حسن التسيير	22
135	يبين إجابات أفراد العينة حول تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على تميز الأداء في العمل	23
136	يبين إجابات أفراد العينة حول مساهمة الثقافة السائدة في المؤسسات في التوزيع العادل للمهام وشغل المناصب	24
137	يبين إجابات أفراد العينة حول مساهمة الثقافة السائدة في حصول الموظف على إمتيازاته	25
137	يبين إجابات أفراد العينة حول تأثير الثقافة السائدة على رغبة الموظفين في تطوير سير العمل	26
138	يوضح إجابات أفراد العينة إذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة توفر مناخا تنظيميا قائما على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي	27
139	يبين إجابات أفراد العينة حول توظيف الثقافة السائدة لمهارات التفاوض والإتصال لحل المشكلات التي تواجه أفراد المؤسسة	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
61	يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة	1
71	يوضح محددات ثقافة المؤسسة	2
73	يوضح كيفية المحافظة على ثقافة المؤسسة	3
98	يوضح مدى قوة العلاقة بين التعليم والتدريب	4
103	يوضح أركان التنمية البشرية	5
110	يوضح أدلة الفقر البشري لعام 2009	6
111	يوضح دليل الفقر المتعدد الأبعاد لعام 2010	7

مقدمة



تقوم مؤسسات القرن الحالي في بيئة عمل تميزها جملة من التحديات والتحويلات التي تجعلها دائما في جو من التنافس والصراع لأجل الاستمرارية والنمو. وتسعى كل مؤسسة للحفاظ على فعاليتها المؤسسية وتحقيق احتياجاتها في التركيز والاهتمام بالعنصر البشري ودوره المؤثر في هذا النشاط، كونه المورد الذي يساير التطورات الحاصلة في سوق الأعمال ولنجاح أي مؤسسة لابد من وجود أفراد قادرين على تطبيق الجهود على كافة الأنشطة العملية داخل المنظمات لضمان ولاء أفرادها من خلال إيجاد توافق مشترك وقيم ومعتقدات توحد أهدافهم من أجل إنشاء ثقافة مؤسسية بناءة وقوية.

وهنا حظي موضوع ثقافة المؤسسة بالاهتمام الكبير كونها عنصرا أساسيا لتحقيق استقرار الأفراد وتماسكهم داخل كل تنظيم اجتماعي، حيث تسهم الثقافة المؤسسية في بناء هوية أفرادها وهذا من خلال خلق فرص لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي يصبحوا أكثر رضا وإنتاجية وفي الوقت ذاته تتحقق أهدافهم سواء كانت العملية أو الشخصية. هنا تبرز أهمية وجود ثقافة مؤسسية فاعلة في ظل وجود تحديات وتغيرات بيئية سريعة تعيشها كل المنظمات من خلال التنافس والصراع لأجل البقاء والاستمرارية. فكل مؤسسة تحاول أن تطور الثقافة الخاصة بها من خلال تركيزها على مشاركة أفرادها في الأنشطة التعليمية والتدريبية والتي تكون بمثابة محفزة أساسية لتوسيع معارفهم التي تهدف إلى الإبداع والابتكار مع ضمان الدعم التوجيه للموارد البشرية. وتعد ثقافة المؤسسة شرط من شروط تعزيز التنمية البشرية وتعتبر هذه الأخيرة جزءا أساسيا من التنمية الشاملة فعندما يكون لدى الأفراد الفرصة للنمو والتطور فإنهم يسهمون بشكل إيجابي وفعال في تنمية المؤسسة التي ينتمون إليها، وعندما نتحدث عن التنمية البشرية فإننا نشير إلى توفير المهارات والمعرفة اللازمة التي تمكن أفراد المؤسسات كيفية التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات. فالفرد هو محور وهدف التنمية البشرية في آن واحد فمن جهة تهدف التنمية إلى بناء معنويا ومن جهة أخرى هو الذي يواكب يشارك في عملية التنمية البشرية.

وفي ضوء ما تقدم ونظرا لأهمية ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز التنمية البشرية كون المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها وتضمن كذلك الاستمرار مع تحقيق الفاعلية التنظيمية سواء كان على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

وعليه قد جاءت هذه الدراسة لتوضح دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية، حيث تناولنا هذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى خطة عمل مكونة من أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل ميداني كما هو موضح أدناه:

-الفصل الأول: يعالج الإطار العام للدراسة حيث تم فيه صياغة الإشكالية للتعريف بالموضوع مع ذكر أسباب اختيار الموضوع وتحديد الهدف من هذه الدراسة وأهميتها. ثم تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي تمثل ضرورة لازمة لإعطاء صورة موجزة للموضوع، بالإضافة إلى ذكر الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع وأخيرا تحديد أهم المقاربات النظرية المفسرة للموضوع.

-أما الفصل الثاني: المتعلق بثقافة المؤسسة فتم التطرق إليها من خلال التطور التاريخي لثقافة المؤسسة وخصائصها وذكر أهميتها إضافة إلى ذكر وظائفها وأهم أبعادها والمصادر والمكونات المشكلة لثقافة المؤسسة وأنواعها. إضافة التطرق إلى محددات ثقافة المؤسسة وكيفية المحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة وأخيرا ذكر مستويات ثقافة المؤسسة وآليات خلقها مع ذكر أهم نماذج لثقافة المؤسسة.

-ففي الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى التنمية البشرية من خلال نشأة وتطور التنمية البشرية بشكل مفصل، ثم عرض أهم أسسها وأهميتها وأهدافها. ثم بعد ذلك، تم ذكر عناصر، أبعاد وأركان وأهم محاور التنمية البشرية. وأخيرا ذكر العوامل المحددة للتنمية البشرية وأدلة قياسها مع التطرق إلى أهم مستلزمات التقدم في التنمية البشرية

-أما الفصل الرابع: جاء ليبين الجانب المنهجي والميداني من هذه الدراسة حيث تم توضيح وعرض البيانات الميدانية وتفسير النتائج وعرض النتائج العامة وذكر التوصيات المقترحة للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفهومي للدراسة

## تمهيد :

تتطلب الدراسات الاجتماعية كغيرها من دراسات العلمية وجود إطار منهجي الذي يحدد أهداف الموضوع دراسته، كما يعتبر من أهم إجراءات البحث وإعداده. وككل دراسة ذات توجه علمي فقد خصص هذا الفصل منها لمحاولة إعطاء رؤية واضحة لما يريد الباحث دراسته والوصول إليه. فهو يمثل الانطلاقة الأولى في البحوث من خلال البداية بعرض وصياغة إشكالية الدراسة وكذا طرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي حاولنا الإجابة عليها من خلال فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين، مع تحديد أهداف الدراسة، تم تحديد أهم المفاهيم الرئيسية مع التعريفات الإجرائية لها، لنصل في الأخير إلى عرض الدراسات السابقة ( وطنية، عربية، أجنبية ) التي تناولت الموضوع مع التعقيب عليها، كما تم التعرض إلى مختلف المقاربات النظرية المتعلقة لهذه الدراسة .

## المبحث الأول: إشكالية وأهداف وأهمية الدراسة:

## أولاً: الإشكالية:

تتميز المجتمعات البشرية بالديناميكية فلا يبقى أي مجتمع في حالة ثبات، هذا ما أدى إلى تعرضه لسلسلة من التغيرات والتحويلات لاسيما في العقود الأخيرة من القرن الماضي وبالرغم من أنه نظام معقد إلا أنه يتكون من عناصر مختلفة سواء كانت عناصر مثالية كالأفكار، القيم، العادات أو عناصر مادية كالمؤسسات، المنظمات والنظم التقنية. ونظرا للتطور السريع الذي شهده عصرنا الحالي من تزايد في عدد المؤسسات والذي بدوره قابله بالضرورة سعي كل مؤسسة جاهدة على المنافسة والمحافظة على إستقرارها وإستمرار فاعليتها في تحقيق الأهداف. وبالتالي تغيرت نظرة العلماء إلى المؤسسة من حيث الشكل والإنتاج إلى تسليط الضوء على المورد البشري كفاعل أساسي في المؤسسة هذا ما أدى للاهتمام المتزايد به الذي يمثل الانطلاقة الأولى في المجتمع الإنساني لتحقيق التقدم، باعتباره أحد العوامل والمحاور الأساسية داخل المؤسسات، والذي من خلاله يتحقق الانسجام والاتساق مع المتطلبات العصرية الحديثة فالمؤسسة تشكل مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل في إطارها تنتقل المعلومات وتنشأ العلاقات، كما أنها من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية ويشمل عدة أنظمة كالنظام الاجتماعي، الثقافي، الإقتصادي والسياسي. فالنظام الثقافي له تأثير على سيرورة المؤسسات ويمثل جوهرها، حيث تعتبر الثقافة خاصية إنسانية وسلوك اجتماعي ومعياري موجود في المجتمعات الحديثة لها عملية تأثر وتأثير على سلوك الأفراد كما تلعب دورا في إعداد الفرد ليكون أكثر فاعلية في محيطه الاجتماعي كونه يكتسبها عن طريق التعلم من البيئة المحيطة به.

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات، ولقد أخذ موضوع ثقافة المؤسسة الاهتمام الكبير من قبل منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وكذا علم اجتماع المؤسسات على ضرورة بناء وتكوين ثقافة مؤسسة قوية، التي بدورها تؤثر على سلوك الأفراد حيث تعد هذه الأخيرة ظاهرة أنثروبولوجية اجتماعية مقعدة متعددة الأبعاد فالمؤسسة التي تملك ثقافة تكيفيه قوية تثبت في أفرادها روح الإبداع والابتكار بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك يدفعهم إلى تكوين أداء فردي متميز. فثقافة المؤسسة لا تكون عبئا وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم ولأن الأفراد بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة. ومن خلال ما سبق فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق النمو والتوسع من خلال تميزها عن غيرها في

عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم عليهم، ولقد كانت اهتمامات التنمية في بادئ الأمر هي تحقيق التنمية الاقتصادية وجعلت منها هدفا تسعى إليه من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى النهوض بالاقتصاد. لكن المنظور الحديث للتنمية يركز على المورد البشري باعتباره الأداة الفاعلة والمحركة للحياة بكل مفاصلها. وذلك أعطى للإنسان القيمة اللازمة بوصفه المفاعل الأساسي لمختلف موارد التنمية. يعتبر موضوع التنمية البشرية من بين أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين في الميادين الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية فهي تركز على الفرد الذي يمثل الوسيلة والهدف في نفس الوقت ومن ثم عملت أغلب الدراسات على الاهتمام بالمورد البشري الذي يمثل العنصر الفعال والمحرك الأساسي أو بمعنى أشمل هو عصب التنمية، فالتنمية البشرية مبنية في المقام الأول على رأس المال البشري وإتاحة الفرصة له بأن يعيش الحياة التي يختارها ومزاولة العمل المناسب له وتزويده بالأدوات والفرص المواتية للوصول إلى تلك الخيارات.

وبالمقابل تطورت المؤسسات وتنوعت منها مؤسسات خدماتي التي طابعها خدماتي وتهدف إلى رضا الزبون، مؤسسات اقتصادية هدفها الربح المالي، وغيرها من المؤسسات، لكن المؤسسات الجامعية كمؤسسات علمية فهي التي تصنع المعرفة وتعمل على توجيهها من أجل التقدم والتطور، إن الجامعة هي التي تحتضن وتسير التنمية بأفرادها من خلال مراكز التعليم والبحث العلمي وبالتالي فهي صانعة للمعرفة البشرية ولهذا فإن خطوة البدء هنا تكون الجامعة وهي كمؤسسة لها ثقافة خاصة تميزها عن باقي المؤسسات فهي تعمل على تحقيق أهداف التنمية البشرية كحتمية للتطور.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على " دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية في المؤسسة الجامعية" ومدى ارتباط ثقافة المؤسسة بالتنمية البشرية كون هاته الأخيرة ركيزة مهمة من ركائز التنمية. ونظرا لأهمية هذا الموضوع وما سبق ذكره يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية؟**

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

**1- ما هي القيم والمعتقدات والأفكار التي تتبناها المؤسسة الجامعية ؟**

**2- كيف تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية ؟**

واستنادا إلى ما تطرحه في هذه الإشكالية من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة.

### - فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** لثقافة المؤسسة دور في تعزيز التنمية البشرية.

### الفرضيات الفرعية:

1- تتبنى المؤسسة الجامعية مجموعة من القيم والمعتقدات التنموية.

2- تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية من خلال مجموعة القيم والمعايير التي تضمها.

### ثانيا: أهداف الدراسة:

1- الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية.

2- التعرف على القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة الجامعية.

3- معرفة طرق أو أساليب ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية علمية وعملية، تتمثل الأهمية العلمية للدراسة: بأهمية موضوع الدراسة فهو من المواضيع المهمة لأن موضوع الثقافة أصبح من المواضيع المهيمنة في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية خاصة إذا ما تكلمنا عن ثقافة مؤسسة مهمة كالمؤسسة الجامعية باعتبارها المؤسسة المعنية بإنتاج المعرفة من جهة والمورد البشري المؤهل للمساهمة في التنمية من جهة أخرى.

كما للدراسة أهمية عملية تتمثل: بما ستكشف عنه الدراسة من معلومات تبين طبيعة الموضوع محل البحث وبما ستصل إليه من نتائج، جميع ذلك سيوفر رؤية علمية ميدانية تساهم في فهم الموضوع وفي دعم الجانب المعرفي الذي يجمع بين متغيرات الدراسة.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- 1) قلة الدراسات والجهود البحثية خاصة في مجال ثقافة المؤسسة الجامعية.
- 2) أهمية الموضوع وضرورته الأكاديمية والبحثية.
- 3) تلاءم الموضوع مع مجال التكوين والتخصص في علم اجتماع التنظيم والعمل.



## المبحث الثاني: تحديد المفاهيم

## أولا : تعريف الثقافة:

لغة : مصدر الفعل : ثقف وثقف : بمعنى الحذق، المهارة، حسن التهذيب والإحاطة بالعلوم والآداب.<sup>1</sup>

## اصطلاحا:

الإنجليزي **E.Taylor** إدوارد تايلور: " والذي يعد من قدم تعريفا ناضجا فهو يعرفها أنها ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعارف، المعتقدات، الفن، القانون، الأخلاق والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ".<sup>2</sup>

كما عرفها رالف لينتون بأنها الشكل العام للسلوك المتعلم ونتائج هذا السلوك الذي يشترك في العناصر المكونة له ويتنقله أعضاء مجتمع بعينه<sup>2</sup>

صدر سنة 2002 عن اليونسكو تعريف للثقافة بأنها مجموعة مميزة من النواحي الدينية والعقلية والمادية والعاطفية للمجتمع أو لجماعة من الناس لذلك فهي تشمل أيضا الفن، الأدب، أسلوب الحياة وطرق المعيشة معا ونظم القيم والعادات والتقاليد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد حمدي: مرشد الطلاب، دار الأنيس، البلدية، الجزائر، 2005، ص،86.

<sup>2</sup> - ماهر فرحان مرعب: أثر الثقافة على الصحة النفسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 322.

<sup>3</sup> - حيفا صلاح الدين شابي: الثقافة والممارسة الثقافية - نحو بناء مقاربة مفاهيمية -، مجلة مدارات تاريخية، المجلد 3، العدد2، جامعة تونس، 2011، ص278.

أما **مالينوفسكي** عرفها بأنها تشمل المهارات الموروثة، الأشياء والأساليب أو العمليات الفنية، الأفكار، العادات والقيم. وكلمة العادات التي أشار إليها تخرج بالتعريف عن الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الإنسانية.

ومن العلماء من نظر للثقافة باعتبارها طريقة متميزة للحياة **فكلينبرج** يعرفها بأنها ذلك الكل المتعلق بأسلوب الحياة. ويعرف **سوروكن** الثقافة: بأنها تتكون من المعاني والقيم، المعايير والتفاعل والعلاقات بينهما وهي تتجسد في أفعال ظاهرة في العلم الواقعي السوسيوثقافي.<sup>1</sup>

ويعرفها **روبرت بيرستد** هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

الثقافة هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير التي يكتسبها الفرد من المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها، والتي تؤثر على سلوكه ونظرته للآخرين وللمحيط الذي ينتمي إليه.

### ثانياً: تعريف المؤسسة:

#### اصطلاحاً:

تعرف حسب المدرسة التقليدية الكلاسيكية بأنها مؤسسة ذات وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر الأساسية أولها الموارد المالية وتمثل في رأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة، والموارد المادية من مختلف الآلات الصناعية بالإضافة إلى أهم مورد في أي مؤسسة والمتمثل في المورد البشري وتعني بها مجموعة من الأفراد بالمؤسسة من مسيرين وعاملين.

في المقابل نجد البنائية الوظيفية انطلقت من تصور أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، إلا

<sup>1</sup>-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع النفسي- المجتمع، ثقافة، الشخصية -، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص،32،35.

<sup>2</sup>-حيفا صلاح الدين شابي: مرجع سابق، ص، 278.

أن المؤسسة تختلف عن الأنساق الاجتماعية الأخرى في خاصية أساسية وهي سعي المؤسسة الواضحة في تحقيق هدف محدد.<sup>1</sup>

يرى سيليزنيك : أنه يجب دراسة المؤسسات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغط و التحيزات التي يتعرض لها المجتمع.

أما سان سوليو: يرى المؤسسة هي نظام اجتماعي بالإضافة إلى نظام اقتصادي لها تاريخها و مقوماتها الأساسية ولا تستطيع الانفلات من التأثيرات الوافدة من المجتمع لإنها في وسط اجتماعي أكثر ليونة... ويقول أيضا: نستطيع فهم المؤسسة أو المنظمة على أنها مجرد و تمدد و جزء من ثقافة المجتمع.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

يقصد بالمؤسسة هي نسق من الأنساق الفرعية المشكلة للمجتمع، كما أنها اندماج اجتماعي يتميز بالديناميكية والتغير تتفاعل فيما بينها عدة عوامل بشرية كانت، طبيعية، مادية وحتى تكنولوجية ولكنها بالضرورة تخضع لشروط قانونية رسمية.

### ثالثا: تعريف ثقافة المؤسسة :

يعرفها أوشي: بأنها تتألف من مجموعة الرموز والطقوس، الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلي العاملين في المنظمة ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمان كاملا.

أما بوسمان يعرفها أنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زينب شنوف: تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد3، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، 2019، ص64.

<sup>2</sup> - نورة هارون: الثقافات داخل المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكات الأجنبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص164.

<sup>3</sup> -بوعزة عبد الرؤوف: ثقافة المؤسسة وإشكالية للتحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2014-2015، ص 11.

هي نظام القيم السائد في المنظمة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعائر الموجودة في المنظمة.

عرفها شاين " shein": ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفاعلة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعلم إلي الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل، فهي تعمل على حل المشاكل والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي.<sup>1</sup>

هي نظام من التمثيلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن لكل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي، الاجتماعي والمكانة التي تحلها بين منافسيها.

أنها نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل التي تواجهها.<sup>2</sup>

انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

مجموعة القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لاتصف فقط العلاقة بين العاملين المستهلكين والنافسين وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي :

هي مجمل القيم، المعتقدات، العادات والسلوكيات التي تشكلت في بيئة العمل والتي أصبحت مشتركة بين جميع العاملين داخل المؤسسات يتأثرون بها، يؤثرون بها.

<sup>1</sup>-خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN . I . CA . B ) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، 2014، ص5.

<sup>2</sup>-هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطور التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماع، العدد28، جامعة تيارت، الجزائر، 2017، ص227.

<sup>3</sup>-خير الدين جمعة: مرجع سابق، ص، 7.

## رابعاً: مفهوم التنمية البشرية

## أ- تعريف التنمية:

**لغة:** جاءت من الفعل نما أي زاد، ومن النماء أي الخير والصلاح، ويمكن النظر إليها بأنها عكس التخلف.

**اصطلاحاً:** التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فاعلية أفراد في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.

هي انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فردياً أو جماعياً أو منظمة أو مجتمعاً.<sup>1</sup>

جاء تعريف هيئة الأمم المتحدة عام 1955م أن التنمية هي العملية المرسومة لتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً اعتماداً على إشراك المجتمع المحلي ومبادئه.

ثم عرفها عام 1956م تعريفاً آخراً: باعتبار العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر المستطاع.

أما "ماركس" فعرفها على أنها عملية ثورية، أي أنها تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية فضلاً عن أساس الحياة القيم والحياة الأخلاقية.<sup>2</sup>

وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتسع مفهوم التنمية لأبعاد ثلاثة هي :

1- تكوين القدرات البشرية مثل: تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات

<sup>1</sup>-مدحت أبو النصر وياسين مدحت محمد: التنمية المستدامة- مفهوماً، أبعادها، مؤشراتها-المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص65-67.

<sup>2</sup>-ليلي لعجال: واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص21.

2- استخدام البشر لهذه القدرات في الإنتاج سلعة أو خدمات أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الثقافية والاجتماعية والسياسية

3- مستوى الرفاه البشري المحقق في إطار ثراء المفهوم المبين

عملية توسيع الحريات الحقيقية التي يتمتع بها الناس وتتضمن الحريات : الحرية ضد التمييز، التحرر لتحقيق الذات الإنسانية، التحرر من العوز، التحرر من الظلم وحرية المشاركة والتعبير.<sup>1</sup>

عملية تغير مقصودة أو مستهدفة لاستغلال كل موارد المجتمع المتاحة استغلالا جيدا بهدف إحداث تعديلات وتغييرات واعية في جوانب المجتمع الأساسية والفرعية كافة من خلال بناء إيديولوجي معين يتلاءم مع الواقع الاجتماعي الذي يرتبط بالاتجاهات والمواقف الاجتماعية والوعي الاجتماعي ومشاركة الأهالي بجانب الحكومة والقدرة على المبادرة والتنشئة الاجتماعية والاعتماد على الذات والقضاء على التبعية الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظم في إنتاجية الفرد، وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقة الاجتماعية

وتعرف على أنها مفهوم شامل يشمل كافة نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية من أجل نمو كافة الجوانب المادية والروحية وليس فقط التركيز على التكنولوجيا وزيادة الناتج الإجمالي.<sup>3</sup> وبشكل عام فإن التنمية تعني أن نكون منصفين لجيل المستقبل، فهي تهدف إلى أن يترك الجيل الحاضر للأجيال المقبلة رصيذا من الموارد ماثلا للرصيد الذي ورثه أو أفضل منه.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عملية مخطط لها تهدف إلى تغيير واقع المجتمع من حال إلى حال أفضل.

<sup>1</sup> -عبد الكريم أحمد جميل : التنمية البشرية الحديثة، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص، 8-10.

<sup>2</sup> -غالب محمود حسين السالم: واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص، 15.

<sup>3</sup> -لامية مشوك: رهانات التنمية البشرية بالجزائر في ظل السياسات التنموية ما بين الفاعلية والتحديات، مجلة مدارات سياسية، المجلد1، العدد1، الجزائر، مركز المدار المعرفي للدراسات والأبحاث ، جوان2017، ص، 65-66.

<sup>4</sup> --عبد الله حسون محمد وآخرون: التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديبالي، العدد 67، العراق، 2015، ص341.

ب- تعريف التنمية البشرية:

يعرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) في تقريره الصادر عام 1990م التنمية البشرية بأنها عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها، تضمن هذا التعريف جانبين رئيسيين للتنمية البشرية هما:

1. تكوين وتوسيع القدرات البشرية الممكنة من التوصل إلى مستوى رفاه إنساني راقى من خلال الاستثمار في التعليم وتنمية مهارات الأفراد، الصحة والتغذية.

2. العمل على التوظيف الكفاء والاستفادة الكاملة من تلك القدرات المكتسبة في جميع مجالات النشاط الإنساني، أي استخدام تلك القدرات في تحقيق الأهداف الإنتاجية المرغوبة والمشاركة الفعالة في العملية التنموية، إضافة إلى التمتع بالحقوق السياسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

حالة تتضمن تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس، والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات بحد ذاتها، ووسائل الإنتاج أيضا.

هي التنمية التي تقوم على أساس الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في الدولة بشكل عادل يضمن استمرارية النمو، يتضح من خلال هذا التعريف أن مظاهر التنمية البشرية هي العناية بالأمن الغذائي وتعميم خدمات الصحة والتعليم الأساسية في مناطق الدولة المختلفة بتوفير فرص العمل المنتج.<sup>2</sup>

مفهوم التنمية البشرية يقسم إلى شطرين، الشطر الاقتصادي: يتمثل في إنتاجية العمل وعمادها القوي لبشرية عالية التأهيل، والشطر الآخر سياسي اجتماعي يتعلق بتوفير الغذاء الكافي، اللباس المناسب، السكن اللائق، الرعاية الصحية، السياسية، اكتساب المعارف، المهارات، تبين قيم العقل، العمل، الحرية والكرامة... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -عباس بلعاطل: أثر سياسية التوسع في الإنفاق العام خلال الفترة 2001-2014 على التنمية البشرية في الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، العدد1، سطيف، الجزائر، 2019، ص 396.

<sup>2</sup> -جفال عبد الحميد وسيدي دريس عمار: التنمية الصحية وعلاقتها بالتنمية البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص18.

<sup>3</sup> - نفس المكان.

أما مكتب العمل العربي فيرى أن هذا المفهوم أصبح يتضمن التركيز على أنماط التفكير، السلوك، نوعية التعليم، التدريب، نوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرار، العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، ثقافة الشعوب، طرق وأساليب العمل والإنتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مصائرهم ومستقبلهم<sup>1</sup>.

عرفت بأنها مفهوم مركب من جملة المعطيات، الأوضاع والديناميات وهي عملية تحدث نتيجة مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة من أجل الوصول إلى تحقيق تأثيرات معينة في حياة الإنسان وفي سياقه المجتمعي. وهي حركة متصلة تتواصل عبر الأجيال زمانا وعبر المواقع الجغرافية والبيئية مكانا على هذا الكوكب .

وعرفها **فؤاد الناجر**: بأنها تلك التي تستدعي النظر إلى الإنسان هدفا في حد ذاته حيث تتضمن كينونته والوفاء بحاجته الإنسانية في النمو والنضج والإعداد للحياة.<sup>2</sup>

هي حالة من التفاعل الجدلي والمستمر بين الإنسان والمجتمع وبين الإنسان والطبيعة، فهي تسعى إلى تطور الإنسان جسما وعقلا وقدرة على المشاركة وتطوير هذه القدرة والارتقاء بها.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي عملية تركز على الاستثمار في المورد البشري وتعمل على توسيع إدراكه لجعله قادرا على اكتساب المعارف، المهارات، القدرات ليصل إلى مستوى معيشي أفضل يسمح له بالارتقاء في مختلف النواحي سواء كانت التعليمية، الصحية، الثقافية، الاجتماعية، وحتى الاقتصادية.

<sup>1</sup> إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية الإنسانية - بين النظرية والواقع-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> سلوى محمد التابعي الجريتلي: التنمية البشرية: مهام جديدة في رسالة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 21، القاهرة، 2017، ص385.

<sup>3</sup> حميدوش علي: علاقة النمو الاقتصادي بالتنمية البشرية مع رصد التجربة الجزائرية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد2، العدد2013، 27، ص196.



## - تعريف المنظمة:

## اصطلاحاً:

عرفها ستيفن روينز: على أنها كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

تجمع بشري يعمل بشكل متضامن تجاه تحقيق هدف محدد وذلك وفق دور كل فرد في التجمع، وحسب المهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

وتعرف المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح تعمل على تحقيق أهدافها الموضوعية ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها.<sup>1</sup>

هي تنظيم بيروقراطي متخصص كما أنه مستمر ومتدرج هرمي يجمع بين التخطيط، التوجيه، التنظيم، الاتصال، والرقابة، وفقاً لخطة هادفة ويقوم على تنظيم حازم سهل الاتصال ينفذ ويراقب ويتابع عملية التنمية ويحقق في النهاية الأهداف التي أنشئ لأجلها.

عبارة عن نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفردية داخل جماعة معينة.<sup>2</sup>

## التعريف الإجرائي:

هي وحدة اجتماعية منظمة، تضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم وترتبطهم حدود محدودة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> فاطمة بدر ومعاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة، الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص2

<sup>2</sup> مصطفى عوفي والصالح ساكري: الخلفية السوسولوجية لنظرية المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2012، ص 124.

## تعريف الثقافة التنظيمية:

## اصطلاحاً:

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة.

هي أيضا مجموعة من القيم و المعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض و كذلك مع الناس خارج المنظمة.<sup>1</sup>

يعرفها روبرت بارون وجيرالد جدينبرج أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة<sup>2</sup>

مجموعة واسعة غامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور.<sup>3</sup>

عرفها كير لوين krit lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

وفي نفس السياق تعرف على أنها: القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ماهو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك ماهو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشائر إبراهيم ذيب مسعودي: دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 15-16 .

<sup>2</sup> حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014، ص43.

<sup>3</sup> لطيفة طبال وأسماء رتيبي: محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد31، الجزائر، ديسمبر 2017، ص302.

<sup>4</sup> يحيي عبد المالك: مرجع سابق، ص298.

تعرف على أنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم.

أنها نمط أو طريقة في التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة الواحدة سواء على المستوى الأفقي أم المستوى الرأسي أي بين العاملين في المستوى الواحد أو بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي مجموعة القيم الجماعية، الأفكار، المبادئ، الاعتقادات والرموز التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسات والتي تؤثر بشكل كبير على تصرفاتهم وعلى أدائهم الوظيفي.

### مفهوم رأس المال البشري:

#### اصطلاحاً:

هو المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشتمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان، ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة و المعرفة للمجتمع الكلي.<sup>2</sup>

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه جميع المهارات والقدرات التي يكتسبها البشر في المجتمع عبر التعليم والخبرة العلمية.<sup>3</sup> هو مجموعة متجمعة من الخبرات، المهارات، المعلومات، الخصائص، والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمنطقة في كل المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> تهاني محسن بدر الحميدي: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 19-20.

<sup>2</sup> بيسار عبد المطلب: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد 17، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 177.

<sup>3</sup> شتوح محمد: مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، دس، ص 11.

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته و مسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار، وتتعلق تنمية رأس المال البشري باستقطاب و مساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تضمن التعليم، التدريب، إعطاء النصح، الإرشاد، التدريب الميداني، الإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

جميع المهارات والقدرات التي تكمن في الناس والتي يتم استخدامها على نحو منتج ويعتبر من بين العوامل الأكثر أهمية للنجاح الاقتصادي على المدى الطويل مقارنة بأي مورد آخر.

يمثل رأس المال البشري: المعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة والقابليات التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة.<sup>2</sup>

هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل: التعليم والتدريب في الوظائف السابقة، العمر، الخبرة المهنية وغيرها.<sup>3</sup>

التوجهات والمعارف التي يكتسبها الأفراد أساسا من خلال التعلم والتدريب والخبرة العلمية.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو مجموع الكفاءات، القدرات البشرية والمعارف المكتسبة للعنصر البشري في المؤسسة بحيث يعمل على تنمية اقتصادها.

<sup>1</sup> مسعودي يوسف: دور الإستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري-دراسة تقييمية لحالة الجزائر-، المجلد1، العدد12، 2015، ص235.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ قارة و كمال قاسمي: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد6، العدد1، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2020، ص183.

<sup>3</sup> بوديسة محمد: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2019-2020، ص7.

<sup>4</sup> سعاد خطوف: نمذجة قياسية لأثر استثمار رأس المال البشري على النمو الإقتصادي في الجزائر-1995-2018-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد3، 2021، ص 210.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات الوطنية:

1/دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، للباحثة: سامية معاوي<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة بالمؤسسة المينائية لسكيدة 2009/2008، تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واستخدمت الباحثة في جمع البيانات الأدوات الآتية: الملاحظة، المقابلة، المقياس السوسيوومثري، السجلات والوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية.

## ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنتجة إضافة إلى السياسيات والإستراتيجيات التطورية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية الهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما ولمؤسسة الجزائرية أكثر تحديدا.

ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرق الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهي القيمة الثقافية المكرسة والمغروسة في العمال عن طريق جملة من الآليات المعززة لهذا المبدأ ومنها: غلبت الأفكار التي حفزت العمال على خدمة المؤسسة وشجعت على الإبداع ، إضافة إلى للأخذ بآراء العمال في بعض القضايا الروتينية وكذا إعلامهم لكل المستجدات عن طريق التقارب واللقاءات الدورية وهو الأمر الذي ساهم بشكل فعال في تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة والرفع من الروح المعنوية للعمال وكلها مؤشرات على تماسكهم وانخفاض معدلات الصراع الذي أصبح من الظواهر الصحية والسوية المهيكلة والمسيرة.

<sup>1</sup> سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008-2009.

**2/دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، للباحثة عيساوي وهيبة<sup>1</sup>.**

-أجريت الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، سنة 2011-2012 استخدم المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول الموضوع، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على الملاحظة، والاستبيان والتي قسمت إلى ثلاث أجزاء حيث سحبت عينة قدرها 60 مفردة من أصل 239 شبه طبي.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .
- تسعى المنظمات لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمها الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من العوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي (القيم )، الجانب السلوكي (العادات والتقاليد ) والجانب المادي(البيئة المادية للعمل).

**3/دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، للباحث سويسي خالد<sup>2</sup>.**

أجريت الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط سنة 2012-2013 حيث تم استخلاص عينة عشوائية بسيطة حيث قدر المجتمع الأصلي ب:187 عامل ووظف الباحث في جمع البيانات الملاحظة والاستبيان كما استخدم المنهج الكمي الذي يقوم على تكميم البيانات في عملية متابعة الخطوات .

**ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :**

- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسي فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup>- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012،2011.

<sup>2</sup>-سويسي خالد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012-

- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والإنسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
- كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية، ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للمورد البشري.
- تتميز الثقافة التنظيمية عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.
- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من عناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجي

#### 4/دراسة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، للباحثة هدى درنوني<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة سنة 2014- 2015 لقد تم اختيار عينة البحث وفق المسار الذي يخدم البحث بشكل مباشر، ولذا وقع الاختيار على عينة عشوائية طبقية في حين أن المجتمع الإحصائي للبحث والبالغ عدده 791 عامل. قدرت حجم العينة والتي تتمثل في 198 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الأدوات التالية:الاستمارة، السجلات، الوثائق والأساليب الإحصائية، واستخدمت هذه التقنية لمعالجة بيانات الدراسة المناسبة لطبيعة الدراسة الوصفية، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

#### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

-اتضحت الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية في تفعيل أنشطة المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال التركيز على الدعم الدائم لعملية الإلتزام التنظيمي المتولد عن التحسيس المتواصل للفرد العامل حبه للعمل وترسيخ القيم الثقافية بأبعادها المتعددة منها الدينية الأخلاقية، لأن العمل عبادة أن الفرد مسؤول عن كل عمل يعمل به وعن إتقانه والتفاني فيه، وهو القيم المسار إليه في معايير هذه الدراسة التي تفتح الباب لدراسات مستقبلية حول الموضوع.

<sup>1</sup> - هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

- أن الثقافة بكل ماتحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي.

**5/ دراسة بعنوان:** التنمية البشرية كميّار لتحقيق الاقتصاد المعرفي في الجزائر بالإشارة إلى مؤشر المعرفة (2000-2010). للباحث ساعد محمد.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة لدراسة حالة اتصالات الجزائر بتيارت 2010-2011، حيث استخدم الباحث مجموعة من الأدوات في إطار جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع والمتمثلة في المصادر الأولية والثانوية، ومن المصادر الأولية إتمد الباحث على أداة المقابلة الفردية والإستمارة.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أثبتت إختبار الفرضية أن صحيح التطبيق لأي إستراتيجية من إستراتيجيات التنمية البشرية يؤدي إلى دمج المؤسسات ومن ثم البلاد في إقتصاد المعرفة. إذ ومن خلال تطبيق مؤشر المعرفة على الجزائر أظهرت الأرقام والبيانات التأثير الكبير في العديد من الميادين الأساسية كالتعليم، التكوين، البنى التحتية المتعلقة بالإتصالات، تكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير وهي الركائز الأساسية لإقتصاد المعرفة. ما إنعكس سلبا على الأداء و المردود الإقتصادي للمؤسسة (إتصالات الجزائر بوحدة تيارت) على عكس الدول المتقدمة التي أتقنت سياسة تهمين دور التعليم، حيث بدأت عائدات التعليم بمختلف أطواره الإبتدائي والثانوي إلى التعليم العالي تتعكس إيجابيا حيثما وجدت التكنولوجيا الأكثر تطورا.

إستراتيجية التنمية البشرية لا تحظى بالمكانة التي يمكن أن توضع فيها كما هو الشأن بالنسبة للدول المتقدمة.

**6/ دراسة بعنوان:** دور التكنولوجيا الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر. للباحث فاروق حريزي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ساعد محمد: التنمية البشرية كميّار لتحقيق الإقتصاد المعرفي في الجزائر بالإشارة إلى مؤشر المعرفة (2000-2010)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2010-2011.

<sup>2</sup> - فاروق حريزي: دور التكنولوجيا للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.



أجريت هذه الدراسة لدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر سنة 2011-2020. حيث قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث بـ 268 مفردة، وإستخدم الباحث مجموعة من الأدوات منها: الملاحظة، المقابلات الحرة ونصف الموجهة.

### ومن اهم النتائج التي توصل إليها الدراسة:

أثرت شبكة الإنترنت في تنمية الموارد البشرية من خلال تحسين سير العمل في المؤسسة وتغيير سلوك الموارد البشرية، المساعدة والمشاركة في إتخاذ القرار بشكل غير مباشر، فأصبح هناك ضبط الموظفين و العمال خاصة لو كان هناك تحايل وذلك عن طريق تدعيم المتابعة والمراقبة مما أدى لزيادة المردودية.

وقد أثبتت نتائج البحث صحة الفرضية القائلة: تساهم شبكة الإنترنت في تحقيق الإستدامة في المؤسسة لأن شبكة الإنترنت ساهمت في تحقيق الإستدامة على مستوى الموارد البشرية من خلال كم المعلومات المخزن على مستوى قاعدة البيانات وتسخيرها للمستقبل وكذا سهولة الوصول والولوج إلى المعلومة في وقت سريع مع قلة التكاليف والحد من الإستهلاك الكبير للورق والطاقة.

أفضل مثال على تحقيق الإستدامة في المؤسسة هو نمط التكوين عن بعد تبين من خلال النتائج أن إستخدامه يساهم في التقليل من التكاليف المادية والمالية للمؤسسة.

تؤكد النتائج أن شبكة الأنترنيت تساهم في تحقيق ودعم المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة، إذ تمارسها لكن بطريقة لا تخضع لمعايير موحدة فالمؤسسة تحاول أن تكون مسؤولة إجتماعيا، ويتجلى ذلك في إستغلال الشبكة لتسيير الأجور حيث كانت هذه المؤسسة سباقة في تنظيم عملية صرف الأجور.

7/دراسة بعنوان: التنمية البشرية المستدامة وإقتصاد المعرفة في الدول العربية -الواقع والتحديات- دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة- الجزائر - اليمن. للباحث بولصباح رياض<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. بولصباح رياض: التنمية البشرية المستدامة وإقتصاد المعرفة في الدول العربية-الواقع والتحديات ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.

تناولت الدراسة أهمية مسايرة التطورات العالمية و تحقيق كل من التنمية البشرية المستدامة وإقتصاد المعرفة في الدول العربية، حيث إتبع الباحث المنهج التحليلي حتي يتسنى له تحليل واقع التنمية البشرية المستدامة وإقتصاد المعرفة.

### ومن أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة:

إن نهج التنمية البشرية المستدامة يؤكد على أهمية تمكين جميع أفراد المجتمع من توسيع نطاق قدراتها البشرية وتوظيفها أفضل توظيف ممكن، كما أنها تؤمن بضرورة التواصل بين الأجيال بمعنى أن يعمل كل جيل للأجيال القادمة بغض النظر عن جنسه، إنتمائه وأن يحقق الإنصاف والعدل داخل الجيل الواحد وبين الأجيال.

تساهم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في توسيع خيارات البشر وبناء قدراتهم وذلك من خلال المساهمة في تحسين مستويات الدخل والصحة والمعارف لديهم وبالتالي تحسين مستويات التنمية البشرية للدول من جهة أخرى. فإن التنمية البشرية المستدامة تساعد على التوجه نحو إقتصاد المعرفة ذلك لإن توسيع الخيارات وبناء القدرات يوفر البيئة التمكينية للإبداع وإنتاج ونشر المعرفة.

تم قبول الفرضية التي تقول أن تحقيق التنمية البشرية المستدامة وإقتصاد المعرفة تقف أمامه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية فقد بين البحث أن الدول العربية الثلاثة تواجه تحديات مختلفة على رأسها الفقر، ضعف أنظمة التعليم، الفساد، المشاركة السياسية، التدهور البيئي وإستدامة الدخل.

تم قبول الفرضية التي تقول بأن تحسين التنمية البشرية من شأنه أن يساهم في تسريع إدماج الدولة في إقتصاد المعرفة، فالتجربة الإماراتية تؤكد ذلك. حيث إستطاعت هذه الدولة من خلال تحسين منظومة التعليم، زيادة الإنفاق عليه، وبناء منظومة قوية لتكنولوجيا الإتصالات من الدخول بوتيرة سريعة في سوق المعرفة.

أهمية البعد البيئي في التنمية البشرية المستدامة إذ تحتل البيئة مكانة هامة وأساسية في مفهوم التنمية البشرية المستدامة، بإعتبارها شرطا ومطلبا أساسيا من متطلبات التنمية كما أن الإنسان سيكون حتما منقوصا الخيارات إذا كان يعيش في بيئة غير مناسبة .

**8/ دراسة بعنوان: التنمية البشرية في الجزائر الواقع والآفاق . للباحثة مربيعة سوسن<sup>1</sup>**

تناولت الدراسة أهمية التنمية البشرية في السنوات الأخيرة باعتبارها المعيار الجوهري في تقييم المجهودات الإنمائية التي بذلتها العديد من الدول تحت مظلة مختلف الهيئات الملحقة بالأمم المتحدة، حيث إستخدمت الباحثة أربع مناهج للوصول إلى ما تبتغيه من هذه الدراسة منها: المنهج الوصفي، التاريخي، المقارن وتحليل المضمون.

**وأشارت نتائج الدراسة إلى أن:**

الجزائر إحتلت المرتبة ال71 في دليل الفقر البشري بعد كل من تونس برتبة 65 وليبيا وعمان والسبب الرئيسي لإحتلال الجزائر هذه الرتبة إلى تحسين الظروف الصحية في تلك الفترة بالدرجة الأولى، وذلك لتحقيقها مستويات دنيا من إحتمال عدم البقاء على قيد الحياة حتى سن ال40 سنة وهذا يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي مفادها أن الإهتمام المتزايد الصحي جعل الجزائر تحقق مستويات مقبولة من التنمية البشرية.

أن تطور مؤشر التنمية البشرية في الجزائر مرتبط بتطور الأدلة الثلاثة العمر المتوقع عند الولادة، التعليم، ومستوى المعيشة، إلا أن العمر المتوقع عند الولادة هو السبب الرئيسي للمستوى المحقق من التنمية في الفترة الممتدة من 1998-2008.

التنمية البشرية تركز على جانبيين الأول يهتم ببناء القدرات البشرية، وذلك من خلال تحسين مستويات التعليم والإهتمام بالصحة التي يحتاجها الأفراد. أما الجانب الثاني فهو إنتفاع الناس بالقدرات المكتسبة، وذلك بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق التطورات في جميع المجالات.

**9/ دراسة بعنوان: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. للباحثة صولح سماح<sup>2</sup>.**

أجريت الدراسة حول مراكز البحث العلمي في الجزائر 2012.2013، حيث اعتمدت الباحثة لسحب العينة الطرق الغير احتمالية وبالتحديد العينة القصدية العمدية تقدر ب 161

<sup>1</sup> . مربيعة سوسن: التنمية البشرية في الجزائر الواقع و الآفاق، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.

<sup>2</sup> . صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

مفردة. واتبعت الباحثة منهجين: المنهج الإستكشافي والمنهج الإختباري، ولجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة استخدمت تقنية دراسة حالة، الملاحظة، تحليل المحتوى، المقابلة و الإستبيان.

### ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

أسفرت نتائج تحليل الإستبيان والمقابلات على وجود مستوى متوسط المتغيرات الدراسة: تسيير الكفاءات، التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة، تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة بالإضافة إلى وجود مستوى قوي لمتغير تسيير المعارف في مراكز البحث.

عدم إدراك المراكز أهمية المعارف الباطنية لدى الباحثين وأهمية تحويلها إلى معارف ظاهرة و نقص التشجيع على زيادة الإحتكاك والتفاعل والحوار حول المعلومات التي يمتلكها، وتطبيق معارفهم الجديدة وخبراتهم والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل وجودة البحث العلمي.

توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية البديلة حيث أبرزت وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات والمعارف) وتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة.

توجد علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تميز المؤسسة المتعلمة وأبعاده في مراكز البحث العلمي بالجزائر.

توجد علاقة إرتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري والتميز في تمكين الكفاءات في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر ب 0.631.

### ثانيا: الدراسات العربية:

**1/دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية،**  
للباحث فهد يوسف الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فهد يوسف الدولية: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، سنة 2008.

أجريت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية في الكويت سنة 2008 حيث تم استخدام عينة عشوائية وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف إداري قدر حجم العينة بـ 21 شخص.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على جمعه البيانات الأساليب التالية البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب الأبحاث الدراسات السابقة الرسائل الجامعية الدوريات أما البيانات الأولية تمثلت في الإستمارة ومقياس ليكرت الخماسي والأساليب الإحصائية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما المنهج الوصفي والمنهج الميداني .

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية وتعد درجة التأثير عالية كون  $R=0.69$

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة الفرد على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وتعد درجة التأثير مرتفعة كون  $R=0.69$  وقد يعزى هذا إلى أن تركيز المنظمة على وضوح الوظائف ومتطلبات كل شخص الوظيفية سوف ينعكس إيجابيا على أداء العاملين في المنظمات المختلفة و هذا ما أثبتته هذه الدراسة.

- أثبتت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية وتعد درجة التأثير منخفضة كون  $R=0.312$  وقد يعزى إلى أن تركيز السلطة و اتخاذ القرار بيد مجموعة معينة من المدراء سوف ينعكس سلبا على أداء الموظفين في المنظمات المختلفة.

**2/ دراسة بعنوان:** دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، للباحث إيهاب فاروق مصباح العاجز.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، فلسطين سنة 2011، حيث إستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل شمل هذا الأسلوب جميع الموظفين الإداريين المتعاملين

<sup>1</sup> -إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، غزة، فلسطين، 2011.

بأسلوب الإدارة الإلكترونية وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 294 موظف وموظفة، وتم توزيع الإستيبيانات كأداة رئيسية على جميع أفراد مجتمع الدراسة من خلال الزيارات الميدانية، كما إستخدم لجمع البيانات المصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب، المراجع العربية والأجنبية، المقالات، الأبحاث والدراسات السابقة.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين القيم التنظيمية وتفعيل الإدارة الإلكترونية فكانت هذه العلاقات طردية وبناء على ما ذكر يمكن الإستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة : تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني و تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تتاسب بيئة العمل الإلكتروني. وتعكس شعورهم و إتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإلكترونية من حيث إستمتاعهم بالعمل على برنامج الإدارة الإلكتروني و شعورهم بأن عملهم له قيمة ومعنى كما توفر بيئة يتشارك فيها الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية اللازمة لزيادة مهارتهم التقنية.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات و تفعيل الإدارة الإلكترونية وكانت هذه العلاقة طردية وبناء على ما ذكر يمكن الإستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع المعتقدات السائدة في الوزارة: مثلت وجود قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم و أعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني على دقة الأداء وسرعة الإنجاز.

- إعتقاد الموظفين بنشوء لغة خاصة بينهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني يتناولون مفرداتها للتعبير عن أعمال يقومون بها مما يزيد من تفاعلهم مع أعمالهم ويعزز شعورهم بخصوصية بيئتهم الوظيفية وتميزهم عن الآخرين.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير: الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، العمر، ومكان العمل.

**3/دراسة بعنوان:** دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي. للباحث بشار إبراهيم ذيب مسعودي<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة على الجامعة الفلسطينية سنة 2018 في الضفة الغربية، وقد بلغ عدد مجتمع البحث ب 327 أكاديميا إداريا لذا وقع الإختيار على عينة عشوائية طبقيا من مجتمع الدراسة مكونة من 169 أكاديميا إداريا، إستخدم الباحث الإستبيان اليدوية والإلكترونية بإعتبارها أداة لجمع المعلومات حول دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة من خلال بعد الإنفتاح على البيئة الخارجية هو الأكثر تطبيق في الجامعات الفلسطينية العامة.

-أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومرتفعة الإرتباط وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية ومعامل إرتباط بيرسون وصل إلى 0.795.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a=0.05$  في تصورات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير الجامعة.

. بينت نتائج السؤال المتعلق بما هو مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية تمت الإجابة عليه من خلال التطرق إلى تقييم الثقافة التنظيمية إلى 4 أبعاد رئيسية وبناء عليه التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية والذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره 3.810 .

**4/ دراسة بعنوان:** دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة بنك فلسطين - للباحث محمود منير عودة شبير<sup>2</sup>.

إنطلق الباحث من محاولته إبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال كمفهوم إستراتيجي تأكيد دورها كأداة في تنمية رأس المال البشري، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك فلسطين في قطاع

<sup>1</sup> .بشار إبراهيم ذيب مسعودي: دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.  
<sup>2</sup> - محمد منير عودة شبير: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي-دراسة حالة بنك فلسطين-، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

غزة والبالغ عددهم 479 موظف، كما إعتد الباحث على عينة عشوائية طبقية قدرت ب 230 مفردة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج التحليلي، وإعتد على نوعين أساسين من البيانات: البيانات الأولية المتمثلة في البرنامج الإحصائي (SPSS) وإستخدام الإختبارات الإحصائية وأداة الإستبانة أما البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، الدوريات، المنشورات الخاصة.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-يظهر وبوضوح مدى اهتمام بنك فلسطين بتنمية رأس المال البشري من خلال إستجابة المبحوثين، حيث أن التدريب حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدر ب 87.04%، أما روح الابتكار والتجديد حصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدر ب 79.61%.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى  $a \leq 0.05$

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري عند مستوى  $a \leq 0.05$ .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس في معرفة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، الدرجة الكلية لإستبانة رأس المال البشري ولقد كانت الفروق لصالح الذكور.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير مدة الخدمة في البنك.

**5/ دراسة بعنوان: دور التوجه الريادي في تنمية الرأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في**

الكليات الجامعية بغزة. للباحثة سلمى يوسف أبو داود<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. سلمى يوسف أبو داود: دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2021.



أجريت هذه الدراسة حول الهيكل التنظيمي في الكليات الجامعية في فلسطين، حيث قدر المجتمع الأصلي ب 505 موظف، تم استخدام عينة عشوائية طبقية غير تناسبية قدرت ب 243 موظفاً، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وبناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابة الباحثين حول واقع تنمية رأس المال البشري في الكليات الجامعية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

- أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير التابع تنمية رأس المال البشري أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تقدير العاملين في الكليات الجامعية بغزة لواقع تنمية رأس المال البشري فيها حصل على وزن نسبي %78.12 أي بدرجة كبيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابات الباحثين العاملين بالكليات الجامعية ممن لديهم مؤهلهم العلمي دبلوم ومن لديهم مؤهلهم دراسات عليا حول واقع تنمية رأس المال البشري في الكليات الجامعية بغزة، وكانت الفروق لصالح العاملين بالكليات الجامعية ممن مؤهلهم العلمي دبلوم.

**6/ دراسة بعنوان: دور رأس المال البشري في الترويج للخدمات التأمينية من وجهة نظر العملاء**  
"دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين والإستثمار في قطاع غزة. للباحثان: إسماعيل عبد الله قاسم و إسماعيل أشرف العاجز<sup>1</sup>

أجريت الدراسة على العملاء في فروع شركة الملتزم للتأمين والإستثمار في قطاع غزة، حيث قدر المجتمع الأصلي للدراسة ب 12500 عامل، وتم سحب عينة عشوائية قدرت ب 400 عميلاً. وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للدراسة، كما إستخدما أداة الإستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ومعامل ألفا Alpha كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

<sup>1</sup>. إسماعيل عبد الله قاسم و إسماعيل أشرف العاجز: دور رأس المال البشري في الترويج للخدمات التأمينية من وجهة نظر العملاء دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين و الإستثمار قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، العدد 29، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2021.

## ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (المهارات، القدرات الذهنية، الإبداعية والإداركية، التوجهات، الثقة بالإمكانات الذاتية) والترويج للخدمات التأمينية في شركة الملتزم للتأمين والإستثمار في قطاع غزة.

-أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  في متوسطات إستجابات المبحوثين حول رأس المال البشري في الترويج للخدمات التأمينية في شركة الملتزم للتأمين والإستثمار، تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المهنة، الدخل، الحالة الإجتماعية، سنوات التعامل، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات التعامل وذلك لصالح الذين لديهم سنوات تعامل مع الشركة أقل من 3 أعوام تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي أقل ثانوية عامة تعزى لمتغير الدخل وذلك لصالح الذين دخلهم أقل من 1000 شيكل.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

## 1/دراسة بعنوان:

The Influence of organizational culture on The Success of knowledge Management Practices with North American companies.

للباحثان: C.Chin-Loy and B.G.Mujtaba<sup>1</sup>

تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح ممارسات إدارة المعرفة مع شركات أمريكا الشمالية.

تمحورت هذه الدراسة حول نموذج تأثير الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، والقضايا الإستراتيجية التنظيمية. مثل تبادل المعرفة و تطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عمليات التعلم، حيث قدر المجتمع الأصلي ب 49 شركة، وتم إختيار عينة قدرت ب

<sup>1</sup>-C. chin-Loy and B.G.Mujtaba: **The Influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies** ,Article International business and economies research journal(IBER),february,2011, Pdf, <https://www.ku.ac.ke/schools/economics/images/Omolo.pdf>

133 مفردة في أمريكا الشمالية، وإستخداما الباحثان المسح الشامل. أما لجمع البيانات إعتدا على الإستمارة، نظام SPSS، و Microsoft Excel كأداتين رئيسيتين للتحليل الإحصائي.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك علاقة إيجابية إدارة المعرفة وفحص التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية على علاقاتهم.  
- تشير نتائج الدراسة على وجود أدلة قوية جوهرية على أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ببرامج إدارة المعرفة وفوائدها.

### 2/ دراسة بعنوان:

Effects of Human Capital Investment On Organizational Performance Of  
pharamaceutical Companies In Kenya.

للباحث: Emily A.Odhon<sup>1</sup>

آثار إستثمار الرأس المال البشري على الأداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا.

أجريت الدراسة لتحديد تأثير إستثمار الرأس المال البشري على الأداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا، وإستهدفت الدراسة الصيادلة المسجلين في صناعة الأدوية من موظفي شركات البيع بالتجزئة. حيث قدر المجتمع الأصلي لهذه الدراسة ب 2355 صيدلي وتم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 182 صيدلي، كما إعتد الباحث في جمع البيانات على أداة الأستمارة ومعامل ألفا Alpha كرونباخ لتحديد كيفية إرتباط العناصر فيما بينها.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتعليم حيث أن معامل الإرتباط بين المتغيرين هو  $a \leq 0.60$  مما يدل على وجود علاقة قوية بينهما.

<sup>1</sup> Emily A. Odhon: **Effects of Human Capital Investment on Organizational Performance of Pharmaceutical Companies**, Global Journal of Resource Management, Vol 3, N06 ,Kenya ,2015. Pdf, <https://www.researchgate.net/publication/>

تشير النتائج على وجود علاقة قوية وإيجابية بين التدريب وإدارة المعرفة حيث أن معامل الارتباط لم يساوي  $a \leq 0.66$

وبحسب النتائج أن التدريب، التعليم و تنمية المهارات لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء التنظيمي ويتجلى ذلك في معامل الارتباط المقدر للمتغيرات المعنية والتي تكون جميعها أقل من 0.5 حيث تكشف هذه الدراسة أن استثمار رأس المال البشري لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي. حيث تنصدر إدارة المعرفة وتنمية المهارات زمام المبادرة كأهم مؤشر وعنصر لإستثمار رأس المال البشري الذي يعزز الأداء التنظيمي، وهذا حسب معاملات الارتباط  $a=0.489$  مما يشير وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إستثمار رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

### 3/ دراسة بعنوان:

The Impact Of Human Capital And Social Capital On Employees performance: A Study Of Employees in Small Scale Industry Enterpries in western Province Of Srilanka.

للباحثان: K.A.C.N Perera and W.A.S Weerkkody<sup>1</sup>

تأثير رأس المال البشري ورأس المال الإجتماعي على أداء الموظفين.

دراسة للعاملين في المؤسسات الصناعية الصغيرة الحجم في المقاطعة الغربية لسيريلانكا.

تمحورت الدراسة حول كيفية تأثير رأس المال البشري ورأس المال الإجتماعي على أداء الموظف بسيريلانكا، حيث كان مجتمع الدراسة هم الموظفين في مؤسسات صناعية صغيرة الحجم في المقاطعة الغربية والذي قدر عددهم الكلي ب 3000موظف. ولقد تم إختيار عينة قدرت ب

<sup>1</sup> -K.Perera and w.werrakkody :The Impact of Human Capital Social Capital on Employee Performance – A study of Employee in Small Scalr Industry Entrepriss in western of Sirilanka–, Article in kelannya journal of Human Rescource Management, August 2018,pdf.,

316 موظفا في المؤسسات الصناعية الصغيرة، ولجمع البيانات إستخدما الباحثان أداة الإستمارة ومقياس ليكرت لقياس الردود على الإستبيان.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أثبتت الفرضية الأولى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري وأداء الموظفين، ومن ثم تم قبولها.

كما أن رأس المال البشري ( المعرفة، المهارة، والموقف) هو الأكثر أهمية لأداء الوظيفة بشكل جيد فبدون هؤلاء الموظفون لا يستطيعون أداء الوظيفة بشكل جيد وبالتالي فإن رأس المال البشري له تأثير على أداء الموظف في المنظمة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة والتنمية البشرية التي أجريت خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى غاية 2021، وفي مناطق متباينة ومختلفة.

حيث وظفت هذه الدراسات بعض الأدوات المنهجية خاصة أداة الإستبيان لإثبات وقياس ثقافة المؤسسة والتنمية البشرية، بالإضافة إلى الملاحظة، المقابلات، البرنامج الإحصائي SPSS و معامل ألفا Alpha كرونباخ لقياس مدى ثبات الإستمارة.

كما تعددت المناهج المستخدمة ما بين المنهج الوصفي، الإحصائي، دراسة حالة إلى المقارن وتحليل المضمون.

كما أن بعض هذه الدراسات التي تناولت متغير ثقافة المؤسسة من خلال إيجاد علاقة بين بعض القيم التنظيمية مثل (المشاركة في إتخاذ القرار، النمط الإتصالي...) والمعتقدات والإفتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وكانت أغلبها في المؤسسات الإقتصادية.

في حين أن نجد الدراسات المتعلقة بمتغير التنمية البشرية فهي تناولتها من جانب محور التفكير البشري على التنمية البشرية كإحدى الطرق للوصول إلى مجتمع المعرفة وتحقيق الإستدامة المجتمعية.

لذا فإن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في دراستها لأسس ومعايير ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق التنمية، لكنها تختلف عنها بأنها ستسلط الضوء على ثقافة المؤسسة الجامعية بإعتبارها المؤسسة الأكثر علاقة وحاجة لإنتاج وتنمية المورد البشري، والتي تمتاز ثقافتها بوجود قيم وأفكار تدعو إلى التميز والإبداع.

### المبحث الرابع: المقاربات النظرية:

#### 1. نظرية تأثير ثقافة المنظمة: Schein \*

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي:

- المستوى الظاهري (المادي): تجسده مظاهر التطبيق.
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.
- المعتقدات والإفتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا على النحو التالي:

- 1- مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
- 2- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من خلال البيئة المادية واتفاق الجماعة.
- 3- مستوى الإفتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع، الزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

#### 2- نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية Schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية، فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الإعتماد على المكونات الأساسية التنظيمية، إذ أسفرت

نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية الماديات، القيم، الافتراضات تتميز بالديناميكية والتغير، أي أنها في حركة مستمرة ولا تتوقف وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

### (3) - نظرية المجالات ل- Jones:

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الإستقرار وإتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة والإنجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف و التفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية والإلتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة. كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة.

### (4) - نظرية التفاعل التنظيمي:

إنطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، الرقابة، التنظيم... إلخ) مع المكونات التنظيمية الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد الإدارية والإجراءات إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال هذه النظرية نجد أن ثقافة المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

### (5) - نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة

\*Edgar Schein :est un Sociologue Américain ; Professeur émérite de Psychologie Organisationnelle et de gestion.(1928-2023).

<sup>1</sup> - يحيى عبد الملك: الثقافة التنظيمية:- الدلالات و الأبعاد ،، مجلة آفاق للعلوم، العدد6، جامعة الجلفة، 2017، ص 303-304.

<sup>2</sup> - يحيى عبد الملك: المرجع السابق، ص 304.

والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.<sup>1</sup>

## (6) - نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، درجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة وزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

كما تتميز هذه النظرية بالخصائص الآتية:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيام الثقافية للمنظمة دون تغييرها.<sup>2</sup>

## 7/ نظرية التنظيم الإجتماعي: ل- وايت باك « w.bakke »:

تهتم نظرية التنظيم بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه إذ يبدى باك ملاحظة مهمة وهي أن كثيرا من نظريات ودراسات التنظيم لانهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر إهتمامها بخصائص أخرى منها:

- التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها ببعض.

- علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين التنظيمات.

- وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف.

- عمليات إتخاذ القرارات في التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- يونسى مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص43.

<sup>2</sup>. يونسى مختار: المرجع السابق، ص 43.

<sup>3</sup>. محمد علي السالم: نظرية التنظيم، دار البداية، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص130.



كما عرف "باك" التنظيم بأنه مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المالية، المادية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز لحل المشكلات. كما ركز على التنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها "باك" يمكن إنتاجها فيما يلي:

- التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.  
- التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي، وقد أسهم هذا الإتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة. وقد حدد "باك" أربع أنواع أساسية للتنظيم أو المنظمة وهي:

1/ ميثاق التنظيم: وهو الذي يميز المنظمة من غيره من التنظيمات الأخرى حيث يحدد الميثاق إسم التنظيم، وظيفته، الأهداف الرئيسية له، والقيم التي يرتكز عليها.

2/ الموارد الأساسية: وهي ما يستخدمه التنظيم في أدائه، وظائفه، وتحقيق أهدافه وتشمل الأفراد والتي أعطاها "باك" أهمية كبرى، بالإضافة إلى العناصر المادية، المادية والطبيعية.

3/ الأنشطة: وهي التي يمارسها التنظيم، وتهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات يعرضها المجتمع وتدخل ضمن هذه الأنشطة الإنتاجية والأنشطة الرقابية، والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.

4/ روابط التنظيم: وتشير إلى فكرة الداخل والإعتماد بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ومن هذه الأفكار التي قدمها "باك" يتضح مدى إهتمامه بقيمة العنصر الإنساني في المنظمة، وتميز هذه الأفكار بالنظرة الشمولية للمنظمة باعتبارها تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع المناخ المحيط.<sup>1</sup>

## 8/ نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة

<sup>1</sup>. ليندة لفل: نظريات التنظيم-المنظمة-، مطبوعات محاضرات لقسم العلوم السياسية، جامعة قلمة، الجزائر، 2018/2019، ص 73-74.

عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثل في عدة أنواع منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، زيادة إنتمائهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع.

### 9/ نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعد السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

\* المصالح المشتركة لجميع العاملين.

\* الأهداف المشتركة بين العاملين والتي يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

### 10/ نظرية التوافق:

وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، التوقعات الإجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.<sup>1</sup>

### 11/ نظرية مينسر:

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد وبناء نموذج يهدف إلى تفسير الافتراضات في توزيع الإيرادات إلى "مينسر" عام 1958 ومن ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح وتطبيق نظرية رأس المال البشري، حيث جاءت محاولته إلى قياس الكلفة والمنفعة المترتبة عن الإستثمار في التدريب حيث حدد مجموعة من الأهداف التي تنبغي تحقيقها أهمها:

-تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

<sup>1</sup>. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءاته ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007 ص228-229.

- تحديد مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب.<sup>1</sup>
- إن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخل العمال وأن التدريب يرفع إنتاجية العامل.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخل أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب.
- ويعتبر " مينسر " بأن العمر يعتبر كعامل أساسي في عملية التدريب، حيث كلما قل عمر الفرد كلما قلت تكاليف التدريب، وقد توصل مينسر إلى إستنتاجات من نمودجه وهي:
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت إحتتمالات الحصول على المزيد من التدريب في مجال العمل(تنمية رأس المال البشري تتأثر إيجابيا بمستوى تعليم الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي).
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.
- كلما زاد الإستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت إحتتمالات بقاء الفرد في المنظمة وإحتتمالات إستقرار العمالة.<sup>2</sup>

## 12/ نظرية شولتز:

لم تتطور نظرية الإستثمار في رأس المال البشري إلا بعد الأبحاث التي قام بها الإقتصادي "شولتز" لأنه قدم تفسيرات أكثر واقعية لتفسير الزيادة في الدخل فعمل على شرح وتفسير المكونات الأقل مادية في تكوين رأس المال والتي عي عبارة عن رأس المال البشري الذي يعتبر مكون أقل مادية رغم أنه يعتبر ثروة بشرية. كما لوحظ أن تزايد الدخل القومي يفوق بكثير تزايد ساعات عمل اليد العاملة وكأس المال المادي ولهذا الإستثمار في رأس المال البشري قد يكون يكون التفسير الرئيسي لهذا الفرق.

<sup>1</sup>. بلقاسم شبيلي و نورة قنيفة: رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية، قراءة إستيمولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد1، المجلد 7، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص343.

<sup>2</sup>. بن ونيسة ليلي وبن عبو جيلالي: التنمية البشرية وجودة التعليم العالي دراسة مقارنة باستخدام معطيات بانل-، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد05، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015، ص3.

أهتم "شولتز" في أبحاثه على التركيز على عملية التعليم باعتبارها استثمارا ضروريا في رأس المال البشري، وأن الإنفاق على التعليم يعتبر استثمارا وليس نفقات إستهلاكية لأن التعليم يحقق قيمة إضافية اقتصادية.

### 13/ نظرية بيكر:

كل أبحاثه حول تنمية رأس المال البشري وضعت في كتابه المشهور رأس المال البشري سنة 1964، اهتم بدراسة جميع أشكال الاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال التعليم، الصحة، الهجرة، وركز بصفة خاصة على التدريب . ووضع "بيكر" فرضيات لنموذجه وهي كالاتي:

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طرديا مع مستويات الكفاءات وبتزايد متناقض مع العمر.
  - معدلات البطالة تتناسب عكسيا مع مستوى كفاءة الفرد العامل.
  - الشباب يغيرون مناصب عملهم أكثر من متقدمي السن، وبذلك لديهم فرصة أكبر للتعليم والتدريب.
  - تقسيم العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم وسعة العمل في حد ذاته.
  - الاستثمار في رأس المال البشري يجلب عوائد أكبر من الاستثمار في رأس المال المالي.<sup>1</sup>
- نلاحظ مما سبق ان هناك العديد من المقاربات النظرية التي تفسر جانبا من جوانب موضوع دراستنا الحالية، لكن أكثر نظرية تتوافق مع طبيعة موضوع دراستنا نجد نظرية تأثير ثقافة المنظمة، فهي النظرية التي تتكلم عن تأثير الثقافة على الأفراد من خلال مجموعة القيم والمعايير التي تمتلكها كل مؤسسة، وعليه سننعمد على هذه النظرية في توجه دراستنا الحالية.

<sup>1</sup>. بن ونيسة ليلي وعيو الجبالي: المرجع السابق، ص 3.

## خلاصة:

يعتبر هذا الإطار التمهيدي والمنهجي من أهم الفصول الرئيسية في الدراسات والتي لا يمكن لأي باحث البدء فيها قبل إعداد بحثه، حيث تم في هذا الفصل الإطلاع وشرح بعض النقاط الأساسية والرئيسية التي تعتبر من جوهر الدراسة، المتمثلة في الإشكالية التي طرحنا فيها متغيرات الدراسة مع صياغة الفرضية بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة، إلى توضيح وتبيان المفاهيم والاستفادة من الدراسات السابقة الخادمة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

أساسيات في ثقافة المؤسسة

## تمهيد:

أضحى موضوع ثقافة المؤسسة من بين أكثر المواضيع طرحا في مجال وميدان السلوك التنظيمي وإدارة تسيير الموارد البشرية، كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. فتقافة المؤسسة نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق التفكير وقيم عادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم تضيف المؤسسة ذلك النسق الثقافي لأفرادها من خصائصها واهتماماتها، أهدافها وقيمها ولإدراك ثقافة المؤسسة والاستفادة منها في المنظمات، سنحاول في هذا الفصل تناول عناصر ثقافة المؤسسة، أنواعها ووظائفها ونسلط الضوء على طرق المحافظة عليها مع إبراز أهم المستويات ونماذج ثقافة المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل عام إلى ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لثقافة المؤسسة.

قبل التطرق إلى نشأة وتطور ثقافة المؤسسة، يجب أن نحلل قضية تتعلق بأسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة وهي على النحو التالي:

-الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات و المعرفة.

-التطور الهائل في المعلومات وهذا ما أدى إلى زيادة تقدم وسائل الاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الغرب يعد متاحا لمن في أقصى الشرق.

-التغيرات المستمرة في سوق العمل(القوى العاملة) سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظرا للتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين.

-ظهور الشركات متعددة الجنسيات بما تتطلبه من احتياجات إدارية وبشرية.<sup>1</sup>

أما عن التطور التاريخي للثقافة في التنظيمات فإنه يستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات (الهاوثورن) التي أجراها (إلتون مايو) بين عامي 1924-1933 التي كونت ما أصبح يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي يرجع الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل. إذ ظهرت الحاجة إلى استخدام الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المجتمع، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فؤاد البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص98.

<sup>2</sup>-هدى درنوني: مرجع سابق، ص58.



وأيضاً إختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر ولعل أول من إستعمل الثقافة التنظيمية هو (ج.إليوت) سنة 1951 إلا أن (yves.Bertrand) يرى أن أول من ربط بين التسيير والإدارة والثقافة هما (blake,Mouton) سنة 1964 في كتابها الشبكة الإدارية، حيث أكدا على نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة وأظهرا كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي... وأول من كتب عن هذا الموضوع في حقل الإدارة كان سنة 1970 من طرف أحد أساتذة <<Hassars Business School>> يدعى (David Stanley) في احد كتبه تحت عنوان

### Comparative Management :Organizational And Perspectives Cultural

الذي نشر بعدها خلال الثمانيات مقال في المجلة الاقتصادية Business Week حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة .ولكن سبقه العالم (Prttigrew.AM) سنة 1979 بنشر مقاله المعنون ب في دراسة الثقافات التنظيمية في مجلة Administrative Science Quarterly.

كما يرجع العديد من الباحثين سبب الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول الثقافة التنظيمية التي بدأت ف أواخر السبعينات، والتي حققتها الشركات اليابانية آنذاك، حيث أظهرت أن معظم المنظمات الناجحة والتي حققت مزايا تنافسية أبدت إهتماما كبيرا بثقافتها التنظيمية<sup>1</sup>

بينما طرح (wateman,Jr Brobert H) و (Tom Peter) منهاجا إنسانيا للإدارة خصوصا في كتابهما البحث عن التميز عام 1982 والذي يعد أكثر كتب الإدارة تأثيرا وجلبا للانتباه إلى كتب الإدارة والتنظيم، وقد قام المؤلفان بدراسة أداء 43 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ومقارنتها بأداء المنظمات اليابانية ليتوصلا بذلك إلى أن سيطرة الثقافة تماسكها سمة ضرورية للشركات المتميزة.<sup>2</sup>

أما الاهتمام بالثقافة التنظيمية من طرف الصحافة المتخصصة كان عام 1980 وخاصة من قبل المجلة الأمريكية Business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture واضحة بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، وفي مطلع التسعينات تزايد إهتمام

<sup>1</sup> - هدى درنوني: مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

و أن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1- **المرحلة العقلانية:** من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. ومن رواد هذه المرحلة فريدريك تاييلور وماكس فيبر. اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما و مخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية.

2- **المرحلة العاطفية:** لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية. كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم إثر تجارب الهاوثورن الشهيرة التي قام بها إلتون مايو وزملائه وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية.

3- **مرحلة المواجهة:** إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقض كبير في المنتجات والأيدي العاملة واكتسبت الاتحادات المهنية القوة ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى. في هذه المرحلة تم إغفال العنصر البشري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة، العدد 5-6، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> - بقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة-مدخل سوسيولوجي-، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 61-62.

4- مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل. كما بينت هذه المرحلة أهمية أنظمة القيم التنظيمية وذلك كم خلال نظريتين هما X و Y

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بالإدارة بالأهداف فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، تخطيط، اتصال وإشراف... الخ وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية وبالتالي ظهرت قيم جديدة تتمثل في: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل... الخ.

7- المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل: العمل الجاد يقود إلى النجاح، المسؤولية الذاتية، استغلال الفرص...<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ثقافة المؤسسة:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها ومن ثم تم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني. ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

- نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره لذا فإنه في حال إذا طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أقره على باقي مكونات النمط الثقافي .

- نظام تجميحي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة وبتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية: المرجع السابق، صص 62-63.

-نظام متقلب ومتقدم:فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطراً عليه ملامح جديدة ويفقد الملامح القديمة.<sup>1</sup>

-مكتسبة:أي أنها تتم عن طريق التعلم، النقل والتكرار، بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها إلى الأعضاء الجدد.

-نشاط رمزي:بحيث تسمح للأفراد داخل الجماعة أو المؤسسة بتبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز.<sup>2</sup>

-ثقافة المؤسسة نظام مركب: تتكون من مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل ثلاث عناصر هي :

أ/ الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من القيم، الأخلاق، المعتقدات والأفكار.

ب/ الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون والممارسات المختلفة.

ج/ الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة .

-الثقافة لها خاصية التكيف:فهو نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنطقة.<sup>3</sup>

\* وهناك من يرى ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص الآتية:

أولاً: الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر: تمثل الدرجة التي يشجع العاملين لإن يكونوا مبدعين ، مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

ثانياً: الاهتمام بالتفاصيل: درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

<sup>1</sup> - رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية -مراجعة نقدية تطبيقية-، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، 2022، ص 61.

<sup>2</sup> -بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة-المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله ، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 16.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة- الوظائف - الإدارة-، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، صص 54-55.

ثالثا: توجه النتيجة: درجة الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

رابعا: توجه الأفراد: الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

خامسا: توجه الفريق: الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا من الأفراد.

سادسا: العدائية: درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون.

سابعا: الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسب نمو ثابتة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة:

تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ، ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار كما تعتبر أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الاهتمام والتأكيد عليها يأتي من كون ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى اتساع تقاسم القيم الثقافية وارتباط تلك الثقافة بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن النظر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال الأربع خطوات الآتية:

1/ بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجا تاريخيا تسود فيه حكايات الأداء المتميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

2/ إيجاد شعور بالتوحد **Oneness**: حيث توجه الثقافة السلوك وتعطي معطى للأدوار وتعزز القيم.

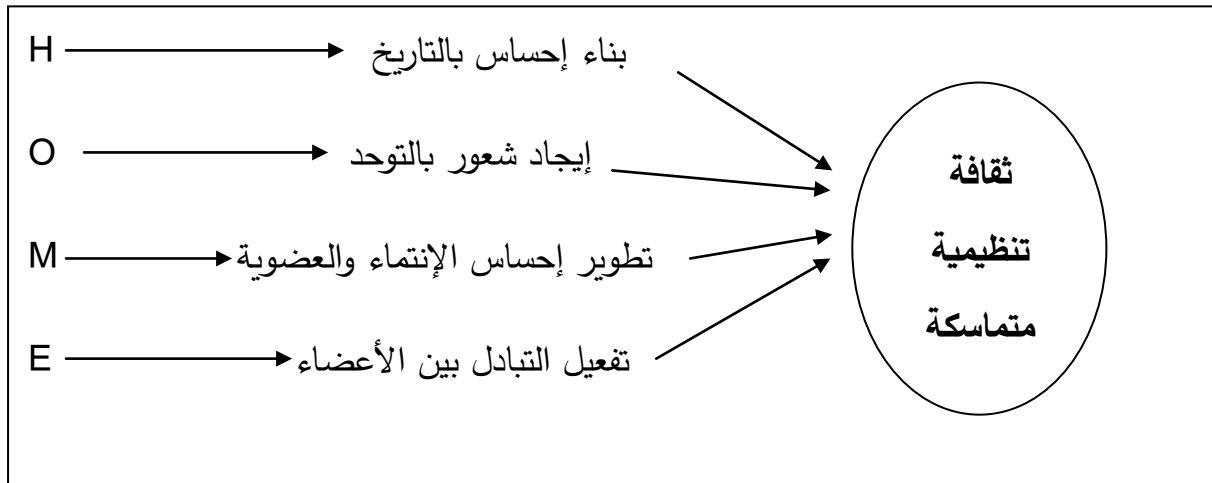
<sup>1</sup>- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 37.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 38.

3/ تطوير إحساس العضوية و الانتماء Membership: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم المعلومات تعطي استقرار وظيفيا، كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.<sup>1</sup>

4/ زيادة التبادل بين الأعضاء: Exchange: وهذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير فرق العمل، التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الشكل (1) الآتي:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص295.

<sup>1</sup>-عبد العالي خبار وقودة عزيز: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، العدد4، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 46.

<sup>2</sup>- المكان نفسه.

- كما يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية:
- بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
  - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
  - تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها ولاسيما إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار، التميز والريادة.
  - تعد الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة وملتزمة للأفضل كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير.<sup>1</sup>
  - التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.
  - التأثير في الأداء: ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.
  - منح المنظمة هوية مميزة: حيث أثبتت الدراسات المطبقة بأن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
  - التأثير في السلوك الفردي والجماعي: تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 59-60.

<sup>2</sup>- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2013، ص 168.

المطلب الرابع: وظائف ثقافة المؤسسة:

تتمثل وظائف ثقافة المؤسسة فيما يلي:

-تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع أعضاء حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

-نمو العرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .

-ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

-توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

-إذن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساعد بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، كما تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها وتهدف إلى تثقيف العاملين، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية، كالعائلة أو المدرسة.<sup>1</sup>

كما تقوم ثقافة المؤسسة بالوظائف الأساسية أخرى وهي:

أ/ تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنها جزء حيوي منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعلام الله يوسف: ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسة الحقوقية، المجلد6، العدد 1، جامعة جامعة وهران 02، الجزائر، 2019، ص 149-150.

<sup>2</sup> -خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد9، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013، ص263.



ب/تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم .

ج/ دعم و توضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات ، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الباحثون يؤكدون على أن ثقافة المنظمة تتحدد من وظائفها:

1/ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

2/ تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف، الوسائل، المعايير والسلوك وذلك من خلال:

أ/ الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

ب/الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

ج/ المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

د/ نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذي يثاب أو يعاقب عليه أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

3/ تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الإنتاجية للمنظمة.

4/ تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطور التنظيمي.

<sup>1</sup> - خلوف زهرة: المرجع السابق، ص246.

<sup>2</sup> - فؤاد البكري: مرجع سابق، ص 102-103.

5/المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

د/ تسهيل الالتزام الجماعي داخل المنظمة: من خلال التفاعل في إطار الثقافة السائدة يسهل لديهم خلق الالتزام نحو ما هو أهم من المصلحة الشخصية للفرد وهو مصلحة الجماعة التي تساعد في تنمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية وبالتالي يتولد لدى أفراد المنظمة الفردية الالتزام بالأطر الاجتماعية السائدة بها وتحقيق الولاء بين العاملين.

ه/ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة: تتم عملية الاتصال داخل المنظمة في إطار المفردات الخاصة بها، حيث أن لكل منظمة مفردات خاصة من الإشارات، الرموز والتعبيرات التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض. وتشجع الثقافة على مشاركة العاملين لهذه المفردات والإنفاق عليها، ومن ثم تساعد الثقافة في تقليل مشاكل الاتصال التي قد تنتج عن سوء تفسير العاملين للرسالة التي تصل إليهم.

فتسهيل الاتصال داخل المنظمة عند عمل فرد جديد، حيث يجد في بداية الأمر صعوبة في التعبير عن نفسه، وأفكاره حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير للاتصال بها.

ز/ إيجاد نظام رقابي تنظيمي: وذلك من خلال معايير الجماعة التي يعمل الفرد وفقا لها بشكل عام يمكن القول بأن أساس نظام الرقابة السائد في المنظمات هو وجود أداء يتم تقييمه ووجود أفراد محل تقييم، وأدوات محل احترام الجميع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فؤاد البكري: المرجع السابق، ص 101-102.

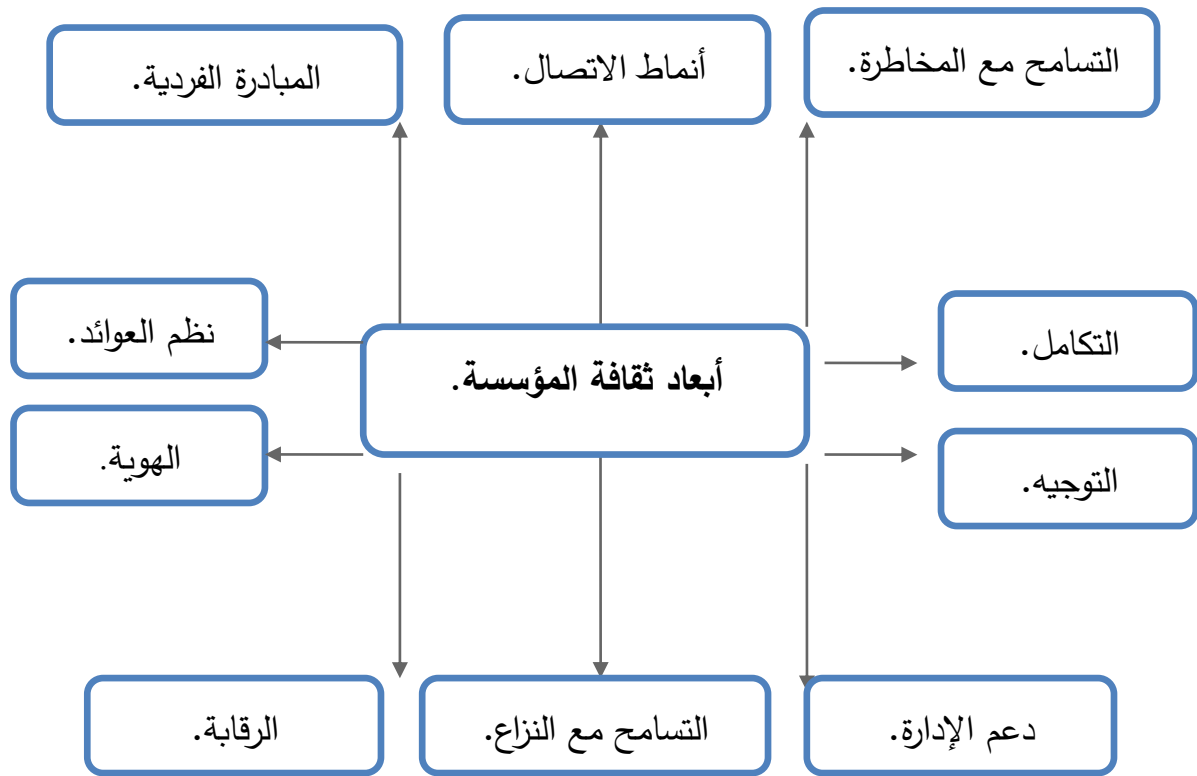
## المبحث الثاني: أبعاد، مصادر، مكونات وأنواع ثقافة المؤسسة

### المطلب الأول: أبعاد ثقافة المؤسسة

نحاول التعرض لثقافة المؤسسة حسب الأبعاد التالية:

- 1/ المبادرة الفردية (Individual Initiative): درجة الحرية والمسؤولية ، والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2/ التسامح مع المخاطرة (Risk Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3/ التوجيه (direction): إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا و توقعات أدائية واضحة.
- 4/ التكامل (Intergration): ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5/ دعم الإدارة (Management Support): إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- 6/ الرقابة (control): ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7/ الهوية: (Identity): إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8/ نظم العوائد: (Rewards System): إلى أي مدى يتم توزيع العوائد والزيادات والترقيات على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، صص 258-259.



شكل رقم 01: يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة

### أ/ مصادر ثقافة المؤسسة:

ويتكون البناء الثقافي التنظيمي من عدة مصادر تتفاعل مع بعضها البعض لإيجاد البنية الثقافية في المجتمع و المنظمة وهذه المصادر هي:

المصدر الأول: التراث الثقافي التاريخي والذي ينتقل من جيل إلى آخر هي نوع من التراكم التاريخي المتنامي، والذي يعكس خبرة المنظمة و ثراء ماضيها حيث تفيد من مكونات هذا التراث مراعيًا طرح غير المناسب ومتطلبات المعاصرة على حين تستمر بالتمسك بالثقافة والقيم التي تلاءم التفاعل في الحقب الجديدة.

المصدر الثاني: التفاعل الاجتماعي الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض بمجرد تكونها، وتتبلور على شكل خصوصيات ثقافية قد تطور إلى عموميات ثقافية تكتسب استقلالاً يؤهلها لضبط الأداء والتفاعل الاجتماعي في المنظمة ، خاصة إذا تدعمت هذه القيم بقيم التراث وسواء كانت هذه القيم ناتجة عن التفاعل الاجتماعي أم أعيد إنتاجها من خلاله فإنها بمجرد تبلورها تشكل قوة ضبطية أن يحدث في المنظمة.

المصدر الثالث: هو العالم المحيط فإذا كانت بعض المدارس الفكرية قديماً قد أشارت إلى إمكانية انتقال الملامح الثقافية بين المنظمات أو المجتمعات البشرية، فإن ثقافة القوى العالمية المسيطرة بدأت في عالم تحكمه إيديولوجية العولمة- تنساب لتخرق الدفاعات الثقافية للمنظمات و للمجتمعات النامية، الأمر الذي جعل من الصعب الحفاظ على خصوصيات الهوية في مواجهة ثورة الاتصالات والضخم الإعلامي المتواصل إلا إذا اتسمت الثقافة المحلية بضوابط ومسلمات راسخة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ديمة عبد علي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله والبيرة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس بفلسطين، 2012، ص 12-13.

المصدر الرابع: أخلاقيات المنظمة: والتي تستمد معظم القيم الثقافية للمنظمة من شخصية المؤسسين و معتقداتهم وتقوم المنظمة بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحدد السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في التحكم بسلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية في المنظمة.

المصدر الخامس: خصائص العاملين: تؤثر خصائص العاملين في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها.

المصدر السادس: نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤوليته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة، لأنه قد تم إعطائهم مقدار كبير من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات.

المصدر السابع: الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على القيم الثقافية التي تشجع على التكامل والتنسيق الجيد وتوجد الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال ومنع تشويش المعلومات.<sup>1</sup>

### ب/ مكونات ثقافة المؤسسة:

**1/القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب بين المرغوب وغير المرغوب، وبين موجود وما يجب أن يكون، بين المهم وغير المهم أي تعمل كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنها تزود المسير برؤية عن اتجاهات الأفراد في المؤسسة ويقصد بالقيم التنظيمية هي القيم في مكان العمل والمعايير العامة والمبادئ التي سلوك أعضاء المؤسسة.

ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين:

-القيم النهائية(النتيجة): التي تسعى أعضاء التنظيم لتحقيقها كالجودة، التميز، النجاح.

-القيم الأدائية(الموجهة):فهي نمط مرغوب فيه للسلوك مثل: الجدية، الإبداع، العمل الجماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد فحيل اليوم: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 5، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 8.

**2/المعتقدات التنظيمية:** هي تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، والتي تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وكيفية إدارة العمل وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

**3/المناخ التنظيمي:** يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج عن المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، وأن جودة المناخ التنظيمي مؤثر على جودة الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

**4 التوقعات التنظيمية:** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المطلوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>4</sup>

**5/ الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة...<sup>5</sup>

**6/لغة المؤسسة:** وهي المفاهيم والمصطلحات التي ابتكرها العاملون و الإدارة لتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات التي لا يفهمها إلا العاملون في

<sup>1</sup> - لطرش محمد: دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجزائر، 2015-2016، ص 7.

<sup>2</sup> - بن الطاهر محمد لمين: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية -دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021، ص68.

<sup>3</sup> - منى خرموش وصابر بحري: الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2021، ص124.

<sup>4</sup> - يوسف محمد أحمد علي: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 9.

<sup>5</sup> - أحمد علماوي ومحمد حسان خمقاني: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016، ص51.

المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم) كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة لها دلالات خاصة لدى العاملين.

**7/ الطابوهات والممنوعات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تناولها داخل المنظمة وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>1</sup>

### 8/ الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي المناسبات التي تحرص المؤسسة على تجسيدها و تكرارها والمتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد.

وتعرف الطقوس الجماعية بأنها عبارة عن الممارسات الناتجة عن القيم المشتركة التي تحتويها المؤسسة وذلك على مستوى التوظيف، الاجتماعات، المناسبات وهذا من اجل تكريس شعور الانتماء للمؤسسة.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة من اجل تحفيز وتكريم العاملين المتميزين في مناسبات معينة وذلك من اجل تقوية قيم المنافسة والترابط وتحسين الأداء أفراد المنظمة.

**9/ الأساطير:** يمكن تعريف الأساطير بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون من اجلها.

والأساطير عبارة عن قصص عن أبطال وبطلات المنظمة كان لهم الفضل في إرساء الثقافة ونشرها داخل المنظمة مما ساهم في تماسك بنيتها.<sup>2</sup>

**10/ البيئة المادية للعمل:** ويقصد بها البيئة الفيزيائية أو التسهيلات أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه ومدى توافر المستلزمات المادية مثل: التهوية، الإضاءة، الهدوء، نوعية الأثاث

<sup>1</sup> -سالم نصيرة: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 6، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 182-183.

<sup>2</sup> - بلهادي عبد القادر: أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمت المؤسسات، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر 2018-2019، ص 11-12.



،تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة وعدد العاملين وكل ما يساعد على إتمام العمل.<sup>1</sup>

وتتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل: حالة البناء، نوعية طلاء الجدران، التهوية والإنارة، حجم الغرفة بالنسبة لعدد مقاعد الجلوس والتجهيزات التي تؤثر سلبا أو إيجابا في الحالة الجسدية والنفسية.

-وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه والانشغال.<sup>2</sup>

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذه المكونات تتباين وتتعدد ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة إعتبارات منها :

- عمر المؤسسة:أي الفترة الزمنية منذ نشأتها حتى الآن.

-قوة المؤسسين:أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين .

-التطور التاريخي:أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المؤسسة.

- التميز و التفوق:سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - معاوي عبد العظيم: مكونات الثقافة التنظيمية و أثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA بسطيف ، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 4، جامعة خميس مليانة ، عين الدفلى، الجزائر، 2021، ص129.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

<sup>3</sup> - سالم نصيرة: مرجع سابق، ص183.

### المطلب الثالث: أنواع ثقافة المؤسسة

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها:

أ/ من حيث شمولية الثقافة:

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجيه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع .

2- الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين .

ب/ من حيث مدى قوة الثقافة:

1- الثقافة القوية: المقصود بثقافة لمنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة وتوجد الثقافة القوية عندما يكون اتفاق شديد من قبل أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها . كما أن بقاء الثقافة يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.<sup>1</sup>

ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد كما يقوم القائد بحماية التابعين والمخلصين بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.<sup>2</sup>

2/ الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.<sup>3</sup>

ج/ من حيث أنماط الثقافة:

<sup>1</sup>- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الوطنية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية العامة-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد02، سوريا، 2010، ص 124.

<sup>2</sup>- حورية سمير أحمد الزعيمي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لموظفي شركة عبر الأقطار العربية المحدودة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2018-2019، ص 16

<sup>3</sup>-عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : مرجع سابق، ص 124.

1/ ثقافة الدور: تركز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفية للأفراد مستندة على القوانين والأنظمة كما تتميز بالأمن والاستمرارية وثبات الأداء كما تكون أكثر ملائمة للمنظمات البيروقراطية.

2/ ثقافة النفوذ: يرى "هاندي" أنها تشبه نسيج العنكبوت وتتركز مصادر السلطة واتخاذ القرار عند عدد محدد من الأفراد الإستراتيجيين يتوجب عليهم إيجاد مواقف يجب على الأفراد الآخرين الالتزام بها مما يقلل الإبداع و الابتكار ضمنها. والأفراد الذين يشغلون مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة تتوقف عليهم قدرة هذه الثقافة على التكيف والتغير.

3/ ثقافة المهمة: تركز على الهدف أو نتائج العمل معطية أهمية كبيرة في ذلك للفرد. كما أنها تحتوي على قواعد قليلة لأن الخبرة تلعب دورا كبير عند الأفراد لتحقيق الأهداف.

4/ ثقافة الفرد: تميز النموذج الإداري الواعي بحيث يقوم الأفراد جماعيا بوضع الطريقة التي ستسير بها المنظمة كما أن الهيكل يخدم حاجات هؤلاء من منطلق رفض الهرمية في العمل ورقابة الإدارة المستمرة و إعطاء فرصة للإبداع والابتكار.<sup>1</sup>

د/ من حيث نمط القيادة الإدارية:

1/ الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2/ الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة للعمل مساندة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3/ الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.<sup>2</sup>

ه/ من حيث القدرة على التكيف: وهنا يمكن تصنيف الثقافة إلى:

<sup>1</sup>-حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2104، صص 70-71.

<sup>2</sup>- بوعزة عبد الرؤوف: ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي كوندور condor برج بوعريج، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2014-2015، صص 36-37.

1/ ثقافة متكيفة (مرنة): يتيح هذا النوع من الثقافة للمنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، فهي تعمل على تشجيع العاملين على إبداع واغتنام الفرص البيئية لذلك فالمنظمات في المنضوية تحت غطاء هذه الثقافة تعمل على تشجيع اكتشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، أما مهمة القيادة فنتمثل في تعميم التغيير وذلك باكتسابهم القدرة على طرح نظم تشغيل جديدة والتعديل في إستراتيجية المنظمة وهيكلها زمن ثم ضمان بقائها واستمرارها في البيئات المتغيرة اعتمادها على أدائها العالي.<sup>1</sup>

2/ ثقافة غير متكيفة (جامدة): تتسم المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالحذر وعدم التغيير، خصوصا إذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات إستراتيجية جديدة، نظرا لإمكانية تغيير البيئة لذلك فإن هذه الثقافة من النوع البيروقراطي الذي لا يحبذ مشاركة الأفراد في إدارة التغيير وتحمل المسؤوليات وتشجيع روح المبادرة مما يجعلها مثبثة ومكبثة للحماس خصوصا في الحالات التي تتطلب إحداث التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مرزوقي رفيق: الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (سطيف)، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس1، سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص 30-31.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص31.

## المبحث الثالث: محددات ثقافة المؤسسة وطرق تأثيرها

### المطلب الأول: محددات ثقافة المؤسسة

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

1/ **التاريخ والملكية**: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها. كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة؟

2/ **الحجم**: لايعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3/ **التكنولوجيا**:تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغتها ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

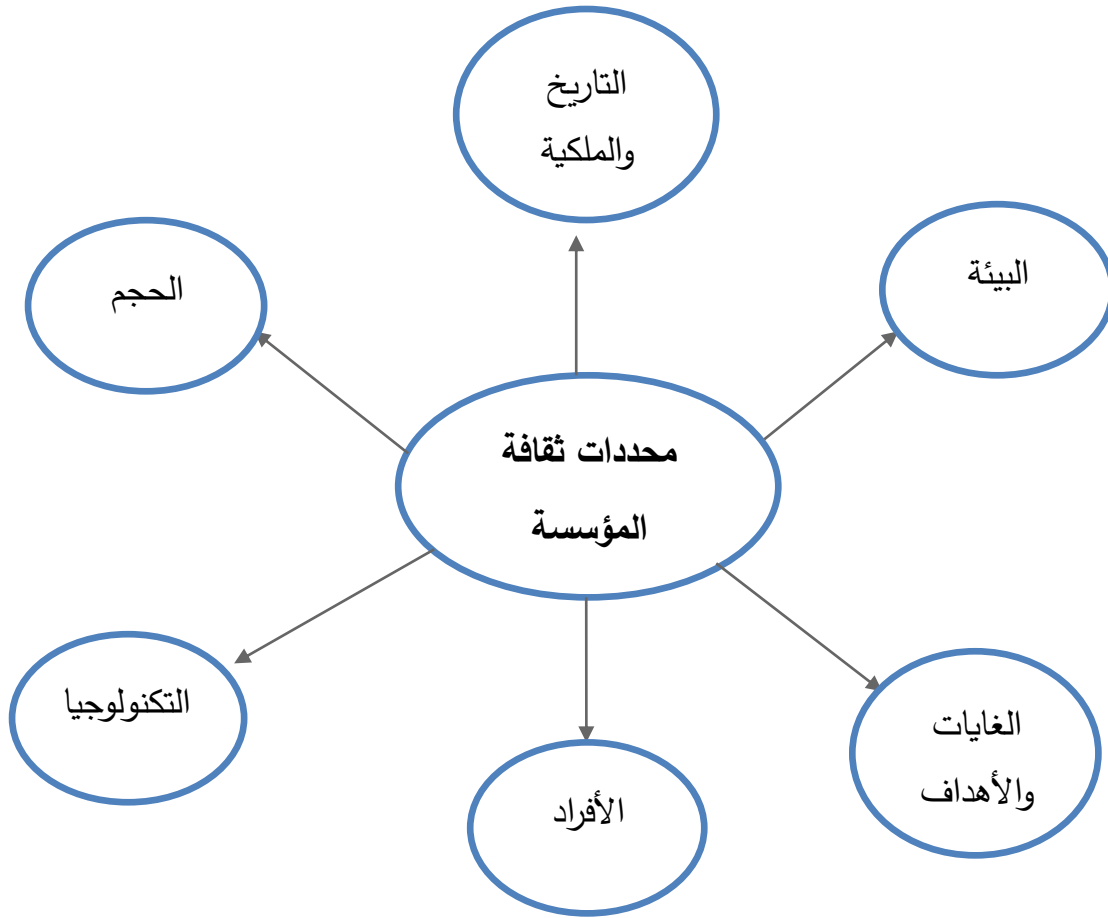
4/ **الأفراد**: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين الأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة ليؤمن بها العاملون والعكس صحيح.<sup>1</sup>

5/ **البيئة**: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء، منافسين، موردين وعاملين... إلخ.

6/ **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص169.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.



شكل رقم 02: يوضح محددات ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: المحافظة على ثقافة المؤسسة

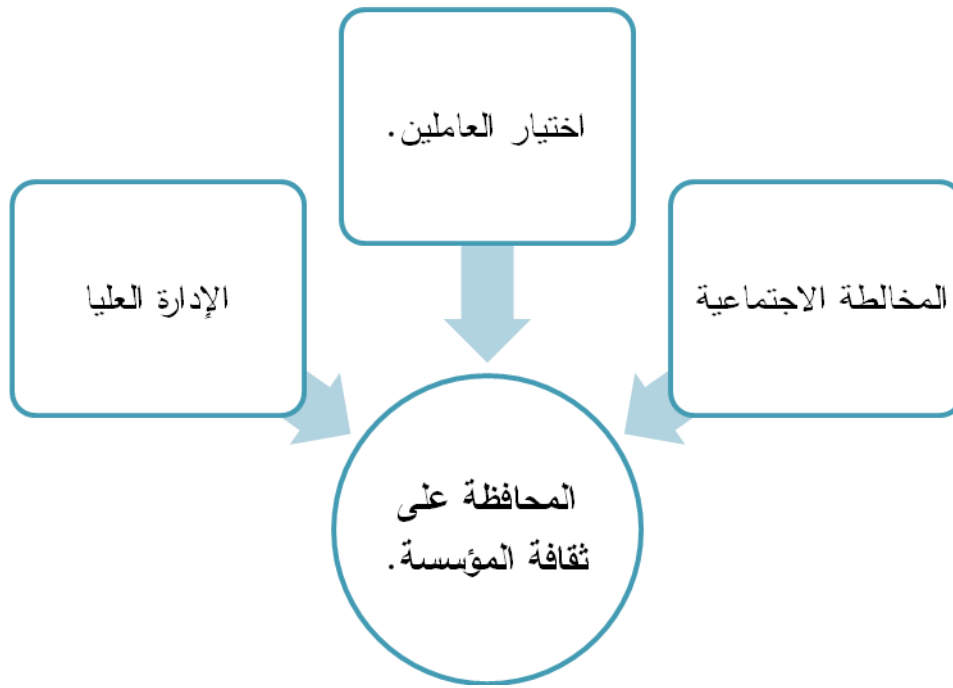
هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة وهي كالاتي:

1/ الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2/اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات وبين المعرفة المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة.

3/المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2009، ص 363-364.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

شكل رقم 03: يوضح كيفية المحافظة على ثقافة المؤسسة



### المطلب الثالث: تأثير الثقافة على المنظمة

تبين الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، فعالية المنظمة، الأداء، الإبداع، والالتزام وغيرها...

1/ **ثقافة المنظمة والفعالية:** لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman) و(peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة على إزالة الحاجة إلى الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب لهم.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

2/ **الثقافة والهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية(القيادة، اتخاذ القرار والاتصالات) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

3/**الثقافة والانتماء(الولاء) التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حسين حريم: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص320-321.

## المبحث الرابع: مستويات، آليات ونماذج ثقافة المؤسسة

## المطلب الأول: مستويات ثقافة المؤسسة

اختلاف معايير المجتمع ينتج عنه تطور الثقافات واتساعها وثقافة المنظمة هي المعيار الأساسي لمفهوم الثقافة العام في مجال الصناعة والمجتمع، وتجرى دراسات هدفها معرفة تأثير هذه الثقافة على تلك المستويات:

1-ثقافة المجتمع: تشمل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2/ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس النشاط أو الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة. ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، الفنادق، شركات البترول أو غيرها.<sup>1</sup>

3- ثقافة المنظمة: عادة ما تكون المنظمات العامة، الحكومية، المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل الإدارة وأقسام قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرفون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الإتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، ط1، السودان، 2020، ص 194.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 194-195.

## المطلب الثاني: آليات خلق ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية، فهي قيم يتم تعليقها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى. وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في المرحلة الأولى من التشكيل للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة. كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي أنها سلوكيات يتم مكافأتهم فتعزز باعتبار وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية:

1- طريقة اختيار العاملين: تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفاتاً و أنماط سلوكية، خلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.<sup>1</sup>

2- الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم إستنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تبقى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتبقى قيم المساءلة و الشفافية. ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه، ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولون عنها بل قد يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ويحسب ذلك قصور منهم، بالإضافة إلى شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا مجرد الاسم فقط حيث تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها. كما يتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة لمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013، ص 378-379.

3- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر أياما وساعات حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج ثقافة المؤسسة

تباين الباحثون في بداية الثمانينات من القرن الماضي في تحديد النماذج وصياغة مفهوم ثقافة المؤسسة. نظرا لاختلاف رؤية كل باحث وطريقة البحث فيها ضف إلى اختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات . ومن بين هذه النماذج نجد مايلي:

#### أ/ نموذج هوفستد Hofstede\*:

يعتبر جيرت هوفستد العالم الهولندي من بين أهم المنظرين لموضوع الثقافة التنظيمية و أهم الباحثين في هذا المجال .وهذا النموذج كان نتيجة دراسة ميدانية قام بها في شركة IBM الأمريكية وتمت هذه الدراسة على الآلاف من عمال الشركة في 53 دولة مختلفة من دول العالم، وتعتبر هذه الانطلاقة الفعلية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية. حيث قام بتوزيع أكثر من 100000 استمارة على العاملين ما بين (1967-1975) ،وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة إلى أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وتعتبر هذه الدراسة من أفضل التي شخصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتمادا على المنظور الثقافي حيث أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات، فكل نموذج إداري سيؤثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة .وقد ساعدت فيما بعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة و المنتشرة في كافة المكاتب العاملة ،حيث كانت هذه الشركة العملاقة IBM من أكثر الشركات نجاحا في العالم في ذلك الوقت وكانت تلك الأبعاد الإكتشاف الأساس الذي استطاع

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 379-380.

هوفستد من خلاله تصنيف 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء على أبعاده الأربعة.<sup>1</sup>

وقدم هوفستد في نظريته أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية وأثر الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات و انطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء على الأبعاد الأربعة . وهذه الأبعاد هي كالتالي:

-**التفاوت في السلطة: (Power Ditance)** أو النفوذ الوظيفي يظهر هذا البعد مدى وجود تباعد المراكز الإدارية ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية في التنظيم (المؤسسة)، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة .والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من النفوذ الوظيفي يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية، وخضوع الأفراد الأقل سلطة وقوة لأصحاب المراكز مع إمكانية عدم التعبير عن آرائهم وعن رفضهم للقرارات في بعض الأحيان .

-**الفردية مقابل الجماعية: (Individuality/ Collectivity)** ويقصد بها على أي مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو فردي؟ وهذا يرجع إلى الثقافة لكل دولة.<sup>2</sup>

-**تجنب المجهول أو (المخاطرة): (Uncertainty Adoidance)** يمثل إلى أي مدى يشعر الأفراد بالتهديد والقلق بسبب حالات الغموض التي قد تواجههم ف العمل بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة في اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد؟ ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم فكلما ازدادت القواعد والإجراءات داخل التنظيم بشكل كبير زاد تجنب الأفراد المجهول، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم قل تجنب الأفراد للمجهول.<sup>3</sup>

\*جيرت هوفستد(1928): عالم نفس اجتماعي واثروبولوجي هولندي، يشتهر بأبحاثه الرائدة حول الجماعات والمؤسسات العابرة للثقافات.

<sup>1</sup>- سارة بهلولي وعبد الناصر رواجي : تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية - دراسات اقتصادية-، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، دس، ص 347.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 348.

<sup>3</sup>- رماء دعاس: تصورات المعلمين لأبعاد الثقافة والمهارات القيادية لمديري المدارس وأثرها على التزامهم التنظيمي، مجلة أكاديمية القاسمي مركز الأبحاث التربوية والاجتماعية، المجلد 23، العدد 1، فلسطين ، 2020، ص 5.

-الذكورة مقابل الأنوثة: (Mascunality/fimininity): إذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنثوية ← الليونة، أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية ← الصرامة.<sup>1</sup>

### ج/ نموذج وليام أوشي W.Ouchi :

تؤكد أغلب الدراسات التي قام بها على أن قوة الإدارة اليابانية يكمن في الثقافة التنظيمية الموجودة في المجتمع والمنظمة اليابانية. حيث حققت معدلات إنتاجية عالية، تفوق أربعة أمثال إنتاجية التنظيمات الأمريكية خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وقد أرجع وليام سبب هذه الأرقام العالية لإنتاجية التنظيمات اليابانية إلى براعة هذه الأخيرة في إدارة العنصر البشري وليس فحسب للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك التنظيمات.<sup>2</sup> فوضح الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الياباني وهي :

1. الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه المنظمة.
2. التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأوامر الحيوية للتأكد على الموظفين بأهمية الأداء على مدى البعد.
3. القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.
4. اتخاذ القرار: عندما يراء اتخاذ القرار في المؤسسة اليابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً.
5. النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجيع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- سارة بهلولي وعبد الناصر رواجي: مرجع سابق، ص 348.

<sup>2</sup>-وهيبة رواجي: التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطي -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 813.

<sup>3</sup>-عجاج الهاشمي: الفاعلية التنظيمية في الفكر الإداري -دراسة نظرية -، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الوادي الجزائر، 2017، ص 212-213.

الفرق بين المنظمات الأمريكية واليابانية<sup>1</sup>

النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	النموذج الخصائص
-لمدة زمنية محددة وقصيرة	-موظف لمدة غير منتهية مفتوحة	التوظيف
-سريعة	-بطيئة	التقييم والترقية
-متخصص	-غير متخصص	المسار المهني
-رسمية وصريحة	-غير رسمية وضمنية	الرقابة
-فردية	-جماعية	اتخاذ القرار
-مسؤولية فردية	-مسؤولية جماعية	المسؤولية
-اهتمام محدود و جزئي	-اهتمام شامل	الاهتمام بالفرد

الجدول رقم 01: يبين الفرق بين المنظمات الأمريكية واليابانية.

### ج/ نموذج شاين Schein :

يعتبر Edgar Schein من أهم رواد النفس الاجتماعي الذين اهتموا بتأثير ما يعرف بثقافة المنظمة، بحيث حلت إسهاماته ثقافة المنظمة في ثلاث مستويات: المستوى الأول: وهو المستوى الظاهر الذي يتجسد في الممارسة العملية التطبيقية. والمستوى الثاني: يتغلغل من القيم والأعراف السلوكية، أما المستوى الأخير: وهو أكثر عمقا فتتضمنه الافتراضات والمعتقدات. وفقا لرأي Schein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة فالافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فهي التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار كما موحدة خارج اطار الوعي المألوف .

وأسهم Schein في تحديد الافتراضات الأساسية التي يظهرها الشكل الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سحنوني محمد : محاضرات في مقياس نظرية المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019، ص 65.

<sup>2</sup> - بوعزة عبد الرؤوف : ثقافة المؤسسة واشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر2، 2014-2015، ص 45-47.

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيتها الخاصة؟.	علاقة المنظمة
ماهو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم و دفاعي ومتوافق؟	طبيعة النشاط الإنساني
كيف تستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل؟ وكيف تكون الثقة مطلقة ومحددة للعالمين المادي والاجتماعي؟	طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها.
ماهو التوجه الأساسي نحو الماضي والمستقبل؟ وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟	طبيعة الوقت
ماهو الطريق السليم الذي يرتبط فيه الأفراد بعضهم البعض، ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟	طبيعة الإنسان
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق أو التوافق؟	التجانس مقابل التنوع

جدول رقم 02: يوضح الافتراضات الأساسية التي وضحها Schein.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوعزة عبد الرؤوف: المرجع السابق، ص 47.



كما أسهم Schein في التمييز بين مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة، وسنحاول إبراز هذا الإسهام في الشكل الآتي<sup>1</sup>:

مهام التكيف الخارجي	مهام التكيف الداخلي
تطور اتفاق مشترك على النحو الآتي : 1/ جوهر رسالة المنظمة ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها.	تطور اتفاق مشترك على النحو الآتي : 1/ اللغة المشتركة ،النظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت و الفضاء المكاني.
2/ أهداف المنظمة الخاصة تطويرها وتحقيقها.	2/ حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء
3/ الوسائل الأساسية المستخدمة لانجاز الأهداف.	3/ مؤشر تخصيص المكانة، المنزلة، القوة، والسلطة.
4/ المؤشر المستخدم لقياس النتائج.	4/ المؤشر للعلاقات الاجتماعية في مختلف مواضع العمل.
5/ استراتيجيات إصلاحية أو ترميمية إذا لم تتجز الأهداف.	5/ المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.
	6/ مفاهيم لإدارة العقائد، الأفكار، المعتقدات والافتراضات

جدول رقم 03: يوضح مهام ثقافة المنظمة في تحقيق التكيف الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> - بوعزة عبد الرؤوف: المرجع السابق، ص 48.

## خلاصة:

تعتبر المؤسسة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي الذي تدعمه القيم والافتراضات الأساسية للمؤسسة، وهي كأحدى المداخل الأساسية والمحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها، كما لها الدور الفعال في توجيه وتحديد فعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين بالثقافة لا تنشأ عشوائياً بل هي تخلق في المنظمة من خلال عدة آليات (عمال) يحملون معاني مشابهة للمنظمة. فهي تمثل روح المؤسسة وتبرز دوراً مهماً في تماسك الجماعات وتأثيرها داخل التنظيم.

الفصل الثالث:

أساسيات في التنمية البشرية

## تمهيد:

تمثل الأبحاث العالمية أن الطاقة البشرية هي المحرك الأساسي للموارد المهمة وأحد الركائز التي تحقق التنمية البشرية، كما يعتبر الاستغلال الأمثل للعنصر البشري أحسن الطرق لبلوغ والوصول إلى الرفاهية. حيث تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى مفهوم التنمية البشرية من مفهومها التقليدي الذي كان لا يهتم ولا يعطي أهمية للفرد واعتباره عنصر إنتاج ومسير لعجلة الاقتصاد، ومن هنا تبين الهدف النهائي للتنمية من خلال تركيزها على البشر وتحسين القدرات البشرية مع فهم متطلبات الفرد وتوسيع اختياراته وتلبية احتياجاته.

وسنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري للتنمية البشرية بالتفصيل.

## المبحث الأول: مدخل عام إلى التنمية البشرية

## المطلب الأول: التطور التاريخي للتنمية البشرية

إن الحديث عن التنمية البشرية يعد من المواضيع والعلوم التي ظهرت خاصة وبالتحديد إلى النصف الثاني من القرن الـ20 أي (بعد الحرب العالمية الثانية) لكن تبقى فكرة الاهتمام بالعنصر البشري ليست بتلك الفكرة الجديدة على تاريخ الفكر التنموي، حيث أن المتتبع لتاريخ التنمية البشرية على الصعيد العالمي والإقليمي يجد أنه طرأ تطور مستمر وواضح على التنمية البشرية بوصفها مفهوماً ومحتوى وكان هذا التطور استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات.<sup>1</sup>

لقد نشأ علم التنمية البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها لم تبدأ من فراغ فقد بدأت جذورها في سلوكنا اليومي الواقعي أكثر من وجودها في عالم البحث والنظريات. فبدايتها الأولى بدأت في الترجمة اللغوية وذلك كفن مستقل في الولايات المتحدة وذلك كان في السبعينات من القرن الـ20 ليتطور هذا العلم فيما بعد ليشمل عدة مجالات أخرى تركز فيها الطاقة البشرية بالدرجة الأولى.<sup>2</sup>

لذا سيتم التطرق إلى مراحل تطور التنمية البشرية من خلال مراحل فكرية مختلفة:

-فقد أولت الحضارات الإنسانية المتتالية اهتماماً خاصاً بحياة الفرد ومعيشتة ومع تطور الرأسمالية وزيادة التفاوت الاجتماعي، برزت مفاهيم و أطروحات إصلاحية لتحقيق نوع من العدل والتحسين في المستوى المعاشي للفئات الواسعة من السكان<sup>3</sup>

فثمة إشارات قيمة حول علاقة الإنسان بالتنمية حيث ترجع إلى فترات مبكرة من التاريخ الإنساني، ويمكن العثور عليها في الكثير من الثقافات والديانات والنظريات الفلسفية والاقتصادية والسوسيولوجية، فقد كتب أرسطو أن الثروة من الواضح أنها ليست الخير الذي نسعى إليه، لأنها مفيدة فحسب ومن أجل شيء آخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-جفال عبد الحميد وسيدى دريس عمار: مرجع سابق ، ص29.

<sup>2</sup>- مربي سوسن: مرجع سابق، ص18

<sup>3</sup>- هدى زوير مخلف الدعيمي وآخرون: الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص18.

<sup>4</sup>-كمال التاجي: التنمية البشرية-دراسة حالة لمصر- ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006، ص 23-25.

ثم تلتها كتابات الرواد الأوائل في الفكر الإسلامي عامة والخلدوني خاصة فقد خصص ابن خلدون فصلا كاملا في مقدمته لتبيان الرزق والكسب وشرحهما مركزا وموضحا على أن الكسب هو قيمة الأعمال البشرية، وربط التقدم الحضاري بالعمل الإنساني.<sup>1</sup>

ونجد نفس الطرح قدمه رواد المدارس الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية الذين دعوا إلى الاهتمام بالإنسان، ولكن من باب اعتباره عنصر عمل وإنتاج و أنه يعكس التقدم و النمو.<sup>2</sup> كما كان هناك اجتهاد مماثل انعكس في كتابات المؤسسين الأوائل لعلم الاقتصاد الكمي<sup>3</sup> أمثال: وليام بيتي، فرانسوا كيني، أنطوان لافوا زيه، جوزيف لاغرانغ، وهذا الأخير هو من مؤسسي استخدام وحساب الناتج القومي والناتج المحلي الإجمالي، وهي أيضا واضحة في كتابات رواد الاقتصاد السياسي كل من آدم سميث، ديفيد ريكارد، روبرت مالتوس، وكارل ماركس.<sup>4</sup>

فمنذ فترة الخمسينات من القرن الـ20، كان التركيز على تعظيم الناتج القومي والإجمالي، وهذا بهدف الخروج من النفق المظلم التي عانت منه الدول بعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتالي خروج الدول التي شاركت في الحرب مصدومة من الدمار الاقتصادي والبشري الهائل.<sup>5</sup>

حيث في هذه الفترة كان مفهوم التنمية يتراوح ومصطلحات عديد، إذ كانت تغطي على ذلك التفسيرات الاقتصادية ومن خلال هذا فقد تشابك هذا مفهوم التنمية مع العديد من المفاهيم الأخرى، حيث تشابهت مفاهيم التنمية الاقتصادية والتنمية والنمو وتم استخدامها دون تمييز في وقت بات مفهوم التنمية متشابهها بمفهوم النمو الاقتصادي ومن خلال ذلك تم الاعتماد و التدقيق على تكوين رأس المال الذي يمكنه أن يلعب دورا مهما في الوصول إلى نمو مستقر في الناتج المحلي الإجمالي وكذا تحقيق نمو مستقر في دخل الفرد الإجمالي وان النمو قادر على توفير الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-بولصباغ رياض: مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup>-مدحت القرشي: التنمية الاقتصادية -نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 128.

<sup>3</sup>-كمال التابعي: مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup>-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 ،ال الصندوق العربي الإنمائي الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن، 2002، ص 15.

<sup>5</sup>-علي الطراح وغسان سنو: التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص19.

<sup>6</sup>-أحمد قادري و آخرون: الرعاية الصحية في الجزائر-بين مؤشرات التنمية البشرية والواقع-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2020، صص 137-138.

أما في فترة الستينات اتجهت نماذج النمو الاقتصادي إلى الاستثمار في البشر من خلال إعطاء أولوية للتعليم والتدريب، ولقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كل من شولتنز (Schultz) وكندريك (Kendrick) على نتائج مذهلة حول أثر تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي وهكذا يتضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية الشائع في تلك الفترة قد أولى عناية خاصة من حيث توفير المستلزمات الضرورية لتمكينهم من مزاولة إنتاجهم ورفع إنتاجياتهم.<sup>1</sup>

وفي فترة السبعينات على إثر المشاكل السياسية و الاجتماعية التي صاحبت التركيز على التنمية الاقتصادية خلال مرحلة الخمسينات والستينات، حيث ارتفعت نسبة الفقر وعدم المساواة بين الطبقات، الجريمة، مشاكل الصحة والتلوث وغيرها من المشاكل.

من خلال هذا تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة إستراتيجية للدول للتنمية عام 1970، حيث ظهر في ديباجة هذه الإستراتيجية أن التنمية ينبغي أن توجه إلى رفاهية الإنسان.

وركز مؤتمر ستوكهولم 1972 على التنمية البيئية حيث تطرق إلى النمو الاقتصادي، التنمية البشرية وحماية البيئة، مركزا على التنمية ما يمكن أن يشكله النمو الاقتصادي من خطر على البيئة، كذلك تطرق إلى الفقر وتهديداته اتجاه رفاهية المواطن.

أيضا طرح مؤتمر المنظمة الدولية الذي انعقد عام 1972، حيث قسم الحاجات الأساسية إلى :

الحاجات الأساسية المادية الفردية: وتشمل عناصر الغذاء والملبس والمأوى.

الحاجات الأساسية المادية العمومية: كالخدمات الصحية، التعليمية و الثقافية.

الحاجات الأساسية المعنوية: كالحرية والمشاركة السياسية في حقوق الإنسان.<sup>2</sup>

بمعنى أن في هذه الفترة عالج الفكر التنموي مسألتين هامتين: الأولى تتعلق بعدالة توزيع الدخل وظاهرة الفقر والثانية وترتبط بأهمية تأمين الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع كافة، وقد لقيت هاتين المسألتين دعما قويا من خلال تبنيها من قبل منظمة العمل الدولية والبنك العالمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباسط عبد المعطي: التنمية البشرية في الوطن العربي-بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية واللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا-، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1 بيروت، 1995 ، صص 83- 84.

<sup>2</sup> -أحمد قادري و آخرون: مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> -أحمد درديش: التنمية البشرية: مفهومها، مؤشراتها وكيفية قياسها، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، العدد 14 ،المجلد 5 ،مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019، ص 57.

يتضح أن مقولة **البشر هدف التنمية** قد بدأت تتضح أكثر فأكثر وإن بقي الأمر مقتصرًا على توزيع الثمار المادية للتنمية، دون النظر إلى النواحي السياسية والثقافية والترفيهية .

غير أن في **الثمانينات** المسار الإيجابي للفكر التنموي انحرف عن مساره .فقد التأكيد على سياسات التكيف الهيكلي بما أدى إلى تقليص دور القطاع العام وتنظيم دور القطاع الخاص، وأصبح تركيز تلك السياسات منصبا على النمو الاقتصادي بحد ذاته، دون النظر إلى آثارها على الفئات الاجتماعية المختلفة .<sup>1</sup>

كما عرف عقد **الثمانينات** بأنه عقد التنمية الضائعة حيث أن ماشهدته الدول النامية من مأزق والتي تعود إلى التباطؤ الكبير الذي عرفه الاقتصاد العالمي فضلا عن الأزمات الاقتصادية المختلفة من أزمة النفط والمديونية عام **1982** وغيرها.<sup>2</sup>

ومع تبيان المواقف على المستوى الوطني ،ظهر في منتصف **الثمانينات** تياران مختلفان في النظرة إلى التنمية البشرية، الأول الأمم المتحدة الإنمائي، وهو يحاول جاهدا أن يضع البشر أولا في صلب العملية التنموية، وبعد أن ظل تركيز تنمية الموارد البشرية على حاله خلال السبعينات وتوسع كثيرا خلال الثمانينات حيث أضيفت مجالات أخرى غير التعليم و التدريب شملت تعزيز دور المرأة وتحسين إدارة القطاع العام و التخطيط للموارد البشرية وكذلك الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للبشر.<sup>3</sup>

ومع مطلع **التسعينيات** ساد الفكر الاقتصادي التنموي حتى أن التنمية يجب أن تكون إنسانية مستندة على رغبة ومصالح كل مجتمع ويجب أن يتوقع الحصول على منافع من هذه التنمية وأن يتجه الفكر الاقتصادي لإلغاء (الإنسان اقتصادي) و استبداله ب (الاقتصاد الإنساني). ومع صدور أول تقرير للتنمية البشرية عام **1990** من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حصلت قفزة نوعية في الفكر التنموي في معالجته للتنمية البشرية وعندما اتخذت مقولة **الإنسان صانع التنمية وهدفها** بعدها الحقيقي أصبح مفهوم التنمية البشرية أكثر شمولًا ويتضمن نوع من التوازن بين نمو قدرات الإنسان والانتفاع منها، بالإضافة إلى توسيع الخيارات غير المحدودة أمام الناس.بحيث نشر هذا التقرير كدراسة مستقلة مدعوة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ،ثم ناقش

<sup>1</sup>-أحمد درديش: المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup>-أحمد قداري وآخرون: مرجع سابق، ص138.

<sup>3</sup>- أحمد درديش: مرجع سابق، ص 57.



مكاتب برنامج الأمم فكرة إصدار تقارير التنمية الوطنية مع حكومات البلدان التي تتعاون معها فوجدت اهتماما حقيقيا لذلك وفي عام 1992 نشرت أربعة تقارير للتنمية البشرية وفي 1994 نشرت ثمان دول أخرى تقاريرها، وبعد سنتين ازداد عدد التقارير للدول المختلفة إلى 20 تقرير.

وبحلول الألفية فإن هناك 134 دولة تنشر تقاريرها عن التنمية البشرية وقد أشارت الخبرة الدولية في التنمية البشرية نادية حجاب إلى هذه الظاهرة إذ يبدو هناك ثلاثة أسباب رئيسية جعلت هذه التقارير ذات أثر في مناقشة مفهوم التنمية على الصعيد العالمي وأثاره للاهتمام به على أوسع نطاق

الأول: أنها تناولت التنمية البشرية بوصفها قضية شاملة ذات أبعاد اقتصادية، اجتماعيا، سياسية، ثقافية، ودينية.

الثاني: إن هذه التقارير تنبه العالم إلى أن الهدف الأساسي من التنمية هو حياة أفضل للناس، وليس نموا اقتصاديا أكثر فقط، ذلك أن البشر هم الهدف وليسوا عبيد للنمو.

الثالث: لقد تناولت التقارير تقدم التنمية في الشمال والجنوب على حد سواء، فقد أشارت تلك التقارير إلى أنه لا يوجد حتى الآن بلد واحد في العالم قد أنجز التنمية واستدامتها لكل أبناء مجتمعه. ومن المعروف أن هذه التقارير لم تكن مفروضة من أي جهة كانت وتركت الحرية لجميع الدول بإصدار ونشر تقاريرها، و لم يكن هناك أنموذج واحد ملائم للتطبيق في جميع الحالات<sup>1</sup>

كما أن هذه التقارير تشجع على العمل المشترك وترفع من مستواه وقد حقق نشر تقارير التنمية البشرية الوطنية تقدما في مجال جمع البيانات وأنظمة التحليل المستخدمة ومناقشة قضاياها بطرق عملية وعقلانية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أسس التنمية البشرية

تعتمد التنمية البشرية على جملة من الأسس يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- إشاعة الحرية في المؤسسات الثقافية والتعليمية وترسيخ أسس الحوار الديمقراطي.

<sup>1</sup>-إسراء كاطع فياض: واقع التنمية البشرية في العراق وآفاق النمو الاقتصادي (دراسة تحليلية)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد

38، جامعة واسط، العراق، 2017، ص 371-372.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 372.

2-إرادة سياسية فاعلة تستند إلى مؤسسات شرعية وإصدار تشريعات مناسبة وتأسيس وعي اجتماعي يدعم تلك الإرادة السياسية.

3العناية المادية بالبحث العلمي والتكوين المهني المستمر لضمان التجديد المستمر للمهارات و القدرات.

4-حق التعليم للجميع والعناية بالصحة العامة.

5-بناء سياسات و برامج عامة تنطلق من خصوصيات المجتمع وتفتح على التجارب العالمية.

6-التخطيط العقلاني والتنسيق بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية والسياسية كالأسرة، المؤسسات الحكومية من أجل إعداد الموارد اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية التنمية البشرية

-تمثل القوى البشرية القاعدة الأساسية لاستيعاب وتطوير جميع الابتكارات التكنولوجية، وليس في وسع أي بلد أن يتبع سياسة تقدمية في مجال البحث والتطوير ما لم يكن لديه القدرات البشرية ذات المستويات و المؤهلات والخبرات المناسبة لتنفيذ وإنجاز المهام بكفاءة ونجاح.

-تفعيل مؤشرات التنمية البشرية هو الأمر الضروري والحاسم لخلق بيئة مناسبة لمواجهة التحديات الاقتصادية، مع توجيه الإنفاق الاستثماري لإشباع الحاجات الأساسية وخاصة في المؤشرات الصحية والثقافية والمعيشية .

-قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية الموارد البشرية وكفاءتها وحسن استخدامها من خلال إنتاج العدد اللازم من الكفاءات والعقول الخلاقة.

-أهمية التنمية البشرية تتأكد من كونها الركيزة الأساسية للنمو نحو بناء الاقتصاد المعرفي والذي يعد السبيل الوحيد لنجاح مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، الثقافية والحضارية.

-أن المفهوم الاقتصادي و الإداري للتنمية يقول أن: المجتمع يتمي مصادره البشرية بالتعليم والتدريب من أجل التنمية في هذا المجتمع، أي أن التنمية الحقيقية تكون بالاستثمار في تطوير الإنسان والذي بدوره يقوم بتنمية مجتمعه.

<sup>1</sup>-لمطوش لطيفة وعمر أقاسم: التنمية البشرية في الجزائر: واقعها، قياسها، ومعوقاتاها، مجلة بوداكس، العدد05، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2006، ص 151.

-تؤكد التنمية البشرية على زيادة حجم الاستثمارات في رأس المال البشري ورفع قدراته التي لا تقل أهمية عن وفرة الموارد الطبيعية، فطبيعة زيادة القدرات الشرائية يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف التي تدفع باستقرار البلد إلى الأمام.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أهداف التنمية البشرية

يمكن إيجاز أهم أهداف التنمية البشرية في النقاط التالية:

- 1-توفير التسهيلات في الحصول على التعليم لجميع أفراد المجتمع والعمل على القضاء على الأمية و الجهل.
  - 2-تحسين مستويات الصحة وخاصة المتعلقة بصحة الأطفال دون سن 5 سنوات وكذا المرأة الحامل .
  - 3-توفير مناصب عمل والمساهمة في خلق الظروف المناسبة للعمل في المناطق الحضرية و الريفية بهدف القضاء على البطالة.
  - 4-القضاء على الجوع ورفع مستويات التغذية.
  - 5-توفير المأوى لذوي الدخل المنخفضة.
  - 6-الحد من وطئ الفقر ومساعدة الأفراد على تلبية احتياجاتهم .
  - 7-رفع المستوى المعيشي للأفراد وهذا بزيادة مستوى دخولهم.
  - 8-توفير الحرية السياسية والاقتصادية.<sup>2</sup>
- الارتقاء بمستوى الحياة البشرية وتحسين مستوى إشباع الحاجات الأساسية وتقليل التفاوت الكبير في توزيع الدخل.

<sup>1</sup>صابر محمد زهو: التنمية البشرية في العراق في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 2، دس، ص 206-207.

<sup>2</sup>-إيمان حيولة: التعليم العالي وتحديات التنمية البشرية-حالة الجزائر 1990-2014-، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 08 ، -مخبر التنمية المحلية المستدامة -، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر ، 2017 ، ص 113-114.

تحرير الإنسان من الاستغلال والمهانة من خلال توفير أفضل الفرص لتطوير قدراته ومن خلال إقامة الفرص لممارسة الحريات وللمشاركة على إشباع الحريات والمشاركة على إشباع الحاجات الأساسية... من أجل تحريره من الفقر والجهل والمرض.

-تحقيق الأمن البشري.<sup>1</sup>

ونظرا لهذا الأخير (الأمن البشري) من أهمية بالغة في تحقيق التنمية البشرية فهو لن يتحقق إلا وفق شروط معينة نجملها فيما يلي:

-نشر التعليم الأساسي للإناث و الذكور.

-تخفيض نسبة الأمية.

-مواجهة حالات سوء التغذية.

-توفير الرعاية الصحية الأولية للجميع.

-توفير خدمات تنظيم الأسرة والصحة والإنجاب لمن يرغب من الزواج.

-توفير مياه شرب نقية و خدمات الصرف الصحي للجميع.

-إتاحة مصادر الائتمان للجميع لضمان فرص التوظيف الذاتي.<sup>2</sup>

كما تتجلى أهداف التنمية البشرية فيما يلي:

1- العمل على بناء إنسان قادر على مواجهة صعوبات الحياة وتغييراتها التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.

2-زيادة الدخل المحلي لغرض الإسهام في مساعدة الحكومة التي تعاني من انخفاض معدلات نموها من جهة والإقلال من معدلات الفقر من جهة أخرى.

3-رفع مستوى المعيشة للأفراد من خلال العمل على زيادة نصيب الفرد من الدخل هذا من جهة والعمل على توزيع الدخل بشكل عادل بين الأفراد هذا من جهة أخرى.

<sup>1</sup>-نسيم برني: التنمية البشرية بين مفهومي التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 189-190.

<sup>2</sup>-المكان نفسه.

- 4- العمل على ضرورة استخدام التكنولوجيا في بلوغ المجتمع غاياته.
- 5- العمل على إشباع الحاجات الضرورية وتوفيرها لأفراد المجتمع كالتعليم، الصحة، فرص عمل، احترام الحقوق ومساعدتهم في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>
- 6- الاستخدام الأمثل للموارد التي يمتلكها المجتمع وهذا يقع على عاتق الحكومة من خلال استخدامها الرشيد و العقلاني لتلك الموارد وعدم استنزافها وضرورة الحفاظ على مقدرات الأجيال القادمة، فضلا عن عملها على استمرار وإدامة تلك الموارد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي عدنان داود: أثر الإنفاق على التعليم في تحقيق التنمية البشرية في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد42، الجامعة العراقية ، العراق، دت، ص339-340.

<sup>2</sup>-المكان نفسه.

المبحث الثاني: عناصر، أبعاد وأهم محاور التنمية البشرية

المطلب الأول: عناصر التنمية البشرية

إن التنمية البشرية مفهوم متشعب ومركب من عدة عناصر أهمها: التعليم، الصحة والتغذية وغيرها.

**التعليم:** تناولت التنمية البشرية التعليم من ثلاث زوايا رئيسية، الزاوي الأولى اهتمت بتوفير التعليم بوصفه أداة لاكتساب التقانة (التكنولوجيا)، أما الزاوية الثانية ركزت على ربط التعليم باحتياجات سوق العمل، في حين طرحت الزاوية الثالثة التعليم بوصفه حق إنسانيا أساسيا يهدف إلى تحسين وضع البشر وليس إعدادهم للعمل فقط.

يعد التعليم من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى التنمية البشرية التي وصل إليها المجتمع، فالإلمام بالقراءة والكتابة يعد الخطوة الأولى لاكتساب المعرفة وفي الوقت الذي أخذ فيه التغيير التقني يؤثر في مظاهر الحياة. لقد اكتسب التعليم أهمية خاصة كأساس لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية البشرية في الوقت نفسه.<sup>1</sup>

كما يعد الاستثمار في التعليم والاهتمام بتكوين القدرات البشرية عن طريقه مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية ويتضمن مجموعة العمليات و الجهود المتعلقة بمعرفة الإنسان ومهاراته وقدراته وحصيلة خبراته في مجال علمي محدد أكثر. فالتعليم مفهوم شمولي بأشكال ومصادر عديدة تؤدي إلى زيادة معرفته العامة أو التخصصية، ويشمل كافة المراحل والمؤسسات والمصادر المرتبطة بتراكم معرفة الإنسان في المجالات كلما انعكس ذلك إيجابياً على معدلات التطور في خطط التنمية الاقتصادية، وذلك لأنه يمثل قاعدة الانطلاق الحقيقية بالنظر لدوره في تحقيق التنمية البشرية والارتقاء بقدرات ومهارات الأفراد الذين هم سواعد العملية التنموية وتشكيل اتجاهاتهم وقيمهم من خلال عدة زوايا هي:

-الاهتمام بتوفير التعليم كأداة لاكتساب المعرفة.

-ربط التعليم باحتياجات السوق.

<sup>1</sup>-طالم علي: التنمية مطلب ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية -الإشارة إلى واقع الجزائر-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 4، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018، ص108-109.

-اعتبار التعليم حق إنساني يهدف لتحسين وضع البشر.

وفي سياق مقومات نجاح التنمية البشرية فإن برامج التطوير وإعادة التأهيل لرأس المال البشري إلى القطاعات المختلفة وتأمين احتياجاتها من قوى الإنتاج البشري ساهم في رفع معدلات الإنتاج كما ونوعا، كما تلعب سياسات التدريب زيادة مهارات الموارد البشرية دورا في المحافظة على مستويات الأداء وتطويرها بالشكل والكيفية التي تتناسب مع المتطلبات التنموية، ويستخدم التعليم كمؤشر حقيقي لدرجة تطور الإنتاج الاقتصادي والمعرفي للبلد كغيره من المؤشرات الأخرى مثل مؤشر البطالة، مؤشر الإنفاق على التعليم، مؤشر الأداء التعليمي.<sup>1</sup>

**الصحة:** يسهم الاستثمار في الصحة والتغذية في زيادة إنتاجية الفرد وبالتالي، يسهم في زيادة الاقتصاد القومي مما يجعل التنمية البشرية دورا مهما في مكافحة الفقر، والتخفيف من معاناة أفراد المجتمع. وتعد حياة الإنسان حياة طويلة وخالية من العلل هدفا من الأهداف الأساسية للتنمية البشرية، والتي يجب على أي مجتمع أن يسعى إلى تحقيقها كما أنها أحد الوسائل الفعالة التي يمكن من خلالها رفع إنتاجية البشر وبالتالي تزداد دخولهم وتصبح المحصلة النهائية لتحقيق مستويات عالية من التنمية البشرية في المجتمع ككل.<sup>2</sup>

**التغذية:** تؤثر وترتبط ارتباطا وثيقا بالمركبتين السابقتين (الصحة والتعليم)، وهي التي تلعب دورا محوريا في التأثير على التنمية البشرية، لأنها تتحكم وتؤثر بعناصر المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية عن طريق تأثيرها على الصحة ونشاط الفرد والمجتمع من خلال الوقاية والعلاج ومساعدتها في الشفاء من المرض. وبينما يعتمد تحسين أحوال الأفراد بشكل كبير على الفرص الاقتصادية والتعليم والبيئة وغيرها، وتبقى التغذية العنصر الأساسي في التنمية وقد تحدث الكثير من الاقتصاديين عن أهمية التغذية لزيادة إنتاجية العمال مثل مارشال وبيغو وغيرهم.

-ولاشك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية إذ يتعين أولا توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن الذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية. وكما

<sup>1</sup> -بن ساسي هجيرة وشريط عابد: تحليل التطور في مستوى التنمية البشرية بالجزائر للفترة 2000-2015، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2021، صص 14-15.

<sup>2</sup> -نادية براهيمية: دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 13.

نلاحظ على في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البنى الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.<sup>1</sup>

**الفقر وتوزيع الدخل:** تعاني البشرية من مشاكل كبرى على جميع الأصعدة، إلا أن مشكل الفقر يبقى المعضلة الأكثر أهمية نظرا لتعدد أبعاده وسبل معالجته. لقد جرت العادة أن يقع تناول قضية الفقر من حيث هو ظاهرة اقتصادية اجتماعية عادية مألوفة موجودة في جميع المجتمعات وتزخر آداب الشعوب بالإشارات إلى الفقراء والأغنياء. والفقر هو عدم القدرة على بلوغ الحد الأدنى من الشروط الاقتصادية والاجتماعية التي تمكن الفرد من أن يحيا حياة كريمة وله أبعاد و أشكال متعددة، منها البعد الاقتصادي، السياسي، الإنساني غير أننا في هذه النقطة سوف نركز على الجانب الاقتصادي للفقر هذا البعد يرى بأن الفقر يعني قدرة الفرد على كسب المال، على الاستهلاك وعلى التملك أما البعد الإنساني فينظر إلى الفقر على أنه عدم تمكن الفرد من الصحة، التغذية، التربية، الماء الصالح للشرب والمسكن هذه العناصر التي تعتبر أساس تحسين معيشة الفرد.<sup>2</sup>

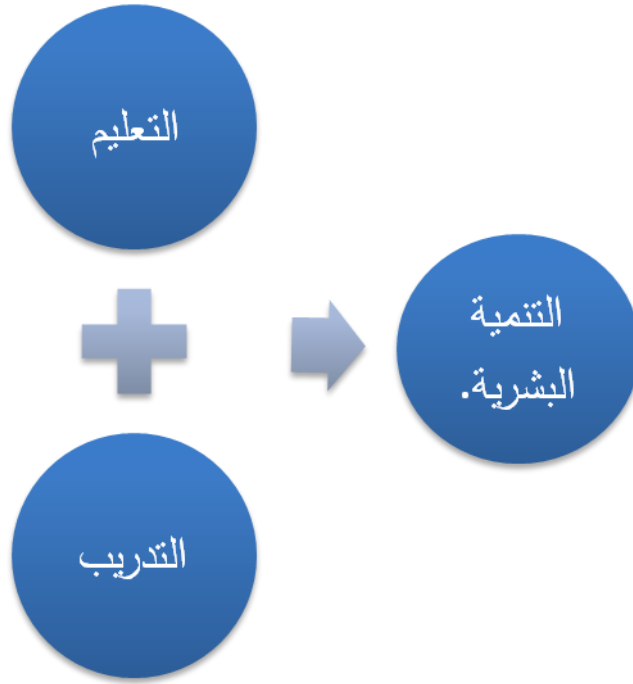
**التدريب:** هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة ويعتبر التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموما بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن يخلف زهرة: أثر تطور بعض مؤشرات التعليم العالي الإستراتيجية على التنمية البشرية في الجزائر-دراسة قياسية للفترة(2000-2018)،- مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 17، العدد 3، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022، ص46.

<sup>2</sup> - طالم علي: مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> - سليمان إلياس وبن عبد العزيز سفيان: التنمية البشرية كإستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر معلومات الباحثين، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 14، العدد1، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 221 .





الشكل رقم 04: يوضح مدى قوة العلاقة بين التعليم والتدريب

الإعلام: يلعب الإعلام دورا هاما يف تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين المسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، ونوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة ومثال ذلك البرامج التي تبث حول خاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع.

المؤسسات الفكرية والثقافية: والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم مثل الأندية الثقافية عوض مثال أن يخالط الشاب الجماعات المنحرفة، فإنه جيد بديلا جيدا وهو النادي الذي يحين من مستواه الثقافي ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-سليمانى إلياس وبن عبد العزيز سفيان: المرجع السابق، ص 222.

## المطلب الثاني: أبعاد التنمية البشرية

للتنمية البشرية عدة أبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

**التمكين:** يقصد بالتمكين تطوير قابلية الناس بوصفهم أفراداً وأعضاء في مجتمعاتهم، أي لا ينبغي أن تتحقق من أجل الناس فحسب بل ينبغي لهم أنفسهم أن يحققوها، فالناس المتمكنون أقدر على المشاركة في القرارات والعمليات التي تصوغ حياتهم.

**الإنصاف:** يؤكد مفهوم التنمية البشرية على أن الإنصاف في بناء القدرات وإتاحة الفرص المتكافئة للجميع، ولا يقتصر الأمر على الدخل المادي فحسب بل يتسع ليشمل إلغاء العوائق القائمة على أساس النوع الاجتماعي أو العنصرية أو القومية أو أية عوامل أخرى تحول دون الحصول على الفرص الاقتصادية والسياسية والثقافية لكل فرد في المجتمع.<sup>1</sup>

كانت فكرة الإنصاف في الماضي تعني مكافأة الأفراد حسب مساهمتهم في المجتمع، وقد أصبح الإنصاف بمعناه المرادف للعدالة يشير عدالة التوزيع، أي تجنب حالات عدم المساواة المجحفة بين الناس.

**المشاركة:** وتعني أن يتمكن الناس باعتبارهم مواطنين متساويين في الحقوق والواجبات من المشاركة في صنع القرارات حتى يسهموا بفعالية في العمليات الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تؤثر في حياتهم.

**الحرية:** تشير التنمية البشرية إلى أن الناس ماداموا فقراء ومرضى وأميين وضحايا أو مهددين بنزاعات عنيفة أو محرومين من الصوت السياسي، فهم لا يمتلكون حريتهم وبالتالي فإن التنمية البشرية تظل معطلة. وعليه يمكن النظر إلى التنمية البشرية بوصفها عملية توسيع الحريات الحقيقية التي يتمتع بها الناس، وتتضمن الحريات: الحرية ضد التمييز، التحرر لتحقيق الذات الإنسانية، التحرر من الظلم والخوف، حرية المشاركة والتعبير عن الانتماء السياسي وحرية الحصول على عمل. وبالتالي ومن خلال جوهر أبعاد التنمية البشرية نجد أن الإنسان لا بد أن يكون الوسيلة والهدف النهائي للتنمية البشرية ولا بد أن تصب كل حصيلة إنجازاتها لصالحه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد درديش: مرجع سابق، ص 28-29.

<sup>2</sup>- المكان نفسه.

**التعاون:** تتعدد التنظيمات الاجتماعية التي يعيشها الإنسان خلال مراحل حياته بدءا من الأسرة وصولا إلى الدولة، وتتنوع أنماط الجهد لتحقيق أساليب العيش بدءا من المجتمع المحلي تدرجا إلى الشركات متعددة الجنسيات، والناس كائنات اجتماعية تقدر المشاركة في تطوير المجتمع والإحساس بالانتماء الذي يشكل مصدر الاطمئنان حيث يضيف على الفرد شعورا بالمتعة وتأمين معنى الحياة. وتتطوي التنمية البشرية بالضرورة على الانشغال بالثقافة أي الطرائق التي يختار فيها الناس أن يعيشوا معا، لأن الشعور بالتماسك الاجتماعي القائم على الثقافة والقيم والمعتقدات المشتركة هو الذي يشكل التنمية البشرية الفردية، فإذا عاش الناس معا في مناخ ملائم وتعاونوا على إنتاج دخل عادل بينهم فإن ذلك يوسع خياراتهم، ومن هنا فالتنمية البشرية لا تعنى بالناس كأفراد ولكن تعنى بكيفية تفاعلهم وتضامنهم في المجتمعات<sup>1</sup>.

**الاستدامة:** من الممكن تحقيق تقدم قصير الأجل في مجال التنمية البشرية ولكنه لن يكون تقدما مستداما بدون تحقيق مزيد من النمو الاقتصادي، وبذلك فإن التنمية المستدامة تلبى حاجات الأجيال الحاضرة دون أن تحد من قدرة الأجيال القادمة من الاستفادة منها وتلبية احتياجاتهم، ولكي يتحقق الإنصاف بين الأجيال لا يرتبط بما يلزم نقله من الثروة الإنتاجية يقدر ما يرتبط بإمكانية نقل مستوى معين من التنمية البشرية، أي إن الإنصاف ينطوي على انعدام الفقر والحرمان وتوفير الفرص والخيارات.

**الأمن:** هناك الملايين من البشر في البلدان النامية يعيشون على حافة الكارثة وحتى في البلدان الصناعية إذ تتزايد أخطار انتشار الجريمة والعنف والبطالة، ولعل البطالة من أخطر تلك الظواهر لأنها مصدر لانعدام الأمن كونها تقضي على حق الناس في الحصول على الدخل إذا كان مفهوم الأمن يقتصر عند البعض على الأمن العسكري وأمن الدولة والمنافع الأخرى، فيجب أن يكون طلب الأمن أكثر إحاحا من طلب الرزق، وكما أن الناس يردون التحرر من التهديدات المزمنة مثل المرض أو القمع فإنهم في الوقت نفسه يعملون لمواجهة الإختلالات المؤلمة المفاجئة في حياتهم اليومية. وعليه تصر التنمية البشرية على تمتع كل فرد أحد أدنى<sup>2</sup>.

كما تجدر الإشارة أنه توجد أبعاد أخرى للتنمية البشرية تتمثل في:

<sup>1</sup> - طالبي رتيبة: التنمية البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 7، العدد 1، جامعة بليدة 02، الجزائر 2009، صص 29-30.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

- 1) تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- 2) الانتقال من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة .
- 3) تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

إلا أن هناك العديد من الأبعاد التي تهتم بالتنمية البشرية ويمكن تلخيصها في الأبعاد الآتية:

1- **البعد البيولوجي والفسولوجي والسيكولوجي والسوسيولوجي:** هذا البعد يتعاطى مع تنمية الإنسان في الجانب البيولوجي، حيث يطور طاقاته البدنية والجسمية، ويعمل على ضمان صحته، واستمرارها حسنة مدى حياته، لأنها مدخله إلى الإنتاج والإبداع والأداء، كما يتعاطى معها في البعد الفسيولوجي؛ حيث ينمي قدرات الإنسان الأدائية والعقلية والمعرفية والمهارية، ويبقيها في تطور وتجدد مستمرين، يسمحان بأداء مختلف الوظائف الطبيعية والمكتسبة، وأما تعاطيه معها في البعد السيكولوجي، فينمي في الإنسان القدرات الروحية والنفسية والخيالية، الابتكارية، والثقة بالنفس، وتقدير الذات، والمواجهة.. والتعاطي معها في البعد السوسيولوجي، ينمي في الإنسان القدرات الاجتماعية المختلفة، من تقدير المجتمع، والذات الاجتماعية الفردية والاجتماعية بمواصفات هويتها، وتقدير العلاقات البينية والآخر، والتفاعل مع الأحداث الاجتماعية والخدمة الاجتماعية.

2- **البعد الإنتاجي للفرد البشري:** هذا البعد يتعاطى مع تنمية منتج الفرد الإنساني، وذلك عن طريق تداوله في المجتمع استعمالا وتحليلا وتصحيحا وتطويرا عبر جملة من العوامل، التي تتضافر فيما بينها لتؤدي إلى تراكمات متنوعة، يتأسس عليها تطور المنتج.

3- **البعد الاستثماري للإنتاج الفردي:** يتشكل الإنتاج المجتمعي من مجموع إنتاجيات الفرد البشري داخل المجتمع، وبذلك يكون الإنتاج المجتمعي هو تراكم للإنتاج الفردي.

4- **مؤسسات التربية والتعليم في التنمية البشرية:** لا تتحقق التنمية البشرية إلا بعنصر بشري مكون تكويننا جيدا في مختلف مناحي شخصيته، وفي مختلف حقول وظيفته ومعيشته وأدواره في الحياة. والتكوين الجيد لا يتجلى في المجتمع الحداثي إلا من خلال مداخل معينة في مقدمتها

مؤسسة التربية والتكوين، التي تؤدي وظيفتها في إطار من التخطيط والتوجيه والعقلنة والضبط والمسؤولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بوفارس عبد الرحمان: العلاقة التكاملية بين مفهومي التنمية البشرية وجودة الحياة-دراسة تحليلية لبعض التقارير-، مجلة دراسات نفسية وتربوية،المجلد 13، العدد4، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2000، ص152.

### المطلب الثالث: أركان التنمية البشرية.

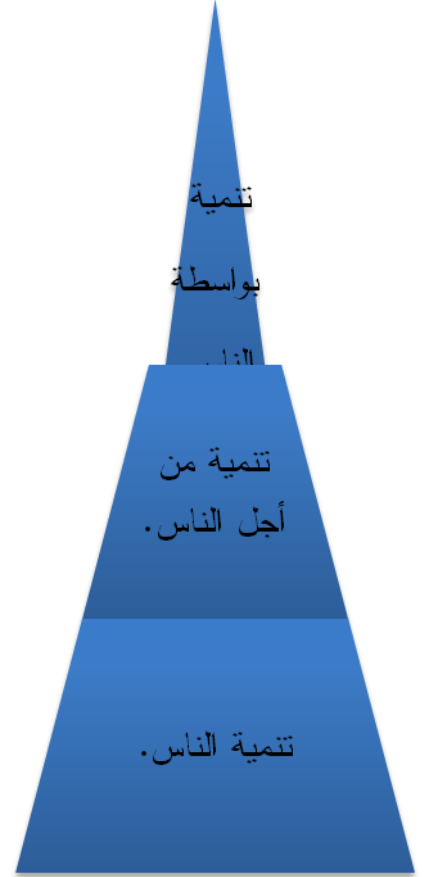
يمكن تحديد الأركان الرئيسية للتنمية البشرية بثلاث أركان وهي

كالآتي:

وهو ما يستوجب أن يشترك الناس مشاركة كاملة في الجهد التنموي، وفي تخطيط إستراتيجيات التنمية، وتنفيذها وذلك من خلال الهياكل المؤسسية لاتخاذ القرارات.

فهم المستهدفون بالتنمية، ومن ثم إشباع حاجات كل فرد في المجتمع من مأكّل، ملبس، ومسكن... الخ، وهو أمر يتطلب توزيعاً عادلاً للجميع من ثمار التنمية.

أي أن يكون الناس هم موضوع التنمية ويتم ذلك من خلال الاستثمار البشري، أي الاستثمار في قدرات الأفراد سواء بالتعليم، الصحة، بمستوى المعيشة، المهم أن يصبح إنتاجهم وعطاؤهم للتنمية أكبر.



الشكل رقم 05: يوضح أركان التنمية البشرية

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن أركان التنمية البشرية تتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية، فالبعد الأول تنمية الناس يتواجد في قاعدة الهرم وهذا يعني أن تشمل التنمية كل فئات المجتمع من خلال رفع المستوى المعيشي ورفع مستوى الخدمات التعليمية والصحية المقدمة لهم وهذا يعني بناء القدرات الإنسانية عن طريق تنمية الموارد البشرية، ثم يأخذ البعد الثاني من الهرم تنمية من أجل الناس وهي من أجل الناس ليتم بها توزيع ثمار التنمية توزيعاً عادلاً للجميع من خلال إشباع الحاجات

الأساسية لكل فرد والقضاء على الفقر وصولاً بعد ذلك إلى قمة الهرم أي المشاركة والتنمية بواسطة التنس وتحقيق تنمية بشرية مستدامة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: محاور التنمية البشرية

تم تحديد عدة محاور أساسية لتفعيل مضمون التنمية البشرية وذلك من خلال قراءة و تحليل مختلفة التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول التنمية البشرية منذ عام 1990 وفق مايلي:

(1) تحرير البشر من كل ما يعترض تطوير معارفهم وقدراتهم، وتمكينهم من الارتقاء بهذه المعارف والقدرات، واكتساب المهارات والخبرات التي تساهم في إطلاق طاقات الإبداع الكامنة فيهم، وبناء قاعدة وطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

(2) تمكين البشر من توظيف قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في أعمال مفيدة، وذلك من خلال التوسع المستمر في الطاقات الإنتاجية التي تكفل فرصاً كافية لتشغيل كل قادر على العمل وراغب فيه.

(3) تحرير البشر من القيود التي تحرمهم من المشاركة في صنع القرارات التي تمس شؤون حياتهم، وشؤون مجتمعهم، وتمكينهم من التمتع بهذه المشاركة من خلال المؤسسات الرسمية.

(4) تحرير البشر من الفقر والحرمان ومن كل أصناف الظلم الاجتماعي، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الإنسانية المشروعة، ومن الحصول على نصيب عادل من ثمار ما يحققه المجتمع من نمو اقتصادي، ومن ثم تضيق الفوارق بين الطبقات، دون الإضرار بالحوافز الضروري للارتقاء بإنتاجية العمل، والارتقاء بمستوى الأداء.

(5) تمكين البشر من تحسين نوعية حياتهم على نحو مطرد دون التعدي على حقوق الأجيال التالية وتأمين ما يكفي من الموارد الطبيعية لتحقيق مستوى معيشي لائق، وصيانة حقهم في العيش في بيئة نظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حنان أحمد محمد الحنجوري: تحليل العلاقة بين التنمية البشرية والنمو الاقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 69-70.

<sup>2</sup>-معاذ النجاري: من مفهوم التنمية إلى مفهوم التنمية البشرية-قراءة نقدية في مسارات التحول-، مجلة نقد وتوير، العدد12، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب، 2022، ص 115.

6) تحرير الوطن من القيود المفروضة على إرادته وعلى حريته في إعادة ترتيب أوضاعه تمكينه من تعديل موقع الاقتصاد الوطني في نظام تقسيم العمل الدولي بما يساعد على إحراز وضع أكثر تكافؤاً وأكثر إنصافاً.

7) إعادة بناء السلطة السياسية في المجتمع بما ينقل سلطة اتخاذ القرارات إلى الطبقات والفئات صاحبة المصلحة في هذا النوع من التنمية، وبما يقيم نظاماً للحكم تسمح بالمساءلة والمحاسبة والمشاركة، أي أن نقطة الانطلاق إلى التنمية الوطنية المستقلة الشاملة هي نقطة نضالية سياسية وثقافية في آن واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- معاذ النجاري: المرجع السابق، ص 115.



## المبحث الثالث: عوامل التنمية البشرية وأدلة قياسها

## المطلب الأول: العوامل المحددة للتنمية البشرية

ترتبط التنمية البشرية بمجموعة من العوامل التي تختلف من دولة إلى أخرى، من أهمها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الجغرافية والسكانية:

**أولاً:العوامل الاقتصادية:** تعد من أهم العوامل المحددة لمستوى التنمية البشرية الذي تحققه الدولة، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين كل من المتغيرات الاقتصادية من ناحية ومستويات التعليم في المجتمع من ناحية أخرى، ذلك أن الأوضاع الاقتصادية من شأنها التأثير في النظم التعليمية و التدريبية من حيث تحديد محتوى كل من التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدة كل منهما.وقد أثبتت بعض الدراسات أن التنمية الاقتصادية بما تتطوي عليه من زيادة في إجمالي الناتج المحلي ومتوسط نصيب الفرد منه لها تأثير إيجابي ومعنوي على المؤشر الصحي كأحد مؤشرات التنمية البشرية حيث تؤدي الزيادة في معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بمقدار نقطة مئوية واحدة إلى زيادة دليل العمر بثلاث نقاط مئوية.غير أن الآثار الإيجابية لكل من التعليم والصحة باعتبارهما من أهم مؤشرات التنمية البشرية على معدل التنمية الاقتصادية وهو مثال للجدل في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة حيث يشير تقرير التنمية البشرية 2010 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى ضعف علاقة الترابط بين التنمية الاقتصادية والتحسين في مؤشرات الصحة والتعليم.<sup>1</sup>

**ثانياً: العوامل الاجتماعية:** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها.أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها.

**ثالثاً:العوامل السياسية:**حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة إلى أخرى.حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك

<sup>1</sup>-عبير عبد الخالق: التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، القاهرة، 2014، ص26-27.

الدول التي تتبنى الإيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته. كذلك تؤثر الإيديولوجية على القرارات المتعلقة بتمويل سياسات التنمية البشرية والإنفاق عليها، وكذلك توزيع الأدوار فيما بين القطاعات المختلفة داخل الدولة لتنفيذ تلك السياسات.

**رابعا: العوامل السكانية:** تتأثر التنمية البشرية بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيب العمري للسكان ومعدل النمو السكاني حيث تحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية.

كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمي على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات. وتؤثر العوامل السكانية أيضا فيما يتعلق بنجاح الجانب الكمي لسياسات التنمية البشرية، والمتمثل في زيادة متوسط نصيب الفرد من الإنفاق على كل من التعليم والتدريب والرعاية الصحية.<sup>1</sup>

**خامسا: العوامل الجغرافية:** وتشمل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها. فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية السنة الدراسية حتى أنه يلاحظ على سبيل المثال أن الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد والنرويج والدنمارك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة. أما العطلات الدراسية الصيفية ففي معظم البلاد العربية تبدأ في شهر جويلية وتنتهي شهر سبتمبر لارتفاع درجة الحرارة في هذه الفترة، بينما تبدأ في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فيفري لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية. كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وماتحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي أيضا نجد أنه في كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة الساحلية أو الزراعية أو صناعية أو صحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية والتدريبية. وفيما يتعلق بالموارد مثل الموارد

<sup>1</sup>-عبير عبد الخالق: المرجع السابق، صص 28-30.

الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية، أو الموارد المعدنية القائمة على وفرة الخامات المعدنية كالذهب والنحاس والحديد والفحم والبتروول وغيرها. فإن هذه وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على التنمية البشرية، أيضا تؤثر على البيئة الجغرافية على المستويات الصحية السائدة واختيار سياسات الرعاية الصحية الملائمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أدلة قياس التنمية البشرية

**(1) دليل مؤشر التنمية البشرية:** يعد دليل التنمية البشرية مقياسا شاملا للتنمية البشرية حيث أدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سنة 1990 مفهوما جديدا على مؤشر التنمية وهو أول دليل التنمية البشرية (Human Development Report-HDI) ويستخدم لقياس التنمية البشرية للدول وقياس التقدم البشري ونوعية الحياة على المستوى العالمي وهو دليل مركب لقياس ومقارنة إنجاز وترتيب الدول في مجال التنمية البشرية ويتم احتسابه بمتوسط ثلاثة أبعاد أساسية هي:<sup>2</sup>

-حياة مديدة وصحية ويتم قياسها وفقا لمتوسط العمر المتوقع عند الولادة.

-اكتساب المعرفة ويتم قياسها وفقا لمعدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين وجموع نسب الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية والعليا.

-مستوى معيشة لائق ويتم قياسه وفقا للناج المحلي الإجمالي للأفراد بتعادل القوة الشرائية.<sup>3</sup>

ولحساب أدلة هذه الأبعاد يتم تحديد قيمتان قصوى ودنيا (0-1) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

دليل البعد = القيمة الحقيقية - القيمة الدنيا<sup>4</sup>

القيمة القصوى - القيمة الدنيا

<sup>1</sup>-عبير عبد الخالق: المرجع السابق، ص28.

<sup>2</sup>-يوسف محمود وابتهاق قابلي: مؤشر التنمية البشرية HDI في سورية خلال فترة الأزمة 2011-2018، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 42، العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2020، ص 526.

<sup>3</sup>-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2007-2008: تقرير التنمية البشرية، ص1.

<sup>4</sup>-مهدي صالح داوي: دليل الفقر البشري-دراسة تحليلية لواقع الفقر العربي من منظور التنمية البشرية، مجلة الفتح، العدد31، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص126.

## - الانتقادات التي وجهت لدليل التنمية البشرية:

لقد حظي هذا الدليل بانتشار كبير لا سابق له وباهتمام أكاديمي وإعلامي، لكن هذا الانتشار لم يسلم من الانتقاد:

\* مؤشر المعرفة ليس كافيا للتعبير عن المعرفة، كما يغيب عن هذا الدليل التعبير عن المعارف العلمية والثقافية والمهنية.

\* سلبية دليل توقع العمر عند الميلاد قد لا يعبر بالضرورة عن مدى سلامة الصحة البدنية والنفسية للأفراد.

\* استخدام الوسط الحسابي غير المرجح يتأثر بالقيم المتطرفة لأي دليل فرعي يدخل في تركيبه.

\* دليل عدد سنوات الدراسة قد لا يعكس مستوى التعلم ومدى مساهمته في اكتساب الأفراد المعرفة وتنمية قدراتهم.<sup>1</sup>

**(2) دليل الفقر البشري:** إن استناد الفقر البشري إلى منظور القدرة عن طريق قدرات الناس محدودة لاستعمال أفضل لمواردهم الإنسانية والمادية، فإن دليل التنمية البشرية هو تعبير عن العجز في تكوين القدرات البشرية اللازمة وإظهار لواقع الفقراء والمحرومين في كل مجتمع وتذكيرا بأن الرفاه الذي يحققه الأغنياء لا يلغي الحرمان الذي تتعرض له الفئات الفقيرة. وهناك مقياسان للفقر البشري هما:

**1/ دليل الفقر البشري في الدول النامية:**

يقيس هذا الدليل أوجه الحرمان للأبعاد الرئيسية الثلاثة في التنمية البشرية وهي:

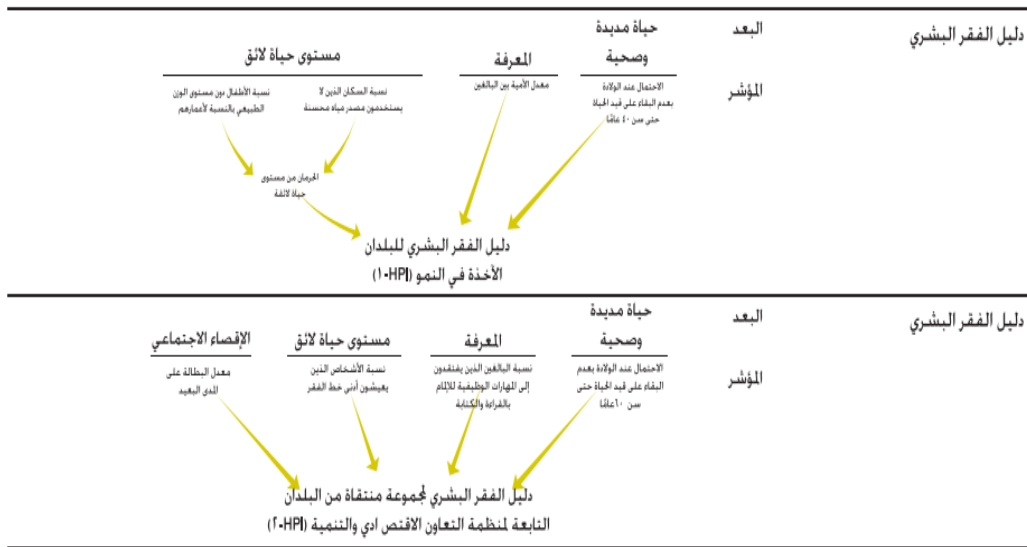
أ/ عدم التمتع بحياة مديدة وصحية: أي التعرض للموت وعدم البقاء على قيد الحياة لسن الأربعين.

ب/ الحرمان من المعرفة: ويقاس بمؤشر معدل القراءة والكتابة بين البالغين.

<sup>1</sup>- عيسى كركب وطه بن الحبيب: محددات التنمية البشرية في الجزائر للفترة 1990-2019، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 17.

ج/عدم التمتع بمستوى معيشة لائق:من خلال عدم توفر فرص الحصول على الموارد العامة والخاصة.

2/دليل الفقر البشري للدول الصناعية: يقيس هذا الدليل نسب الحرمان للأبعاد نفسها السابقة إلا أنه أضاف بعداً جديداً للأبعاد السابقة الذكر وهو الاستبعاد الاجتماعي والذي يمثل لنسبة مئوية للعاطلين عن العمل لمدة أطول تصل إلى سنة أو أكثر، وقد استحدث هذا الدليل في تقرير عام 1998 ليظهر الفارق بين المعيشة في الدول الصناعية والنامية.<sup>1</sup>



تقرير التنمية البشرية لعام 2009م.

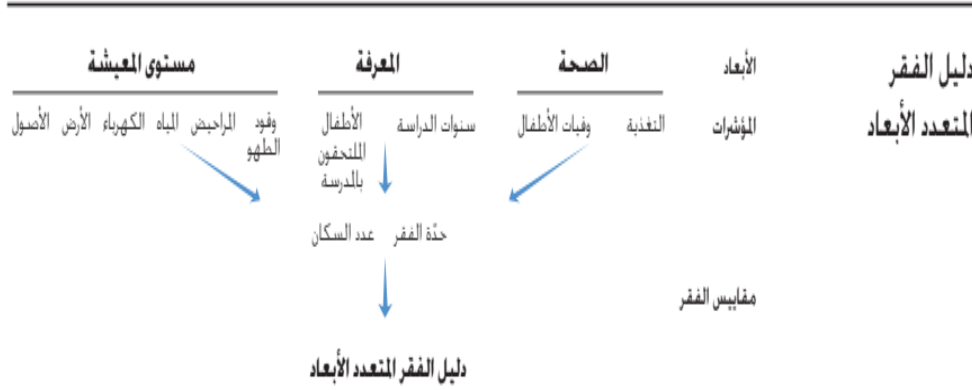
الشكل رقم 06: يوضح أدلة الفقر البشري لعام 2009م.

3) دليل الفقر متعدد الأبعاد: وهو دليل بسيط وهام في توجيه السياسة العامة ويعد مكملاً للمقاييس المالية بنهج أوسع نطاقاً، فالمقاييس المالية أساسية في قياس الفقر ولكنها تعجز عن قياس أوجه الحرمان في أبعاد أخرى ورصد تداخلها وهذا الدليل يعالج الثغرات. وقد حل هذا الدليل في تقرير التنمية البشرية عام 2010 محل دليل الفقر البشري الذي أطلق عام 1997 والذي لم يحدد الأفراد والأسر ومجموعات السكان التي تعيش أوجها متداخلة من الحرمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-صادق عباس رمي الحساوي: تحليل العوامل المؤثرة في مسارات التنمية البشرية في العراق لمدة 1990-2010، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص 52،50.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 55.

كما يحدد دليل الفقر المتعدد الأبعاد أوجهها مختلفة من الحرمان على المستوى الفردي في مجالاً الصحة والتعليم ومستوى المعيشة وهو يستند إلى البيانات الدقيقة من مسح الأسر المعيشية. ويصنف كل فرد في الأسرة المعيشية من حيث حالة الفقر أو عدمها استناداً إلى عدة أوجه الحرمان في أسرته، ومن ثم تجمع البيانات في مقياس للفقر على المستوى الوطني.<sup>1</sup>



#### تقرير التنمية البشرية لعام 2010م

الشكل رقم 07: يوضح دليل الفقر المتعدد الأبعاد لعام 2010م.

**(4) دليل تمكين المرأة:** يرتكز هذا المؤشر على إتاحة الفرصة أمام المرأة لإبراز قدراتها في عدة مجالات، وربط ذلك بدرجة المساواة بين الرجل والمرأة وذلك في ثلاث جوانب أساسية وهي:

\*المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الطابع السياسي ويعبر ذلك من خلال توزيع المناصب النيابية والبرلمانية بين النساء والرجال.

\*المشاركة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، حيث تعبر اعتماداً على:

-نسبة الرجال والنساء الشاغلين لمناصب تأطيرية ووظائف تقنية.

-نسبة الرجال والنساء لمناصب ، ووظائف تأطيرية وإدارية ، والهيئات العليا.

<sup>1</sup>-تقرير التنمية البشرية لدولة عمان لعام 2012، ص 236.

\*التحكم في الموارد الاقتصادية معبرا عنها بالدخل المتوقع عن العمل للفئتين.<sup>1</sup>

(5) دليل تنمية النوع الاجتماعي (نوع الجنس): يقيس دليل تنمية النوع الاجتماعي متوسط انجاز كل بلد من من حيث: العمر المتوقع عند الولادة، التحصيل العلمي، والدخل وفقاً لدرجة التفاوت بالانجاز بين الرجل والمرأة. ويتطلب احتساب الدليل نفس المؤشرات المستخدمة في احتساب دليل التنمية البشرية مع تعديل القيم القصوى والدنيا للعمر المتوقع عند الميلاد لكل من المرأة والرجل، حيث تصبح القيمة القصوى للمرأة 87.5 سنة بينما القيمة الدنيا 27.5 سنة. أما بالنسبة للرجل فإن القيمتان المقابلتان هم 82.5 سنة و 22.5 سنة.<sup>2</sup>

(6) دليل العمر المتوقع عند الولادة: يمثل هذا الدليل امتداد العمر بمعدل العمر المتوقع عند الولادة، والافتراض الكامن من وراء اختيار هذا المؤشر هو أن الحياة المديدة الصحية قيمة في حد ذاتها، وأن فوائد ومزايا مختلفة مثل التغذية الكافية، والصحة الجيدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع متوسط العمر المتوقع عند الولادة.

(7) دليل التحصيل العلمي: تم اختيار هذا المؤشر تعبيراً عن اكتساب المعرفة والافتراض هو إمكانية الحصول على فرص تعليم القراءة والكتابة بين البالغين، ونسب القيد في العليم الابتدائي والثانوي والعالي معاً.

(8) دليل الناتج المحلي الإجمالي (مستوى المعيشة): اختير هذا المؤشر للتعبير عن مدى حاجة الفرد للموارد اللازمة لتحقيق مستوى معيشي كريم (معدل القدرة الشرائية بالدولار الأمريكي).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-ساعد محمد: مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup>-إياد أحمد نمر زبدوي: التنمية البشرية -دراسة في قياس التنمية البشرية-، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2007، ص31.

<sup>3</sup>-لمودة فاطمة الزهراء: إستراتيجية التنمية البشرية في معالجة الفقر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص88.

## المطلب الثالث: مستلزمات التقدم في التنمية البشرية

يستلزم التقدم في التنمية البشرية إجراءات على الصعيدين العالمي والوطني، فعلى الصعيد العالمي لا بد من الإصلاح المؤسسي وزيادة الاعتماد على الابتكار وتأمين تدفقات السلع العالمية العامة. وعلى الصعيد الوطني لا بد من التزام الحكومات بتأمين التعليم والرعاية والحماية الاجتماعية وتحقيق التكامل التجاري من أجل الوصول إلى الاستدامة والمساواة في التنمية البشرية. وفيما يلي أبرز السياسات المقترحة لتعزيز التقدم في التنمية البشرية:

\* التركيز على أهمية العنصر البشري عند وضع السياسات وإيلاء أهمية خاصة لقضايا التوظيف وتوزيع الدخل بالإضافة إلى الحاجات الأساسية للسكان بما يتلاءم مع خطط التنمية الاقتصادية وحاجات المجتمع وأهدافه.

\* العمل على زيادة نشر التوعية في مجالات التنمية البشرية بين الشباب وفي المدارس والجامعات والمجتمع بشكل عام.

\* الاستثمار في رأس المال البشري من خلال زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب وتحسين الخدمات الصحية المقدمة والحماية الاجتماعية والحد من الفقر.

\* ضرورة العمل على سد الفجوة التنموية في التعليم بين المناطق المختلفة. وتطوير المناهج التعليمية والتربوية وتقييمها بالمشاركة مع قطاع الأعمال. وتطبيق الاعتمادية ومعايير الجودة المحلية في الجامعات واستقطاب فروع لجامعات عالمية، وزيادة معدل الالتحاق في التعليم العالي. \* تطوير المشافي والمراكز الصحية، وزيادة التنسيق فيما بينها، وتطوير الصناعة الدوائية الوطنية وفقاً للمعايير العالمية.

\* إنشاء مراكز بحوث ودراسات طبية، وزيادة الوعي والثقافة الصحية وإقامة البرامج المتعلقة بمكافحة الأمراض المعدية ومعالجتها، وإحداث مراكز إحصاء طبية مرتبطة بجميع الأطباء والمشافي.

\* زيادة الاهتمام بالبيئة، والحد من التلوث والترشيد في استخدام الموارد الطبيعية والطاقة، واستخدام أحدث أساليب نظم إدارة المياه وإدارة النفايات مع إعطاء المزيد من الحوافز للشركات التي تراعي البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- المرصد الوطني للتنافسية: مؤشرات سورية في التنمية البشرية عام 2013، ص 11.



## خلاصة:

تعتبر التنمية البشرية الطريقة الواضحة ووسيلة مؤكدة في مجال وضع الفرص والامتيازات لأفرادها والتي بدورها تساعد على العيش بحياة لائقة. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للتنمية البشرية وأهم الأسس القائمة عليها مع تبيان أهميتها وأهدافها، كما تم التعرف على العناصر والأبعاد المشكلة للتنمية البشرية وأهم محاورها، إضافة إلى التعرف على العوامل المحددة لها وأدلة قياسها مع ذكر أهم المستلزمات التي تساعد على التقدم في التنمية البشرية، وهذا ما يساعدنا في الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة

## تمهيد:

بعد العرض النظري للموضوع الذي تم تناوله في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل ترجمة الأفكار والانطلاقات العلمية التي تم اعتمادها في هذا البحث من خلال الكشف عن الواقع ودراسته ميدانيا للوصول إلى الحقائق العلمية التي تكشف عن طبيعة الموضوع وتقدم لنا المعلومات التي توضح طبيعة الظاهرة محل البحث، متبعين في ذلك خطوات البحث العلمي والمنهج الملائم لبلوغ الأهداف المقصودة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول: مجالات الدراسة:

أولاً: المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة قلمة 8 ماي 1945 بالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم اختيار قسمين من الكلية بالطريقة العشوائية، هما قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات وقسم علم الاجتماع.

ثانياً: المجال الزمني:

انطلقت إجراءات دراستنا الميدانية في 19 مارس 2023، حيث عرضت الاستمارة على الأستاذ المشرف لكي يقوم بتصحيحها، وفي 25 مارس 2023، تم توزيعها على عينة تجريبية صغيرة لكي تقيم إذا كانت مناسبة أم لا، وفي 01 أبريل 2023 تم الشروع في عملية توزيع الاستمارات على عينة مجتمع الدراسة وتم استرجاع الاستمارات يوم 14 أبريل 2023.

ثالثاً: المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري العدد الإجمالي الذي يتكون منه مجتمع البحث، حيث بلغ العدد الكلي بـ 150 مفردة مكونة من إداريين وأساتذة، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم اختيار قسمين من الكلية هما: قسم علم الاجتماع وقسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات قدر مجتمعهما بـ 69 مفردة (إداريين وأساتذة).

رابعاً: عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة مكونة من وتم اختيار عينة مكونة من 40 مفردة بواقع 30 مفردة من قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، و10 مفردة من قسم علم الاجتماع بالطريقة القصدية أو العمدية، وهي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً. وهي عينة يتم اختيارها على أساس من

الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل.<sup>1</sup>

في هذا الأسلوب يتم إختيار أفراد العينة من مجتمع الدراسة بشكل حر بقصد تحقيق أغراض الدراسة والبحث الذي يراد القيام به بالإعتماد فقط على مهمة تمثل الخصائص الحقيقية للمجتمع الخاضع للمعاينة.<sup>2</sup>

كما يقوم الباحث بإختيار هذه العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها.<sup>3</sup>

وهي في بعض الأحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته فيقوم بإختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: منهج الدراسة:

تفرض أي دراسة علمية اختيار منهج محدد بناء على طبيعة الموضوع، والمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي. فمفهوم المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة ومجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة أو هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤشراتها.<sup>5</sup>

ويكن تعريفه بأنه منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة لتحديدها، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها فيما بينها وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعاً لما تخلص له من نتائج.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> -راوية بنت أحمد القحطاني: النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، جامعة الفيوم، مصر، القاهرة، دس، ص 446.

<sup>2</sup> -عبد الغني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، اليمن، 2012، ص 123.

<sup>3</sup> -ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي-مفهومه-أدواته-أساليبه-، دار الفكر، دب، 1984، ص 116.

<sup>4</sup> -كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، ص 2016، ص 137.

<sup>5</sup> -دريوش راضية: مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 3، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2020، ص 127.

<sup>6</sup> -سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019، ص 132.

كما عرف بأنه محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل وجمع البيانات عن الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة أو لمنظمة أو لعينة منهم سواء باستخدام المقابلات أو أي أداة أخرى من أدوات البحث.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

يجمع الباحث المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة عن فرضيات البحث، كما يمكن أن يستخدم أكثر من أداة واحدة وعليه أن يقرر مسبقاً الطريقة التي سوف تتم بها جمع البيانات المناسبة لأغراض بحثه:

ومن هذا المنطلق اعتمادنا في بحثنا هذا على أداة الاستمارة.

#### - الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشاراً هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث يغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.

وتعتبر أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا على استمارة مكونة من 26 سؤال، تحصلنا من خلالها على البيانات الأساسية للعينة وكذلك آرائهم حول موضوع دراستنا.

-تكونت الاستمارة من 3 محاور أساسية موزعة كما يلي :

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الأساسية المتعلقة بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة وقد تضمن 5 أسئلة.

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع -الإشكاليات-التقنيات-المقابلات-، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> -ريحية نبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص 49.

المحور الثاني: يتضمن مجموع الأسئلة التي تبين طبيعة الثقافة ونوعية القيم السائدة في المؤسسة ويشمل 13 سؤال.

المحور الثالث: يتضمن ثقافة المؤسسة وتعزيز التنمية البشرية ويشمل 8 أسئلة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة	التكرار	الفئات
40%	16	[39-30]
42.5%	17	[49-40]
17.5%	7	[50- فأكثر]
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات عينة الدراسة التي يبلغ حجمها الإجمالي 40 فرداً، نلاحظ أن الفئة الغالبة التي تشغل مناصب العمل في المؤسسة يتمركزون في الفئة العمرية بين [49-40] سنة التي تمثل نسبة 42.5% من حجم العينة بواقع 17 مفردة، ثم تليها الفئة بين [39-30] والتي تمثل نسبتها 40% من حجم العينة بواقع 16 مفردة، أما الفئة العمرية من 50 فأكثر جاءت بنسبة 17.5% بواقع 7 مفردة.

يتضح من الجدول أن الفئات العمرية العاملة ضمن هذه الأقسام تعد من الفئات الشابة القادرة على العمل والعطاء والتي لديها قيم وعادات وثقافة قد تكون متجاوبة أو قريبة من روح العصر.



الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
52.5%	21	أنثى
47.5%	19	ذكر
100%	40	المجموع

كما هو مبين في الجدول أعلاه، وبناء على الدلائل الكمي لمتغير الجنس يبدو أن معظم المستجوبين هم من فئة الإناث بمعدل 21 مفردة بنسبة 52.5 % في حين تقدر النسبة المئوية للذكور ب 47.5% مما يوضح على عدم وجود فارق نسبي كبير بين كلا الجنسين أي أن مجتمع البحث متوازن تقريبا من حيث متغير جنس الموظفين.

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
15%	6	تقني سامي
85%	34	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الملاحظات الإيجابية التي نلاحظها في الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة توزع على المستوى الجامعي بنسبة 85% وتليها توزيع تقني سامي بنسبة 15% أما بالنسبة المرحلة التعليمية المتوسطة والثانوي فلم نجد أي موظف خارج المستويات التعليمية سابقة الذكر. وهذا يدل على أن العمل الإداري والوظيفي لا يسمح بوجود من هم دون هذا المستوى في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
22.5%	9	أستاذ
77.5%	31	إداري
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 77.5% التي مثلت الإداريين وهي النسبة الأكبر بواقع 31 مفردة، عند مقارنتها بالفئة الأخرى، بينما جاءت بنسبة 22.5% التي تمثل الموظفين الإداريين وبواقع 9 مفردة، أي أن عينة بحثنا قد شملت الأساتذة والموظفين بما يعكس مجتمع البحث من جهة، كما أن طبيعة موضوع بحثنا تفرض علينا هذا النوع من العينات التي يجب أن تشمل جميع من يمثل الأقسام محل البحث.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل
27.5%	11	[9-5]
40%	16	[14-10]
15%	6	[19-15]
10%	4	[24-20]
7.5%	3	25 - فأكثر
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 40 مبحوثاً تراوحت سنوات خبرتهم ما بين [14-10] عاماً وهذا يعني أن عدد كبير من العاملين لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم يليهم 27.5% من المبحوثين الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين [9-5] عاماً وهذا يعني أن غالبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل ولكن يمكن اعتباره حافظاً لديهم لاكتساب المزيد من الخبرة لأن معظمهم من الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والرغبة في العمل ثم تليها نسبة 7.5% من العاملين الذين لديهم أكثر من 30 عاماً من الخبرة وهذا يعتبر عاملاً إيجابياً فكلما كانت التجربة والخبرة كبيرة كانت هناك ثقافة

قوية في المؤسسة، أما النسب الباقية فتبلغ ما بين [15-19] سنة وتقدر نسبتها بـ 15% و [29-20] سنة تقدر نسبتها بـ 10% هذا يعني أن لديهم دورا مهما في تشكيل ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين إجابات أفراد العينة حول اتخاذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم حول تطوير العمل:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
25%	10	نعم
50%	20	إلى حد ما
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تأخذ بآراء الموظفين ومقترحاتهم حول تطوير العمل إلى حد ما بواقع 20 مفردة، في حين تليها نسبة 25% من إجابات أفراد العينة الذين يرون بأن الإدارة لا تأخذ بآراء موظفيها ومقترحاتهم وبواقع 10 مفردة، وفي ذات الوقت هناك من وضح أن الإدارة لا تأخذ برأي موظفيها بنسبة بـ 25% وبواقع 10 مفردة أيضا.

ويلاحظ من خلال هذه النسب أن غالبية الموظفين يرون بان الإدارة تمنحهم الفرصة إلى حد ما لتقديم المقترحات حول تطوير العمل، وعندما نأخذ بعين الاعتبار الإجابات الأخرى على مستوى (لا) يتبين لنا ما يعتقده الموظفون حول طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة

الجدول رقم 07: يبين إجابات أفراد العينة حول الطابع الذي يغلب على علاقة الموظفين مع بعضهم البعض:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
35%	14	الطابع الرسمي
20%	8	الطابع غير الرسمي
45%	18	الاثنين معا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% من إجابات المبحوثين رأَت أن الطابع الذي يغلب على علاقة الموظفين مع بعضهم البعض هما النوعين الاثنين معا (الرسمي وغير الرسمي) بواقع 18 مفردة، ثم تليها نسبة 35% والتي مثلت الطابع الرسمي في المؤسسة وفي الأخير جاءت نسبة 20% والتي بينت الطابع غير الرسمي في علاقة الموظفين في المؤسسة الجامعية.

ويلاحظ من خلال هذه النسب أن المؤسسة الجامعية تجمع بين كلتا النوعين من العلاقات بين موظفيها، بحيث تكون رسمية في تقسيم الأعمال وتوزيع المهام والأدوار فيما بينهم، وفي تحديد العلاقات والمسؤوليات وأنها تشمل مدى اعتماد المؤسسة على الإجراءات الرسمية والقواعد المكتوبة واللوائح الرسمية، كما هناك مجالاً للعلاقات غير الرسمية فهي تكون غير مقصودة تحدث نتيجة التفاعل بين العاملين في المؤسسة الجامعية وتنشأ من علاقات طبيعية بعيدة عن العلاقات الرسمية فتجمعهم قوة الروابط والأواصر الاجتماعية التي تشكلت بطريقة طوعية بحيث تدعم ميولاتهم، كما تلبي الحاجيات التي لم يستطيع الموظفون تلبيتها من خلال العلاقات الرسمية، حيث أن العلاقات غير الرسمية تنشأ من خلال قيم ثقافة المؤسسة السائدة والتي تعزز أنماط الاتصال في المؤسسة.

الجدول رقم 8: يبين إجابات المبحوثين حول التعامل بمرونة بين الإدارة والموظفين:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
15%	6	نعم
55%	22	إلى حد ما
30%	12	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 أن غالبية أفراد عينة الدراسة يقرون بأن التعاملات بين الإدارة والموظفين تتسم بالمرونة إلى حد ما بمعدل 55% وبواقع 22 مفردة، في حين أن هناك من يصرح بأن التعامل بين الإدارة والموظفين ليس مرنا بمعدل 30% وبواقع 12 مفردة، بينما هناك من يؤكد بأن التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف بالمرونة ولكن بنسبة ضئيلة قدرت ب 15% من 6 مفردة.

ومن الملاحظ أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين تتناسب مع التسلسل الهرمي للوظائف إلى حد ما، حيث أن هناك قلة من الموظفين يتعاملون مع الإدارة بشكل مباشر مع طلباتهم واحتياجات الموظفين والتي تصل إلى الإدارة على شكل تقارير إدارية مما يعني أن الإدارة بعيدة عن الموظفين ولا توجد علاقة مرنة حقيقية بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم 09: يبين إجابات أفراد العينة حول اهتمام الإدارة بنظم تحفيز الموظفين:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
47.5%	19	نعم
35%	14	إلى حد ما
17.5%	7	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على الرغم من أن 17.5% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا تهتم بأنظمة تحفيز الموظفين بواقع 7 مفردة، وهناك نسبة 35% أفروا بأن الإدارة تهتم إلى حد ما بأنظمة التحفيز بواقع 14 مفردة، لكننا في المقابل نجد نسبة 47.5% الذين يعتقدون أن الإدارة تعمل بأنظمة تحفيز الموظفين بواقع 19 مفردة. وهذا دليل على اهتمام المؤسسة الجامعية بالحوافز والمكافآت -بنسبة مقبولة لكنها لا تمثل طموح الجميع- كجزء لا يتجزأ من ثقافتها المؤسسية مما ينمي شعور الموظفين بأن المؤسسة تهتم بتحفيظهم وتحرص على توفير ظروف عمل مناسبة لدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم، وأن الموظفين الذين يحققون أداء متميزا يتلقون الحوافز والتشجيعات.

الجدول رقم 10: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى موضوعية الإدارة في تقييم أداء

الموظفين:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
17.5%	7	كثيرا
55%	22	إلى حد ما
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تتسم بالموضوعية إلى حد ما عند تقييم أداء الموظفين بواقع 22 مفردة، في حين نسبة 27.5% وبواقع 11 مفردة من المبحوثين أكدوا أن الإدارة لا تتسم بالموضوعية في تقييم أداء موظفيها، مقابل نسبة 17.5% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تتسم كثيرا بالموضوعية عند تقييم أداء الموظفين بواقع 7 مفردة.

من الملاحظ أن مدى موضوعية الإدارة في تقييم أداء الموظفين ليس بالمستوى المطلوب لدى الموظفين، علما بأن الموضوعية في العمل تتمثل في اتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع المهام والأعباء وإعطاء كل ذي حق حقه، وما ينعكس على تحفيز الموظف وبذل أقصى الجهد للتفاني في العمل. كما أن موضوعية تقييم الأداء تكشف نقاط القوة والضعف لدى الإدارة ومن ثم توفر وتهيئة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

الجدول رقم 11: يبين كيفية تعامل الإدارة مع أخطاء الموظفين غير المقصودة:

الاقتراحات	التكرار	النسبة
العقوبة	7	17.5%
المسامحة	13	32.5%
عدم المتابعة	20	50%
المجموع	40	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك 20 مفردة من العينة يرون بأن الإدارة تتعامل مع أخطاء موظفيها غير المقصودة بعدم المتابعة وبنسبة 50%، في حين هناك نسبة 32.5% وبواقع 13 مفردة من أفراد عينة الدراسة بينت بأن الإدارة تتعامل بأسلوب المسامحة مع أخطاء موظفيها غير المقصودة، مقابل نسبة 17.5% من إجابات العينة وبواقع 7 مفردة يرون بأن الإدارة تلجأ إلى عقوبة موظفيها على الأخطاء غير المقصودة.

يتبين لنا من خلال هذه النسب أن الإدارة تتعامل بعدم المتابعة مع أخطاء الموظفين وهذا بنسبة كبيرة فهي متساهلة معهم، لأن الإدارة الناجحة لا تستعجل في العقاب وتكتفي بالتنبيهات الشفهية والشخصية وهذا لكسب ولاء الموظف للمؤسسة. فحين بينت إجابات المبحوثين أن الإدارة تواجه

أخطاء الموظفين غير مقصودة بالعقوبة الصرامة فهذا التعامل يجعل التهاون سائد في المؤسسة مع نقص في جودة العمل، كما وضحت عينة الدراسة أن الإدارة تعتمد أسلوب المسامحة وهذا لتوطيد العلاقات وتحقيق الثقة المتبادلة إضافة إلى تعزيز الولاء والوظيفي والرضا المهني.

الجدول يبين رقم 12: يبين إجابات أفراد العينة حول مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار:

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	5	12.5%
إلى حد ما	13	32.5%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول الأعلى بالرغم من أن 12.5% من المبحوثين أجابوا بأن الموظف يسعى إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري بواقع 5 مفردة، ونلاحظ كذلك نسبة 32.5% منهم يسعون إلى حد ما للمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وبواقع 13 مفردة، مقابل 22 مفردة وبنسبة 55% من الموظفين أجابوا بأن الموظف لا يشارك في عملية اتخاذ القرار الإداري.

وهذا دليل على أن إدارة المنظمة تحاول أن تتماشى مع أسس الإدارة الحديثة التي تؤمن بالضرورة أن يكون للموظفين دور في عملية اتخاذ القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد في المنظمة وتطوير ثقافة مشتركة في المؤسسة، وبناء على النتائج نستنتج أن الغالبية منهم لم يشاركوا في عملية صنع القرار ويرجع ذلك إلى طبيعة المناخ الفكري السائد لدى الموظفين.

الجدول رقم 13: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى اعتماد الإدارة على التخطيط في تسيير عمل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
10%	4	نعم
57.5%	23	إلى حد ما
32.5%	13	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% من أفراد عينة الدراسة وبواقع 23 مفردة صرحوا بأن الإدارة تعتمد على التخطيط في تسيير عمل المؤسسة، تليها الفئة التي ترى بأن إدارة المؤسسة تفتقر إلى عنصر التخطيط في تسيير عملها بواقع 13 مفردة بنسبة 32.5%، وفي الأخير هناك من يرى بأن إدارة المؤسسة تعتمد على التخطيط في تسيير عملها بواقع 4 مفردة وبنسبة 10%. من الملاحظ من خلال هذه النسب أن إدارة المؤسسة تحاول الحرص على اعتماد عنصر التخطيط في تسيير عملها كون الجامعة هي مؤسسة تعليمية هادفة فحرصت على وضع أهدافها وخطة مناسبة لبلوغ هذه الأهداف.

الجدول رقم 14: يبين إجابات أفراد العينة حول إذا كانت هناك عدالة في تقييم أداء الموظفين والعاملين:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
15%	6	نعم
50%	20	إلى حد ما
35%	14	لا
100%	40	المجموع



ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد عينة بواقع 20 مفردة مجتمع الدراسة يرون بان هناك عدالة إلى حد ما في تقييم أداء الموظفين، في حين هناك مجموعة من أفراد العينة بلغت 14 مفردة صرحوا بأنه لا توجد عدالة في تقييم الأداء وهذا بنسبة تقدر 35%. في حين هناك نسبة 15% بواقع 6 مفردة صرحوا بان هناك عدالة في تقييم أداء العاملين.

ومن الملاحظ أن المؤسسة رغم أنها تمتلك معايير عادلة ومناسبة لتقييم أداء الموظفين، وكمؤسسة تعليمية فهي تعتمد على نظام عدم التمييز أو التحيز والمحابة في التعامل مع الموظفين، لكنه موظفيها يرون بان موضوع العدالة لازال يحتاج إلى مزيد من الجهد لكي يتحقق.

الجدول رقم 15: يبين إجابات أفراد العينة حول مصداقية التعامل والعمل داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	8	نعم
45%	18	إلى حد ما
35%	14	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلى أن نسبة 45% من العينة بواقع 18 مفردة أجابوا بان هناك مصداقية في التعامل والعمل داخل المؤسسة إلى حد ما، في حين هناك مجموعة من أفراد العينة ممن أجابوا بأنه لا توجد مصداقية في العمل داخل المؤسسة حيث قدرت ب35% من 14 مفردة، في المقابل هناك من أقر بأن المصداقية في التعامل والعمل موجودة داخل المؤسسة بواقع 8 مفردة وبنسبة 20%.

ومن الملاحظ من خلال هذه النسب أن المؤسسة محافظة على المصداقية إلى حد ما سواء كانت في التعامل أو العمل. فمن جهة التعامل لا بد أن يتوفر الاحترام داخل المؤسسة، تقبل وجهات نظر الآخرين أن يكون الموظفين أهل ثقة وهي سمة شخصية ومهنية حاسمة في نفس الوقت وتبني هذه المصداقية في التعامل والعمل من خلال الخبرة الواسعة الكفاءة والتحمل المسؤولية والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين إجابات أفراد العينة حول أمانة التعامل والعمل داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
32.5%	13	نعم
55%	22	إلى حد ما
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث تقر بأن هناك أمانة في التعامل والعمل داخل المؤسسة إلى حد ما بالنسبة تقدر بـ 55% من 22 مفردة، ثم تليها نسبة 32,5% تقر بأن هناك أمانة في التعامل والعمل، في حين نجد مجموعة من أفراد العينة رأيت بأنه لا توجد أمانة في التعامل والعمل داخل المؤسسة وقدرت هذه النسبة بـ 12.5%.

الملاحظ من خلاله هذه النسب أن الأمانة في التعامل والعمل هي شرط من شروط أخلاقيات المهنة بمعنى أن يكون الموظف يتميز بالخلاص سواء كان في التعامل أو العمل بغض النظر عن أي ظروف أو معوقات، وهذا ما تبينه النسبة الأكبر التي تبين وجود الأمانة في العمل والتعامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين إجابات أفراد العينة حول الاحترام في التعامل والعمل بين أفراد المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
27.5%	11	نعم
57.5%	23	إلى حد ما
15%	6	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه النسبة 57.5% من أفراد العينة الدراسة تصرح بأن هناك احترام إلى حد ما في التعامل والعمل بين أفراد المؤسسة، في حين يؤكد البعض أن هناك احترام في التعامل

والعمل بنسبة 27.5%، وفي المقابل هناك من أقر بأن لا يوجد احترام في التعامل والعمل داخل المؤسسة بنسبة 15%.

يلاحظ من خلال هذه النسبة أن الاحترام في التعامل ومكان العمل يعمل موجود داخل المؤسسة وهذا الأمر يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في الاجتماعات والنقاشات وتقديم الاقتراحات كما يؤدي إلى رفع مستوى القوى العاملة في المؤسسة. وغياب عنصر الاحترام في المؤسسات يخلق بيئة عمل غير آمنة وغير عادلة بين الموظفين الإداريين ويضعف ولاء الموظفين.

الجدول رقم 18: يبين إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تحرص على الاهتمام بالأفكار الجديدة:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	8	نعم
37.5%	15	إلى حد ما
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.5% من أفراد عينة الدراسة أقرت بأن المؤسسة لا تحرص على الاهتمام بالأفكار الجديدة، ثم تلتها نسبة 37.5% تقر بأن المؤسسة تهتم بالأفكار الجديدة إلى حد ما، كما نجد نسبة 20% وهي النسبة الضعيفة التي نظرت إلى أن المؤسسة لا تهتم بالأفكار الجديدة.

ومن الملاحظ من خلال هذه النسب أن المؤسسة لا تعطي الاهتمام الكافي بالأفكار الجديدة وكل ما يتعلق بأمور التجديد والإبداع والابتكار. فالإبداع التنظيمي يمثل الأداة الرئيسية لنمو وتطور المؤسسات وبقائها والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، ولكن لكي يتحقق هذا الإبداع التنظيمي لا بد من أن تتوفر بعض الشروط منها الخبرة المهنية، مهارة الموظفين، نمط التفكير والقيادة، فالرأس المال الفكري الذي يمتلكه الموظفين هو أهم عنصر من عناصر نجاح المؤسسات. ولاسيما

المؤسسة الجامعية، يعني كلما اهتمت واستثمرت في الرأس المال الفكري لموظفيها كلما تحقق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم 19: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة السائدة على حسن التنظيم:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	8	نعم
42.5%	17	إلى حد ما
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.5% من أفراد عينة الدراسة وضحت بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على حسن التنظيم إلى حد ما، في حين هناك من أقر بأن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تؤثر على حسن التنظيم بنسبة 37.5% ، وفي المقابل هناك من يوضح بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر وهذا بنسبة مقدرة ب 20% .

ومن المتبين من هذه النسب أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسة تؤثر على حسن التنظيم إلى حد ما فهي تعبر عن روح التنظيم وما يتضمن ذلك من اعتقادات وتوقعات ومعايير مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد فتقافة المؤسسة تمثل دورا أساسيا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي والخارجي للمؤسسة. كما أن وظيفة الثقافة المؤسسية تتضح من عملية حسن التنظيم والذي يتضح من خلال تحديد الأدوار وتقسيم العمل والمهام داخل المؤسسة بين الموظفين والعاملين.

الجدول رقم 20: يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على

حسن التسيير:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
37.5%	15	نعم
40%	16	إلى حد ما
22.5%	9	لا
100%	40	المجموع

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر إلى حد ما على حسن التسيير، في حين هناك من يؤكد على أن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على حسن التسيير ب نسبة مقدرة ب 37.5%، كما هناك من يرى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تؤثر على حسن التسيير بنسبة 22.5 %

ومن الملاحظ على أن نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر إلى حد ما على حسن التسيير وهذا أن التسيير في حد ذاته هو عملية يتم تحديد فيها الأهداف وتنسيق مهام الموظفين ويشمل التخطيط، الرقابة، التنظيم والتوجيه من خلال حسن تفعيل والتدريب الأمثل للعنصر البشري الذي يغذيها بطاقاته وإبداعاته وأنه كلما كان التسيير فعال في المؤسسة فهو ينعكس إيجابا على حسن جودة حياة العمل للموظفين فالتسيير المؤسسي لا يقتصر فقط على الموارد البشرية وإنما أيضا على الموارد المادية التي تملكها المؤسسة.

الجدول رقم 21: يبين إجابات أفراد العينة حول تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على تميز

الأداء في العمل:

النسبة	التكرار	الاقتراحات
30%	12	نعم
47.5%	19	إلى حد ما
22.5%	9	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% من أفراد العينة وضحت بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على تميز الأداء في العمل إلى حد ما، في حين هناك من أكد على أن الثقافة السائدة في المؤسسة لها تأثير على الأداء الوظيفي تقدر 30%، إلا أن هناك من يقر بأن الثقافة السائدة لا تؤثر على تميز الأداء في العمل ونسبة 22.5%.

من الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يبين أن نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على تميز الأداء في العمل وهذا راجع إلى أن ثقافة المؤسسة السائدة تحرص على الدور الفعال في خلق الميزة التنافسية عن غيرها من المؤسسات من خلال إبراز قيم الإبداع. كلما ارتكزت المؤسسة على إشباع حاجات موظفيها سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، وسعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق عدالة ونشرت وأكدت على العلاقات الاجتماعية والإنسانية، كلما تميز عمل موظفي المؤسسة.

الجدول رقم 22: يبين إجابات أفراد العينة حول مساهمة الثقافة السائدة في المؤسسات في التوزيع العادل للمهام وشغل المناصب

النسبة	التكرار	الاقتراحات
17.5%	7	نعم
47.5%	19	إلى حد ما
35%	14	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 47.5% من أفراد عينة الدراسة تبين أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في توزيع المهام بشكل عادل إلى حد ما. ثم فيها نسبة 17.5% وضحت أن الثقافة المتبناة في المؤسسة تساهم في توزيع المهام والمناصب بشكل عادل، في حين هناك من يصرح بأن المناصب توزع بطريقة غير عادلة وهذا بنسبة تقدر 35% .

ومن خلال ذلك يتبين أن الثقافة السائدة عادلة ولكنها ليست بالقدر الكافي، علما أن ثقافة التسلسل الهرمي في المؤسسة تساعد في توزيع المهام وتجديد المسؤوليات الوظيفية بصورة منتظمة ومن ثم تحدد الأدوار وفق للخبرة المهنية والمؤهل العلمي لكل موظف بحيث تساعد بشكل دقيق في تحسين الإنتاجية والكفاءة والتنسيق بين الموظفين والإدارة

الجدول رقم 23: يوضح إجابات أفراد العينة حول مساهمة الثقافة السائدة في حصول الموظف على امتيازاته

النسبة	التكرار	الاقتراحات
22.5%	9	نعم
37.5%	15	إلى حد ما
40%	16	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من العينة بينت أن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تساهم في حصول الموظف على امتيازاته وحقوقه، في حين هناك من يرى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في الحصول على الامتيازات وحقوق الموظفين إلى حد ما وهذا بنسبة تقدر ب 37.5%، ومن جانب آخر هناك من يرى أن نوعية الثقافة السائدة تمنح الموظفين امتيازاتهم و حقوقهم وهذا بنسبة 22.5%.

والملاحظ من خلال هذه النسب أن ثقافة المؤسسة السائدة هي ثقافة لا تمنح موظفيها جل امتيازاتهم وحقوقهم وهذا ما يسبب في شعور الموظفين بعد فترة العمل باستنزاف طاقاتهم دون تقدير ذلك . فهذا سيؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والعاملين من جهة ومن جهة أخرى سيؤثر ذلك على نجاح المؤسسة و تطويرها

الجدول رقم 24: يبين إجابات أفراد العينة حول تأثير الثقافة السائدة على رغبة الموظفين في

تطوير سير العمل

النسبة	التكرار	الاقتراحات
27.5%	11	نعم
35%	14	إلى حد ما
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع



يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.5% من أفراد عينة الدراسة بينت أن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تؤثر على رغبة الموظفين في تطوير سير العمل في حين هناك من وضح بأن هذه الثقافة السائدة تؤثر إلى حد ما على رغبة الموظفين في تطوير سير العمل بنسبة تقدر ب 35% وفي المقابل هناك من أقر أن الثقافة التي تتبناها المؤسسة تؤثر على رغبة الموظف على تطوير سير العمل هذا بنسبة تقدر ب 27.5% .

الملاحظ من خلال هذه النسب أن تطوير سير العمل في المؤسسة يتأثر بالثقافة السائدة، لذلك على المؤسسة وخاصة الجامعية العمل على جعل هذه الثقافة متضمنة لقيم ومبادئ ومعايير الجودة والتميز من اجل ضمان أداء ومخرجات نوعية تتلاءم مع طبيعة المؤسسة الجامعية بكونها مؤسسة علمية.

الجدول رقم 25: يوضح إجابات أفراد العينة إذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة توفر مناخا

تنظيميا قائما على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي

النسبة	التكرار	الاقتراحات
22.5%	9	نعم
47.5%	19	إلى حد ما
30%	12	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% توضح أن الثقافة السائدة في المؤسسة توفر مناخا تنظيميا قائما على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي إلى حد ما، في حين هناك من يرى أن هذه الثقافة لا توفر مناخا تنظيميا قائما على الحوار والمعلوماتية والعمل الجماعي بنسبة تقدر ب 30% في حين هناك من وضح بأن الثقافة السائدة توفر مناخا تنظيميا وهذا بنسبة تقدر ب 22.5%.

ومن الملاحظ من خلال هذه النسب أن نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة تعزز ثقافة الحوار والعمل الجماعي ونشر المعلومات وتبادلها بشكل مقبول لكنه لم يصل بعد إلى مستوى طموح

الجميع، وذلك لان الجامعة مؤسسة تعليمية تتميز عن غيرها من المؤسسات باعتمادها الحوار كمطلب أساسي في تكوين المهارات وتعزيز القدرات الإنسانية سواء كانت جماعية أو فردية و جعل ثقافة الحوار الركيزة الأولى في التفاعل والتواصل بين موظفيها وهذا عن طريق عملية ترسيخ ونشر ثقافة ولغة الحوار واحترام رأي الآخر والتحاور والتشاور بطرق سليمة وتبادل الخبرات بعيدة عن النزاعات والخلافات بالرغم من أن المؤسسة تمتلك ثقافة الحوار إلا أنه في إجابات بعض المبحوثين هناك غياب لثقافة الحوار وهذا ما يزيد من التباعد واتساع الهوة بين الموظفين، أما من ناحية المعلوماتية فهي تحظى بأهمية داخل المؤسسات وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية والحفاظ على بقاء المؤسسة في مجال التنافس بين المؤسسات الأخرى في مجال الرقمنة والمعلوماتية، أما بالنسبة للعمل الجماعي فنوعية الثقافة السائدة في المؤسسة تساعد موظفيها على نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي وبناء روح الفريق وهذا من خلال استخدام مهارات موظفيها وتجاوز أي نقاش أو نزاع يحدث على المستوى الشخصي أو بين الموظفين، ومن ثم يعزز العمل الجماعي في الشعور بالولاء والأمن واحترام ذات الموظفين وتلبية احتياجاتهم تعزز انتمائهم للمؤسسة منة خلال تقديم الآراء والأفكار الجديدة.

الجدول رقم 26: يبين إجابات أفراد العينة حول توظيف الثقافة السائدة لمهارات التفاوض

والاتصال لحل المشكلات التي تواجه أفراد المؤسسة

النسبة	التكرار	الاقتراحات
20%	8	نعم
40%	16	إلى حد ما
40%	16	لا
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% تمثل أن نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة الجامعية تساعد في توظيف مهارات التفاوض والاتصال لحل المشاكل التي تواجه موظفيها، في حين هناك من بين أن الثقافة السائدة في الجامعة لا توظف مهارات التفاوض والاتصال لحل

المشاكل وهذا بنسبة 40%، في حين آخر توضح إجابات المبحوثين أن الثقافة السائدة تساهم في توظيف مهارات التفاوض والاتصال في حل المشاكل التي تواجه الموظفين وهذا بنسبة 20%. ومن الملاحظ من خلال هذه النسب أن نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة الجامعية تساهم بشكل فعال على حل النقاشات والنزاعات بين العاملين والموظفين بطرق سليمة والوصول إلى اتفاق مشترك بين العاملين. فمهارة التفاوض تساهم في حل المشاكل وبطرق إبداعية والبناء الإيجابي كإحدى بدائل الحلول الناجحة، ويتمثل الهدف الرئيسي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء وبناء علاقات مهنية ناجحة وتعزيز التفاعلات الأكثر ايجابية مع الموظفين، وهذا مثلته نسبة 20%. أما حسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن الثقافة السائدة في الجامعة لا تساهم في حل المشكلات والنزاعات عن طريق مهارات التفاوض والاتصال وهذا ما يسبب نقص طرق الإقناع والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الكافي وهذا مثلته نسبة 40%.

- نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

\* الفرضية الفرعية الأولى: تتبنى ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات التنموية:

لقد تم الاعتماد على بعض المؤشرات التي تمت صياغتها حول مجموعة من الأسئلة وكما موضح:

(أ) أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الإدارة تأخذ بآراء الموظفين ومقترحاتهم حول تطور العمل في المؤسسة إلى حد ما.

(ب) الطابع الذي يغلب على علاقة الموظفين مع بعضهم البعض هو الطابع الرسمي وغير الرسمي حسب ما أقره أفراد عينة الدراسة، كما أن هناك معايير تحكم العلاقة بين الأساتذة والإداريين.

(ج) غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة تهتم بنظم تحفيز الموظفين إلى حد ما، لأن الثقافة السائدة في المؤسسة تجعل العاملين يشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية ودعم التعاون والتكامل بين الموظفين ومنحهم الامتيازات والمكافآت وفق أسس موضوعية.

(د) غالبية أفراد عينة الدراسة أقرت بعدم السماح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري.

(هـ) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة التي تمتلكها الجامعة تساعد على تميز أداء موظفيها في العمل وهذا من خلال التحسين المستمر للعمل والإبداع و التجديد.

\* الفرضية الفرعية الثانية: تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية من خلال مجموعة القيم والمعايير التي تضمها.

-يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال نتائج الجداول التي جاءت في المحور الثالث من الاستمارة:

(أ) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة السائدة في المؤسسة الجامعية تؤثر على حسن التنظيم إيجابا كونه العمود الرئيسي للمؤسسة وبه تتحقق أهدافها، وهو عنصر مهم في تحسين الأداء الإداري.

ب) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة الجامعية تساهم إلى حد ما في حسن التسيير وذلك من خلال الاستغلال الرشيد سواء كان للموارد البشرية أو المادية المتوفرة.

ج) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة السائدة تساهم إلى حد ما في توزيع المهام والمناصب في العمل بشكل عادل ومتساوي وهذا ما يضمن قوة العلاقة وسير العمل بكل سلاسة بين الموظفين.

د) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة المؤسسية في الجامعة لا تساهم في شكل كبير في حصول الموظف على حقوقه وامتيازه وهذا ما يضعف علاقته بمرؤوسيه.

هـ) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة السائدة في المؤسسة الجامعية لا تساعد على تطوير سيورة العمل .

و) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة تشاركية قائمة على الحوار والعمل الجماعي إضافة إلى المعلوماتية وهذا لتبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين أفرادها.

ز) أغلبية أفراد العينة يرون أن الثقافة السائدة في الجامعة لا تساعد على التفاوض من أجل حل المشاكل المتعلقة بموظفيها وهذا ما يحدث عدم انسجام وعدم توافق في القيم والأفكار بين الموظفين.

## النتائج العامة للدراسة:

- ثقافة المؤسسة الجامعية تؤثر على حسن التنظيم والتسيير إلى حد ما، فالثقافة التسييرية في الجامعة تساعد على إحداث التغيرات الإيجابية والفكرية في سلوك الموظفين وتصورات العاملين، أما التنظيم فهو ذات تأثير شمولي على كل نشاطات المؤسسة الجامعية كونه وظيفة من وظائف الإدارة.

- الثقافة السائدة في المؤسسة الجامعية تؤثر على تميز الأداء في العمل، حيث يتطلب العمل التميز في أداء العاملين وتحقيق الاندماج الوظيفي من أجل بناء ثقافة قوية ومرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية وتزيد من شعور الأفراد بأنهم الجزء الحيوي في المؤسسة.

- أن تحديد المهام وشغل المناصب بشكل عادل يضمن الهدف المشترك وتحديد المسؤوليات بطريقة تتناسب واحتياجات المؤسسة.

- لا يحصل الموظف على امتيازاته وحقوقه وهذا ما يؤثر سلباً على أداء الموظفين وعدم احتفاظ الموظفين بولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا ما يشعرهم بالإحباط اتجاه الأعمال التي يقوموا بها .

- الثقافة السائدة تؤثر على رغبة الموظفين على سير العمل في المؤسسة الجامعية وهذا راجع لعدم وجود دورات تدريبية في تطوير أساليب العمل وتحسين إجراءاته ووضع خطة عمل وتحويل أفكار الموظفين إلى خطط هادفة.

التوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج حول موضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية، اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- 1) الاهتمام بثقافة المؤسسة كأحد العوامل الأساسية لتحقيق ونجاح التنمية البشرية في المؤسسة الجامعية.
- 2) الاهتمام والالتزام بثقافة المؤسسة ودعم القيم الايجابية من قبل الإدارة.
- 3) ترسيخ الثقافة المؤسسية في الجامعات لتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.
- 4) تشجيع البحوث والدراسات التي تنشط ثقافة المؤسسة بمشاركة المسؤولين بشكل عام.
- 5) العمل على تنمية ثقافة المؤسسة من خلال إشراك الموظفين في تنمية هذه الثقافة بعد تحديد مستوى الثقافة السائدة في الوقت الحاضر.

## خلاصة:

لا توجد أي دراسة بدون منهجية علمية تلاءم تأسيس الموضوع، حيث تطرقنا في هذا الفصل الميداني والمنهجي إلى الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات والمعلومات حول دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية، كما قمنا بعرض وتحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة وذلك من خلال الجداول التكرارية البسيطة إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات، وبالتالي الوصول إلى نتائج عامة حول الموضوع. حيث تم التوصل إلى أنه عندما لا يتحصل الموظف على جل امتيازاته ومكافآته هذا ما يؤثر سلبا على أداء العاملين، كما أن تحديد المسؤوليات وتقسيم المهام بشكل عادل يضمن بالدرجة أولا الهدف المشترك الذي يناسب احتياجات المؤسسة الجامعية.



خاتمة

### خاتمة:

هذه الدراسة المعنونة بـ دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية، حيث تمثل ثقافة المؤسسة روح المنظمة والبعد الكامن الذي يتشكل من خلاله الطابع البارز لبناء هوية المؤسسة وشخصيتها وتعزيز الانتماء الاجتماعي لأفرادها، ولكي تتمكن المؤسسة من حماية كيانها التنظيمي عليها أولاً ببناء ثقافة مؤسسية تسمح لها بتوفير عوامل الاستقرار لتكون بمثابة قاعدة أساسية لتحفيز الإبداع الفردي والابتكار الجماعي وهذه الثقافة لها دور كبير وفعال في تنمية الكوادر البشرية بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة بين ثقافة المؤسسة وتعزيز التنمية البشرية التي ترتبط بشكل وثيق ببعضها البعض، حيث تحتاج المؤسسات إلى تطوير ثقافة قائمة على الفرد لتحسين مستوى المهارات القدرات لدى الموظفين لتحقيق النجاح والإستدامة، وعلى جانب الآخر تعتمد التنمية البشرية على دعم المؤسسات وتوفير البيئة المناسبة لتطوير قدرات الموظفين وتحسين مستوى الإنتاجية والجودة لذلك يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير ثقافة تعزز التنمية البشرية كجزء أساسي من إستراتيجيتها العامة.

وبما أن المؤسسة الجامعية من المؤسسات التعليمية فمن أولوياتها إعداد رأس مال بشري مؤهل للبحث والتطوير الذي يساهم بشكل كبير في تعزيز العملية التنموية من خلال التخطيط، التدريب، التعليم، والخبرة وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تسمح للموارد البشرية بتوظيف قدراتهم الفنية والإدارية.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع:

القواميس:

1- محمد حمدي: مرشد الطلاب، دار الأنيس، البليدة، الجزائر، 2005.

الكتب بالعربية:

1- إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية الإنسانية: بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

2- أحمد يوسف دويدن: منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف، الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

3- بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

4- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسات: مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

5- جفال عبد الحميد وسيدي دريس عمار: التنمية الصحية وعلاقتها بالتنمية البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

6- حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.

7- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

8- نوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر، د ب، 1984.

9- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- 10- عبد الغني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات، التقنيات، والمقاربات - ، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- 11- عبد الغني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، اليمن، 2012.
- 12- عبد الكريم أحمد جميل: التنمية البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 13- عبير عبد الخالق: التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 14- علي الطراح وغسان سنو: التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2004.
- 15- فؤاد البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
- 16- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 901-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، د.ب، د.س.
- 17- كمال التابعي: التنمية البشرية: دراسة لحالة مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006.
- 18- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.
- 19- محمد الفاتح محمد بشير المغربي: الإتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، ط1، السودان، 2020.
- 20- محمد الفاتح محمد بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 21- محمد قاسم القريوتي: المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

- 22- مدحت أبو النصر وياسين مدحت محمد: التنمية المستدامة : مفهوما، أبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
- 23- مدحت القرشي: التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 24- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007.
- 25- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 26- هدى زوير مخلف الدعي وآخرون: الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

### - المجالات والمنشورات:

- 1- أحمد دريدش: التنمية البشرية مفهوما، مؤشراتها وكيفية حسابها، مجلة التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 14، مجلد 5، الجزائر، 2019.
- 2- أحمد علماوي ومحمد حسان خمقاني: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.
- 3- أحمد قداري وآخرون: الرعاية الصحية في الجزائر. بين مؤشرات التنمية البشرية والواقع، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف، العدد 1، مجلد 5، المسيلة، الجزائر، 2020.
- 4- إسرائ كاطع غياض: واقع التنمية البشرية في العراق وأفاق النمو الاقتصادي (دراسة تحليلية)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد 38، المجلد 13، جامعة واسط العراق، 2013.
- 5- إسماعيل عبد الله قاسم وإسماعيل أشرف العاجز: دور الرأس المال البشري في الترويج للخدمات التأمينية من وجهة نظر العملاء - دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين

## قائمة المصادر والمراجع

- والاستثمار-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 29، غزة، فلسطين، 2021.
- 5- إيمان حيولة: التعليم العالي وتحديات التنمية البشرية، حالة الجزائر 1990\_2014، مجلة لاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد8، جامعة يحي فارس، المدينة الجزائر، 2017.
- 6- برطس حلاق: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة، الافتراضية السورية، سوريا 2020.
- 7- بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة: رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية: قراءة ابستيمولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد1، المجلد7، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
- 8- بن ساسي هجيرة، شريط عابد: تحليل التطور في مستوى التنمية البشرية بالجزائر فترة 2000\_2015، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، العدد 2، المجلد 3، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021.
- 9- بن ونيسة ليلي وبن عبدو جيلالي: التنمية البشرية وجودة التعليم العالي - دراسة مقارنة باستخدام معطيات بانل - مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 5، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015.
- 10- بن يخلف زهرة: أثر تطور بعض مؤشرات التعليم العالي الإستراتيجية على التنمية البشرية في الجزائر-دراسة قياسية للفترة(2000-2018)-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 17، العدد 3، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022.
- 11- بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة، العدد5-6، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 12- بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة - المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات العدد 2، المجلد، جامعة الجزائر2 ابو بكر القاسم سعد الله، الجزائر ، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 13- بوعلام الله يوسف: ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسة الحقوقية، المجلد6، العدد 1، جامعة وهران02، الجزائر، 2019.
- 14- بوفارس عبد الرحمان: العلاقة التكاملية بين مفهومي التنمية البشرية وجودة الحياة، دراسة تحليلية لبعض التقارير، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد4، المجلد13، جامعة احمد دارية، الجزائر، 2020.
- 15- ببيصار عبد المطلب: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد 17، المسيلة الجزائر، 2017.
- 16- حميدوش علي: علاقة النمو الإقتصادي بالتنمية البشرية مع رصد التجربة الجزائرية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد27، جامعة الجزائر3، 2013.
- 17- حيفا صلاح الدين شابي: الثقافة والممارسة الثقافية : نحو بناء مقاربة مفاهيمية، مجلة مدارات التاريخية، المجلد 3، العدد 2، جامعة تونس، 2021.
- 18- خلوف زهرة: التنظيمية كأحد عوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013.
- 19- درويش راضية: مفهوم المنهج وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد8، العدد3، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
- 20 راوية بن احمد القحطاني: النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 20، جامعة الفيوم، مصر، د س.
- 21- رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نقدية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد1، العدد 1، مصر، 2022.
- 22- ربيحة نبار: الإستمارة في البحث العملي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد5، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.



## قائمة المصادر والمراجع

- 23- رماء دعاس: تصورات المعلمين لأبعاد الثقافة والمهارات القيادية لمديري المدارس وأثرها على التزامهم التنظيمي، مجلة جامعة أكاديمية القاسمي، مركز الأبحاث التربوية والاجتماعية، المجلد 23، العدد1، فلسطين، 2020.
- 25- زينب شنوف: التحليل السوسولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي، إيليزي، الجزائر، 2019.
- 26- سارة بهلولي وعبد الناصر رواجي: تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على إلتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات إقتصادية، العدد2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
- 27- سالم نصيرة: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 6، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
- 28- سعاد خطوف: نمذجة قياسية لأثر استثمار رأس المال البشري على النمو الإقتصادي في الجزائر 1995-2018، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
- 29- سليمان إياس وبن عبد العزيز سفيان: التنمية البشرية كإستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر معلومات الباحثين مجلة الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 14، العدد1، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 30- شتوح محمد: مساهمة الرأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم السياسية -دراسات اقتصادية-، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، دس.
- 31- صابر محمد زهو: التنمية البشرية في العراق في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد2، العراق ، دس.
- 32- طالم علي: التنمية البشرية مطلب ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية- الإشارة إلى واقع الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية ، العدد 4، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

- 33- طايبي رتيبة: التنمية البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 7، العدد1، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019.
- 34-عباس بلعاطل: أثر التوسع في الإنفاق العام خلال الفترة 2001-2014 على التنمية البشرية في الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، العدد 1، سطيف، الجزائر، 2019.
- 35- عبد الله محمود وآخرون: التنمية المستدامة: المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالى، العدد67، العراق، 2015.
- 36-عبد الباسط عبد المعطي: التنمية البشرية في الوطن العربي - بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية و اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1995.
- 37- عبد الحفيظ قارة وكمال قاسمي: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد1، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، أبريل 2020.
- 38- عبد العالي خبار وقودة عزيز: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
- 39- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة العضوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة -، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، 2010.
- 40- علي عدنان داود: أثر الإنفاق على التعليم في تحقيق التنمية البشرية في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد42، العراق، د س.
- 41- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

- 42-لامية مشوك: رهانات التنمية البشرية بالجزائر في ظل السياسة التنموية مابين الفعالية والتحديات، مجلة مدارات سياسية، المجلد 1، العدد 1، مركز المدار المعرفي للدراسات والأبحاث، الجزائر، جوان 2017.
- 43- لطيفة طبال وأسماء رتيمي: محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 44- لمطوش لطيفة وعمر أقاسم: التنمية البشرية: واقعها، قياسها، ومعوقاتها، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 5، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.
- 45- ماهر فرحان مرعب: أثر الثقافة على الصحة النفسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 46- محمد أحمد فحيل البوم: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد البحوث العلمية، المجلد العدد 5، جامعة الزاوية لبيبا، 2020.
- 47- مدحت أبو نصر وياسين مدحت محمد: التنمية المستدامة مفهومها، أبعادها، مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
- 48- مسعودي يوسف: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري: دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 1، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2015.
- 49- مصطفى عوفي والصالح الساكري: الخلفية السوسولوجية لنظرية المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2012.
- 50- معاوي عبد العظيم: مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 12، العدد 4، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

- 51- منى خرموش وصابر بحري: الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة، مجلة روافد لدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 5، العدد1، جامعة بلحاج بو شعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2021 .
- 52- مهدي صالح داوي: دليل الفقر البشري: دراسة تحليلية لواقع الفقر العربي من منظور التنمية البشرية، مجلة الفتح، العدد 31، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 53- نسيم برني: التنمية مابين مفهومي التنمية البشرية والنمو الإقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جامعة أم الوافي، الجزائر، 2016.
- 54- نورة هارون: التثاقف داخل المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكات الأجنبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 55- هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد28، جامعة تيارت، الجزائر، 2017.
- 56- وهيبة روابح: التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطي: مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفييري، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- 57- يحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية، الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم، العدد6، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017 .

### - الرسائل والأطروحات:

- 1- إياد أحمد نمر زيداوي: التنمية البشرية -دراسة في قياس التنمية البشرية-، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2007.
- 2- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، غزة، فلسطين، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 3- بشائر إبراهيم ذيب المسعودي: دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- 4- بن الطاهر محمد لمين: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية -دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021.
- 5- بوديسة محمد: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2020-2019.
- 6- بوعزة عبد الرؤوف: ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، 2015-2014.
- 7- بولصباغ رياض: التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية، - الواقع والتحديات - ، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2012.
- 8- تهناني محسن بدر الحميدي: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 9- حنان أحمد محمد الحنجوري: تحليل العلاقة بين التنمية البشرية و النمو الاقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
- 10- حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أدرار، الجزائر، 2014-2013.
- 11- خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، - دراسة حالة (EN,ICAB) - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2014.

## قائمة المصادر والمراجع

- 12- ديمة عبد علي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
- 13- ساعد محمد: التنمية البشرية كمييار لتحقيق الاقتصاد المعرفي في الجزائر بالإشارة إلى مؤشر المعرفة (2000-2010)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2010-2011.
- 14- سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008-2009.
- 15- سلمى يوسف ابو داود: دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2021.
- 16- سويبي خالد: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012-2013.
- 17- صادق عباس رامي الحسناوي: تحليل العوامل المؤثرة في مسارات التنمية البشرية في العراق لمدة 1990-2010، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق، 2013.
- 18- صولح سماح: دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 19- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، 2012.
- 20- غالب محمود حسين السالم: واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 21- فاروق حريزي: دور التكنولوجيا للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 22- فهد يوسف الدولية: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، سنة 2008.
- 23- لطرش محمد: دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجزائر، 2016-2015.
- 24- لمودة فاطمة الزهراء: إستراتيجية التنمية البشرية في معالجة الفقر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
- 25- ليلي لعجال: واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- 26- محمد منير عودة شبير: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي- دراسة حالة بنك فلسطين-، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 27- مربي سوسن: التنمية البشرية في الجزائر الواقع و الآفاق .، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.
- 28- هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 29- يوسف بن يزة: التمكين السياسي للمرأة، وأثره في تحقيق التنمية الإنسانية في العالم العربي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج اللخضر، باتنة، الجزائر، 2010-2009.
- 30- يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

### - التقارير:

- 1- الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2007-2008.

## قائمة المصادر والمراجع

2- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، الصندوق العربي الإنمائي الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن، 2002.

3- تقرير التنمية البشرية لدولة عمان لعام 2012.

4- المرصد الوطني للتنافسية: مؤشرات سورية في التنمية البشرية عام 2013.

### - المحاضرات:

1- سحنوني محمد: محاضرات في مقياس نظريات المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.

2- ليندة لفحل: نظريات التنظيم-المنظمة-، مطبوعة محاضرات لقسم العلوم السياسية، جامعة قالمة، الجزائر، 2018/ 2019.

### المراجع الأجنبية:

1- C. chim-Loy and B.G.Mujtaba: The Influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies ,Article International business and economies research journal(IBER),february,2011. pdf [.https://www.ku.ac.ke/schools/economics/images/Omolo.pdf](https://www.ku.ac.ke/schools/economics/images/Omolo.pdf)

2- Emily A. Odhon'g:Effects of Human Capital Investment on Organizational Performance of Pharmaceutical Companies, Global Journal of Resource Management, Vol 3, N06 ,Kenya ,2015.pdf . <https://www.researchgate.net/publication/>

3- K.Perera and w.werrakkody :The Impact of Human Capital Social Capital on Employee Performance –A study of Employee in Small Scalr Industry Entrepriss in western of Sirilanka–, Article in kelanlya journal of Human Resource Management, August 2018.pdf . <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/3350>



## قائمة المصادر والمراجع

---

الملحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة استبيان لموضوع:



دور ثقافة المؤسسة في تعزيز التنمية البشرية

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة-جامعة 8 ماي 1945 قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد :

- منيجل زبيدة.

- قجاجة سمية.

السنة الجامعية:

2023/2022م

**ملاحظة:** تم إعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة. ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

## المحور الأول : البيانات الأساسية:

- 1- العمر: .....
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  تقني سامي  جامعي
- 4- المسمى الوظيفي: إداري  أستاذ
- 5- عدد سنوات الخبرة:.....

## المحور الثاني: طبيعة الثقافة ونوعية القيم السائدة.

- 6- هل تأخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم حول تطور العمل؟
- نعم  إلى حد ما  لا
- 7- ما هو الطابع الذي يغلب على علاقة الموظفين مع بعضهم البعض؟
- الطابع الرسمي  الطابع غير الرسمي  الاثنين معا
- 8- هل التعامل بين الإدارة و الموظفين يتصف بالمرونة؟
- نعم  إلى حد ما  لا
- 9- هل تهتم الإدارة بنظم تحفيز الموظفين؟
- نعم  إلى حد ما  لا
- 10- ما مدى موضوعية الإدارة في تقييم أداء الموظفين؟.
- كثيرا  إلى حد ما  لا
- 11- كيف تتعامل الإدارة مع أخطاء الموظفين غير المقصودة؟

العقوبة  المسامحة  عدم المتابعة

\*أخرى تذكر.....

12- هل يسمح الموظفون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم  إلى حد ما  لا

13- برأيك ما مدى اعتماد إدارة الجامعة على التخطيط في تسيير عمل المؤسسة؟

كثيرا  إلى حد ما  لا

14- هل ترى بأن هناك عدالة في تقييم أداء الموظفين و العاملين؟

نعم  إلى حد ما  لا

15- هل ترى بأن هناك مصداقية في التعامل داخل المؤسسة؟.

نعم  إلى حد ما  لا

16- هل ترى بأن هناك أمانة في التعامل والعمل داخل المؤسسة؟

نعم  إلى حد ما  لا

17- هل ترى بأن هناك احترام في التعامل و العمل بين أفراد المؤسسة؟

نعم  إلى حد ما  لا

18- هل تحرص المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة؟

نعم  إلى حد ما  لا

**المحور الثالث: ثقافة المؤسسة وتعزيز التنمية البشرية:**

19- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على حسن التنظيم؟

نعم  إلى حد ما  لا

20- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على حسن التسيير؟

نعم  إلى حد ما  لا

21- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على تميز الأداء في العمل؟

نعم  إلى حد ما  لا

22- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في توزيع المهام وشغل المناصب بشكل عادل؟

نعم  إلى حد ما  لا

23- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في حصول الموظف على امتيازاته وحقوقه؟

نعم  إلى حد ما  لا

24- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر على رغبة الموظفين نحو تطوير سير العمل؟

نعم  إلى حد ما  لا

25- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة توفر مناخا تنظيميا قائما على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي؟

نعم  إلى حد ما  لا

26- هل ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة توظف مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه أفرادها؟

نعم  إلى حد ما  لا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ