



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
الشعبة :علوم التسيير
تخصص :ادارة الموارد البشرية



الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمديرية التجارة بعين تموشنت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

✓ بن ديمية عبد الفتاح

✓ بلخوان زكرياء

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذة محاضرة – أ –	د. توزان فاطمة
مشرفا	استاذة محاضرة – ب –	د. لواتي خاتمة
ممتحنا	استاذة محاضرة – أ –	د. وهراني عبد الكريم

السنة الجامعية: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



الشعبة : علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات في
المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة بديرية التجارة بعين تموشنت**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

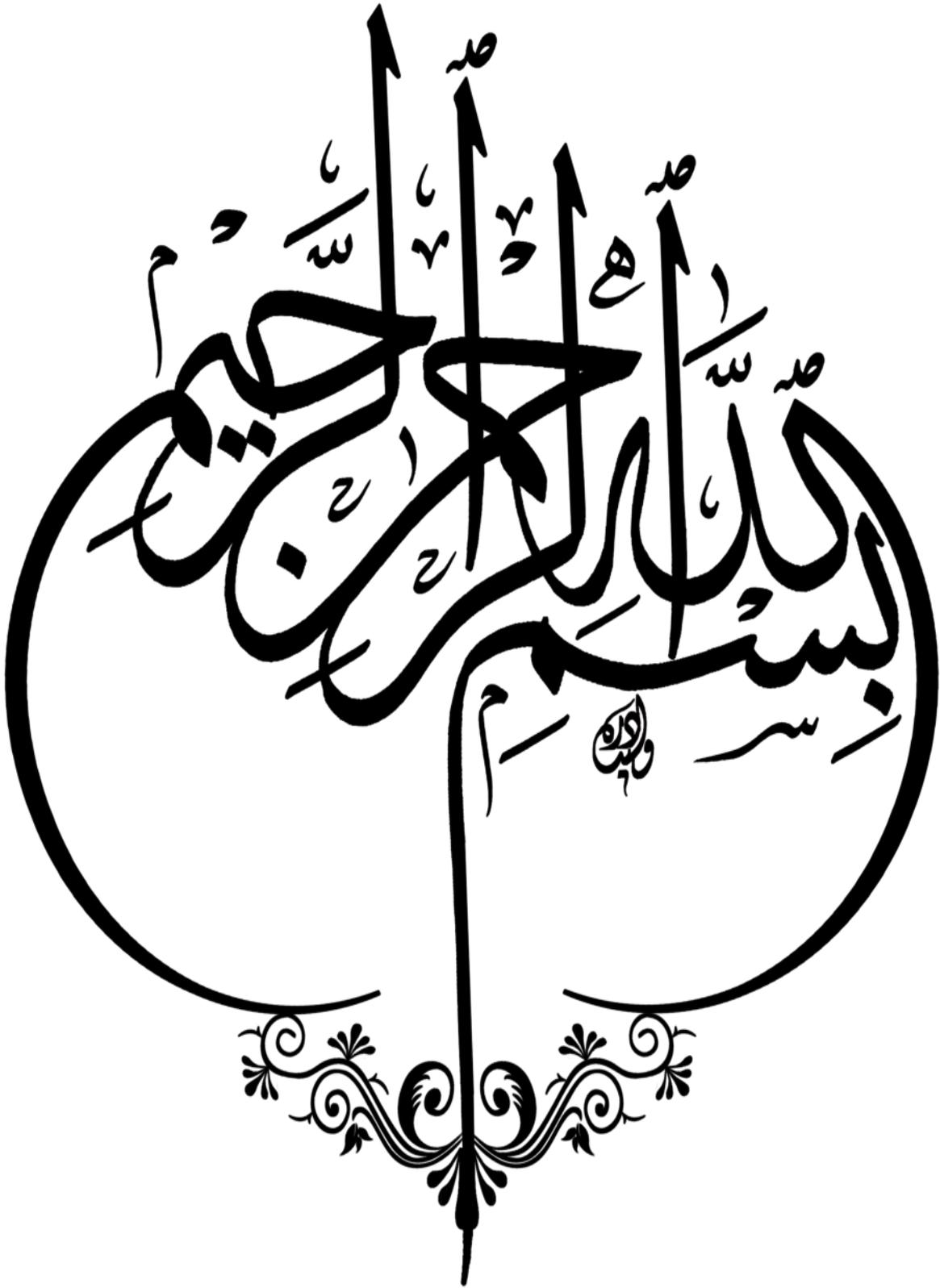
د.لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

✓ بن ديمية عبد الفتاح

✓ بلخوان زكرياء

السنة الجامعية: 2020-2021



قال الله تعالى في كتابه الكريم:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة الآية -31-

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على رسوله الكريم الهادي الأمين.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لما أنعمت علينا من فضل بإتمام هذا العمل، إننا نرجو أن يكون عملا خالصا لوجهك الكريم.

فمن بركة العلم أن ينسب لأصحابه ويرد الفضل الى باذليه، واعترافا بالفضل لأهله فإننا نتوجه بجزيل الشكر والعرّفان الى الأستاذة لواتي خاتمة... وذلك لإشرافها على دراستنا رغم انشغالاتها الكثيرة.

كما يشرفنا أن نرفع كلمات الشكر والعرّفان. الى كل من مديرية التجارة لولاية عين تموشنت والذين ساهموا في انجاز هذا العمل ولم ييخلوا علينا بالمساعدة شكرا جزيلًا.

وفي الختام نسأل الله أن نكون قد وفقنا في دراستنا، وما كان فيها من مواطن إجابة فمن فضل الله عز وجل وما كان فيها من ضعف وتقص فمنا أنفسنا، كما قال الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلا" الآية(85) سورة الإسراء.

إهداء

-بسم الخالق الذي آثار الكون بنوره وحده أجد خاشعا شاكرا لنعمه وفضله علي في إتمام هذا الجهد.
-اهدي ثواب هذا العمل المتواضع الى صاحبي الفضل علي بعد الله تعالى ، الذي غرس في نفس الطموح وكان نبراس في درب الجد والنجاح ... منبع الرجولة والشهامة والذي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.
الى التي علمتني العطاء دون مقابل والسهو دون ملل ، وكرست حياتها حتى تراني في أعلى الرتب ، الى أعلى ما أملك في الوجود الى من أضاءت دري بنور قلبها ، وحاكت سعادتي بخيوط دعائها الممدودة الى السماء ... والتي قال فيها الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم : "أمك ثم أمك ثم أمك ، والدتي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.
-أهدي هذا الجهد الى إخوتي و أخواتي الذين دعموا مسيرتي بوقوفهم جنبي... الى كل من ترك بصمة رائعة في عالمي.....

زكرياء

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز الناس عندي أمي و أبي و أدعوا الله أن يحفظهما و يطيل عمرهما و إلى أختي و أخوتي .
أرجوا من الله أن يصلح حالهما و يبارك فيهما و إلى كل الأهل و الاقارب و إلى كل الاصدقاء و رفقاء الدرب و إلى كل من ساعدني في هذا العمل و لو بكلمة طيبة .

عبد الفتاح

الملخص:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بأهتمام العديد من الباحثين لما له من أثر بليغ على منظمات الاعمال الذي يحدد فشل او نجاح تلك المنظمة و مدى مساهمتها في تطوير كفاءتها من اجل زيادة الإنتاج في المنظمة و تطوير منتجاتها و من خلال ذلك هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية و وزع على عينة مكونة من 30 ثلاثين موظف .

كما تم استخدام البرامج الاحصائي **EXCEL** في معالجة و تحليل بيانات الدراسة و قد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، تطوير الكفاءات ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية .

Résumé :

La question de la culture organisationnelle a récemment attiré l'attention de nombreux chercheurs en raison de son impact profond sur les organisations d'entreprise, qui détermine l'échec ou le succès de cette organisation et l'étendue de sa contribution au développement de son efficacité afin d'augmenter la production dans l'organisation et développer ses produits. A travers cela, cette étude visait à identifier Sur l'impact de la culture organisationnelle sur le développement des compétences dans la Direction du Commerce de l'état de l'Ain Temouchent, où le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données primaires données et diffusées à un échantillon de 30 trente salariés.

Les programmes statistiques EXCEL ont également été utilisés dans le traitement et l'analyse des données de l'étude, et nous avons finalement conclu qu'il existe un impact de la culture organisationnelle sur le développement des compétences dans la Direction du Commerce de l'Etat d'Ain Temouchent.

Mots-clés : culture organisationnelle, développement des compétences, valeurs organisationnelles, croyances organisationnelles, normes organisationnelles, attentes organisationnelles

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرfan
II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات
2	المطلب الاول : أساسيات الثقافة التنظيمية
2	الفرع الاول: تعريف الثقافة التنظيمية
3	الفرع الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية
5	الفرع الثالث : مستويات و ابعاد الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني : اساسيات تطوير الكفاءات
7	الفرع الاول: تعريف الكفاءة
8	الفرع الثاني : أنواع الكفاءات وأهداف تطويرها
12	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات
12	الفرع الاول: ثقافة اختيار كفاءات

13	الفرع الثاني : ثقافة تكوين الكفاءات
16	الفرع الثالث: ثقافة تحفيز الكفاءات
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
24	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسات الميدانية للثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة
27	المطلب الأول: نشأتها
27	المطلب الثاني: أهدافها
28	المطلب الثالث : مهام المديرية الولائية للتجارة
29	المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج
29	المطلب الأول: متغيرات الدراسة و أدوات جمع البيانات
31	المطلب الثاني: صدق ثبات الاستبيان وخصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
99	قائمة المصادر و المراجع
103	الفهرس
106	ملاحق

قائمة الجداول:

- 1-أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية 23
- 2-الجدول رقم 01-01 صدق الثبات للمحور الأول 31
- 3-الجدول رقم 02-01 صدق الثبات للمحور الثاني 33
- 4-الجدول رقم 03-01 معامل ألفا كرونباخ 34
- 5-الجدول (01-02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 35
- 6-الجدول رقم (02-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 36
- 7-الجدول رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 37
- 8-الجدول رقم (04-02) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية 38
- 9-الجدول رقم (05-02) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 40
- 10-الجدول رقم (01-03) : القيم التنظيمية 41
- 11-الجدول رقم (02-03) : القيم التنظيمية 42
- 12-الجدول رقم (03-03) : القيم التنظيمية 44
- 13-الجدول رقم (04-03) : القيم التنظيمية 45
- 14-الجدول رقم (05-03) : القيم التنظيمية 47
- 15-الجدول رقم (01-04) : المعتقدات التنظيمية 48
- 16-الجدول رقم (02-04) : المعتقدات التنظيمية 50
- 17-الجدول رقم (03-04) : المعتقدات التنظيمية 51
- 18-الجدول رقم (04-04) : المعتقدات التنظيمية 53
- 19-الجدول رقم (05-04) : المعتقدات التنظيمية 54
- 20-الجدول رقم (01-05): الأعراف التنظيمية 56
- 21-الجدول رقم (02-05): الأعراف التنظيمية 57
- 22-الجدول رقم (03-05): الأعراف التنظيمية 59
- 23-الجدول رقم (04-05): الأعراف التنظيمية 60
- 24-الجدول رقم (05-05): الأعراف التنظيمية 62

63	25-الجدول رقم (06-01): التوقعات التنظيمية
65	26-الجدول رقم (06-02): التوقعات التنظيمية
66	27-الجدول رقم (06-03): التوقعات التنظيمية
68	28-الجدول رقم (06-04): التوقعات التنظيمية
69	29-الجدول رقم (06-05): التوقعات التنظيمية
71	30-الجدول رقم (07-01): تطوير الكفاءات
72	31-الجدول رقم (07-02): تطوير الكفاءات
74	32-الجدول رقم (07-03): تطوير الكفاءات
75	33-الجدول رقم (07-04): تطوير الكفاءات
77	34-الجدول رقم (07-05): تطوير الكفاءات
78	35-الجدول رقم (07-06): تطوير الكفاءات
80	36-الجدول رقم (07-07): تطوير الكفاءات
81	37-الجدول رقم (07-08): تطوير الكفاءات
83	38-الجدول رقم (07-09): تطوير الكفاءات
84	39-الجدول رقم (07-10): تطوير الكفاءات
86	40-الجدول رقم (07-11): تطوير الكفاءات
87	41-الجدول رقم (07-12): تطوير الكفاءات
89	42-الجدول رقم (07-13): تطوير الكفاءات

قائمة الأشكال:

- 1- الشكل (01-01) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 35
- 2- الشكل رقم (02-01) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 36
- 3- الشكل رقم (02-01) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 38
- 4- الشكل رقم (04-01) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية 39
- 5- الشكل رقم (05-01) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 40
- 6- الشكل رقم (01-02) : القيم التنظيمية 41
- 7- الشكل رقم (02-02) : القيم التنظيمية 43
- 8- الشكل رقم (03-02) : القيم التنظيمية 44
- 9- الشكل رقم (04-02) : القيم التنظيمية 46
- 10- الشكل رقم (05-02) : القيم التنظيمية 47
- 11- الشكل رقم (01-03) : المعتقدات التنظيمية 49
- 12- الشكل رقم (02-03) : المعتقدات التنظيمية 50
- 13- الشكل رقم (03-03) : المعتقدات التنظيمية 52
- 14- الشكل رقم (04-03) : المعتقدات التنظيمية 53
- 15- الشكل رقم (05-03) : المعتقدات التنظيمية 55
- 16- الشكل رقم (01-04) : الأعراف التنظيمية 56
- 17- الشكل رقم (02-04) : الأعراف التنظيمية 58
- 18- الشكل رقم (03-04) : الأعراف التنظيمية 59
- 19- الشكل رقم (04-04) : الأعراف التنظيمية 61
- 20- الشكل رقم (05-04) : الأعراف التنظيمية 62
- 21- الشكل رقم (01-05) : التوقعات التنظيمية 64

- 22- الشكل رقم (02-05) : التوقعات التنظيمية 65
- 23- الشكل رقم (03-05) : التوقعات التنظيمية 67
- 24- الشكل رقم (04-05) : التوقعات التنظيمية 68
- 25- الشكل رقم (05-05) : التوقعات التنظيمية 70
- 26- الشكل رقم (01-06): تطوير الكفاءات..... 71
- 27- الشكل رقم (02-06): تطوير الكفاءات..... 73
- 28- الشكل رقم (03-06): تطوير الكفاءات..... 74
- 29- الشكل رقم (04-06): تطوير الكفاءات..... 76
- 30- الشكل رقم (05-06): تطوير الكفاءات..... 77
- 31- الشكل رقم (06-06): تطوير الكفاءات..... 79
- 32- الشكل رقم (07-06): تطوير الكفاءات..... 80
- 33- الشكل رقم (08-06): تطوير الكفاءات..... 82
- 34- الشكل رقم (09-06): تطوير الكفاءات..... 83
- 35- الشكل رقم (10-06): تطوير الكفاءات..... 85
- 36- الشكل رقم (11-06): تطوير الكفاءات..... 86
- 37- الشكل رقم (12-06): تطوير الكفاءات..... 88
- 38- الشكل رقم (13-06): تطوير الكفاءات..... 89

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	استبيان	ملحق رقم 01
109	قائمة المحكمين	ملحق رقم 02
110	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية عين تموشنت	ملحق رقم 03

المقدمة العامة

تم اختيار هذا الموضوع لأهميته البالغة البارزة في تطور و نجاح المؤسسة و لوجود مجموعة من التغيرات المحيطة بالمؤسسة كالتكنولوجيا و العولمة و نظم المعلومات فوجبة على المؤسسة التكيف مع هذه التحولات عن طريق الاستثمار في الافراد و الاهتمام بهم لأنها تدرك جيدا انهم سبب او اهم احد الاسباب التي تؤدي الى نجاح المؤسسة و تحقيق اهدافها باقل تكلفة ممكنة و وجب ايضا على المؤسسة الاهتمام بثقافة الفرد دون اهمال ثقافتها و غرس روح العمل و قيم التشارك و الانضباط و داخل المؤسسة و يجب عليها ايضا بالاهتمام بكفاءات الافراد الموجودة داخل المؤسسة عن طريق القيام بدورات تكوينية و تدريبية عن طريق خبراء تكون عادة خارج المؤسسة من اجل تطوير و تحسين مهاراتهم للتكيف جميع التغيرات التي تحدث في مناصبهم من اجل الوصول الى الاداء المناسب و يتم ذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

و من هنا نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟

الاسئلة الفرعية:

- 1 - ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت؟
- 2 - ما هو مستوى تطوير الكفاءات لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت؟
- 3 هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و تطوير الكفاءات لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت؟

الفرضيات

- 4 - مستوى الثقافة التنظيمية لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت مرتفع
- 5 مستوى تطوير الكفاءات مرتفع لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت
- 6 توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و تطوير الكفاءات لدى عاملي مديرية التجارة لعين تموشنت

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال الدراسة التعرف على :

- التعرف إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية
- التعريف بتطوير الكفاءات
- إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات

- معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في :

- للثقافة التنظيمية دور مهم بالنسبة للمنظمة باعتبارها مصدر لتطوير كفاءاتها
- تعتبر الثقافة ركيزة هامة من ركائز نجاح و تقدم المنظمات
- يعتبر الابداع و الابتكار و تحمل المسؤولية جزء من تطوير الكفاءات

منهج الدراسة :

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة و جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري حيث تم الاستعانة في ذلك بمجموعة من الدراسات و البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب ، مذكرات أو رسائل الماجستير و الدكتوراه أو مقالات.

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة الذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : قمنا بإجراء الدراسة في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة التطبيقية في الفترة الزمانية 2021 .
- الحدود البشرية : تم اختيار عينة متكونة من 30 ثلاثين موظف من مديرية التجارة لولاية عين تموشنت .
- الحدود الموضوعية : تناول موضوع الدراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات بمديرية التجارة لولاية عين تموشنت .

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو :

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه
- الاهتمام المتزايد لموضوع الثقافة التنظيمية في ميدان إدارة المنظمات

صعوبات الدراسة:

نظرا لحدائة هذا الموضوع لقد واجهتنا مشكلة عدم وجود مراجع بدرجة كافية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة
التنظيمية و تطوير الكفاءات

تمهيد :

نظرا للتطورات الحاصلة في سوق الاعمال من حيث التطور التكنولوجي و تكنولوجيا المعلومات زاد اهتمام المنظمات بموضوعي الثقافة التنظيمية والكفاءات باعتبارهما المؤشرين الأكثر فاعلية لنجاحها و تفوقها من خلال التغيرات الاقتصادية الحاصلة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية حاليا و التي فرضت عليها عدة تحديات اجبرتها على إعادة النظر في الكثير من الأشياء بهدف زيادة فاعليتها و الاندماج في حركة الاقتصاد العالمي .و ككل مؤسسات العالم تشهد حاليا المنظمات الاقتصادية الجزائرية في وقتنا الراهن العديد من المعطيات و المناقشات الشديدة الامر الذي يؤدي بها الى ادخال قيم و سلوكات جديدة في المنظمة ز كذلك الاهتمام بالعنصر البشري لتناسب مع الظروف الحالية و لتحقيق أهداف الافراد و المؤسسة ككل .

كذلك سنتطرق في هذا الفصل لثلاث مباحث أساسية و هي :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات

المطلب الاول : أساسيات الثقافة التنظيمية

الفرع الاول: تعريف الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة

-الثقافة مفهوم واسع و شامل و ذوو جوانب كثيرة عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من اجزائها و تختلف في اخرى . و يمكن تعريفها في التعاريف الاتية :

*تعريف تايلور Taylor اذ يعتبرها انها ذلك يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الاخلاق و القانون و

العادات او اي ميزات اخرى او عادات تكتسبها الفرد من الاسرى او المجتمع المحيط منه.¹

* و يأتي بعد تايلور تعريف Wallase الثقافة هي الاساليب السلوك و طرق الحل الافراد المشكلات التي يمكن

وصفها بان استخدام افراد المجتمع لها اكبر بما تتميز به عن الاساليب الاخرى من كثرة التوتر و امكانية المحاكاة و

يعرف كروبر الثقافة بأنها مجموع ردود فعل الحركية المنتشرة و المتناقلة و العادات و الافكار و القسم و السلوك

الذي تؤدي اليه.

-و كتعريف شامل للثقافة تعرف بأنها مجموعة من السلوكيات و الافكار و العادات و القيم التي يكتسبها الفرد

بمجرد اندماجه في المجتمع الذي من حوله متأثراً² و يمكن تطوير هذه الاخيرة بمرور الزمن .

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية:

يوجد داخل كل هيكل تنظيمي لمنظمة او مؤسسة مجموعة علاقات من القواعد و الاجراءات و القيم الداخلية

لتلك المؤسسة .

تعريف 1: نلسون و كويك بانها الثقافة التي لها تأثير قوي و مباشر على سلوكهم و ادائهم لا عمالهم و علاقاتهم

برؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم و تعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكامل

و الترابط بين اعضاء المنظمة³.

¹ يوسف كمال و بن محمد ايمان و عروسي سميرة، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الادارة ، جامعة عمار ثلجي ، الاغواط، الجزائر، المجلد2، العدد3، جوان 2018، ص125.

² عرقوب و فاء ، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءة، برج بوعريبيج، 2012، ص33.

³ غيلاني حورية ، مذكرة تخرج ماستر ، اثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية ادارة التغيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016، ص 2.

تعريف 2: هي مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والاعراف التي تسود المنظمة و تعكس السلوك اليومي للعاملين و يتم تناقلها عبر الاجيال فهي التي تصنع شخصية الفرد و اهتماماته.

و يمكن تعريفها ايضا على انها مجموعة القيم و المعتقدات و الانماط السلوكية التي يمتلكها اعضاء التنظيم من اجل تحقيقالرئيسة التي تتمثل في الاستمرارية و السير الحسن للمؤسسة .¹

و من هنا يمكن ان تستخلص تعريف شامل للثقافة التنظيمية ، على انها مجموعة من القيم و السلوكيات و المعتقدات التي يتسم بها الافراد داخل المنظمة داخل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.

الفرع الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية معاني مشتركة التي يتمسك بها افراد المؤسسة و تميز كل مؤسسة عن غيرها و للثقافة التنظيمية عدة خصائص نذكر منها ما يلي:²

- 1-**الانسانية:** حيث يعتبر الانسان هو المصدر الرئيسي لها اي انها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة .
- 2-**الاكتساب و التعلم :** الثقافة ليست غريزة فطرية و نما هي مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل مجتمع لانساني ثقافة معينة و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود و غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة و من خلال العلاقات و التفاعل مع الاخرين .
- 3-**الاستمرارية:** تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكمياتها لعدة اجيال و تعمل على تسليمها جيلا بعد جيل فهي تعلم و تورث الثقافة للأجيال القادمة .
- 4-**التراكمية :** اي ان الثقافة التنظيمية متصل و مستمرة للأجيال القادمة و يتم تعليمها للأجيال القادمة عن طريق التعلم و المحاكاة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه الاخيرة .

¹جمال الدين محمد مرسى ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير بدون ذكر الصفحة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص13.
² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعية الاسكندرية، 2000 ، ص 406.

5-الانتقائية : بسبب عجز الاجيال عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يمد كل جيل الى القيام بعملية انتقاد العناصر الثقافية و ذلك بقدر ما يحقق اشباع حاجته و يجعله متوافقا مع البنية الاجتماعية و الطبيعية.

6-القابلية للانتشار : من خلال احتكاك المجتمعات و الافراد ببعضهم البعض يتم انتقال الثقافة داخل الثقافة بنفسها و تختلف سرعة انتقال الثقافة من منصة الى اخرى .

7-التكاملية : اي انه مترابط بين عناصره الثقافية و بشكل متسق متوازن و مترابط فأى تغير يطرا على المجتمعات التنظيمية لا تتأثر به من هذه العناصر التنظيمية.

8-القابلية للتغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات و تجعل من الاشكال الثقافية الساندة غير المناسبة لإشباع الاحتياجات و تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة ثانيا :مكونات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر منها:¹

1: القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مقبول و ما هو غير مقبول كما تساعد القيم على حل المشكلات اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة و من هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد ، الاهتمام بالأداء و احترام الاخرين .

2-المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات عبارة عن افكار مشتركة و تكون اكثر تحديدا و دقة و انها من القضايا التي تتحدث عنها الأفراد في المنظمة مثلا خدمة المجتمع او تساوي فرض التوظيف اما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن تطورات مشتركة راسخة في اذهان العاملين في المنظمة و تدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز الاعمال و المهام الوصفية .

¹ شندر عز الدين ، عبد المالك حاج العربي ، الثقافة التنظيمية و اثرها على الرضا الرصيفي ، مذكرة ماستر ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2018/2019، ص 29-30.

3- الاعراف التنظيمية : الأعراف عبارة عم معايير يلتزم الافراد لاعتقادهم انها صحيحة و ضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها او عدم فائدتها و فاعليها و عدم فاعليتها .

اما الاعراف التنظيمية فهي عبارة ان معايير يلتزم العاملون ي المنظمة على اعتبارها مفيدة للمنظمة و غالبا ما تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

4-التوقعات التنظيمية:

و هي عبارة عن مجموعة من الاشياء المتوقعة التي يجديها او تتوقعها الفرد من المنظمة و كذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

الفرع الثالث : مستويات و ابعاد الثقافة التنظيمية

اولا: مستويات الثقافة التنظيمية

لكل فرد في المجتمع ينتمي الى شرائح او جماعات في وقت معين و لكل جماعة مستواها الخاص بها و التي تتمثل في ثقافة المجتمع و ثقافة النشاط بالإضافة الى ثقافة الخدمات المهنية.

1- ثقافة المجتمع:

و تتمثل هذه الثقافة في القيم و الاتجاهات و المبادئ و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه و تتم نقلها الى المجتمع الى ذلك المنظمة في تشكيل الثقافة التنظيمية و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوة الاجتماعية مثل النظام السياسي نظام اقتصادي و الظروف الثقافية و الاجتماعية.

2-ثقافة النشاط(الصناعة)

هذه الثقافة تعتمد على القيم و المعتقدات داخل المنظمة و نجدها ايضا في المنظمات التي تعمل في نفس النشاط و ذلك من شانه تكوين نمط معين داخل الصناعة.

3-الثقافة الداخلية للمنظمة :

و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد و جماعات العمل داخل المنظمة عن طريق احتكاكهم لبعضهم البعض اضافة الى الاطر و السياسات التنظيمية التي تحدها المنظمة من شأنه ان يخلق نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا مع الافراد.

4-ثقافة الجماعات المحلية :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل اي منظمة يمكن تقييمها حسب مستويات هرمية ، الإدارة العليا، الاطارات السامون ، الاطارات المتوسطة، و اعوان التحكم، تقنيين، إداريين و عمال او حسب الوحدات الفرعية. يتعين على ادارة المنظمة احداث نوع من التلاحم بغية الحصول على مستوى مرتفع من الاداء ذلك لان الجماعة العمل دوره في رفه مستوى لداء العاملين.¹

ثانيا: ابعاد الثقافة التنظيمية :

للتقافة التنظيمية عدة ابعاد نذكر منه :

- 1-احتمال المخاطرة: بحيث توضح درجة تشجيع العاملين على الابداع و تحمل المخاطرة .
- 2-الرقابة : تتمثل في متابعة اداء العمال و الحرص على قيامهم بالمهام المختلفة و بأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة اهداف المؤسسة .
- 3-التوجه نحو الفريق: اي تشجيع روح الفريق في تأدية العمل .
- 4-نظام المكافآت: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس لاعتبار الاشخاص.
- 5-الدعم الاداري: مدى قيام ادارة بتوفير الدعم و المساندة و اتاحة المعلومات و تشجيع اعضاء التنظيم.
- 6- انماط الاتصال : و تتمثل في ايصال المعلومة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم مما يمنح درجة من التكامل و التنسيق بين العمل و وحدات التنظيم المختلفة.

¹يوسف جغلولي،القيادة الادارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة،رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل و الاستيراد،الفضيل ارتيمي بجامعة سعد دحلب بالبلدية،الجزائر،2007.

7- احتمال الصراع: و هو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الافراد في بيئات العمل و عن عدم الانفتاح و عدم قدرة الادارة على اشباع حاجيات الافراد و تحقيق اهدافهم.

8- روح المبادرة : و هي درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من الحرية و المسؤولية الذاتية.

9- الهوية التنظيمية : درجة تعريف الاعضاء لأنفسهم بالانتماء الى المؤسسة ككل و ليس لوحدة او مجال تخصص او مجال مهني معين.

10- درجة التوجيه و التكامل :مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.¹

المطلب الثاني : اساسيات تطوير الكفاءات

الفرع الاول: تعريف الكفاءة

- تعريف الكفاءة

لقد جاءت عدة تعاريف للكفاءة و نذكر منها:

الكفاءة : و هي مجموعة المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد و التي تمكنه من اداء عمله بشكل احسن .
و يعرفها كل من لوريندو و هارمل " الكفاءة هي الاستعداد و القابلية لتوظيف نسبة المورد بغية اداء مختلف الانشطة أو العمليات المحددة".

و يعرفها Mine parter " الكفاءة تكمن في تلاقي الابعاد الموضوعية، العمل و الاختيار و التدريب... الخ مع الابعاد الذاتية للنشاط المعرفة ، الخبرة... الخ .

و كتعريف شامل لما سبق الكفاءة هي مجموعة الخبرات و المعارف التي يكتسبها الفرد من النشاط الذي يمارسه داخل المنظمة الذي يجعله قادرا على التكيف مع اي طارئ قد يوجهه يعرف كيف يتعامل معه باقل وقت و جهد ممكنين.²

¹غلاني حورية، اثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات ادارة التغيير ، مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة ورقلة، 2016-2017.
²رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، 2005، ص174.

الفرع الثاني : أنواع الكفاءات و أهداف تطويرها

أولاً: أنواع الكفاءات

1-الكفاءات الفردية: و هي الصفات التي يمتلكها الفرد و الو التي تقوم بتوظيفها في المؤسسة و المتمثلة في القدرات و المعارف و القسم و السلوكيات و قد تكون الصفات فطرية او مكتسبة عن طريق التجربة و قد تستطيع هذه المؤسسة تطوير هذه الكفاءة عن طريق التكوين و تحفيز هذه الكفاءات و قد عرف baytziz يرى ان الكفاءة الفردية هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد و التي يمكن ان تنتمي الى مجالات مختلفة مثل سمات شخصية القدرة، الصورة الذاتية... الخ

2-الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات التي تنتج عن طريق تضافر و تعاون و تآزر مجموعة من افراد المنظمة فيما بعضهم البعض و التي تسمح بإنشاء مورد جديد للمؤسسة يساهم هذه التضافر في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية و كذلك معالجة الفراغات و تطوير الكفاءة و تنتج هذه الكفاءات الجماعية من خلال وجود تعاون و لغة مشتركة و تواصل جيد مما يخلق نوع من الانسجام و قوة لمن خلالها تكون هناك كفاءات جماعية.

3-الكفاءات الاستراتيجية: تعتبر تعريف الكفاءات بصفة عامة هو تسيير المورد البشري و كيفية تحديد المهارات و القدرات التي يتمتع بها كل فرد و كل عامل في المنظمة فان المؤسسة تعمل على تحقيق الاستغلال الامثل لهذه الكفاءة عن طريق توفير بيئة عمل جيدة و من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها و محيطها و نجاحها بحيث يكون ذلك الامر مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية والمتمثلة في التكنولوجيا العالية و المهارات التقنية و المهارات التسويقية و التسييرية لذلك الموارد و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة انواع هي: -الموارد المادية (المعدات و التكنولوجيا و المباني... الخ)

- الموارد البشرية(القدرات و المهارات و المعرفة و العلاقات الكاملة... الخ)

-الموارد التنظيمية (الهيكل و نظام التنسيق و الرقابة... الخ)

-و يمكن القول ان الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطرائق التي تتم بها ايجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال اليات تنسيق معينة و ان ايجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الموارد التنظيمية هو الذي يؤدي الى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

4-الكفاءات التنظيمية: هي التي تتعلق بقدرة المؤسسة بالتفاعل ايجابيا مع بيئتها التنظيمية و استجابتها للتغيرات الحاصلة فيها و يتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل و ادارة عملية الايداع و التطوير المستمر و الفعالية التنظيمية و الوظيفية و تمكين العاملين و تطبيق تضم التفويض و اللامركزية و القيادة المرنة لمواكبة كافة لتحولات الطارئة و المرتقبة ضمن نطاقها التنظيمي¹.

ثانيا :اهداف تطوير الكفاءات

تهدف المؤسسة من خلال تطوير كفاءاتها الى²:

-توافق الموارد لبشرية مع استراتيجية المؤسسة.

-تحسين مردود الاستثمارات .

-دعم و تطوير الحياة المهنية .

-تحسين مرونة الموارد البشرية.

-تقسم القدرات و القوة المنظمة.

و نجد اهداف اخرى و نذكر منها:

-زيادة تنمية المردودية المستقلة للأفراد

-تحسين الاداء الكلي للمؤسسة .

اكتساب الافراد ثقافة الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين.

-تحفيز الافراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل .

-دفع الافراد للتعلم و التكيف مع كل الحالات و مع جميع الفروق.-تعليم الافراد كيفية اتخاذ القرارات

الاستراتيجية صائبة و دقيقة .

¹سملالي بحصة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص141.

²عيسى ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص237.

-تقليل حوادث العمل و تحسين الاخطاء المكلفة .

-التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات جيدة .

الفرع الثالث: ابعاد الكفاءات و مداخل تجديدها في المؤسسة

اولا: ابعاد الكفاءات:

عند التحليل الجيد العنصر الكفاءة في المؤسسة نجدها متصلة او مترابطة مستوى الفردي و التنظيمي حيث يلعب مستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية.

اما على المستوى الفردي فقد تنوعت الدراسات في تحليل طريقة تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ منحى الكفاءة عدة ابعاد و قد استطاعت Tdernd الجمع بين عدة دراسات و بحوث لاستخلاص ان هناك 3 ابعاد للكفاءة و هي على النحو التالي:¹

1- المعرفة Savoir ou connaissance: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة و المدججة في اطار يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة و يمكن تعيبتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية و حتى متناقضة كما ترتبط بالمعرفة ايضا بالمعطيات الخارجية و امكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن ايضا الهيكل و اسلوب ال"ول عليها .

2- المهارة Savoir faire: القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق اهداف مسطرة مسبقا لتلقي هذه المهارة المعرفة لكن ليست بشرط ضروري لتقصي المبررات في كيفية نجاح حركة اليد و هذا ما يجعل المهارة اكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها الى اشخاص اخرين فهي تكون عند فرد واحد.

3- الاستعداد Savoir etre: قدرة الفرد بأفضل ما يستطيع و ان يكون قادرا و مستعدا على تأدية جميع المهام المسندة اليه.

¹الحاج مداني عرابيبي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلوي ، الشلف، 2001، 05.1

و من هنا نستنتج ان الكفاءة هي مزيج ليس المعرفة و المهارة و الاستعداد و تختلف كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الابعاد الثلاثة.

ثانيا : مداخل تحديد الكفاءات المؤسسة :

ان عملية تحديد و تطوير الكفاءات هي مجموعة من الاجراءات و الاساليب المتخذة من قبل المؤسسة و تنمية و تطوير حافظتها من الموارد و الكفاءات التي تهدف الى زيادة مخزون المؤسسة من موارد و كفاءات و تطويرها و رفع من مستوى ادائها.

1-التجديد الداخلي: يمكن للمؤسسة ان تقوم بخلق الكفاءات التي تحتاج اليها بنفسها و هو ما يتم بصفة تلقائية من خلال العمليات اليومية التي تعد عنصرا اساسيا لتفعيل الكفاءات و زيادة منحنى الخبرة كما يمكن ان يتم بصورة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين لخلق معارف ضمنية لا تستطيع اي مؤسسة تقلدها.

2-التجديد الخارجي: يمكن للمؤسسة ان تسعى للحصول على كفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي في شكل اندماج او استحواذ على كفاءات الموجودة في سوق العمل و عن طريق تحالفات او شراكة.

3-التحالفات الاستراتيجية و الشراكات: تعد التحالفات اتفاقيات تعاونية يتم بيم مؤسسات بموجب عقود يهدف الى تحسين التعاون المشترك فيها يتعلق بالتكنولوجيا او بتطوير المنتجات الجديدة او الحجز الخبرات النفسية و خبرات التصنيع من اجل اكتساب كفاءات جديدة و دخول اسواق جديدة و يمكن ان تأخذ اشكالا مختلفة و تكمن هذه التحالفات في قدرة الشركات على تنحية الخلافات و التعاون الفعال ببروز الوقت.

2- النمو الخارجي: يمكن للمؤسسة ان تسعى للحصول على كفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي اما اتباع استراتيجية الاندماج المتمثلة في مخرج و تجميع لمؤسسة او اكثر مع حصول المؤسسة التي يتم انشائها حديثا على اسم جديد لأنها استقلالية مالية و تتمتع بشخصية قانونية منفصلة عن المؤسسات المستحوذة شراء عمليات المؤسسات.¹

¹زهيدة زرواق ، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ادارة استراتيجية ، 2017-2018، ص13.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات

الفرع الأول: ثقافة اختيار كفاءات

أولاً: تعريف عملية الاختيار :

-هي تلك العملية التي يتم من خلالها غربلة و تصفية مجموعة الافراد الذين تم استقطابهم و ذلك من خلال مجموعة من المراحل و الخطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص و مواصفات الافراد و ذلك بهدف تحديد اولئك الذين يمتلكون خصائص و مواصفات تنطلق على الشروط و متطلبات الوظائف الشاغرة ففي المنظمة تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف اي اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.¹

ثانياً: اختيارات عملية الاختيارات

لاختيار الكفاءات على المؤسسات و وضع عدة اختبارات و نذكر منها :

-المفاضلة بين الافراد في العمل.

-معرفة قدرة الافراد من اجل وضعهم في المكان المناسب.

-تدريب الافراد القادرين على تنمية و تحيين مهاراتهم لاستثمارها داخل العمل .

-ضرورة وجود التكيف مع التكنولوجيا الحديثة عن طري تدريب العمال على الآلات الانتاجية.

-الاحذ بعين الاعتبار التجارب السابقة في عملية الترقية من خلال اختيار الافراد القادرين على تحمل المسؤوليات

و التكيف مع جميع المناصب.

ثالثاً: معايير اختيار الكفاءات المناسبة:

-معيار الذكاء: و هو قياس سن الذكاء بالنسبة لأفراد التي تتمثل في العناصر التالية : المهارات ، القدرات

الشخصية، سرعة البديهة، قوة الذاكرة) المترشحين.

-معيار المقدرة : و هي مدى سرعة في اداء المهام و كيفية اداها .

¹<http://hadicussion.com> le 02/04/2021 à 11 :30

* و ما هي النتائج المترتبة عن هذا الاداء .

-معيار الميل للعمل : و هي مدى حب المترشح لتأدية عمله و درجة تلائمه معها.

-معيار الشخصية: و هو اصعب معيار من المعايير السابقة لأنه متعلق بدراسة سلوك المترشح من الناحية الاخلاقية و طباعه و قدرته على القيادة و درجة حساسيته و شجاعته و مدى تحكمه في اعصابه.¹

رابعاً: اهداف الاختيار السليم للكفاءات :

-التكيف مع عملية التكوين و التدريب.

-زيادة الانتاجية مع دخول افراد جدد.

- القدرة التي يتميز بها الافراد الجدد على اداء وظائفهم².

-الاقتصاد في الوقت و الجهد و بالنسبة للمؤسسة عامة و الافراد خاصة .

- تخفيض تكاليف الانتاج .

الفرع الثاني : ثقافة تكوين الكفاءات

اولاً : تعريف التكوين

-ادارة الموارد البشرية لها عدة وظائف رئيسية و من بين اهم هذه الوظائف نذكر وضعية التكوين و ذلك لما تمت

له من قيمة مضافة لتطوير المؤسسة و للتكوين عدة تعاريف نذكر منها :

يقصد بالتكوين تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسة من اجل زيادة في المعارف و المعلومات الخاصة بالعمال

التي تكسبهم مهارة في اداء العمل و لتنمية كفاءاته .

التكوين هو عملية منظمة و مستمرة عبر فترات متباينة الغرض منها هو تزويد العمال بالمهارات و المعارف.

¹ عرقوب و فاء ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءات مذكرة ماستر علم الاجتماع ،2013،ص68-69.
² حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي،ط1،دار النهضة، العربية،بيروت،2006،ص200.

و قد عرفه علي سلمى: "بانه التنمية المنجمة للمعارف و المهارات لشخص ما لكي يؤدي الاداء الصحيح الواجب او العمل المعطى له و هو غالبا ما تتكامل بزيادة و استمرارية التعليم و انه اعادة صياغة تفكير الفرد او الجماعة للخروج به عن نطاق تخصصه الفسيق و حتى تتضح له رؤية المواقف في اوسع ابعادها و ذلك تبعا للعمل الذي يقوم به في وقت معين او اعداده لعمل سيقوم به مستقبلا".

- و يعرفه السيد محمود ابو نسل: "بانه مجموعة الظروف او المواقف المستخدمة لزيادة مستوى اداء بعض الوظائف الانسانية بوسائل التكوين .

- وكتعريف شامل لعملية التكوين انها عملية منظمة و مستمرة و مستمرة عبر فترات تقوم بتزويد العامل بمجموعة من المهارات و المعارف و المعلومات التي تساعده في اداء عمله.¹

و تقدم هذه التعاريف على الاعتبارات التالية :

-انها عملية منظمة و مستمرة .

-تهدف الى احداث تغيرات .

-تكون التغيرات مرغوبة فيها.

تؤدي هذه التغيرات إلى التطور الكامل لشخصيته من اجل التكيف.²

ثانيا: خصائص التكوين:

-التكوين نشاط رئيسي مستمر

-التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ الى المؤسسة او تستغنى عنه باختيارها معا و لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بمواصفات الوظيفية و نفس متطلبات شغلها ثم تتجه نحو اختيار الفرد فالتكوين يشير مع الموقف بعد توليه الوظيفة.

- التكوين نظام تكامل

¹حمداش نسيمه ن اعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية مذكرة ماستر في ادارة الاعمال ن جامعة البويرة،2019،ص7-8.
²مرجع(2) زاكي محمد مسعود، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت نالكويتن1999،ص25.

التكوين باعتباره نظام متكاملًا يتكون من اجزاء و عناصر متداخلة بينها علاقات تبادلية من اجل اداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

- التكوين النظرة المستقبلية من خلل برامجه للموظفين في العمل الذي سوف يقوم به تمكنه من التطبيق بأسهل الطرق باقل التكاليف و في اسرع وقت لتخفيف اهداف المنتظمة.

-التكوين نشاط متغير و متجدد:

و تشير هذه الخاصية بان التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب اي ان يكون ساكنا يجب ان يتصف بالتغير و التجدد.

-الشمولية بحيث لا يقتصر على فئة العمل العاملين دون الاخرى بل يوجه الى العاملين كلهم فيتعاون الميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد.

ثالثا: اهداف التكوين:

-ضمان اداء العمل بفعالية وجودة و سرعة و اقتصاد في الوقت و التكاليف.

- التكييف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر.

-ادارة الكفاءات و دورها في تنمية الموارد البشرية (التكوين)

-دورات التكوين في تنمية الكفاءات البشرية الى التغيرات و التكنولوجيا.

- توصل الفرد الى اعلى درجة في اداء العمل الخاص به .

- زيادة مهارات و قدرات الفرد تجعله قادرا لرتقي مناصب الوظيفية .

-الوصول السريع للأهداف الخاصة بالمؤسسة و بالإفراد.

-تقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تكون نقص الكفاءة.

رابعا : خطوات عملية التكوين:

-وضع خطة عمل لتحديد الاهداف المرجوة من التكوين.

-تحديد الوسيلة المستعملة نظرا للأهداف المسطرة.

- العمل على اثارة رغبة التعلم لدى الافراد لبلوغ اهداف التكوين.

-توجيه التكوين الى مختلف المستويات الادارية.

-تطوير عملية التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة.

- التهديدات تكنولوجيا المعلومات.

-مسايرة مستوى اداء الفرد في منصبه¹.

الفرع الثالث:ثقافة تحفيز الكفاءات:

اولا :تعريف التحفيز

-لقد تعددت عدة تعاريف للتحفيز و من ابرزها :

-تعريف اميل Ameil على انه مجموعة من اقوى التي تحرك الافراد بان يتصرفوا بطرق و اتجاهات معينة و هذه القوى يحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هذه او اهداف محددة.

- و يعرفه العريفي بانه المجهود الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم وذلك من خلال اشباع حاجيات هم لاتباع تلك الحاجات.

و يعرف الهيثمي : " بان التحفيز هو القدرة على ادراك و استقبال مؤشرات الخارجية و توجيهها نحو عملية الدفع الايجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك و الفهم لطبيعته المؤشر الخارجي من ناحية الفرد و انها عملية قيادية تهدف استثمار المؤشر الخارجي السلبي بالدفع نحو تعبير السلوك غير المرغوب فيه الى الافضل.

و من خلال التعاريف السابقة :

¹محمد سليمان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة،لبنان،109،2008.

التحفيز أسلوب التي تتبعه الإدارة من أجل حيث العاملين و التأثير عليهم لذل اقصى جهد لإشباع وحاجيات المؤسسة التي تتمثل بالسنة للعامل في الحاجيات المادية و المعنوية و بالنسبة للمؤسسة تحقيق اهدافها و استمراريتها.¹

ثانيا: اهمية التحفيز

تبرز اهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل تكلفة المؤسسة في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لشباع حاجيات العاملين المدية من أجل تأدية عملهم بالشكل المطلوب. و تبرز تلك الاهمية في نقاط التالية:

- تحسين اداء العاملين و يتم منح العاملين مكافئات على تحقيق مستويات عالية في الاداء.
- زيادة الانتظار: حيث تشكل الاجور و الحوافز المادية و المعنوية اساس العلاقة بين المؤسسة و الافراد العاملين فيها.
- توجيه السلوك: تثبت النظريان بان نظم التعويضات و الحوافز بانها دافع لتحسين اداء الفرد فهي ايضا تقوم بتقويم سلوك العامل حيث يصبح اكثر التزاما و انضباطي تأدية واجبه.

ثالثا: انواع الحوافز

تقسم الحوافز الى نوعين و هي :

1- حوافز مادية :

- هي التي تدفع الموظفين من أجل بذل اقصى جهدهم يكون المقابل فيها مادي و لها عدة اشكال.
- الامر : و يعد ابرز نقطة لإشباع رغبات العاملين فكلما كان الاجر مرتفعا زادت انتاجيتهم .
- مكافئات العمل الاضائي : يوجد احيانا في المؤسسة بعض الاعمال التي تحتاج ساعات اضافية يتقاضى عليها العمال مكافئات لذلك العمل الاضائي.

¹عبد المالك بيهين فتحة شيبية ، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ، اقتصاد و مؤشر المؤسسات ،مذكرة ماستر اكايمي،2018،ص04.

- المشاركة في الارباح: توجد لدى بعض المؤسسات ثقافة منح العاملين اسهما في الشركة لتحفيز على اداء واجبات بالجودة الكاملة.¹
- الترفيه: تلعب الترفيه دور كبير في حث و تحفيز العاملين لأنها تتضمن اجراء زائدا .
- 2-حوافز مبنوية : و يقصد بها تلك الحوافز و الدوافع التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين علماعمل بل تعتمد عللحافز المعنوي اساسها الاحترام و التقدير و لها اشكال عدة منها :
- الشكر و التقدير ك و يعد من اهم الحوافز التي لها تأثير على العاملين فاذا احسن العامل الامتنان و الانتماءيعني احسن ما لديه.
- فرص الترقية و التقدم يعتبر اهم حافز معنوي فهو يزيد من كفاءة العاملين ولا ترتبط الترفيه بالحافز المادي.
- المشاركة في الإدارة: و يتمثل في اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالإدارة و بذلك تحقق له اشباع حاجة تحقيق الذات² .

رابعا : اساليب التحفيز

- يمكن للمؤسسة زيادة فاعلية الانتاجية لديها عن طريق استخدام ما يلي :
- 1- التعرف على حاجات العاملين و ميولهم و اتجاهاتهم و التعامل معهم عللهذا الاساس .
 - 2-الحوافز الممنوحة يجب ان تكون على اساس الاداء و ليس اي اساس اخر.
 - 3- التعرف دقة على اهداف المنظمة تقلها للعمال بصورة واضحة و يتم تحفيزهم على اساس تبم الاهداف.
 - 4- الاستماع الى اقتراحاتهم فالأداء المتميز عن طريقهم.
 - 5- المحاولة دائما ان تكون المكافئة ذات قيمة بالنسبة للفرد و متماشية مع رغباته .
 - 6-شرح طبيعة المهام للمرؤوسين .
 - 7- تقديم المكافآت بعد تحقيق النتائج المطلوبة ان امكن ذلك.

¹قلال نسيمه ، اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة مذكرة ماستر اكاديمي ، تخصص تسيير استراتيجيين2018،ص9-10.

²علي محمد وهابن استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار النشر الإسلامية،2982،ص151.

8- التعرف على امكانيات المؤسسة لمعرفة كيفية تقديم الحوافز.

9- اذا لم تكن المؤسسة القادرة على تقديم الحوافز مادية فعليها بتقديم حوافز معنوية.

10- تشجيع روح التعاون و المشاركة بين المرؤوسين و عدم جعل الحوافز سببا في افراقهم¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الدراسات بالعربية

1/:دراسة علماوي أحمد ، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة 2015 ، 2016

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،²

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان، و هدفت الدراسة الى ابراز فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، التعرف على علاقة التأثير الموجودة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة و توصلت هذه الدراسة الى نتائج وهي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و ابعادها في مؤسسة إنتاجية سواء قطاع العالم او الخاص كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة سواء قطاع العام او الخاص. و ابرز التوصيات التي طرحها الباحث هي : يجب على الإدارة العليا في المؤسسة الجزائرية تعزيز و تدعيم مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل لأنه يقوي الثقافة التنظيمية على تحقيق فلسفة ادراك الجودة الشاملة، على السلطات و المسؤولين في الدولة وضع قوانين و أنظمة تتماشى و بيئة العمل المؤسسات لان ذلك يسهل من سيرورة العمل و وضوحه للعامل.

2/:فاطمة دريدي ، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية 2017. 2018 ، أطروحة دكتوراه

في علم الاجتماع ،³

¹مدحت محمد ابو النصرن الادارة الحوافز اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط2012، ص17.
²علماوي أحمد – فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة . أطروحة الدكتوراه في علوم اقتصادية – جامعة جيلالي اليابس – سيدي بلعباس 2015. 2016 .
³فاطمة دريدي- أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية – شهادة جامعة محمد خيضر بسكرة 2017- 2018

استخدمت فيها المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان، وهدفت الدراسة الى: القاء نظرة حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة و ثقافة التنظيمية ، التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعة و خصائص و مدى تأثيره على الثقافة التنظيمية ، و توصلت الى النتائج التالية : كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تضمنه من التزام مواعيد العمل و احترام نظام الداخلي للمؤسسة . وكلما زاد النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية فساعد هذا النمط على تبادل الخبرات مع الموظفين .

3/ محمد بن غالب العوفي . الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي 2005 بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية،¹

و استخدمت فيها المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان، وهدفت الدراسة الى: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مندوبي هيئة الرقابة و التحقيق، الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى مندوبي هيئة الرقابة و التحقيق، و من أهم ما توصلت اليه النتائج هي : إن جميع قيم التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة ، وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي .

4/ حمود حيمر . تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية 2017 . 2018 ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية،²

و استخدمت في ذلك المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان ، وهدفت الدراسة الى : معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية ، الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في الرفع من مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية ، و توصلت النتائج الى ما يلي :تمتاز منظمات عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب و هذا

¹ بن غالب العوفي . الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي ، شهادة ماجستير . جامعة الرياض 2005.
² حمو دحيمر – تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية – رسالة دكتوراه علوم إقتصادية – جامعة سطيف (1) . 2017 . 2018 .

يتيح لها فرصة للاستقلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها ، عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة اللازمة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة و هذا دليل على غياب إدارة الموارد الكفاءات لديها.

و من ابرز الاقتراحات نذكر منها :ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات و تنميتها باستمرار لما لها من فائدة في تحسين أداء الموارد البشرية مما يعود بالفائدة للمنظمة، الاستفادة من قدرات مواردها البشرية الشاملة من خلال الاستثمار في تنمية الكفاءات لمواجهة التحديات المستقبلية، وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي .

5/: بن حدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، 2012 2013 ، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير،¹

استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة عن طريق أداة الاستبيان، و هدفت هذه الدراسة الى :

التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، التعريف باستراتيجية التميز و توضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية ، إبراز أهمية إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، و توصلت النتائج الى ما يلي نذكر منها علة النحو التالي :هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا للمؤسسة (كندور) بأهمية الاستثمار في راس مال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الابتكار و الابداع ، يشككي إطارات المؤسسة من نقص التكوين و نقص السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة ، من أهم الاقتراحات التي تعالج مشاكل المؤسسة :

ينبغي على مؤسسة كوندور إعادة النظر في السياسة التكوينية لمواردها البشرية لان التكوين الجيد أساس النجاح في تحقيق الأهداف، على المؤسسة الاخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات بإنشاء برنامج إدارة الكفاءات و المحدث و المبني على معايير علمية و موضوعية ، العمل على تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة و تدريبها أكثر فأكثر لتتلاءم مع التكنولوجيا المتطورة .

6/: إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية 2006 ، مذكرة ماجستير علوم تجارية ،²

و لقد استخدمت فيها المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان ، و هدفت هذه الدراسة الى مايلي :

¹ بن حدو محمد الأمين ، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف (01) -2012 - 2013 .
² إلياس سالم -تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - مذكرة ماجستير في علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . 2006 .

معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء، التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين ، دراسة تأثير اتجاهات القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين .

المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز ، و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية : تحفيز جماعية العمل مفيدة للمؤسسة في تحقيق إنتاجية مرتفعة، توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء و النشاط و الرضا و تقليل فيه التمحور بالاغتراب و الإحباط ، ضعف ساسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل و الذين يحققون أداء مرتفعا يكون لهم دافعا لبذل جهود مضاعفة ، و من بين الاقتراحات التي توصل اليها الباحث هي : ضرورة الاهتمام و رد الاعتبار للمورد البشري و خلق ظروف و طرق عمل تساهم في اشباع حاجيات الافراد ، ضرورة تكوين العمال و تدريبهم و فسخ مجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات.

7/ : مخلوف كلثوم ، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة مذكرة ماجستير في علوم التسيير 2014 - 2015 ،¹

و استخدم في ذلك الباحث المنهج الوصفي المتمثل في أداة الاستبيان ، و هدفت الدراسة إلى : توضيح إشكالية التي كانت و لازالت تعانيتها المؤسسة مهما كانت طبيعتها المستقلة بتسيير كفاءاتها، الوقوف عند المؤسسة المبحوثة و مدى سعيها لتحسين طرق تسيير كفاءاتها ، توصلت هذه الدراسة إلى : أهمية الفرد في المستويات التنظيمية - يستطيع أن يلعب دورا جوهريا و محوريا في تحقيق أهداف و استراتيجية المنظمة، الاقتراحات : و تطرق الباحث الى بعض الاقتراحات : وجوب اهتمام المؤسسة بعمليتي التكوين و التدريب، الإبقاء على مساندة التطور التكنولوجي.

الدراسات باللغة الأجنبية :

1/ : دراسة Jan auernhammer ,Hazi Hall 2013 بعنوان الثقافة التنظيمية في

خلق المعرفة والابداع و الابتكار: نموذج (Freiraum) ،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الابداع و الابتكار في الشركة الألمانية الكبيرة الصناعية الرائدة في علم السيارات ، و استخدم المنهج الوصفي المتمثل في الاستبيان و تم استخدام برنامج

¹مخلوف كلثوم ، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2014 ، 2015

EXCEL ، و من خلال تحليل البيانات و معالجتها أبرزت النتائج أن لتعزيز بيئة ملائمة لخلق المعرفة و الابداع و الابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير ، و تشجيع الاتصال و قيم النمط الحر و الأفكار الجديدة و رعاية دوافع الموظفين و الميل لقيم المخاطرة ، و يجب دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون لهذه الخصائص .

المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

1-أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

المجال	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
البيئة	تمت الدراسة الحالية في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت سنة 2021	تم اجراء الدراسات السابقة في بيئة عربية و أجنبية في السنوات التالية 2006-2013-2017-2005-2016-2018
أدوات الدراسة	اعتمدنا على الاستبيان في الدراسة الحالية	الاعتماد على الاستبيان و المقابلة في الدراسات السابقة
العينة	شملت دراستنا الحالية موظفي مديرية التجارة ولاية عين تموشنت عدد عيناتها 30 عينة	شملت الدراسات السابقة عدة عينات من عدة مؤسسات
الهدف	-إبراز اتر الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات -مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات في مديرية التجارة	تناولت الدراسات السابقة أهداف مختلفة نذكر منها : إبراز فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة، القاء نظرة حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين انماط السلطة و الثقافة التنظيمية، التطرق الى مختلف جوانب تطوير الكفاءات
النتائج	تعد الثقافة التنظيمية في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت من أهم العناصر التي تساعد في عملها ، تقوم المديرية بتوفير جميع المعلومات للموظفين من اجل تأدية عملهم، روح التعاون بين	اقتناع مؤسسة كندور بأهمية الاستثمار في راس المال البشري لتطوير الشركة ، يعتبر النظام الديكتاتوري في المؤسسة الاستشفائية بسكرة يزيد من مستوى

الثقافة التنظيمية، تعتبر حماية العامل مفيدة للمؤسسة	الموظفين المدبرية يساعدها على تحقيق اهدافها	
---	---	--

المصدر من اعداد الطالبين باعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفدنا من الدراسات السابقة في معرفة اعداد الاستبيان وطريقة طرح الاسئلة الخاصة به التي ساعدتنا في عملية البحث عن موضوعنا و لقد اوضحت لنا الدراسات السابقة التي قمنا بها بمعرفة طريقة تسلسل الدراسة الميدانية الخاصة بنا و ساعدتنا هذه الأخيرة أيضا في فهم دراستنا بشكل نوعا ما جيد و تكوين خلفية علمية عن موضوع الثقافة التنظيمية و كذا تطوير الكفاءات و العلاقة بينهما.

الفصل الثاني

الدراسات الميدانية للثقافة التنظيمية
و تطوير الكفاءات

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى عرض ومناقشة مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال اجراء الدراسة التطبيقية لمديرية التجارة لولاية عين تيموشنت .

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: نبذة عن مديرية التجارة.
- المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول : التعريف بمديرية التجارة

المطلب الأول: نشأتها

بعد انبثاق و تحويل صلاحيات المديرية الولائية للمنافسة والأسعار و تحديد مهامها في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين المنافسة و الأسعار والنوعية و التنظيم التجاري وهذا بعد التقسيم الولائي سنة 1984 و تسمية الولاية الجديدة عين تموشنت .

وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحياتها وعملها و تضمن في أحكام النصوص المتعلقة بالوظائف كفتح أسواقها على العالم و التجارة الحرة و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و مستقبلا نحو اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة وغيرها من الأمور التي لها صلة مباشرة مع تنمية الاقتصاد المحلي خاصة والعالمي عامة فكان و لابد من إعادة النظر في الإطار التنظيمي للمديرية و إحداث مكاتب جديدة و تعيين رؤساء مصالح وكذا ما يتضمنه القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2011/18/09 و الذي يحدد تنظيم المديريات الولائية للتجارة في المكاتب .

المطلب الثاني : أهدافها

. حماية المستهلك .

- تنظيم السوق الداخلية و الخارجية .

- ترقية التجارة .

- قمع الغش .

- تنظيم الاقتصاد .

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي .

المطلب الثالث : مهام المديرية الولائية للتجارة

تطبيقا للأمر 95-06 المؤرخ في 25 يناير 1995 المتعلق بالمنافسة و القانون رقم 89-02 المؤرخ في 07 فيفري 1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك تتحدد جليا مهام المديرية حيث خولت لها صلاحيات تنظيم السوق وحماية وترقية المنافسة و كذلك ترقية الجودة وحماية المستهلك .

تنظيم السوق:

نظرا لدخول الجزائر اقتصاد السوق توجب عليها متابعة دراسة التوجيهات الاقتصادية ميدانيا و مراقبة الممارسات احتياطا وهي عملية تمكن من تحقيق مبدأ تساوي الفرص للمتعاملين الاقتصاديين و يتم هذا في إطار:

متابعة دراسة السوق :

من حيث الوفرة ، مستوى الأسعار لمنع أي اختلال في التوزيع و التموين حيث خولت للمديرية الصلاحيات التالية :

- تطبيق القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بترقية المنافسة الحرة.
- السهر بمشاركة الهيئات المعنية على تنفيذ الإجراءات التي ترمي إلى إنشاء
- و ممارسة النشاط التجاري .
- ضمان و متابعة عمليات تموين السوق بالمواد .
- تطوير أسلوب ودراسة السوق من حيث الاستقرار وتطوير النشاطات .
- دراسة تطور الأسعار على كل المستويات.

المراقبة :

لا يفهم بالمراقبة تلك العملية الردعية بل هي عملية متابعة ودراسة السوق حيث يتم إنشاء فرق مراقبة ومتابعة لوضع السوق ، دورها تحليل و دراسة القطاع وتقديم النتائج المحصل عليها في التقارير.

* حماية و ترقية المنافسة :

إن حماية المنافسة وترقيتها يقتضيان تطبيق مجمل الإجراءات الميدانية الضرورية .

المراقبة: هي مراقبة الممارسات ، ويكرسها الأمر 95 - 06 المؤرخ في 25 يناير 1995 المتعلق بالمنافسة الذي يتعرض ل:

- حرية تحديد الأسعار .

- شفافية و نزاهة المعاملات التجارية .

- المنافسة و الحد من الممارسات المنافية لها.

وفي هذا الصدد تسهر مديرية التجارة على مراقبة المتعاملين الاقتصاديين في معاملاتهم التجارية، من حيث احترام قواعد الشفافية والنزاهة على كل المستويات.

مراقبة الجودة و قمع الغش:

تتخلص في تطبيق السياسة الوطنية للجودة و خاصة مراقبة جودة المواد و الخدمات قصد ترقية النوعية و حماية المستهلك و مراقبة سلامة المعاملات التجارية.

المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الاول: متغيرات الدراسة و أدوات جمع البيانات

أولاً: متغيرات الدراسة:

- أ- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية و تشمل على الابعاد التالية: (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)
- ب- المتغير التابع: و يتمثل في تطوير الكفاءات
- ت- المتغيرات الشخصية: و تشمل المتغيرات الديموغرافية : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تم إعداد استبيان على النحو الآتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات
- عرض الاستبيان على المحكمين وكان عددهم (03) حيث قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما لا يزم؛

• توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

تم تصميم الاستبيان وفق محورين ، المحور الاول يتضمن أبعاد الثقافة التنظيمية و هو يعتبر متغير مستقل أما المحور الثاني فأسئلته تتضمن عنصر تطوير الكفاءات وهو يعتبر متغير تابع وجاءت هاته الاسئلة بسيطة و سهلة الفهم بالنسبة للعينة المراد دراستها.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في EXCEL، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- استخدام القيم الجدولية؛
- استخدام القيم المحسوبة؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات؛
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ ؛

المطلب الثاني: صدق ثبات الاستبيان وخصائص عينة الدراسة

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

2-الجدول رقم 01-01 صدق الثبات للمحور الأول

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.898**	01 تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.895**	02 توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.932**	03 تقوم المؤسسة بغرس قيم الولاء في العاملين
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.858**	04 تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.918**	05 يعتبر عامل الوقت مهم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.870**	06 تشجع المؤسسة روح المبادرة
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	0.934**	07 العاملين في عملية صنع القرار
يوجد ارتباط	0.000	0.922**	08 تشجع المؤسسة على العمل الجماعي

الإحصائيات				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.868**	تسود روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة	09
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.922**	يسعى العاملون إلى تحقيق أهداف المؤسسة	10
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.918**	تمنع المؤسسة إدخال العلاقات الشخصية في أداء المهام	11
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.945**	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدرا للتعلم	12
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.922**	الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	13
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.961**	تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين المتميزين	14
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.938**	يلتزم العاملون القدامى بإرشاد العاملين الجدد	15
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.910**	يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	16
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.890**	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الاجراءات مع المستجدات الحديثة	17
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.924**	تزود المؤسسة العاملين بكافة المتطلبات الوظيفية	18
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.953**	تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة	19
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.911**	يقوم العاملون بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة	20

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG(مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

3-الجدول رقم 01-02 صدق الثبات للمحور الثاني

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	0.950**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية كفاءاتها
02	0.854**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم
03	0.865**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			يتم توظيف العاملين في المؤسسة على أساس الكفاءة
04	0.949**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			تهتم المؤسسة بالحفاظ على خبراتها وكفاءاتها
05	0.867**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها
06	0.921**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			تحرص المؤسسة على تقدم مكافآت للعاملين وفقا لمستويات الأداء المقدمة
07	0.940**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			نظام الحوافز يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم
08	0.919**	0.000	يوجد ارتباط
			تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة

الإحصائيا				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.950**	تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية بصفة دورية	09
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.953**	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	10
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.929**	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها	11
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.957**	توفر المؤسسة للعاملين جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة	12
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.912**	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة	13

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة I الجدولية، كما أن قيمة SIG(مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

4-الجدول رقم 01-03 معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
01 المحور الأول	0.984	20	ثابت
02 المحور الثاني	0.992	13	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.994	33	ثابت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.994 و هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1) ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

ثانيا: خصائص عينة الدراسة:

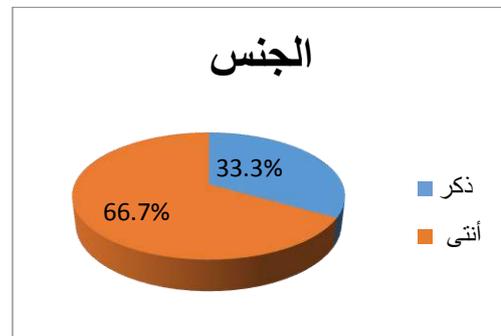
قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناها كما يلي:

1/1 حسب الجنس :

5-الجدول (01-02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	10	%33.3
أنثى	20	%66.7
المجموع	30	%100

1-الشكل (01-01) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل

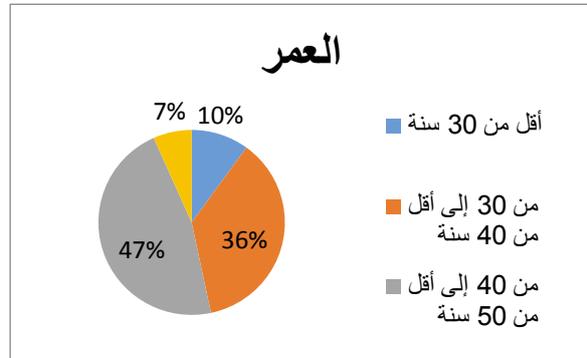
الجنس : يبين الجدول رقم (01-01) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (33.3 %) و من الاناث هي (66.7%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي مديرية التجارة لولاية عين تموشنت أقل من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الاناث خاصة في الوظائف الاشرافية.

2/1 حسب العمر:

6-الجدول رقم (02-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	3	10%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	11	36%
من 40 سنة إلى 50 سنة	14	47%
من 50 سنة فأكثر	2	7%
المجموع	30	100%

2-الشكل رقم (01-02) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

حسب العمر : من خلال الشكل رقم (01-02) يتضح لنا توزيع عمر افراد العينة و تشمل بنسبة 10 % بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم أقل من 30 سنة مما يدل على أن الإدارة لا تعتمد على توظيف الموظفين الذين لا يتعدى سنهم 30 سنة في التوظيف الجديد ، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 و أقل من 40 سنة 37 % و هذا ما يدل على أن الإدارة تحافظ على موظفيها بغية ضمان خدمة عمومية جيدة بالإضافة إلى دعم فئة الشباب في الادارة ، أما بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم ما بين 40 و أقل من 50 سنة فقدرت ب 47.00 % و هي تمثل النسبة الاكبر من موظفي المديرية ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 50 سنة فقدرت ب 7.00 % مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و الاستشارات في المستويات العليا للإدارة و هذا ما يساهم في تأطير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من (40 الى أقل من 50 سنة) .

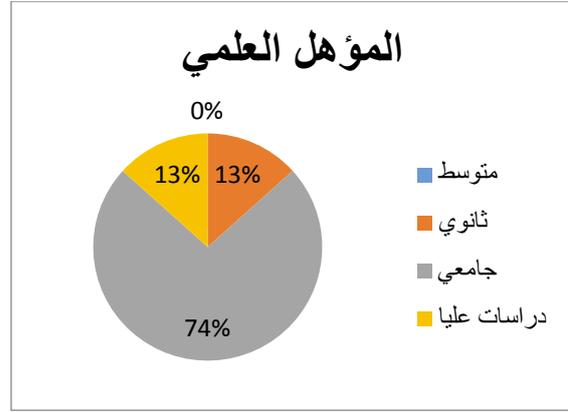
3/1 حسب المؤهل العلمي:

كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

7- الجدول رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
00	00	متوسط
13.3%	4	ثانوي
73.3%	22	جامعي
13.3%	4	دراسات عليا
100%	30	المجموع

3- الشكل رقم (01-02) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (02-03) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 73.3 % يليه مستوى الدراسات العليا و مستوى الثانوي على التوالي بنسبة 13.30 % ثم المستويات المنعدم المتوسط المقدر ب 00.00 % هذا يدل على سياسة هذه المديرية في اطار عملية التوظيف و جلب الموظفين تعتمد على الافراد ذوو المستوى الجامعي ، حيث ان المقابلات الشخصية معهم اثبتت ان معظم متحصلين على شهادات جامعية .

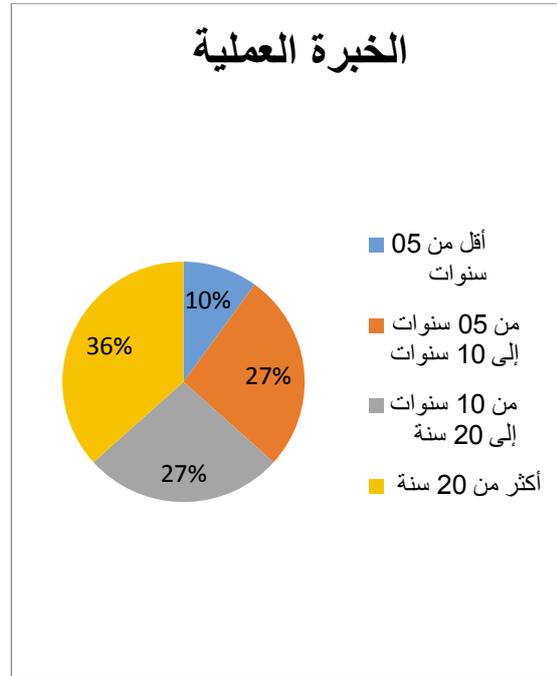
4/1 حسب عدد سنوات الخبرة:

كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:

8-الجدول رقم (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	03	10.00 %
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	8	26.70 %
من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة	08	26.70 %
أكثر من 20 سنة	11	36.70 %
المجموع	30	100%

4- الشكل رقم (01-04) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

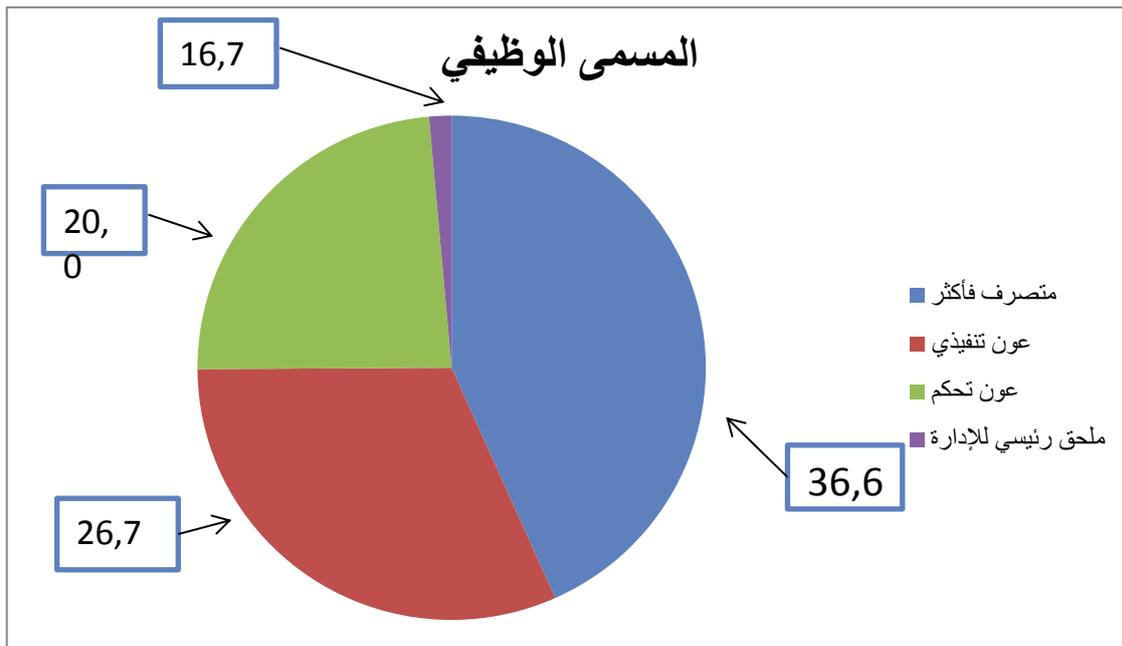
من خلال الجدول رقم (02-04) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متقاربة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 10.00 % و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 26.70 % اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 10 الى 20 سنة فهي 26.70 % اما بالنسبة لفئة الأكثر من 20 سنة هي 36.70 % و هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في مديرية محل الدراسة .

5/1 حسب المسمى الوظيفي

9-الجدول رقم (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
عون تنفيذي	8	26,7
عون تحكم	6	20,0
ملحق رئيسي للإدارة	5	16,7
متصرف فأكثر	11	36,6
المجموع	30	100

5-الشكل رقم (01-05) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (02-05) نلاحظ أن نسبة وظيفة المتصرف فأكثر هي أكبر نسبة 36,6 وتليها نسبة وظيفة العون التنفيذي بنسبة 26,7 ثم تليها نسبة وظيفة عون تحكم بنسبة 20,0 ثم بعد ذلك وظيفة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 16,7 ، و هذا يعود الى طبيعة العمل في مديرية بحيث تحتاج الى موظفين أكثر في هذا المجال .

المطلب الثالث: تحليل و مناقشة النتائج

أولاً: تحليل النتائج

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

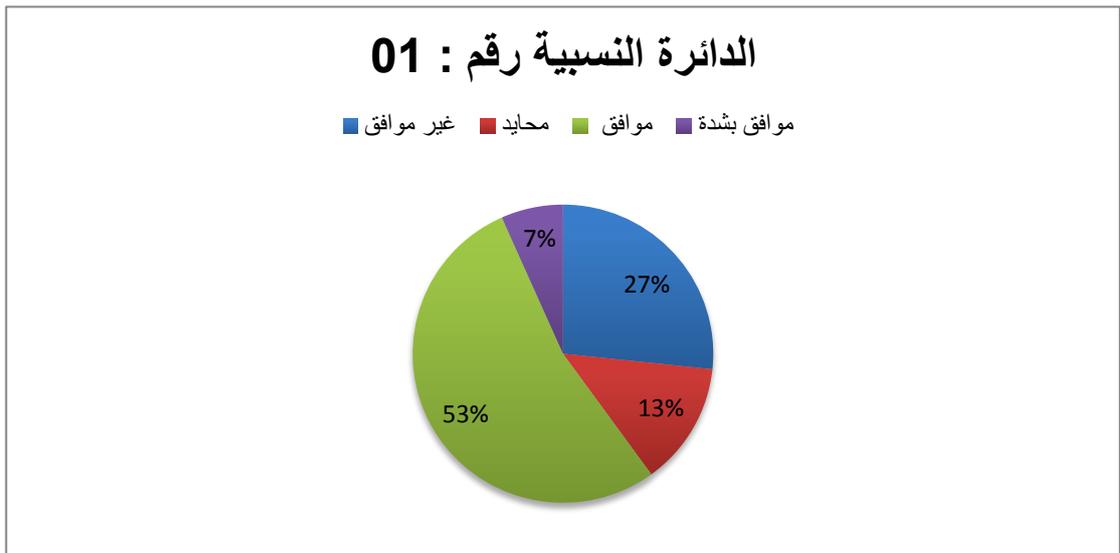
البعد الأول : القيم التنظيمية

1- تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين :

10-الجدول رقم (01-03) : القيم التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	8	26.7			0.05	3	دالة
محايد	4	13.3					
موافق	16	53.3					
موافق بشدة	2	6.7	7.81	15.33			
مجموع	30	100.0					

6-الشكل رقم (01-02) : القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان إدارة المؤسسة تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين ، ونسبة 53% يوافقون على ذلك، ونسبة 27 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 15.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان إدارة المؤسسة تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين.

2- توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين

11-الجدول رقم (03-02) : القيم التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	5	16.7					
محايد	5	16.7					
موافق	17	56.7					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	27.33	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

7- الشكل رقم (02-02) : القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على انه توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين ، ونسبة 56% يوافقون على ذلك، ونسبة 17% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 17% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 27.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على انه توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.

3- تقوم المؤسسة بغرس قيم الولاء في العاملين

12-الجدول رقم (03-03) : القيم التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	4	13.3					
محايد	4	13.3					
موافق	19	63.3					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	36.33	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

8-الشكل رقم (03-02) : القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بغرس قيم الولاء في العاملين ، ونسبة 64% يوافقون على ذلك، ونسبة 13 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 36.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

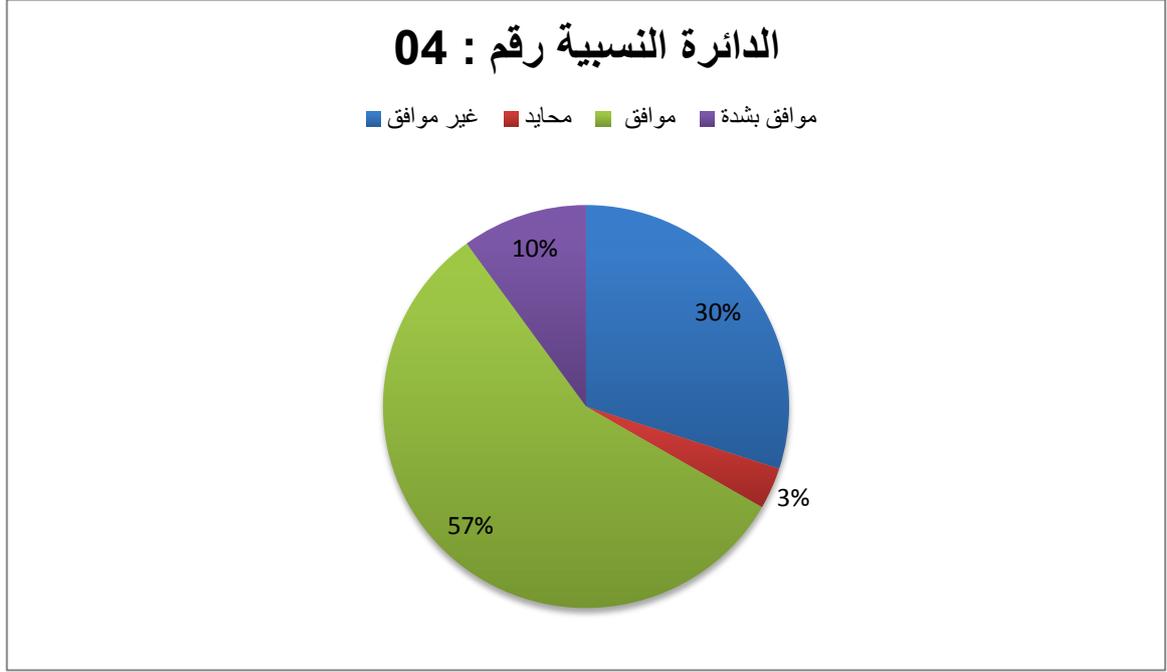
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بغرس قيم الولاء في العاملين.

4- تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة

13-الجدول رقم (03-04) : القيم التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	9	30.0					
محايد	1	3.3					
موافق	17	56.7					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	20.66	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

9- الشكل رقم (02-04) : القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة، ونسبة 57% يوافقون على ذلك، ونسبة 30% لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 3% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 20.66 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

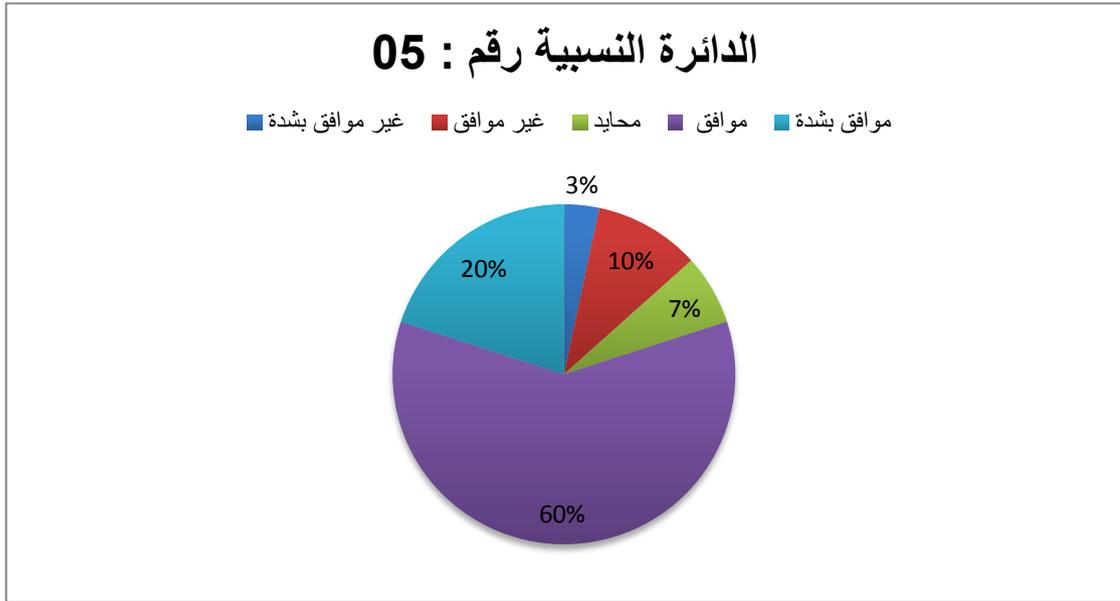
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة.

5- يعتبر عامل الوقت مهم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة

14-الجدول رقم (03-05) : القيم التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	3	10.0					
محايد	2	6.7					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	6	20.0	9.49	32.33	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

10-الشكل رقم (02-05) : القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 20% من الموظفين يوافقون بشدة على أن عامل الوقت مهم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة ، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 10 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 7 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 32.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على أن عامل الوقت مهم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة.

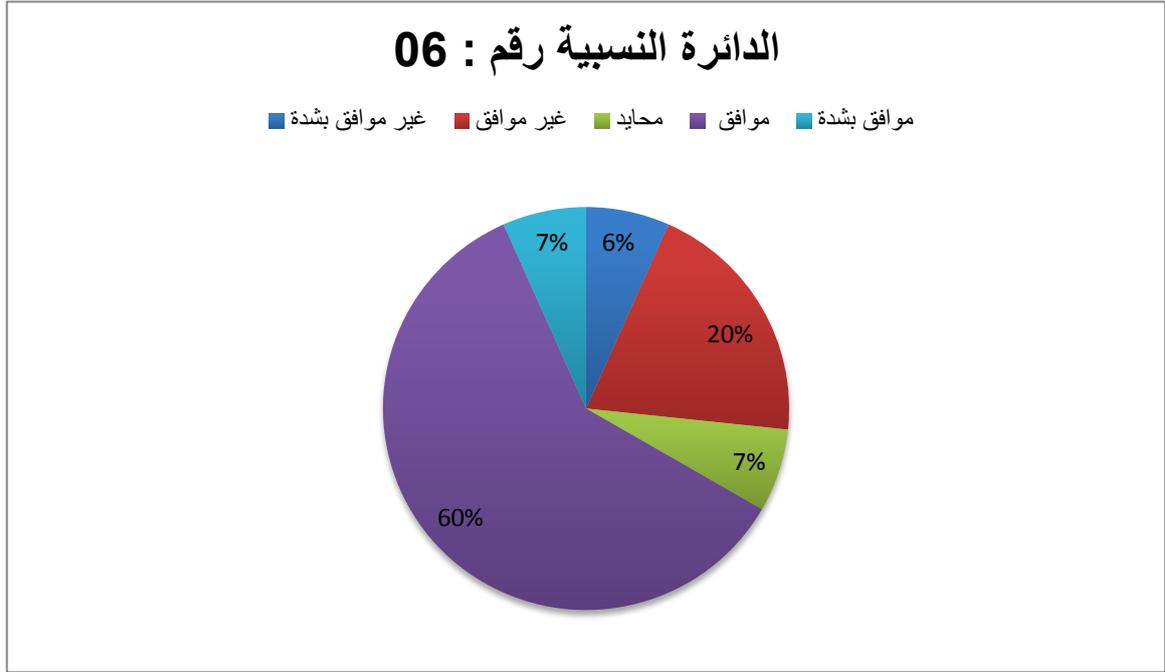
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

6- تشجع المؤسسة روح المبادرة

15-الجدول رقم (04-01) : المعتقدات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	2	6.7					
غير موافق	6	20.0					
محايد	2	6.7					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	32	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

11- الشكل رقم (03-01) : المعتقدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على تشجع المؤسسة لروح المبادرة ، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 20% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 6% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 7% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 32 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

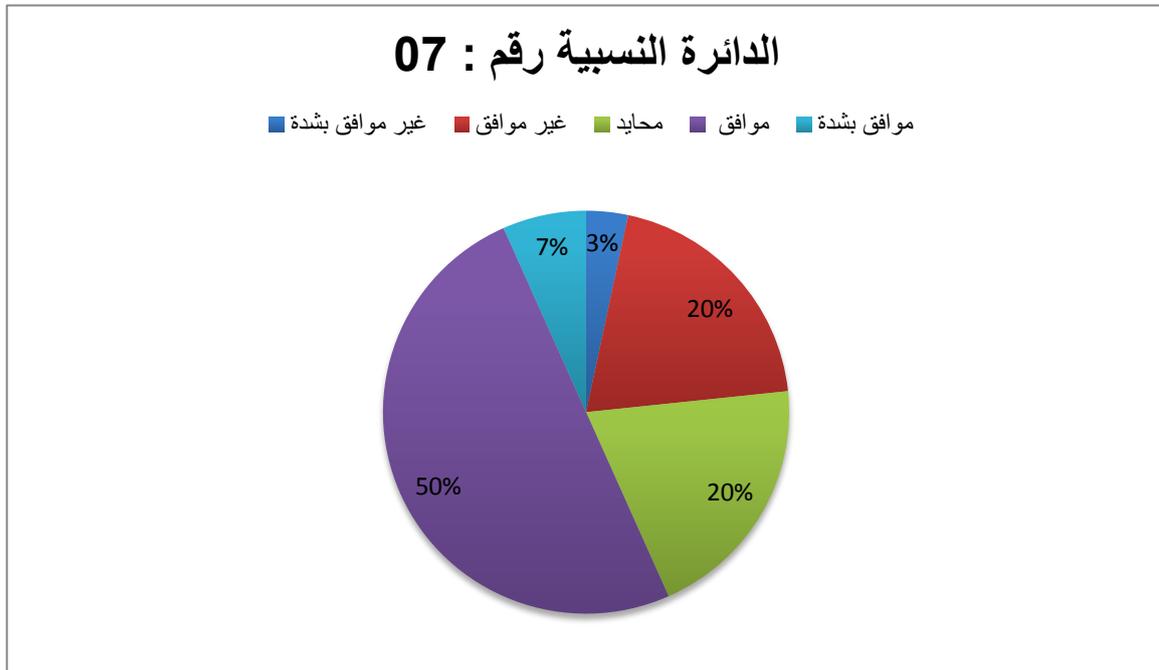
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على تشجع المؤسسة لروح المبادرة.

6- العاملين في عملية صنع القرار

16-الجدول رقم (02-04) : المعتقدات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	6	20.0					
محايد	6	20.0					
موافق	15	50.0					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	20.33	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

12-الشكل رقم (02-03) : المعتقدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على العاملين في عملية صنع القرار ، ونسبة 50% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 6% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 20.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

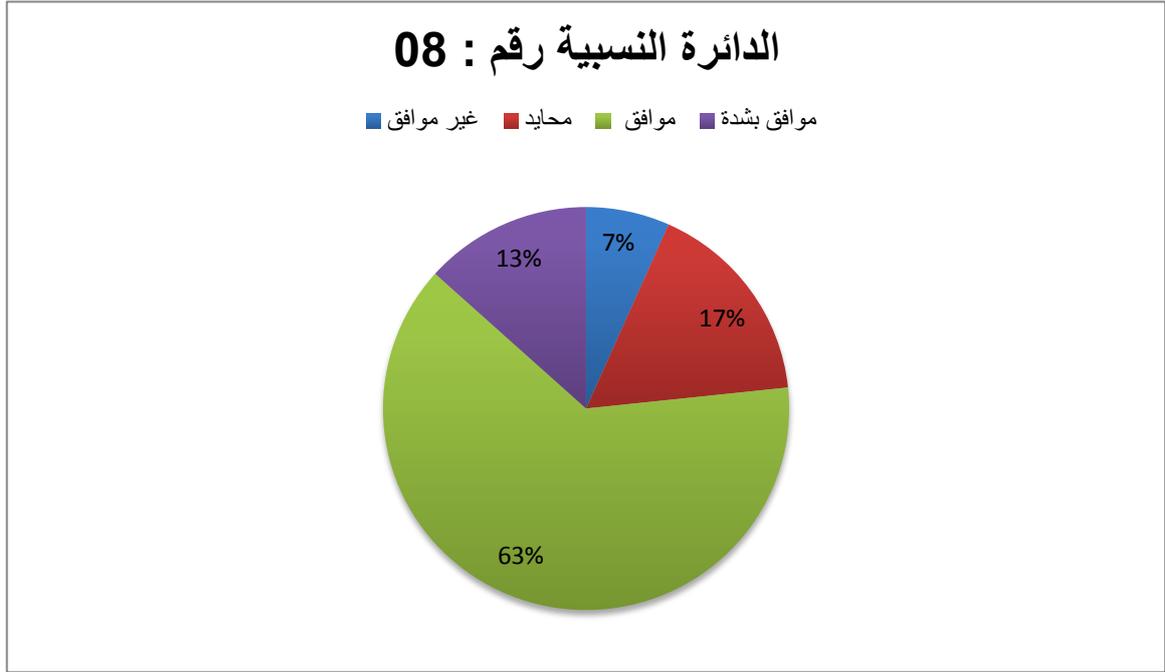
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على العاملين في عملية صنع القرار.

8-تشجع المؤسسة على العمل الجماعي

17-الجدول رقم (03-04) : المعتقدات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	2	6.7					
محايد	5	16.7					
موافق	19	63.3					
موافق بشدة	4	13.3	7.81	24.13	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

13- الشكل رقم (03-03) : المعتقدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 13% من الموظفين يوافقون بشدة على تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي ، ونسبة 63% يوافقون على ذلك، ونسبة 7 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 17 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 24.13 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

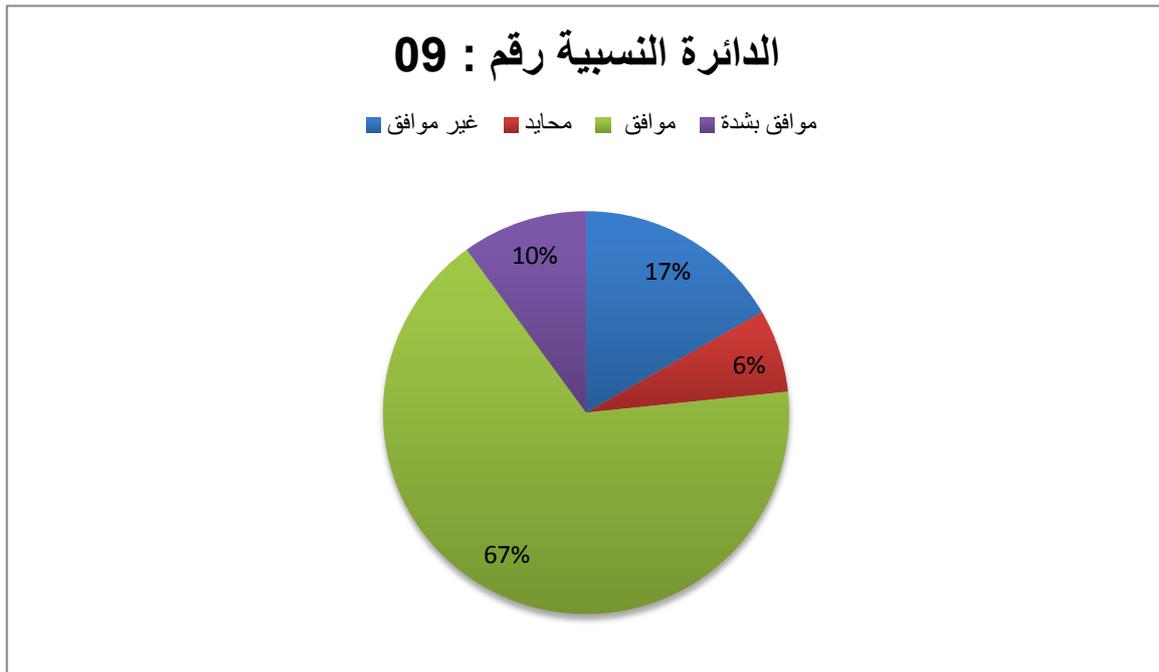
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي.

9-تسود روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة

18-الجدول رقم (04-04) : المعتقدات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	5	16.7					
محايد	2	6.7					
موافق	20	66.7					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	28.40	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

14-الشكل رقم (04-03) : المعتقدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان روح التعاون تسود بين العاملين داخل المؤسسة، ونسبة 67% يوافقون على ذلك، ونسبة 17 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 6 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 28.40 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان روح التعاون تسود بين العاملين داخل المؤسسة.

10- يسعى العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة

19-الجدول رقم (04-05) : المعتقدات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	6	20.0					
موافق	17	56.7					
موافق بشدة	7	23.3	5.99	7.40	0.05	2	دالة
مجموع	30	100.0					

15- الشكل رقم (03-05) : المعتقدات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 23% من الموظفين يوافقون بشدة على ان يسعى العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ونسبة 57% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك .

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب χ^2 المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة 7.40 أكبر من قيمة χ^2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان يسعى العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

11- تمنع المؤسسة إدخال العلاقات الشخصية في أداء المهام

20- الجدول رقم (01-05): الأعراف التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	سكا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	3	10.0					
محايد	1	3.3					
موافق	8	26.7					
موافق بشدة	15	50.0	7.81	21.33	0.05	3	دالة
مجموع	3	10.0					

16- الشكل رقم (01-04): الأعراف التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 55% من الموظفين يوافقون بشدة على منع المؤسسة إدخال العلاقات الشخصية في أداء المهام ، ونسبة 30% يوافقون على ذلك، ونسبة 11% لم يوافقوا بشدة على ذلك ، فيما التزم 4% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 21.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

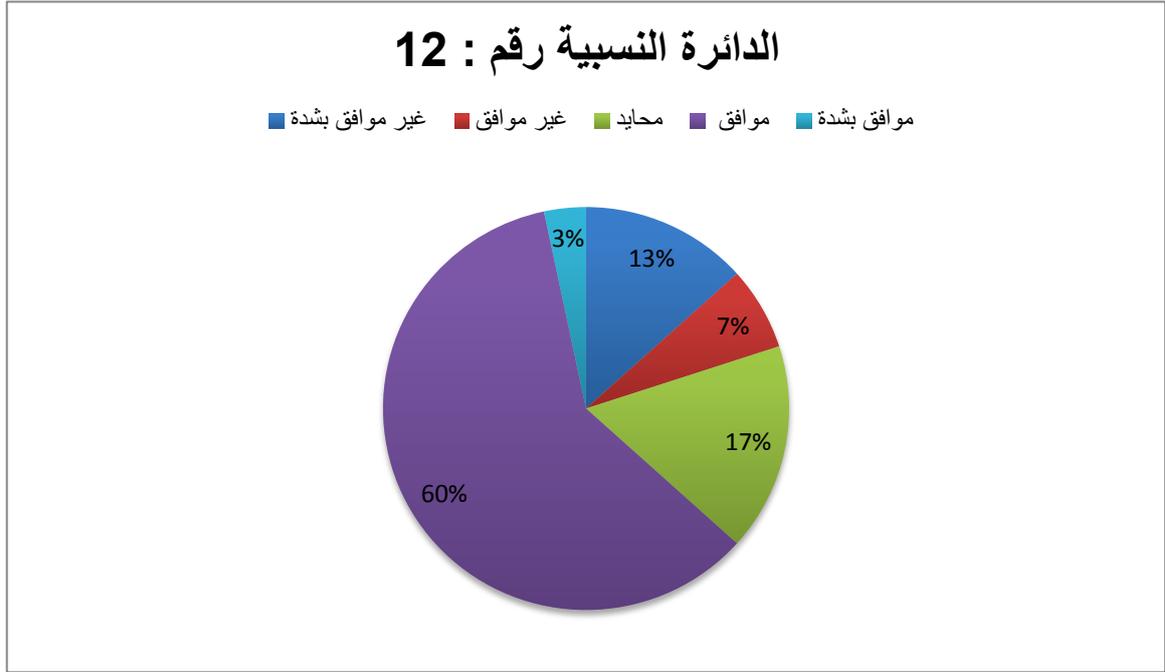
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون بشدة على منع المؤسسة إدخال العلاقات الشخصية في أداء المهام.

12- ينظر المسؤولين إلى الخطأ باعتباره مصدرا للتعلم

21-الجدول رقم (05-02): الأعراف التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	4	13.3					
غير موافق	2	6.7					
محايد	5	16.7					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	1	3.3	9.49	31.66	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

17- الشكل رقم (04-02) : الأعراف التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 3% من الموظفين يوافقون بشدة على ان ينظر المسؤولين إلى الخطأ باعتباره مصدرا للتعلم ، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 7% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 13% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 17% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 31.66 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان ينظر المسؤولين إلى الخطأ باعتباره مصدرا للتعلم .

13-الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة

22-الجدول رقم (05-03): الأعراف التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	2	6.7					
موافق	23	76.7					
موافق بشدة	5	16.7	5.99	25.80	0.05	2	دالة
مجموع	30	100.0					

18-الشكل رقم (04-03) : الأعراف التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 17% من الموظفين يوافقون بشدة على ان الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة ، ونسبة 77% يوافقون على ذلك، ونسبة 6 % لم يوافقوا على ذلك .
ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب χ^2 المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة 25.80 أكبر من قيمة χ^2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

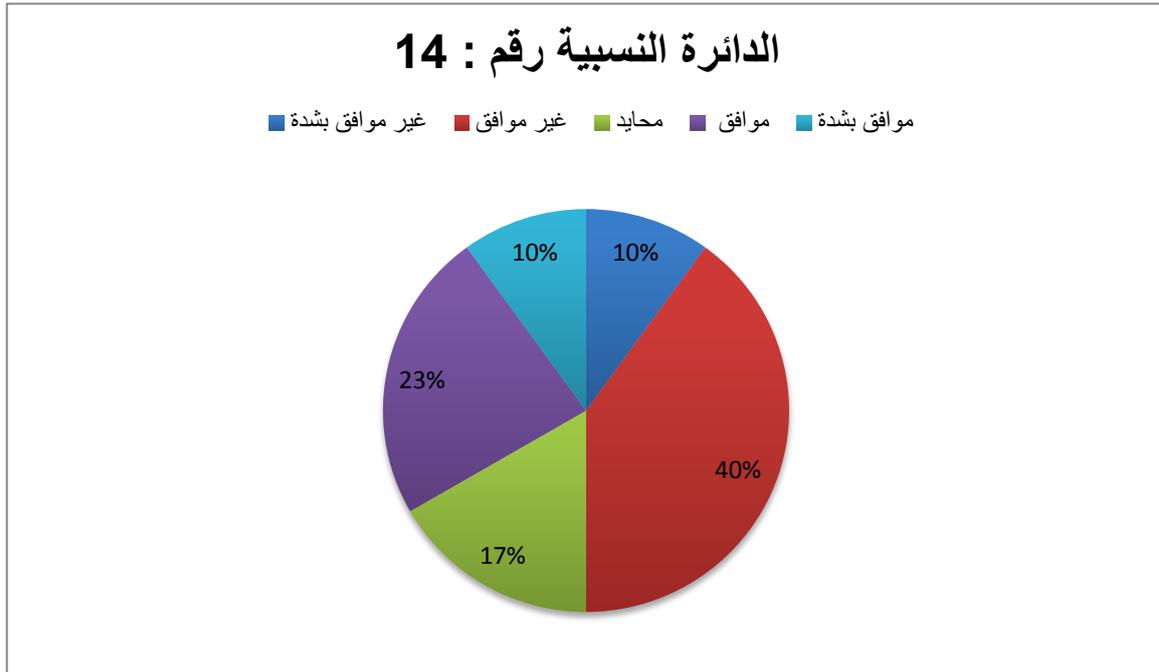
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة.

14- تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين

23-الجدول رقم (05-04): الأعراف التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	3	10.0					
غير موافق	12	40.0					
محايد	5	16.7					
موافق	7	23.3					
موافق بشدة	3	10.0	9.49	9.33	0.05	4	غير دالة
مجموع	30	100.0					

19- الشكل رقم (04-04) : الأعراف التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين، ونسبة 23% يوافقون على ذلك، ونسبة 40% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 10% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 17% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 9.33 أقل من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

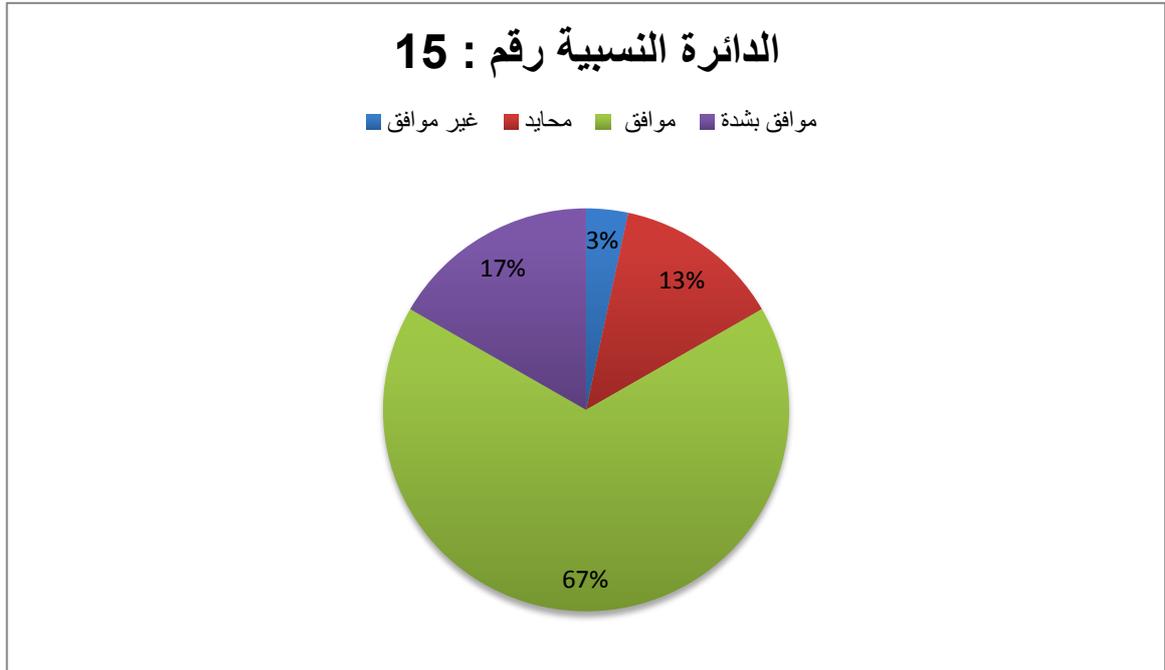
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين لا يوافقون على ان تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.

15- يلتزم العاملین القدامی بإرشاد العاملین الجدد

24-الجدول رقم (05-05): الأعراف التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	1	3.3					
محايد	4	13.3					
موافق	20	66.7					
موافق بشدة	5	16.7	7.81	28.93	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

20-الشكل رقم (05-04) : الأعراف التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 17% من الموظفين يوافقون بشدة على ان يلتزم العاملين القدامى بإرشاد العاملين الجدد ، ونسبة 67% يوافقون على ذلك، ونسبة 3% لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 13% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 28.93 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان يلتزم العاملين القدامى بإرشاد العاملين الجدد

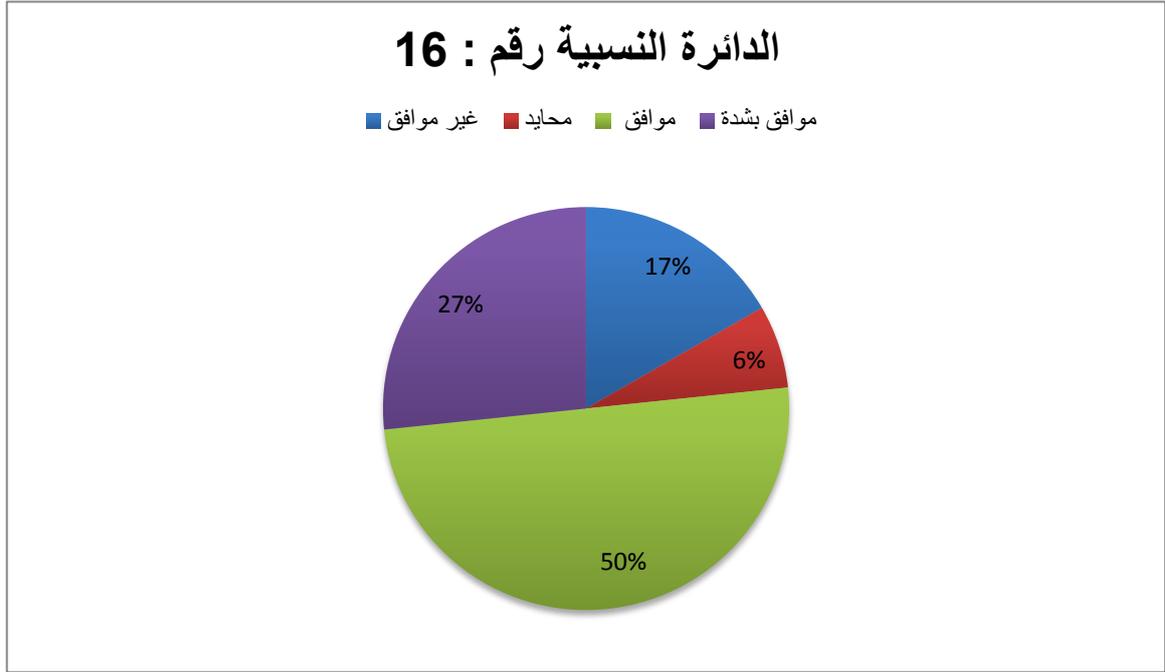
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

16- يحرص العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر

25-الجدول رقم (06-01): التوقعات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	5	16.7					
محايد	2	6.7					
موافق	15	50.0					
موافق بشدة	8	26.7	7.81	12.40	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

21- الشكل رقم (01-05) : التوقعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 27% من الموظفين يوافقون بشدة على ان يحرص العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر، ونسبة 50% يوافقون على ذلك، ونسبة 17% لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 6% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 12.40 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

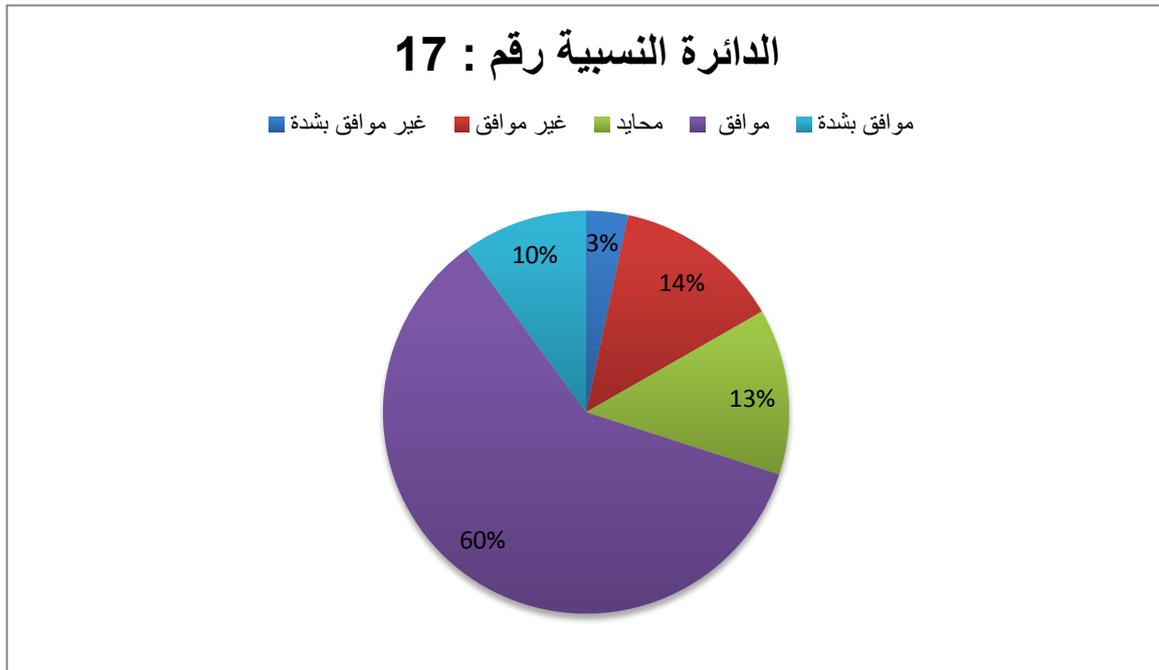
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان يحرص العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

17-تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الاجراءات مع المستجدات الحديثة

26-الجدول رقم (06-02): التوقعات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	4	13.3					
محايد	4	13.3					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	3	10.0	9.49	31	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

22-الشكل رقم (05-02) : التوقعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الاجراءات مع المستجدات الحديثة، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 14 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد. ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 31 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

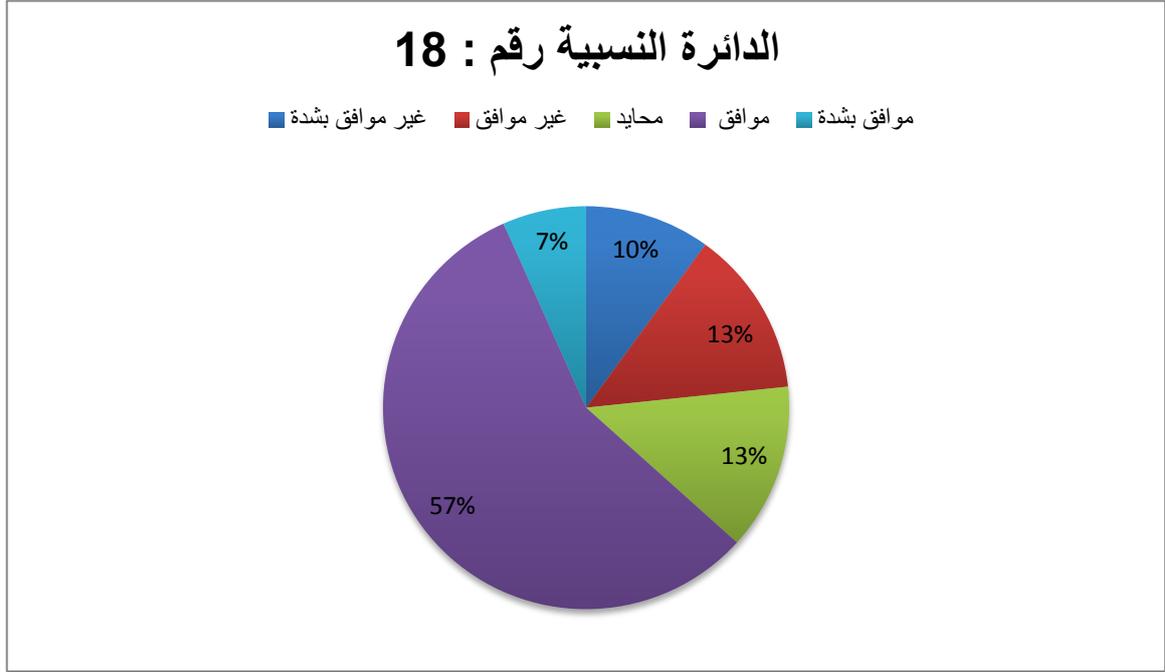
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الاجراءات مع المستجدات الحديثة.

18- تزود المؤسسة العاملين بكافة المتطلبات الوظيفية

27-الجدول رقم (06-03): التوقعات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	3	10.0					
غير موافق	4	13.3					
محايد	4	13.3					
موافق	17	56.7	7.81	25.66	0.05	3	دالة
موافق بشدة	2	6.7					
مجموع	30	100.0					

23-الشكل رقم (05-03) : التوقعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تزود المؤسسة العاملين بكافة المتطلبات الوظيفية ، ونسبة 57% يوافقون على ذلك، ونسبة 13 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 10% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 25.66 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

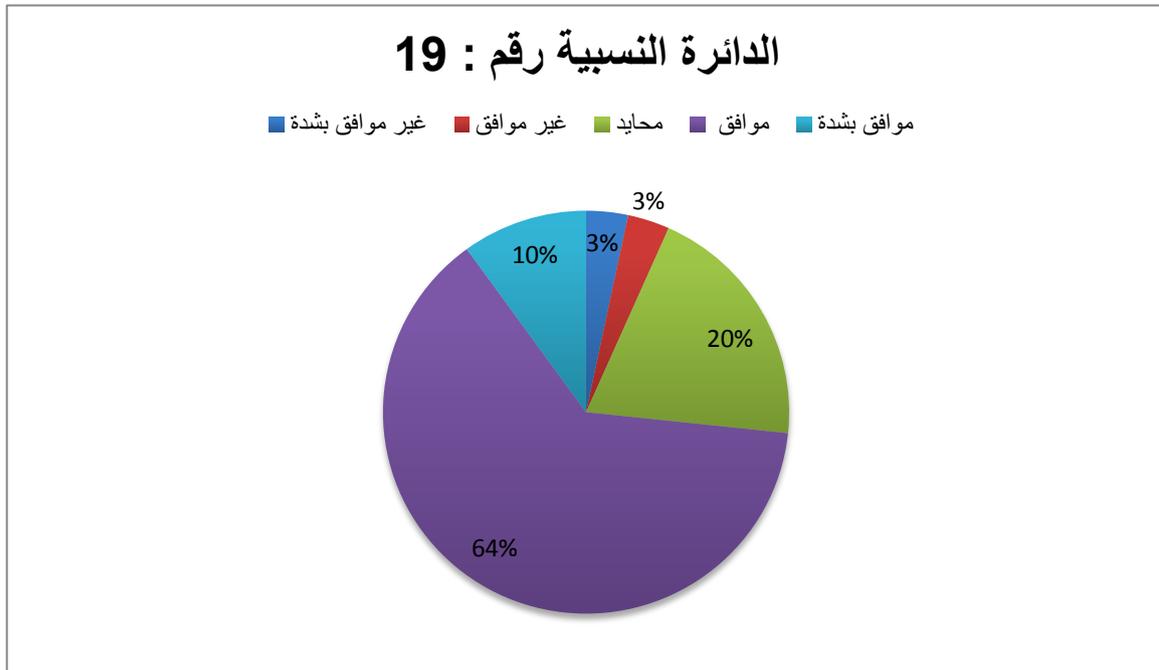
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تزود المؤسسة العاملين بكافة المتطلبات الوظيفية.

19-تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة

28-الجدول رقم (06-04): التوقعات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	1	3.3					
محايد	6	20.0					
موافق	19	63.3					
موافق بشدة	3	10.0	9.49	38	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

24-الشكل رقم (05-04) : التوقعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة ، ونسبة 64% يوافقون على ذلك، ونسبة 3% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 20% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 38 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة.

20- يقوم العاملین بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة

29-الجدول رقم (06-05): التوقعات التنظيمية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	2	6.7					
محايد	4	13.3					
موافق	15	50.0					
موافق بشدة	9	30.0	7.81	13.46	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

25- الشكل رقم (05-05) : التوقعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 30% من الموظفين يوافقون بشدة على ان يقوم العاملين بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة ، ونسبة 50% يوافقون على ذلك، ونسبة 7 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 13.46 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان يقوم العاملين بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

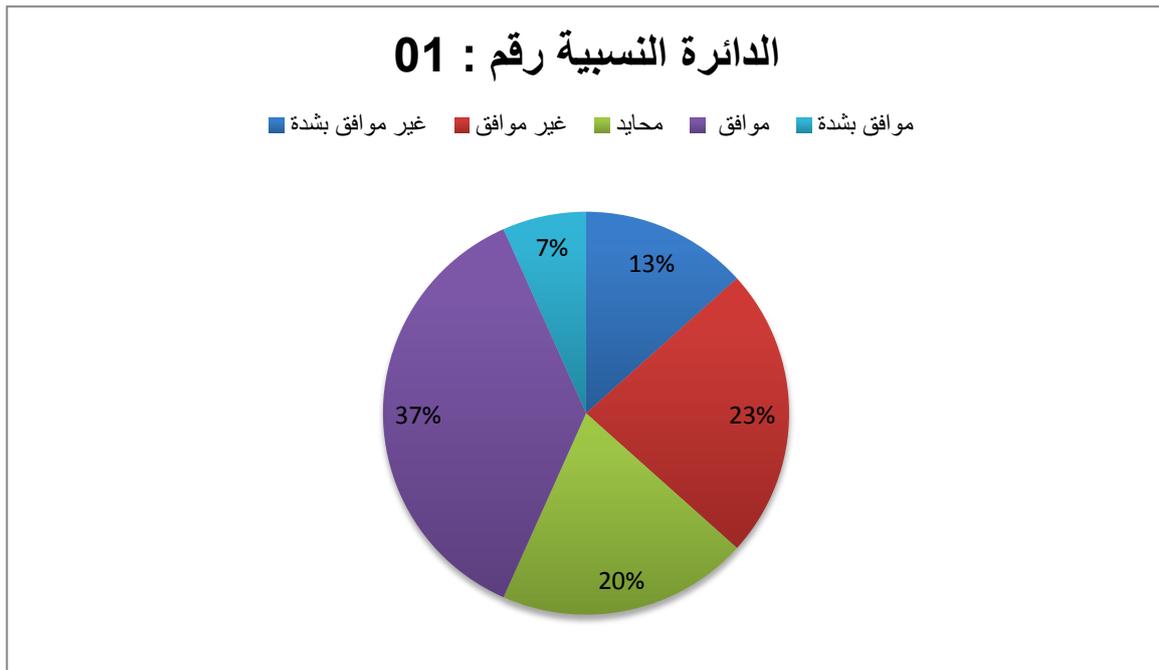
المحور الثاني :

1-تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية كفاءاتها

30-الجدول رقم (01-07): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	4	13.3					
غير موافق	7	23.3					
محايد	6	20.0					
موافق	11	36.7					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	7.66	0.05	4	غير دالة
مجموع	30	100.0					

26-الشكل رقم (01-06): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية كفاءاتها ، ونسبة 37% يوافقون على ذلك، ونسبة 23 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 13% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 7.66 أقل من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

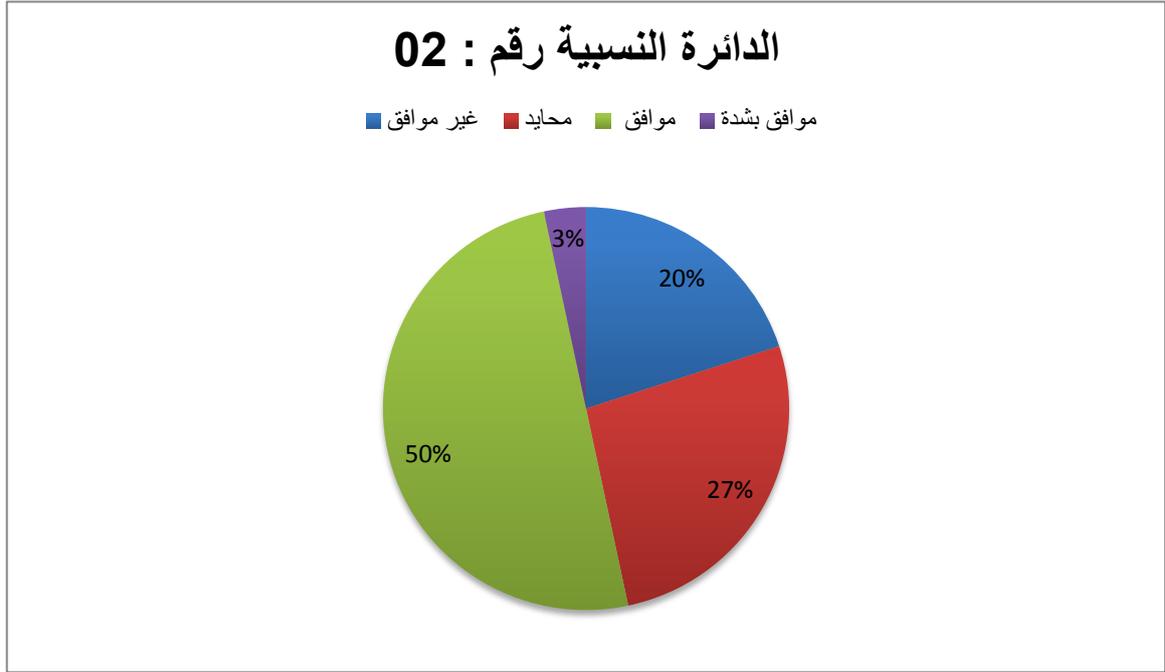
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة.

2-توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم

31-الجدول رقم (07-02): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	6	20.0					
محايد	8	26.7					
موافق	15	50.0					
موافق بشدة	1	3.3	7.81	13.46	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

27- الشكل رقم (06-02): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 3% من الموظفين يوافقون بشدة على ان توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم ، ونسبة 50% يوافقون على ذلك، ونسبة 20% لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 27% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 13.46 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

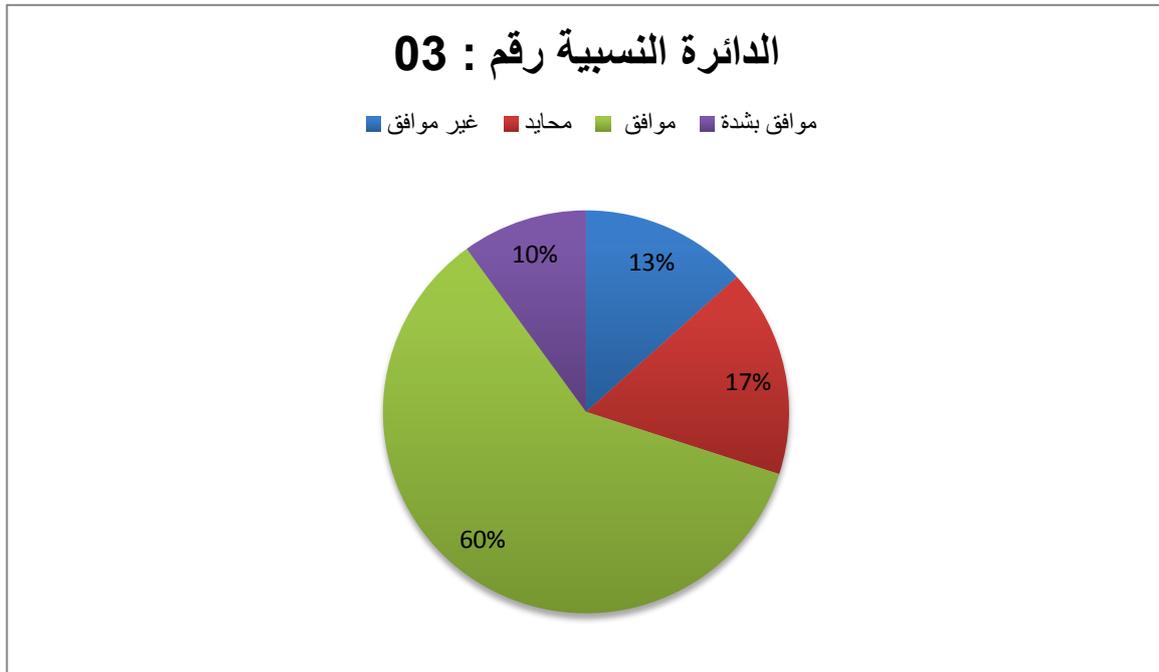
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.

3- يتم توظيف العاملين في المؤسسة على أساس الكفاءة

32-الجدول رقم (07-03): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	13.3					
محايد	5	16.7					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	19.86	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

28-الشكل رقم (06-03): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان يتم توظيف العاملين في المؤسسة على أساس الكفاءة، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 13 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 17 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 19.86 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

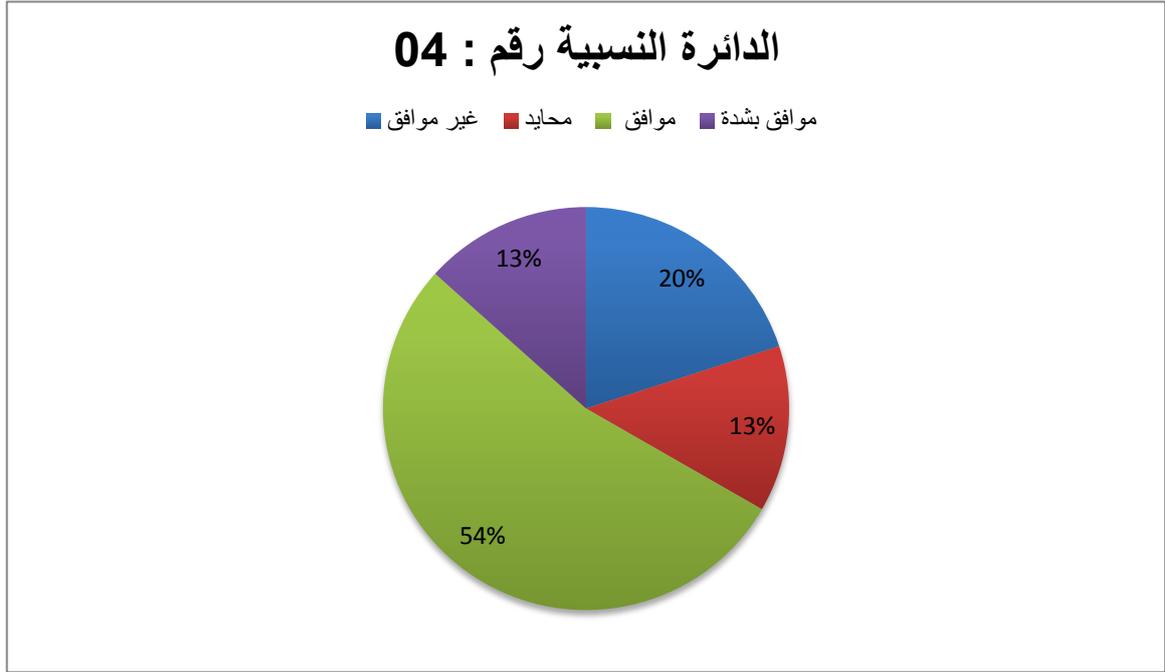
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان يتم توظيف العاملين في المؤسسة على أساس الكفاءة.

4-تهتم المؤسسة بالحفاظ على خبراتها وكفاءاتها

33-الجدول رقم (07-04): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	6	20.0					
محايد	4	13.3					
موافق	16	53.3					
موافق بشدة	4	13.3	7.81	13.20	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

29- الشكل رقم (06-04): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 13% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تهتم المؤسسة بالحفاظ على خبراتها وكفاءاتها ، ونسبة 54% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 13 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 13.20 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

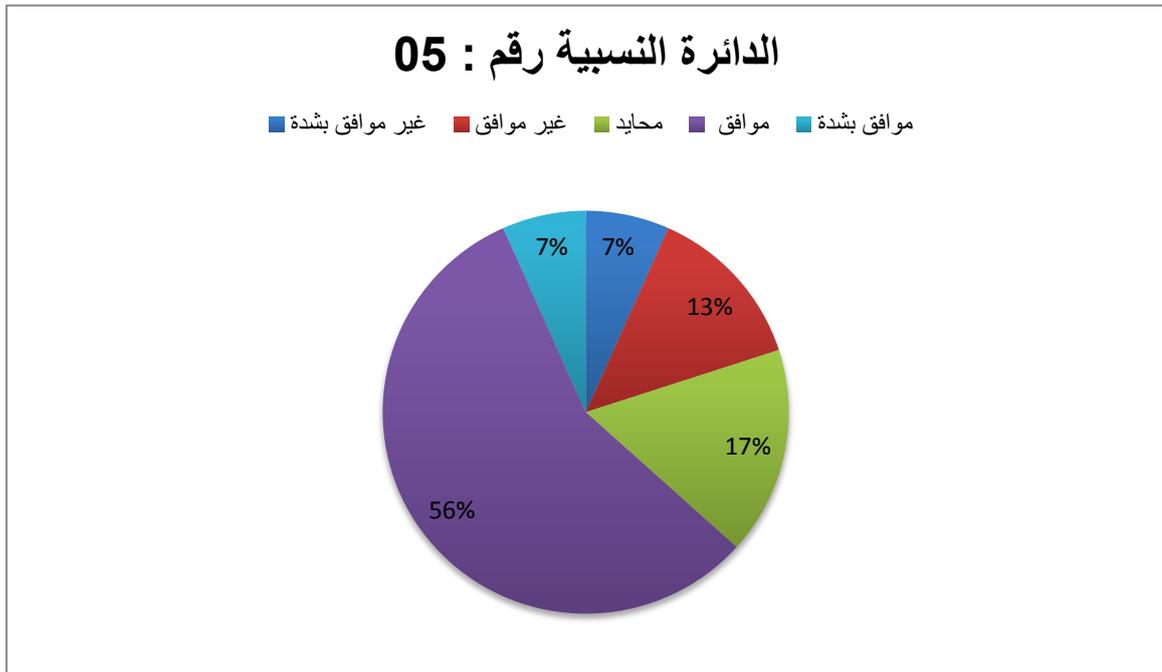
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تهتم المؤسسة بالحفاظ على خبراتها وكفاءاتها.

5-تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها

34-الجدول رقم (05-07): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	2	6.7					
غير موافق	4	13.3					
محايد	5	16.7					
موافق	17	56.7					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	26.33	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

30-الشكل رقم (05-06): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تبذل المؤسسة كل جهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها ، ونسبة 56% يوافقون على ذلك، ونسبة 13 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 7% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 17 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 26.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

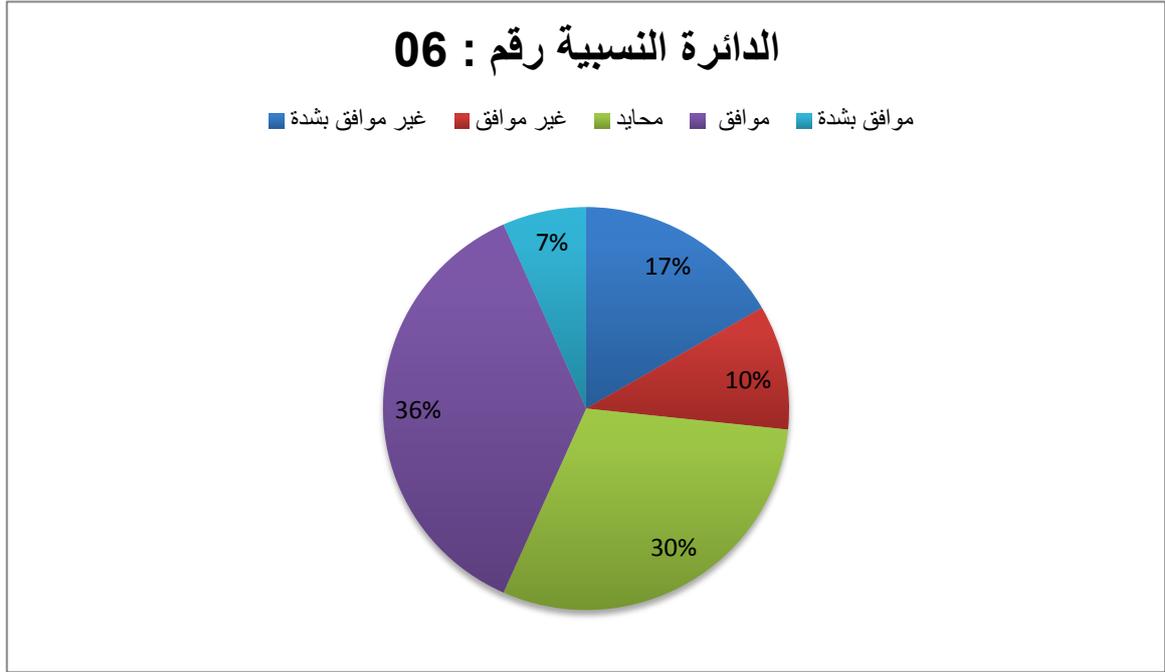
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تبذل المؤسسة كل جهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها.

6-تحرص المؤسسة على تقدم مكافآت للعاملين وفقا لمستويات الأداء المقدمة

35-الجدول رقم (07-06): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	5	16.7	9.49	10	0.05	4	دالة
غير موافق	3	10.0					
محايد	9	30.0					
موافق	11	36.7					
موافق بشدة	2	6.7					
مجموع	30	100.0					

31- الشكل رقم (06-06): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تحرص المؤسسة على تقدم مكافآت للعاملين وفقا لمستويات الأداء المقدمة، ونسبة 36% يوافقون على ذلك، ونسبة 10% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 17% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 30% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 26.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

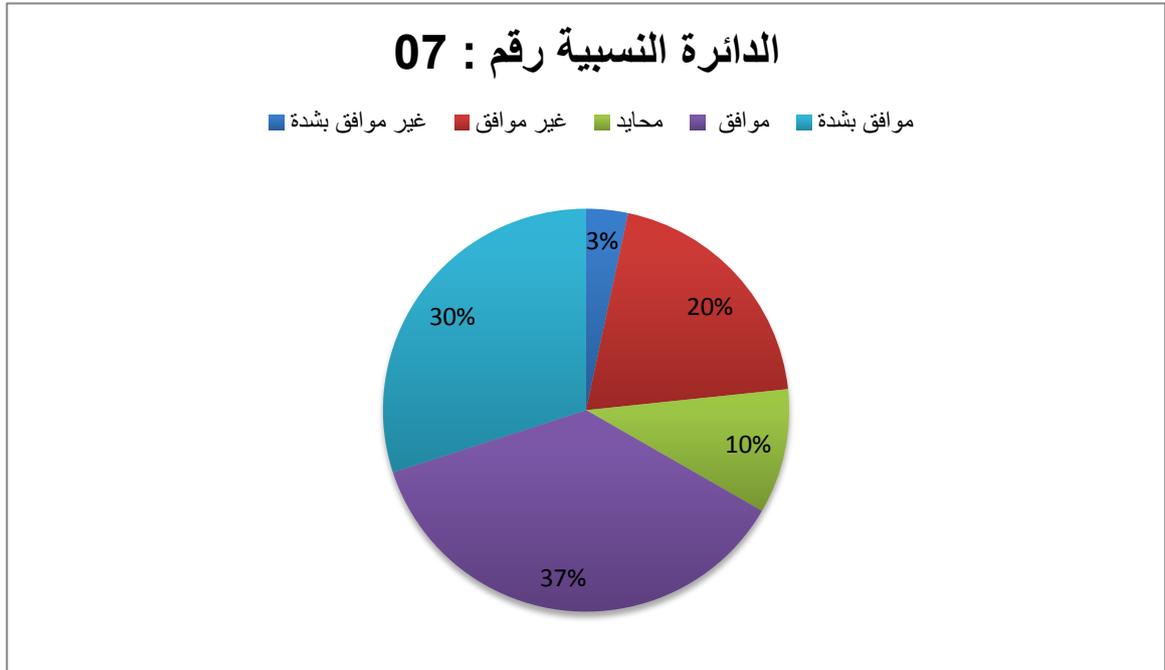
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تحرص المؤسسة على تقدم مكافآت للعاملين وفقا لمستويات الأداء المقدمة.

7- نظام الحوافز يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم

36-الجدول رقم (07-07): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	1	3.3					
غير موافق	6	20.0					
محايد	3	10.0					
موافق	11	36.7					
موافق بشدة	9	30.0	9.49	11.33	0.05	4	
مجموع	30	100.0					

32-الشكل رقم (07-06): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 30% من الموظفين يوافقون بشدة على ان نظام الحوافز يساعدهم على تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم ، ونسبة 37% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 3% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 10 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 11.33 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

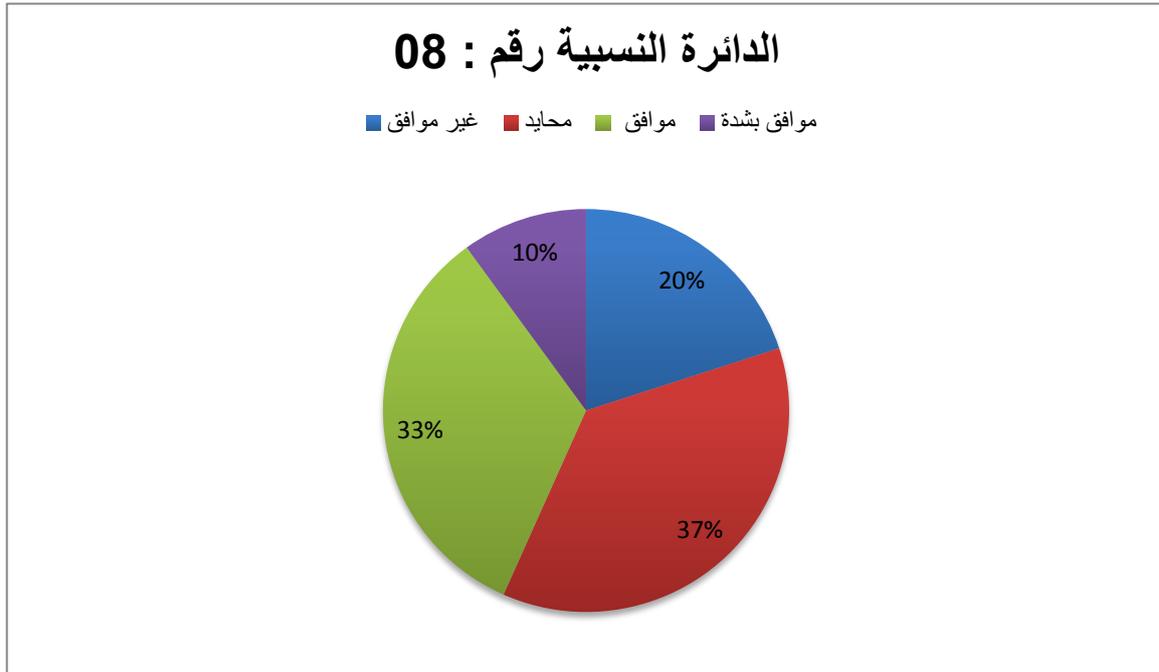
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان نظام الحوافز يساعدهم على تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم.

8-تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة

37-الجدول رقم (07-08): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	6	20.0					
محايد	11	36.7					
موافق	10	33.3					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	5.46	0.05	3	غير دالة
مجموع	30	100.0					

33- الشكل رقم (06-08): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة ، ونسبة 33% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 37 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 5.46 أقل من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

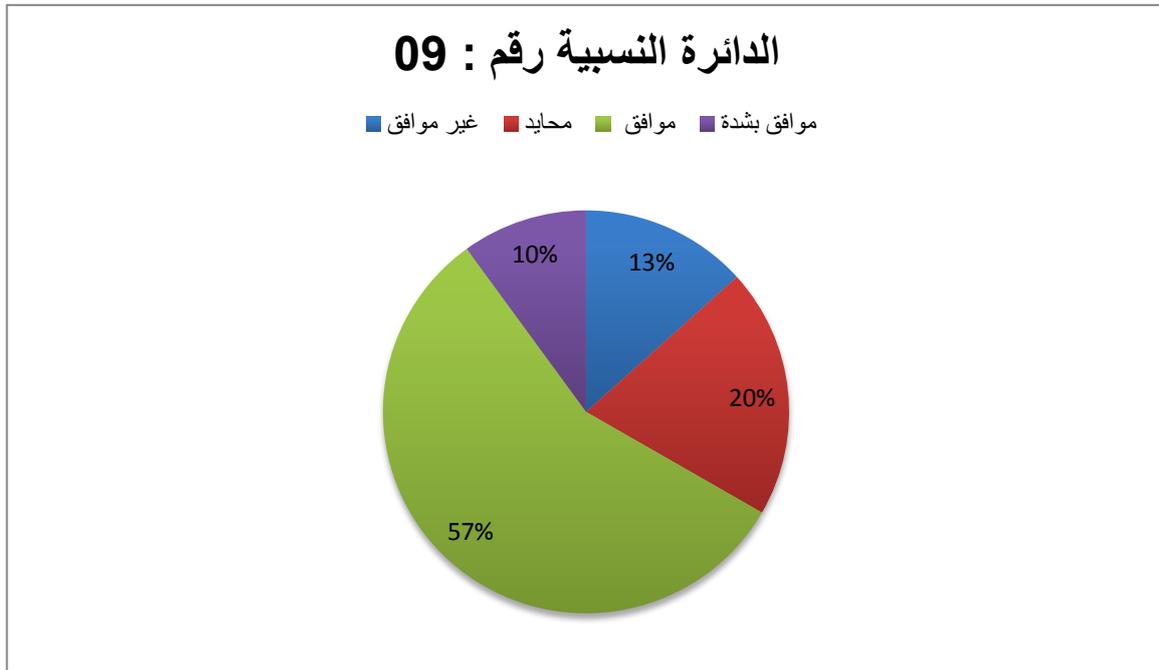
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة.

9-تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية بصفة دورية

38-الجدول رقم (07-09): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	13.3					
محايد	6	20.0					
موافق	17	56.7					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	16.66	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

34-الشكل رقم (06-09): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية بصفة دورية ، ونسبة 57% يوافقون على ذلك، ونسبة 13 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 16.66 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية بصفة دورية.

10- تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية

39-الجدول رقم (07-10): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	7	23.3					
محايد	3	10.0					
موافق	18	60.0					
موافق بشدة	2	6.7	7.81	21.46	0.05	3	دالة
مجموع	30	100.0					

35- الشكل رقم (06-10): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية ، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 23 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 10 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 21.46 أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

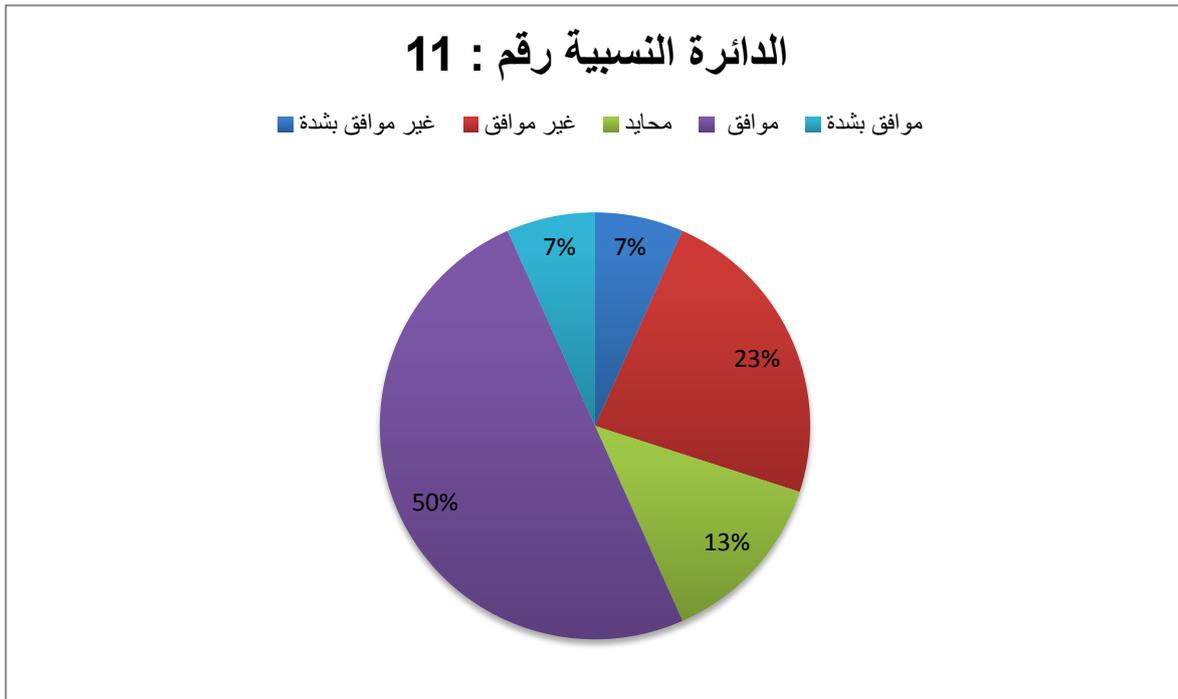
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.

11-تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها

40-الجدول رقم (07-11): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق بشدة	2	6.7					
غير موافق	7	23.3					
محايد	4	13.3					
موافق	15	50.0					
موافق بشدة	2	6.7	9.49	19.66	0.05	4	دالة
مجموع	30	100.0					

36-الشكل رقم (06-11): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 7% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها ، ونسبة 50% يوافقون على ذلك، ونسبة 23% لم يوافقوا على ذلك ، ونسبة 7% لا يوافقون بشدة على ذلك ، فيما التزم 13% من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 19.66 أكبر من قيمة كا² الجدولة 9.49 عند درجة الحرية 04 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

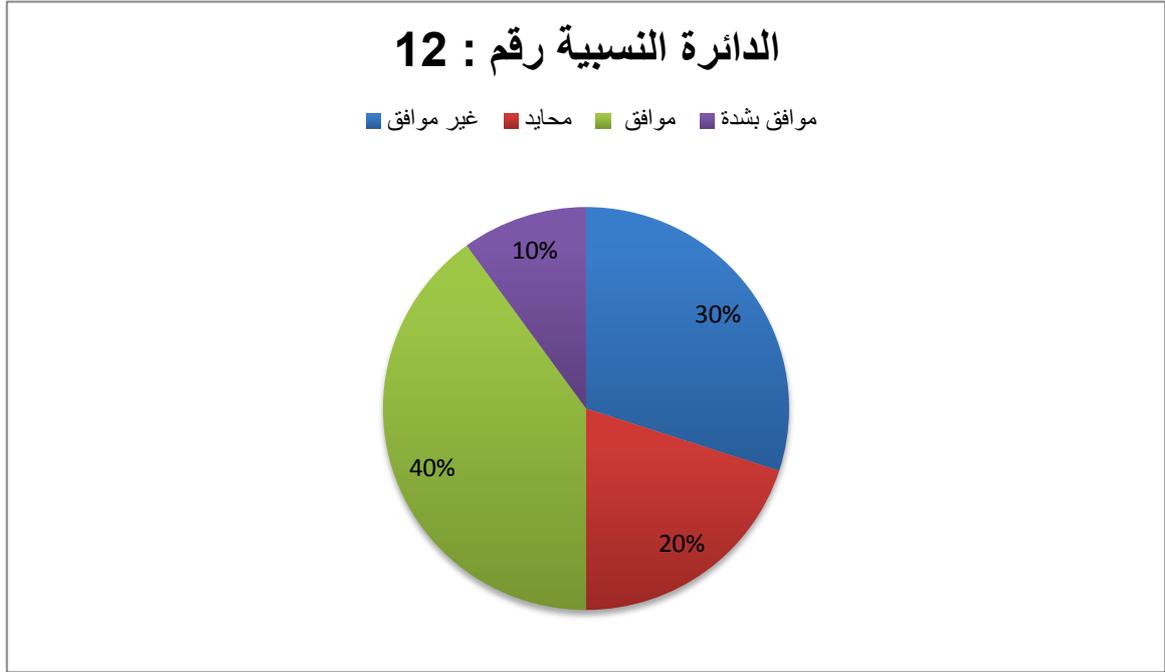
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها.

12-توفر المؤسسة للعاملين جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة

41-الجدول رقم (07-12): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	9	30.0	7.81	6	0.05	3	غير دالة
محايد	6	20.0					
موافق	12	40.0					
موافق بشدة	3	10.0					
مجموع	30	100.0					

37- الشكل رقم (06-12): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان توفر المؤسسة للعاملين جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة، ونسبة 40% يوافقون على ذلك، ونسبة 30 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة 6 أقل من قيمة كا² الجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

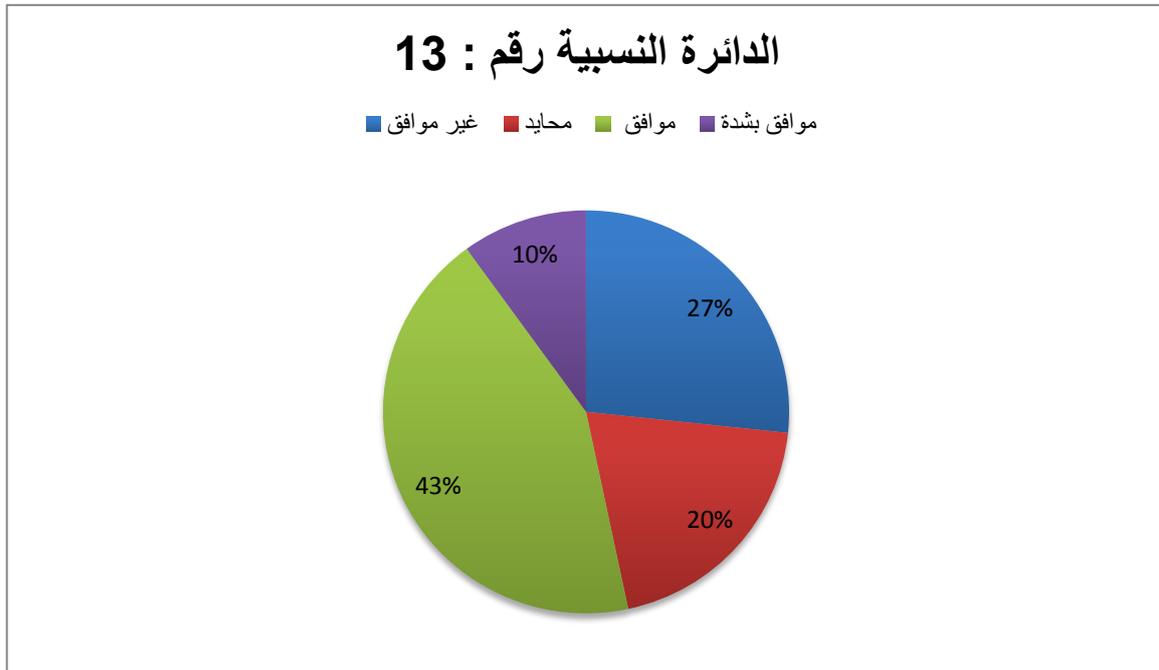
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان توفر المؤسسة للعاملين جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة.

13- تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة

42-الجدول رقم (07-13): تطوير الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	8	26.7					
محايد	6	20.0					
موافق	13	43.3					
موافق بشدة	3	10.0	7.81	7.06	0.05	3	غير دالة
مجموع	30	100.0					

38-الشكل رقم (06-13): تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10% من الموظفين يوافقون بشدة على ان تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة ، ونسبة 43% يوافقون على ذلك، ونسبة 27 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك²المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك² المحسوبة 7.06 أقل من قيمة ك²المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن غالب الموظفين يوافقون على ان تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة.

ثانيا : مناقشة النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

1- النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

إن مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية التجارة محل الدراسة مرتفع، وهذا وفق الإجابات العامل ينفي هذه المديرية ، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة متسلسلة كما في الجداول السابقة

2-نتائج الخاصة بالمتغير التابع (تطوير الكفاءات)

إن مستوى تطوير الكفاءات في مديرية التجارة محل الدراسة مرتفع، وهذا وفق الإجابات العامل ينفي هذه المديرية محل الدراسة كما هو موضح في الجداول السابق ذكرها.

3- ربط النتائج بالفرضيات:

1/ اختبار الفرضية الأولى:

من خلال الملاحظة في الجداول السابقة و عن طريق تحليل النتائج الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية نجد أن في كل بعد تكون χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة.

في السؤال الاول تقوم الادارة بتطبيق مبدأ العدل و المساواة بين العاملين نجد أن χ^2 المحسوبة هي 15.33 و χ^2 الجدولية هي 7.81 عند مستوى دلالة 0.05 و عند درجة الحرية 3 و هذا ما يعني أن المديرية لديها ثقافة تطبيق مبدأ العدل و المساواة و هذا من بين القيم التنظيمية

وفي السؤال التاسع الذي يخض روح التعاون بين العمالي داخل المؤسسة نجد ان χ^2 المحسوبة هي 28.40 و χ^2 الجدولة 7.81 وهذا ما يدل على ان المديرية لديها روح التعاون ما بين العاملين وهذا ما يجسد المعتقدات الخاصة بالمديرية

وفي السؤال الثاني عشر الذي يخص الاعراف التنظيمية الخاصة بالمؤسسة نجد ان χ^2 المحسوبة هي 31.66 و χ^2 الجدولة هي 9.49 وبما ان المحسوبة اكبر من الجدولة نجد ان الاعراف التنظيمية المتمثلة في التعلم من الخطأ موجودة في مديرية عين تيموشنت

اما في السؤال الثامن عشر الذي يخض تزويد المديرية للعاملين بكافة المعلومات المطلوبة وهو ما وجدناه جليا في مديرية التجارة وبما أن χ^2 المحسوبة هي 25.66 و أكبر من χ^2 الجدولية هي 7.81 عند مستوى دلالة 0.05 نجد ان المؤسسة تهتم بالبعد الرابع وهو التوقعات التنظيمية

ومن خلال ما سبق نثبت ان صحة الفرضية الاولى الممثل في ان مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في مديرية التجارة لولاية عين تيموشنت.

2/ اختبار الفرضية الثانية :

ومن خلال التحليل النتائج الخاصة بالمحور تطوير الكفاءات ومن خلال الاسئلة المطروحة على عينة الدراسة الخاصة بمديرية التجارة فتبين لنا من خلال برنامج EXCEL ان الاسئلة الخاصة بمحور تطوير الكفاءات كلها جاءت ايجابية اي ان كا² المحسوبة اكبر من كا² الجدولة ففي السؤال الثاني الخاص بالتحفيز على التعمم في المديرية نجد ان كا² المحسوبة هي 13.46 اكبر من كا² الجدولية وهي 7.41 وهذا ما يدل على ان المديرية تهتم بجانب التحفيز واما بخصوص الخبرات والكفاءات نجد ان كا² المحسوبة هي 13.20 و كا² 7.81 وهذا ما يدل على أن المديرية تهتم بالخبرات و الكفاءات اما بخصوص التكوين فتهتم المديرية بعملية التكوين كما هو موضح في السؤال التاسع حيث نجد ان كا² المحسوبة هي 16.66 كا² الجدولية هي 7.81 فيما يخص التدريب تعمل المديرية على تدريب عمالها لتطوير مهاراتهم كما هو موضح في السؤال العاشر ف كا² المحسوبة هي 21.66 و الجدولية 7.81 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ان تطوير الكفاءات ذو مستوى مرتفع لمديرية التجارة

2/ اختبار الفرضية الثالثة :

فيما يخص العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و علاقتها و تطوير الكفاءات. لقد بلغت القيمة الاجمالية لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تطوير الكفاءات في مديرية التجارة نسبة 75.8 وهذا يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل وهذا يعني ان مديرية التجارة لولاية عين تيموشنت تهتم بالثقافة التنظيمية التي تمثل هوية المؤسسة ورمزها والتي هي بطبيعة التي تميزها عن غيرها من المنظمات

خلاصه الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في مديريه التجارة لولاية عين تموشنت وقد تم توزيع استبيان على 30 عينة ومن خلاله اتضح ان هذه المديرية لها نقابه تنظيميه عالية تساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات عمالها وقد تطرقنا في مبحث الاول الى تعريف بمديريه التجارة والتعرف على مهامها اهداف فيها وفي المبحث الثاني تحليل استبيان عن طريق برنامج EXCEL وقمنا ايضا بذكر خصائص العينة وطرق وادوات جمع البيانات وعرض وتحليل نتائج العينات مراد دراستها

قد خلصت دراستنا ان للثقافة التنظيمية تؤثر على تطوير الكفاءات في مديريه

التجارة.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة

لقد حاولنا في هذا البحث التعرف عن ثقافه التنظيمية وعلاقتها بتطوير كفاءات في المؤسسات الجزائرية ولقد اجرينا دراسة الميدانية في مديره التجارة لولاية عين تموشنت ولقد تبين لنا من خلال الجانب النظري ان الثقافة التنظيمية لها تأثير غير بارز على اداء الموارد البشرية الذي يعد اهم عنصر للتنمية وتطوير عمل المؤسسة لدى تسعى منظمات الى اهتمام اكثر به كأصل من الاصول المؤسسة ويجب عليها ان تطور من مهاراته وخبراته لتحقيق اهدافها وهنا تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا فهي تعمل على تعزيز وغرس مبادئ ايجابية لعمالها من اجل ربط العلاقة بينها وبين عمالهم وهذا ما يؤدي الزيادة فعالية التنظيم ويكون ذلك العامل له بعض من الحرية في الاداء عملهم ما يؤدي الى ابتكار طرق جديدة في العمل وهذا اختصار للوقت والجهد وتعمل هذه الأخيرة على جعل العامل عنصرا فعال او مسؤولا ومشاركا في جميع قرارات التي تتخذها المنظمة وتبين لنا من جانب الميداني انا غلب المديرية التجارية عين تموشنت مجموعة من القيم لهم مجموعه من القيم معتقدات واعراف وتوقعات التي من شأنها ان تدعم سيرها لعمل بسلاسة وبساطه وذلك من خلال روح الجماعة والتعاون في مهام الذي يسمح للفرد من تحقيق ابداع وتطويرها بشكل دائم ومستمر وهذا ما يساعد المديرية على تحقيق اهدافها.

نتائج الدراسة:

-تعد النقابة تنظيميه في مديره التجارة عين تموشنت من ابرز العناصر التي تساعدها في عملها و تساهم في تطويرها.

-الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعه من الخصائص المكونة فهي متصلة وتراكمية

-يساهم روح التعاون بين العاملين داخل المديرية وروح المبادرة في تحقيق اهدافها

-لقد اشارت النتائج ان افراد العينين لدراسة موافقون على ابرز ابعاد نقابه تنظيميه حيث كانت اجاباتهم بدرجة موافق واشملت على 4 ابعاد وكل بعد 5 عبارات

-تقوم المديرية بتوفير جميع المعلومات للموظفين من اجل تأدية عملهم.

الاقتراحات والتوصيات:

-العمل على رسخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين لتحقيق النفوذ والنجاح

-توفير مناخ تنظيمي الذي يزيد من الثقافة التنظيمية بين العاملين

- العمل على تطوير وتنمية القدرات الابداعية لكي يتوفر لديه القدرة على توليد الافكار الابداعية التي تعمل على تطوير كفاءات الفرد

- ضرورة خلق الجو المناسب وبيئة يسودها روح التعاون والاحترام المتبادل بين مختلف افراد المنظمة لتحقيق أهدافها .

- ضرورة العمل على توظيف افراد اكفاء وذو مهارات ومستويات عالية من اجل خلق افكار وحلول جديدة

- ضرورة ادراج برامج تدريبية و تربصات التي من شأنها الرفع من مستواه و من اجل اداء المهام الموكلة اليه .

- يجب على المديرية خلق خلية بحث و تطوير من اجل تطوير ورفع الكفاءات موظفيها

افاق الدراسة :

من خلال دراستنا نقترح بعض المواضيع كأفاق للدراسة

-التفافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

-اثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا :الكتب

1. جمال الدين محمد مرسي ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير بدون ذكر الصفحة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006.
2. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، دار النهضة، العربية، بيروت، 2006.
3. زاكي محمد مسعود، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت نالكويتن 1999.
4. زهيدة زرواق ، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ادارة استراتيجية ، 2017-2018.
5. علي محمد وهابن استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار النشر الاشلامية ، 2982.
6. عيسى ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
7. محمد سليمان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة، لبنان، 2008.
8. مدحت محمد ابو النصرن الادارة الحوافز اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط، 1 2012
9. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعة الاسكندرية، 2000.

ثانيا: المذكرات

1. بن حمو محمد الأمين ، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف (01) - 2012 - 2013 .
2. بن غالب العوفي . الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتزام الوظيفي ، شهادة ماجستير . جامعة الرياض 2005.

ثالثا : المجالات و الملتقيات

1. الحاج مداني عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 05.1، 2001.

3. حمداش نسيمه ن اعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية مذكرة ماستر في ادارة الاعمال ن جامعة البويرة،2019.
4. حمو دحيمر- تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية - رسالة دكتوراه علوم إقتصادية- جامعة سطيف (1) . 2017 . 2018 .
2. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد2005،07.
5. سملايحصه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
6. شنذر عز الدين ، عبد المالك حاج العربي ، الثقافة التنظيمية و اثرها على الرضا الرصيفي ، مذكرة ماستر ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2019/2018.
7. عبد المالك بيهينفتيحة شيبه، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ، اقتصاد و مؤشر المؤسسات ، مذكرة ماستر اكاديمي، 2018.
8. عرقوب وفاء ، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بتطوير الكفاءة، برج بوعرييج، 2012.
9. علماوي أحمد - فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة . أطروحة الدكتوراه في علوم اقتصادية - جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس 2015 . 2016 .
10. غيلاني حورية ، مذكرة تخرج ماستر ، اثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية ادارة التغيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016.
11. فاطمة دريدي- أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية - شهادة جامعة محمد خيضر بسكرة 2017- 2018
12. قلال نسيمه ، اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة مذكرة ماستر اكاديمي ، تخصص تسيير استراتيجيين2018.
13. مخلوف فيكلتوم، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2014 ، 2015
14. الياس سالم -تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - مذكرة ماجستير في علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . 2006 .
15. يوسف جغلولي، القيادة الادارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل و الاستيراد، الفضيل ارتيمي بجامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع

3. يوسف كمال و بن محمد ايمان و عروسي سميرة، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الادارة ، جامعة عمار ثليجي ، الاغواط، الجزائر، المجلد2، العدد3، جوان 2018.

رابعاً: مواقع الكترونية

<http://hadicussion.com> le 02/04/2021 à 11 :30

الملاحق

الملحق رقم : 01 استمارة استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامع بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثرالثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية" دراسة ميدانية بمديرية التجارة عين تموشنت، ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتمكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير
البريد الإلكتروني:

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترى أنها تناسبك

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس	ذكر		أنثى	
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
العمر	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
مستوى التعليم	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الخبرة				

متصرف فأكثر	ملحق رئيسي للإدارة	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: القيم التنظيمية	
					تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدل و المساواة بين العاملين	01
					توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين	02
					تقوم المؤسسة بغرس قيم الولاء في العاملين	03
					تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة	04
					يعتبر عامل الوقت مهم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة	05
					البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	
					تشجع المؤسسة روح المبادرة	06
					يشارك العاملون في عمليه صنع القرار	07
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	08
					تسود روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة	09
					يسعى العاملون إلى تحقيق أهداف المؤسسة	10
					البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	
					تمتع المؤسسة بإدخال العلاقات الشخصية في أداء المهام	11
					ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدرا للتعلم	12
					الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	13
					تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين	14
					يلتزم العاملون القدامى بإرشاد العاملين الجدد	15
					البعد الثالث: التوقعات التنظيمية	
					يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	16
					تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الاجراءات مع المستجدات	17

					الحديثة	
					تزود المؤسسة العاملين بكافة المتطلبات الوظيفية	18
					تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة	19
					يقوم العاملين بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة	20

المحور الثاني: تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث و التطوير من أجل تنمية كفاءاتها					
02	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعلم					
03	يتم توظيف العاملين في المؤسسة على أساس الكفاءة					
04	تهتم المؤسسة بالحفاظ على خبراتها و كفاءاتها					
05	تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها					
06	تحرص المؤسسة على تقديم مكافآت للعاملين وفقا لمستويات الأداء المقدمة					
07	نظام الحوافز يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم					
08	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة					
09	تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية بصفة دورية					
10	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية					
11	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها					
12	توفر المؤسسة للعاملين جميع الوسائل و الإمكانيات اللازمة					
13	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة					

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم :02 قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	المحكمين
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ -	د.مراد اسماعيل
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ -	د. حولية يحي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ -	أ. أوجامع ابراهيم

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية عين تموشنت

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت





فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر و عرفان
II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات
2	المطلب الاول : أساسيات الثقافة التنظيمية
2	الفرع الاول: تعريف الثقافة التنظيمية
3	الفرع الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية
5	الفرع الثالث : مستويات و ابعاد الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني : اساسيات تطوير الكفاءات
7	الفرع الاول: تعريف الكفاءة
8	الفرع الثاني : أنواع الكفاءات وأهداف تطويرها
12	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات
12	الفرع الاول: ثقافة اختيار كفاءات
13	الفرع الثاني : ثقافة تكوين الكفاءات

16	الفرع الثالث: ثقافة تحفيز الكفاءات
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
24	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسات الميدانية للثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة
27	المطلب الأول: نشأتها
27	المطلب الثاني: أهدافها
28	المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للتجارة
29	المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج
29	المطلب الأول: متغيرات الدراسة و أدوات جمع البيانات
31	المطلب الثاني: صدق ثبات الاستبيان وخصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
99	قائمة المصادر و المراجع
103	الفهرس
106	ملاحق