



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



## الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي

-دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل درجة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وتنمية

إشراف الأستاذ:

- جفال نورالدين

إعداد الطالبة:

-طرشان صبرينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الأستاذ
مشرفاً ومقرراً	جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ محاضر (ب)	جفال نورالدين
رئيساً	جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ مساعد (أ)	شارف عماد
عضواً مناقشا	جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ مساعد (أ)	مطلوي ربيع

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

السنة الجامعية: 2018/2017

# كلمة شكر

علا بقول الرسول ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله" نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى الذين قيل فيهم:

كاد المعلم أن يكون رسولا

قم للمعلم وفه التبجيلا

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

ونخص بالذكر الأستاذ جفال نور الدين الذي كان له الفضل في هذه الثمرة العلمية الذي قدم من اجلها أخلص نصائحه وإرشاداته، فنسأل الله أن يرفع من مكانته لتقديم مزيد من أعماله.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كلا من: الطاقم العامل بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة.

كما لا يفوتنا أيضا أن نتوجه بالشكر والامتنان إلى والدي العزيز الذي لم يبخل علي بأي شيء في سبيل حبس العلم والمعرفة.

كما أتوجه أيضا بأخلص عبارات الحب والعز والتقدير إلى أمي التي تعتبر درب حياتي ومسلكي في الظلمات.

كما لا ننسى كل من كان لي عوناً في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة "أخي وإخوتي، زملائي وزميلاتي، أصدقائي وصديقاتي" إلى كل من جمعني بهم ذكرى أو عبرة، أو حتى كلمة طيبة.

وشكراً

# إهداء

بكل جد وامتنان أهدي ثمرة جهدي المتواضع:

إلى التي لا تقدر بثمن.....أمي.

إلى الذي لن يكره الزمن..... أبي.

إلى أخي وأخواتي، زملائي وزميلاتي، أصدقائي وصديقاتي.

إلى كل من جمعتني بهم ذكرى أو عبرة، أو حتى كلمة طيبة.

طرشان صبرينة

# فهرس المحتويات

الرقم

العنوان

- شكر

- إهداء

- الفهرس

- قائمة الجداول

- قائمة الأشكال

- مقدمة

## الجانب النظري للدراسة

### 1 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

13	أولاً: الإشكالية.....
14	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
14	ثالثاً: أسباب الدراسة.....
14	ثالثاً: أولاً: الأسباب الموضوعية.....
14	ثالثاً: ثانياً: الأسباب الذاتية.....
15	رابعاً: أهداف الدراسة.....
15	خامساً: أهمية الدراسة.....
15	سادساً: صياغة المفاهيم.....
21	سابعاً: الدراسات السابقة.....

21	..... سابعا:أولا: الدراسات الغربية
22	..... سابعا:ثانيا: الدراسات العربية
24	..... سابعا:ثالثا: الدراسات المحلية
25	..... تعقيب على الدراسات السابقة

## 2 الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

27	..... تمهيد
28	..... أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي
28	..... أولا:أولا: مفهوم الثقافة
28	..... أولا:ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية
29	..... ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية
30	..... ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
31	..... رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية
31	..... رابعا:أولا: الثقافة القوية
32	..... رابعا:ثانيا: الثقافة الضعيفة
33	..... خامسا: آليات خلق الثقافة التنظيمية
33	..... خامسا:أولا: طريقة اختيار العاملين
34	..... خامسا:ثانيا: ممارسات الإدارة العليا
34	..... خامسا:ثالثا: النشأة والتطبيع
34	..... خامسا:رابعا: القصص والطقوس والرموز والمفردات
35	..... سادسا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
35	..... سادسا: أولا: نظرية القيم
35	..... سادسا:ثانيا: نظرية روح الثقافة
35	..... سادسا:ثالثا: نظرية التفاعل مع الحياة
37	..... خلاصة الفصل

### 3 الفصل الثالث: المسار الوظيفي

39	تمهيد.....
40	أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.....
41	ثانياً: أهمية المسار الوظيفي.....
41	ثانياً: أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد.....
41	ثانياً: ثانياً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة.....
42	ثالثاً: خصائص المسار الوظيفي.....
43	رابعاً: أنواع المسارات الوظيفية.....
43	رابعاً: أولاً: المسار التقليدي.....
43	رابعاً: ثانياً: المسار الشبكي.....
44	رابعاً: ثالثاً: مسار الإنجاز.....
44	خامساً: مراحل تنمية المسار الوظيفي.....
44	خامساً: أولاً: مرحلة الاستطلاع والاستكشاف.....
45	خامساً: ثانياً: مرحلة التأسيس.....
46	خامساً: ثالثاً: مرحلة المحافظة والنضوج.....
46	خامساً: رابعاً: مرحلة الانسحاب والتقاعد.....
47	سادساً: الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي.....
49	خلاصة الفصل.....

### الجانب الميداني للدراسة

### 4 الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

52	تمهيد.....
53	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....
53	أولاً: أولاً: أهمية الدراسة الاستطلاعية.....
53	أولاً: ثانياً: فوائد الدراسة الاستطلاعية.....
53	أولاً: ثالثاً: عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية.....

54.....	ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية.....
54.....	ثانيا:أولا: المنهج المتبع في الدراسة.....
55.....	ثانيا:ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....
55.....	ثانيا:ثالثا: مجالات الدراسة.....
56.....	ثانيا:رابعا: أدوات جمع البيانات.....
56.....	أولا- الملاحظة.....
57.....	ثانيا- المقابلة.....
57.....	ثالثا- الاستمارة.....
58.....	ثانيا:خامسا: المعالجة الإحصائية للدراسة.....

## 5 الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

65.....	أولا: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الأولى.....
67.....	ثانيا: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الثانية.....
68.....	ثالثا: عرض البيانات ومناقشة الفرضية العامة.....
69.....	رابعا: النتائج العامة للدراسة.....
70.....	خامسا: توصيات واقتراحات.....

71..... **خاتمة**

73..... **قائمة المراجع**

**الملاحق**

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	61
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	61
03	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	62
04	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب تغير المؤهل العلمي	63
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية	63
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية	64
07	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة	65
08	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين قيم التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة	66
09	يوضح معامل ارتباط بيرسون لاختبار لعلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة	67
10	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة	68

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	مراحل تنمية المسار الوظيفي	01

## مقدمة:

إن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماما بالغا خلال ثمانينات كما تزايد الاهتمام بها خلال التسعينات، وذلك بعد أن تبنتها شركات رائدة مثل الإدارة اليابانية والأمريكية، والتي جعلت منها جوهر مكوناتها لتحقيق أهدافها، وأثبتت مدى نجاعتها وفعاليتها من خلال النتائج المتوصل إليها حيث تؤكد الإستراتيجية الحديثة على مدى أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد رسالة وقيم وروية المؤسسة، وذلك لتوجيه أنظار العاملين لمجالات الاهتمام التي ينبغي التركيز عليها وإعطائها الأولوية، كما تعتبر آلة فعالة للرقابة على الأداء مما يقلل الحاجة للقوانين والإجراءات الرسمية وتقوم بتحديد المزايا التنافسية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها يتوافق إلى حد كبير على كيفية إدارة المؤسسات. فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة، ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والفعالة. لاسيما الموارد البشرية وذلك بحشر الجهود البشرية وتوجيهها وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، ومن هنا تبرز أهمية تطور المسار الوظيفي الذي احتل مكانة هامة في الممارسة الإدارية خلال العقود الأخيرة من الزمن في ظل التغيرات الأساسية في البيئة العالمية التي طالت المجالات الاقتصادية والمعلوماتية والتكنولوجية إلى جانب التنافس الشديد بين المؤسسات.

أما اليوم فالوضع تغير إلى محاولة تصميم الهيكل التنظيمي والوصول إلى الحجم الصحيح، بحيث تنمية وتطور برامج المسار الوظيفي في كثير من المؤسسات، فقد أصبح الفرد هو المسؤول عن تطور مستقبله الوظيفي وليست المؤسسة. بما أن مؤسستنا الوطنية الجزائرية ليست بعيدة عن ما يشهده العالم من تطورات وثورات في مجال العلوم والتكنولوجيا والعلومة والاتصالات.

وكذا لما لحق بها من تغيرات في هياكلها وسياستها الداخلية والخارجية من خصوصية وإعادة الهيكلة له تطور على ثقافتها ورسالتها ومدى تحقيق أهدافها وتوجهات العاملين فيها. فهي مطالبة بمزيد من النفتح على ما يجري في العالم، خاصة في ظل الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي والانضمام الوشيك للمؤسسة التجارية العالمية لذلك وجب على مؤسساتنا الوطنية الاعتماد على عنصر الثقافة التنظيمية لتوحيد الرؤى والتوجهات لدى العاملين مع العالم خاصة فيما يتعلق بالمسار الوظيفي وهذا سنحاول فيه من خلال الدراسة الميدانية للاطلاع على نتائج الثقافة التنظيمية في تطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة.

وعليه قد قسمت هذه الدراسة إلى بابين: باب نظري وباب ميداني وينطوي تحت كل باب خمسة فصول موضحة كالآتي:

- الباب الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة ويضم الفصل الذي يتناول الإطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني نتناول فيه الثقافة التنظيمية والفصل الثالث نتناول فيه المسار الوظيفي.
- الباب الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة جاء ليكمل ويدعم الجانب النظري عن طريق الفصل الرابع الذي يتناول الإجراءات الميدانية للدراسة أما الفصل الخامس يشمل عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

الجانب النظري

للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: صياغة المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل تاريخية متعددة عكست في كجملها مجموعة من المبادئ والأيديولوجيات ساهمت في تشكيل ثقافة هذه المؤسسة، حيث تميزت المرحلة الأولى للاستقلال بالمركزية وأحياناً أخرى باللامركزية مروراً بمرحلة التسيير الاشتراكي الذي طبع بنمط آخر من الثقافة التنظيمية أساسه المشاركة.

وفي السنوات الأخيرة شهدت المؤسسة الجزائرية تحولاً إلى نمط الخصخصة وبذلك تحولت إلى مؤسسات رأس مالية ثقافة تستند إلى العقلانية لكن هذه الثقافة لم تتبلور ولم تزل تشكل خليطاً من ثقافة النظام الاشتراكي ثقافة النظام الرأسمالي.

وفي ظل التحولات التي مست مختلف جوانب الحياة الإنسانية من حيث الإيقاع المشارع للتطورات الحاصلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وظهر نمط جديد من المؤسسات المعاصرة تنظر إلى الموارد البشري بأنه الرأس مال الحقيقي والذي يحقق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة لذلك عملت المنظمات اليوم على صياغة ثقافة تنظيمية تمكنها من غرس قيم ومعتقدات داخل بيئتها التنظيمية مما يحق لها الولاء المطلوب وانتماء كبير للأفراد العاملين طيلة مسارهم الوظيفي وباعتبار المؤسسة الجزائرية كأحد المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها ضمن المنظمات التي تنافسها فهي إذن بحاجة لثقافة منظمة فعالة تسير تطور المسار الوظيفي لعمالها تقوم على العمل الجماعي والمبادرة والمشاركة والتعاون والالتزام والرقابة وبناء على هذا الطرح فنحن بصدد تسليط الضوء على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة محاولة معرفة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة وعليه قمنا بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف تتهيكّل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتطور المسار الوظيفي للعاملين بها؟

ومن خلال هذا التساؤل العام يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يمكن للثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة أن تفرض قيماً يسير وفقها العامل طيلة مساره الوظيفي؟
- 2- كيف تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تطور المسار الوظيفي للعامل؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

لقد ترجمت التساؤلات السابقة إلى الفرضيات الآتية:

**الفرضية العامة:**

هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعامل بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تبسة - .

**الفرضيات الفرعية:**

أولاً: دور القيم والمعتقدات في تطور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

ثانياً: تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية وتطور المسار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

**ثالثاً: أسباب الدراسة :**

إن أي موضوع بحث لا يكون اختياره إلا عن طريق وجود أسباب تدفع الباحث إلى دراسة هذا الموضوع واختياره ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

**ثالثاً: أولاً- الأسباب الموضوعية :**

- اعتبار أن دراسة الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية محل الاهتمام في الآونة الأخيرة، لأن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي في المؤسسة.
- كون الموضوع حديثاً ومازلت الأبحاث قائمة فيه خصوصاً في علم اجتماع التنظيم.
- العناية التي أوليت للثقافة التنظيمية في طرق وأساليب التسيير التي تتماشى مع متطلبات تنمية وتطور المسار الوظيفي.

**ثالثاً: ثانياً- الأسباب الذاتية :**

- كوني موظف بالإدارة العمومية لاحظت أن هناك بعض السلوكيات والعادات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع.

- رغبتني في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي باعتباره موضوع اهتم بالتعاون والتكامل بين الأفراد داخل المؤسسة.
- بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دراسة هذا الموضوع وبغية الوصول إلى أهداف محددة أو مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:
- محاولة معرفة طبيعة الأساليب والسلوكيات والتي من أجلها تؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد في مجال العمل داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف والكشف على العوامل والطرق التي تتحكم في عملية تطور وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة.
- محاولة التعرف على الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية في تطور المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
- محاولة القيام بالدراسة الميدانية لمعرفة مدى التطابق بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.
- محاولة التعرف على بعض الخصائص والمميزات التي تتحكم في الثقافة التنظيمية.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

- تبيان دور الثقافة التنظيمي والسلوكيات التي تقوم بها في تطور المسار الوظيفي بالمؤسسة.
- إثراء المكتبة الجزائرية من خلال بحثنا هذا حول الثقافة التنظيمية في تطور المسار الوظيفي.
- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية ودورها في تطور المسار الوظيفي للعاملين من خلال سلوكياتهم.

#### سادساً: صياغة المفاهيم:

تعتبر المفاهيم من الركائز الأساسية التي يبني عليها أي بحث سوسيولوجي وبواسطة المفاهيم يتم التفرقة إلى التعاريف النظرية والتعاريف الإجرائية والتي يبني عليها أي بحث كان ونحن بصدد دراستنا هذه ارتأينا إلى أهم المفاهيم الأساسية:

**سادسا: أولا: مفهوم الثقافة:**

يعرفها (ادوارد بارنات تايلور) على أنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>1</sup>.

كما يعرفها (بتريم سوروكين) بأنها مجموعة كل شيء يخلقه أو يعدله النشاط الشعوري أو اللاشعوري لاثنتين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم الذين يؤثر أحدهم في تحديد سلوك الآخرين<sup>2</sup>.

**-التعريف الإجرائي للثقافة:**

هي مؤسسة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب

الإنسانية لدى أفراد المؤسسة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في مؤسسات الأعمال.

**سادسا: ثانيا: مفهوم المؤسسة:**

عرفها (شستر برناند) على أنها أنساق فرعية في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة مؤسسة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل<sup>3</sup>.

**-التعريف الاجرائي للمؤسسة:**

هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معنية.

<sup>1</sup> دينيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير سعيداني. ط1، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص72.

<sup>2</sup> بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه، علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005 غير منشورة، ص67.

<sup>3</sup> بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006،

**سادسا:ثالثا: مفهوم الثقافة التنظيمية:**

عرفها (كيرت لوين) بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

كما عرفها (شين) على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معنية في محاولتها في إيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والداخلي، والتي أثبتت نجاحاتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها طريقة صحيحة في إدراك معالجة هذه المشاكل<sup>2</sup>.

**-التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:**

تعبّر عن القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والأعراف التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد في المؤسسة، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المؤسسة وفي سلوك الأفراد العاملين بها.

**سادسا:رابعا: مفهوم القيم التنظيمية:**

هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>3</sup>.

**-التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية :**

عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمؤسسة.

<sup>1</sup> حريم حسن: إدارة المنظمات-منظور كلي-، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص262.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص7.

<sup>3</sup> بوشاقة أحمد، بوسهمين أحمد: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، محاسبة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص3

**سادسا:خامسا: مفهوم المعتقدات التنظيمية:**

تعرف على أنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

**-التعريف الإجرائي للمعتقدات التنظيمية:**

هي أفكار مشتركة ومتفق عليها حول كيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل.

**سادسا:سادسا: مفهوم التوقعات التنظيمية:**

تعرف على أنها التعاقد السيوكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التنظيمية. التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل. وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي للتوقعات التنظيمية:**

هي التوقعات المتبادلة بين الرئيس والعمال داخل مجال العمل، وتتمثل في التقدير والاحترام فيما بينهم. مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد.

**سادسا:سابعاً: مفهوم الاتجاهات التنظيمية:**

تعرف الاتجاهات التنظيمية حسب (محمد قاسم القريوتي) على أنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العميان محمود السلطان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 312.

<sup>2</sup> العميان محمود السلطان: المرجع نفسه، ص213.

<sup>3</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص188.

**-التعريف الإجرائي للاتجاهات التنظيمية:**

هي تنظيم متكامل شأنها شأن القيم محددات السلوك التنظيمي وتختلف باختلاف ثقافة كل مؤسسة.

**سادسا:ثامنا: مفهوم الأعراف التنظيمية:**

يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

**-التعريف الإجرائي للأعراف التنظيمية:**

هي قواعد متعارف عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وتوجيه سلوك العاملين نحو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه.

**سادسا:تاسعا: مفهوم السلوك التنظيمي:**

يعرفه(أحمد ماهر) بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله وهو ما يتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو مشاعر أو انفعالات أو حراك<sup>2</sup>.

**-التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:**

هو مجموعة من التصرفات والاتجاهات التي تصدر عن أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم. كما نضيف أن مجال السلوك التنظيمي المقصود يتعدى الأطر الرسمية كما تحدده قواعد العمل والقوانين واللوائح ليشمل السلوك الغير الرسمي.

<sup>1</sup> بوشناق، بوسهمين: مرجع سابق، ص3.

<sup>2</sup> ماهر أحمد: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص23.

**سادسا: عاشرا: مفهوم المسار الوظيفي:**

يعرف على أنه مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية أو أفقيا بالنقل الوظيفي الأفقي<sup>1</sup>.

**-التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي:**

هو سلسلة متعاقبة من التغيرات التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

**سادسا: إحدى عشر: مفهوم تطور المسار الوظيفي:**

يعرف على أنه مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومؤسسته، من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف مؤسسته في الوقت نفسه<sup>2</sup>.

كما يعرفه (الصالح سالم) على أنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وفرصها في النمو<sup>3</sup>.

**-التعريف الإجرائي لتطور المسار الوظيفي:**

هي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب عن ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو مستوى أعلى.

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص546.

<sup>2</sup> أيمن حسن ديوب: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف-، سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الثاني، 2013، ص132.

<sup>3</sup> الصالح عادل، السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2006، ص63.

**سادسا: إثنا عشر: مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم وكذلك تضمن تنفيذ الاتفاق<sup>1</sup>.

**-التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:**

هي الوحدة التي تتولى تحمل مسؤولية اختيار وتعيين الأفراد، وتدريبهم، وتقدير أدائهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ورعاية الإجراءات النظامية وتقديم المشورة لأولئك العاملين قبل بلوغهم سن التقاعد.

**سابعا: الدراسات السابقة:**

تفيد الدراسات السابقة الباحث الذي هو بصدد دراسة موضوع معين بالمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها وكذلك النتائج التي تولت إليها الدراسات التي سبقتة وبالتالي لا يعيد تكرار ما توصل إليه الباحثين الذين قبله كما أنه يستفيد من منهجية البحوث السابقة والاستفادة من المعطيات والمعلومات التي توصلت إليها الدراسات السابقة. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

**سابعا: أولا: الدراسات الغربية:****الدراسة الأولى:**

دراسة ميادا (Mayada,2000)

تحت عنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي"<sup>2</sup>.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين،

<sup>1</sup> مرعى محمد: أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دمشق، دار الرضا للنشر، 1999، ص1.

<sup>2</sup> نقلا عن: هاني يوسف خليل جعارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2010، ص37.

واشتملت عينة الدراسة على 118 معلم، استخدم المنهج الوصفي في دراستها، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

إن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكا سلبيا نحو الثقافة التنظيمية أكثر من أولئك الراضين عن عملهم، واختلاف مفاهيم الثقافة التنظيمية بين المعلمين الراضين عن عملهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى. وأن المعلمين الراضين عن عملهم يدافعون عن الثقافة التنظيمية أكثر من غير الراضين ووجود فروق بين إدراك المعلمين للثقافة التنظيمية ترجع التعليمية ولصالح ذوي الخبرة أكبر من 12 سنة ووجود فروق ترجع للمؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

### الدراسة الثانية:

دراسة لينكس (LENOX 1999)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي 22 مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية وشملت عينة الدراسة على 200 معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومقياس لزاموتو وكراكور لقياس الثقافة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إلى أن انجاز الطالب مرتبط بالحال الاجتماعية والاقتصادية وحجم المدرسة ووجود علاقة بين حجم المدرسة وقوة الثقافة التنظيمية كبيرة، ووجود علاقة بين إنجاز الطلبة ورضا المعلمين الوظيفي، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزي إلى متغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزي الخبرة التعليمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزي إلى متغير المؤهل أكثر من درجة الماجستير.

### سابعاً: ثانياً: الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى:

التي قام بها أسعد أحمد محمد عكاشة وكانت تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نقلا عن: هاني يوسف خليل جعارة: مرجع نفسه، ص36.

## -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الايجابية في شركة الاتصالات ومستوى الأداء الوظيفي.

حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفاً، وكانت نسبة الردود 79.48% من حجم العينة وقام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة (السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

## الدراسة الثانية:

التي قام بها (أيمن حسن ديوب) وكانت تحت عنوان: "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"<sup>2</sup>.

## -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف-

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعليم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية الاتصالات الفلسطينية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص159.

<sup>2</sup> أيمن حسن ديوب : مرجع سابق، ص121.

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين نمط التعلم التنظيمي المتبع وتطوير المسار الوظيفي للمصارف محل الدراسة. العينة يتكون مجتمع البحث من المصارف العامة 06 وخاصة 14 في سوريا، وزع الباحث 90 استمارة واسترجع 75 استمارة بلغت نسبة إجابتها 83% واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى:

تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والأفراد والمدير (الرئيس المباشر)، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة. في حين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي) تطوير المسار الوظيفي.

سابعاً: ثالثاً: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

قام بها (إلياس سالم) تحت عنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأبعاد التي تتكون منها كل ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة الترابطية بينهما وكذلك دراسة اتجاهات وتأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

الفرضية: تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهري على أداء العاملين.

حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة في جمع البيانات. وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 92 عامل أي ثلث المجتمع من مجتمع الدراسة المكون من 276 عاملاً إلا أنه استرجع 88 استمارة وقام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل

<sup>1</sup> سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص142.

المشاركة، الإبداع، التجديد، الابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد عرضنا بعض الدراسات الغربية والعربية والمحلية التي أمكن الحصول عليها للاستفادة الممكنة منها في إطار الدراسة الحالية، سواء من حيث جوانبها المنهجية أو المعرفية باعتبارها في مجملها جوانب مهمة من موضوع دراستنا، حيث أعطتنا صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية بصفة عامة والمسار الوظيفي بصفة خاصة.

ما يلاحظ من مجموعة هذه الدراسات ودراستنا الحالية، أنها قريبة ببعضها البعض كما أننا نقر بأهمية التي توصلت إليها هذه الدراسات. والتي كانت المنطلق والبداية لموضوعنا، وهذا ما ساعدنا من الاستفادة منها في عدة جوانب، كالجانب النظري والجانب الميداني وبذلك أوضحت لنا طريقة معالجة موضوعنا والذي سنتناول فيه الثقافة التنظيمية وتطور المسار للعاملين، ولهذا سنحاول في دراستنا التأكد من بعض النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة على الرغم من اختلافهم في بعض الجوانب المتعلقة بموضوعنا، وخاصة وأن هذه الدراسات أجريت في فترات زمنية مختلفة (1999-2008) وفي مجتمعات مختلفة لكل منها ميزاتها وثقافتها الخاصة مع اختلاف ذهنيات العاملين في كل مجتمع وعلى الرغم من هذا الاختلاف بين تلك الدراسات فقد استفدنا منها في كل الجوانب العلمية والمعرفية المنهجية.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

خامساً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

سادساً: نظريات الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

الثقافة التنظيمية هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المؤسسات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وبصفة عامة فهي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات من خلال نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يتمتع بها الأفراد العاملين داخل المؤسسة ويتنبؤون بها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون في المؤسسة هذه الثقافة ذات التأثير على الأفراد طوال دورة حياتهم العملية بالمؤسسة إذ أن أهمية وسيادة وتماسك الثقافة في المؤسسة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

## أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي:

### أولاً: أولاً: مفهوم الثقافة:

يرى (ديمورغون) أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة CULTURE اللاتينية والتي تعني عملية حراثة الأرض. فيما يرى البعض الآخر أن المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني COLERE كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص وفي القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان كذا الجماعات الإنسانية، وعرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من (غوستاف وتايلور) اللذان استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجمع وقائع وخصائص مجتمع ما. وأول من استعمل هذا المصطلح هم (الانثروبولوجيين).

على الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفاً وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها ، ولكن يظل تعريفه مهماً اتسع على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة والتي تعني في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان<sup>1</sup>.

### أولاً: ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المؤسسة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سالم إلياس: مرجع سابق، ص8.

<sup>2</sup> شارلز، جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص650.

- يعرفها (وليام لوتشي) بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة. التي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك. فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين<sup>1</sup>.
- تعرف كذلك بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة الداخلة والخارجية وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم<sup>2</sup>.
- كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد<sup>3</sup>.
- يعرفها (البرنوطي) كذلك بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة، وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء<sup>4</sup>.

### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه من الباحثين في أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة، للتفاهم والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة وذلك لتوحيد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين، وتساعدهم في خلق الالتزام كمرشد للسلوك الملائم، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1 هي مثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب أتباعها والاسترشاد بها.
- 2 هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

<sup>1</sup> علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص220.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليل التعكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص131.

<sup>3</sup> أبو قحف عبد السلام : إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، الجامعة الجديدة، 2002، ص27.

<sup>4</sup> نائف البرنوطي سعاد : إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص121.

- 3 -العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من القيم وقواعد سلوكية تحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- 4 -تعتبر كذلك من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسة وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها. وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.
- 5 -الثقافة القوية تعد عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، مساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وذلك عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة.
- 6 -الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الغدارة والرؤساء المباشرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7 -تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكل كانت القيم للمؤسسة مرنة ومنتظمة للأفضل، كانت المؤسسة قادرة على التغيير وأحرص على الإفادة منها<sup>1</sup>.

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص نوردها فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1 -تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في بيئة العمل. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- 2 -ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- 3 -الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيل بعد جيل .

<sup>1</sup> هاني يوسف خليل جعارف: مرجع سابق، ص،ص 9،10

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان: مرجع سابق، ص 310 .

- 4 ثقافة المؤسسة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل العناصر الآتية<sup>1</sup>:
- أ. الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- ب. الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- ج. الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- 5 ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمؤسسة.
- 6 إن الثقافة تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المؤسسة.
- 7 تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين.
- 8 الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها. فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع.
- 9 للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرًا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاق بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوكي معين.

#### رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

يصنفها (العميان) إلى نوعان وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

رابعاً: أولاً: الثقافة القوية: وتعتمد هذه الثقافة على:

- أ - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.
- ب عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. إن المؤسسة ذات الفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إن أدت الثقافة القوية على عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام بها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص406.

## رابعاً:ثانياً:الثقافة الضعيفة:

فإن الأفراد العاملون يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متنافسة وبالتالي يفشلون ف اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

(ولاش) اكتشف ثلاث أنواع من الثقافة هي:

- أ. **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة ذات نوع هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المؤسسة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة.
- ب. **الثقافة الإبداعية:** يعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب العمال الطموحين في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية. ويشجع العمال على المخاطرة والتحدي.
- ج. **ثقافات التعاطف الإنساني:** حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطبيعية وإجراء العمل الودية ويسود المؤسسة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، الإنصاف والأمان والثقة المتبادلة<sup>2</sup>.

تصنف أنواع الثقافات التنظيمية حسب (هاندي) إلى:

- أ. **ثقافة القوة:** يشير هذا النوع إلى مركزية اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالبا ما نشاهد هذه المؤسسات صغيرة الحجم، تبدأ المشاكل أو التأثيرات عندما يصبح حجم هذه المؤسسات كبير للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الاحتفاظ بالصلاحيات بيدها، المحفظة على المركزية وذلك بسبب التعقيدات والتفصيل الكثيرة والظروف التي تواجهها.
- ب. **ثقافة الدور:** إن ما يميز هذه الثقافة عن سابقتها هو تركيزها ينصب على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالمؤسسة والقواعد، وعدم تفضيل المخاطرة، إنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان: مرجع سابق، ص، ص 316، 317

<sup>2</sup> Hodgts, Rchard M,& Kroeck,K,Galen personnel and Humane resource, Management,4<sup>th</sup>,  
Harcourt Brace, Jovanovich publishers,P450.

- ج. **ثقافة مهمة:** تركز هذه الثقافة على الإنجاز وأداء المهام والأعمال عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وغالبا ما تميل هذه الثقافة إلى حل المشكلات بالاعتماد على الخبرة والعمل الجماعي مما يجعل المؤسسات عالية التكيف مع المتغيرات والمستجدات إلا أن المشكلة تكمن بصعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.
- د. **ثقافة العملات:** تقتصر على الاهتمام بطريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح في إطار ثقافة العمليات هو أكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله اليومي والكلي.
- هـ. **ثقافة الإنجاز:** تركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح ولنمو والتميز لدى أفراد المؤسسة ويمكن القول إن المؤسسات تمتلك ثقافة الإنجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الإنجازات من خلال الحوافز أو الطقوس التكريمية أو شهادات التقدير وبالتالي زيادة حماس الموظف لتقديم المزيد من الأداء الناجح والمميز<sup>1</sup>.

### خامسا: آليات خلق الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالنشأة الاجتماعية للطفل. فهي قيم يتم تعليمها للأفراد من البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسة اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأواثق يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة: ومن أهم أسباب الثقافة التنظيمية ما يلي:

**خامسا: أولا: طريقة اختيار العاملين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة والذين يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية: إذ بإمكان الأشخاص المرشحين للتعين أن يقرروا

<sup>1</sup> [www.researchGate.net...AZZAM2/EFFECTS...Organisationat,culture...ORG](http://www.researchGate.net...AZZAM2/EFFECTS...Organisationat,culture...ORG)

العمل أو عدم العمل فيما حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك.

**خامسا:ثانيا:** ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن المماريات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إن يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها السلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن ومن خبرة واقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء. وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك شكل واضح وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجرى التكتم عن الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد لا يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الغدارة عليها ليست إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود<sup>1</sup>.

**خامسا:ثالثا:** النشأة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيار المرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون لكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمه وما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين وأن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والتوجه مع القيم الثقافية السائدة<sup>2</sup>.

**خامسا:رابعاً:** القصص والطقوس والرموز والمفردات: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الأسباب الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الأسباب غير الرسمية. وتتمثل بالطقوس التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم: المرجع السابق، ص، ص184، 185.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 186.

على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين أصحاب الأفكار لتطويرية وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وزيادة الزملاء ومشاركة في المناسبات الخاصة، وعقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين<sup>1</sup>.

### سادسا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة، والشخصية والسلوك التنظيمي قد أدى هذه دراسات إلى بلورة عدد من النظريات. والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات:

**سادسا:أولا: نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة. وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم. والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويرى (أويلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية<sup>2</sup>.

**سادسا:ثانيا: نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل الثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص. والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحلل المعطيات الثقافية تسيطر تلك الروح على شخصية القادة والعاملين ف المنظمة. يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأن المنظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**سادسا:ثالثا: نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية. والتي يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة. وعن أسلوب التفكير وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم : المرجع السابق،ص،ص186، 187

<sup>2</sup> وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص 155.

في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- أ. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- ب. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- ج. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1996، ص، ص 240، 241.

## خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات ولهذا فإن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها. فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط العاملين بالمؤسسة بعضهم ببعض وساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المؤسسة من خلال علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي. وفعالية المؤسسة وتظهر للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المؤسسة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك. كما نعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة.

## الفصل الثالث: المسار الوظيفي

تمهيد:

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي.

ثالثاً: خصائص المسار الوظيفي.

رابعاً: أنواع المسار الوظيفي.

خامساً: مراحل المسار الوظيفي.

سادساً: الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيير في أنماط الحياة وهيكلة القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشر واستغلال مواردها البشرية، تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات منذ فترات طويلة ولكن تتدرج وتتطور طبقا لاحتياجات المؤسسات واهتماماتها ولكننا نلاحظ أنه منذ التسعينات من القرن العشرين زيادة الاهتمام بدراسة احتياجات العاملين وتحليل مساهمهم الوظيفي للتعرف على مراحل حياتهم ومستقبلهم الوظيفي، وبرامج تنمية المسار الوظيفي، قد بنيت في العديد من المؤسسات حتى تساعد العاملين لمواجهة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتعلقة بالنمو والتدرج الوظيفي وبما يواكب الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية كذلك.

## أولاً: مفهوم المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة<sup>1</sup>.

-كما يعرف على أنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها. وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي<sup>2</sup>.

-يعرف تطور المسار الوظيفي على أنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو<sup>3</sup>.

-كما يعرف كذلك بأنه مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظّمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف الموظف وأهداف منظّمته في الوقت نفسه<sup>4</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة من أجل تحقيق طموحات المراد البشرية في العمل بوجه عام فجميع العاملين يسعون بجد ونشاط ليحصلوا على ترقيات للتقدم نحو الأعلى في المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، إلى جانب ذلك تشجع هذه المسارات الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطور وتحسين معارفهم باستمرار، للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2002، ص238.

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي : مرجع سابق، ص 546.

<sup>3</sup> الصالح عادل، السالم مؤيد : مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> أيمن حسن ديوب : مرجع سابق، ص 132.

**ثانيا: أهمية المسار الوظيفي:**

ينظر إلى المسار الوظيفي حسب الأهمية من منظورين:

**ثانيا: أولا: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:**

- أ. محاولة ضمان الأنساق والتوافق بين التوقعات والخبرات.
- ب. إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية.
- ج. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل.
- د. بناء المهارات وبغى تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.
- هـ. كما تمكن أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد أيضا في زيادة المستويات التعليمية والطموح الوظيفي لدى العاملين مع توفير الفرصة لهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالرغبة في الإنجاز والتقدم.
- و. كذلك من حيث التوازن أي يمثل أهمية اجتماعية للعاملين لتوفير المتطلبات الضرورية للحياة الكريمة، حيث يسعى الأفراد حاليا، لتحقيق التوازن بين العمل وما يتاح من إشباعاته، وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاته وترفيه له<sup>1</sup>.

**ثانيا: ثانيا: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:**

- أ. اختيار الموارد البشرية الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة. لذا لابد من تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- ب. التنمية واستخدام الموارد البشرية.
- ج. توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

<sup>1</sup> حسن رواية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص، ص 337، 339.

- د. كما تمكن أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة في تحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة.  
 مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والفاعلية التنظيمية  
 هـ. زيادة حدة المنافسة في استقطاب الأفراد ذوي المواهب والقدرات العالية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: خصائص المسار الوظيفي:

يلخصه مصطفى محمود أبو بكر كالاتي:

- 1 يتوقع على الفرد قدر من المسؤولية وتأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- 2 وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- 3 كما أن المسارات الوظيفية تساهم في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد والمنظمة.
- 4 إن المسار الوظيفي يقوم على أساس المسؤولية بالنسبة للمنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته. وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 5 تحقيق مسار الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- 6 يتوقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي بين اتجاهات وصفات وقدرات والمهارات التي تؤهله إلى ذلك.
- 7 للعمل من خلال النظم وتكامل جهود كل فرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد.
- 8 وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- 9 وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته. تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص112.

إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أنواع المسارات الوظيفية:

في ضوء تصنيف مجالات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية:

##### رابعاً: أولاً: المسار التقليدي:

يمثل المسار التقليدي حركة انتقالية عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى الوظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها، ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد. وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين إلا أنه يعاب عليه بوصفه بالمسار الضيق أو المحدود غير المرن ونقص فرص الترقية المتاحة.

##### رابعاً: ثانياً: المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفية في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن. وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد. مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن. ويعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص، ص

212، 214

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي: مرجع سابق، ص، ص550، 551.

**رابعاً: ثالثاً: مسار الإنجاز:**

ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله. بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية الخدمة الوظيفية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته، ساعده ذلك في سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التعاقد. وهنا تبرز مشكلة لدى هؤلاء الأشخاص وهي أن فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة. مما يحدث لدى الموظف طلاً بسبب عدم التغيير وهذا بدوره يخفض من دافعيته للعمل<sup>1</sup>.

**خامساً: مراحل تنمية المسار الوظيفي:**

تتعهد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي، وتختلف أهميته منها حسب مهام الوظيفة وأنشطتها وعلاقتها وهذا بالإضافة إلى تأثرها بحاجات ورغبات الأفراد واتجاهاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وأخيراً تتأثر تلك المراحل أيضاً بسلوك الوظيفة ذاتها<sup>2</sup>.

في ما يلي شرح لمراحل دورة حياة الموظف الوظيفية:

**خامساً: أولاً: مرحلة الاستطلاع والاكتشاف:**

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف مباشرة حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل من خلال الجوانب التالية<sup>3</sup>:

- أ. **التعلم:** يتعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:
- أن يؤدي عدة أعمال.

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي : مرجع سابق، ص 552.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 210.

<sup>3</sup> عقيلي عمر وصفي : مرجع سابق، ص 559.

• العمل ضمن فريق.

• كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال؟

• كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.

• كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم؟

ب. **المساعدة والاعتماد:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما

يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى مساعدة ليؤدي ما طلب منه. ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على

نفسه في نهايتها وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لديه وخلق

الاجتماعي مع بيئة عمله.

ج. **المتابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة لا بد منها من متابعته بشكل

جيد ومستمر لتصحيح أخطائه وفي نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة

وظائف وتقييم أدائه فيها.

يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من معارف ومهارات وتحديد قدراته واهتماماته وتفصيلاته وميوله.

حيث في ضوء هذا الاكتشاف يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل. والتي تحدد

مسار مستقبلي الوظيفي مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها.

**خامسا: ثانيا: مرحلة التأسيس:**

بانتهاج المرحلة السابقة، يكون الموظف قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة ورسم مسار مستقبلي الوظيفي في ضوء

تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية

مسار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي يستدرج فيها.

أ. الاستقلالية والاعتماد على نفسه.

ب. القدرة على المساهمة الفعالة في العمل.

بما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين: تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف ويخضع لتدريب وتنمية مستمرين، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي<sup>1</sup>.

#### خامسا: ثالثا: مرحلة المحافظة والنضوج:

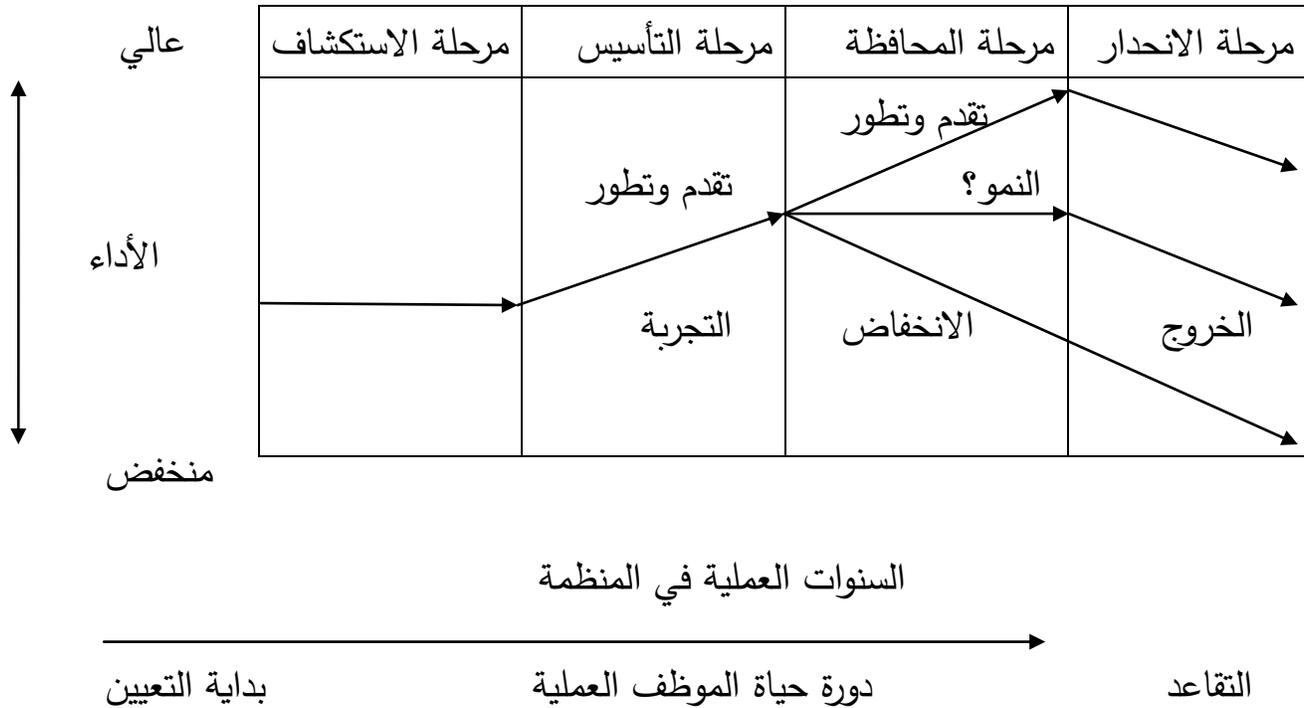
في هذه المرحلة يهتم لأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وحقل معارفهم بكل جديد. ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم، فالأفراد في هذه المرحلة يصبحون وقد امضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم على الوظيفة التي يشغلونها. ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها. هذا إلى جانب إلهامهم التام بتوقعات مدراءهم لما يؤدونه من أنشطة ومهام بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملون في هذه المرحلة مدربين للعاملين الجدد، وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها وتنميتهم وتدريبهم باستمرار ودعم مهاراتهم.

#### خامسا: رابعا: مرحلة الانسحاب والتقاعد:

يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة. عندما نفكر في الانسحاب فإننا نفكر في العاملين كبار السن، لكن نجد آخرين قد أجبروا على ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعددة من بينها تصفية المنظمة أو اندماجها، هؤلاء ما يعيدون بناء مسارهم الوظيفي بمرحلة التمهيد والاستكشاف مرة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي: المرجع السابق، ص 560.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 244.



شكل رقم 01: مراحل تنمية المسار الوظيفي.

### سادسا: الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي:

تعتبر الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات والعادات المشتركة داخل المؤسسة. وهي تتفاعل مع بعضها البعض لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع الأفراد العاملين فالثقافة التنظيمية إذا موجهة للسلوك التنظيمي داخل المؤسسات لاتجاه واحد. ومنه وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية ومعتقدات واتجاهات مفهومة وواضحة تؤدي إلى إدراك العاملين فيها لرسالتها وللقواعد السلوكية التي يلتزم بها من قبلهم. فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك. فالثقافة شيء أساسي وجوهري في جميع المؤسسات المعاصرة اليوم لأنها تساعد على تمييز السلوك فيها وتوجهه نحو هدفها. مما يسهل عملية تدريب وتنمية الأفراد العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، والتي عليها في هذا المجال مسؤولية تتلخص بقيامها بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة وخاصة الجدد وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها وتدريبهم كيف يلتزمون بها أثناء تعاملهم مع الآخرين، وتوعيتهم بأنها دستور أخلاقي للمؤسسة. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا

الحد، بل عليها أن تراعي في عمليات استقطاب واختيار الموارد البشرية أن تضع معايير النقاء هذه الموارد تتسجم مع مكونات هذه الثقافة. بحيث يتم انتقاء عناصر بشرية للعمل تتوفر فيها وتحمل معها أخلاقيات وقيم تتسجم مع مضمون ثقافة المؤسسة التنظيمية، وعلى إدارة الموارد البشرية وباستمرار تصميم برامج للتنمية وتطور التنظيمية لتوفير النوعية المستمرة لجميع العاملين في المؤسسة بهذه الثقافة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي: مرجع سابق، ص99.

**خلاصة الفصل:**

المسار الوظيفي كما سبقت الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته العملية إلى حين تقاعد. لذا على كل فرد اتخاذ القرارات المناسبة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفية مع ميزات الشخصية كمستوى المعرفة والمهارات والخبرة وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولويتها. لأن في غياب ذلك الفرد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتناسق مع الأهداف التنظيمية لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والغرض من خلال برامج التدريب والتنمية، تحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة مما يخلق التوافق والتكامل بينهما.

الجانب الميداني

للدراسة

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

أولاً: أولاً: أهمية الدراسة الاستطلاعية.

أولاً: ثانياً: فوائد الدراسة الاستطلاعية.

أولاً: ثالثاً: عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

ثانياً: أولاً: المنهج المتبع في الدراسة.

ثانياً: ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثانياً: ثالثاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

ثانياً: رابعاً: المعالجة الإحصائية.

**تمهيد:**

إن البحوث الميدانية تساعدنا في إجراء الدراسات العلمية والاجتماعية التي تهدف إلى برهان الفرضيات وتحويلها فيما بعد إلى نظريات علمية موضوعية، فالباحث يستطيع برهان فرضية معينة من خلال دراسة ميدانية عن الموضوع، والدراسة هذه تتوخى اختيار صحة الفرضيات المقترحة سابقا. وذلك بعد جمع الأدلة والبراهين الكافية عنها من الميدان الاجتماعي. فالدراسة تختار عينة من مجتمع البحث، أو المجتمع الذي سلطنا عليه هذه الدراسة، بالإضافة إلى تصميم ورقة استبيانیه تطرح فيها مجموعة من الأسئلة تدور حول أثر الخلفية المراد دراستها، وبعد مقابلة العينة مقابلة مباشرة أو غير مباشرة. تبويب المعلومات والإحصائيات وتكون منها الجداول التي تحلل معلوماتها الرقمية أو الكتابية تحليلا علميا يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج النهائية للبحث. في دراستنا حول موضوع "الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي"، كما ارتأينا وانطلاقا من العنوان وأن تكون دراستنا في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة.

**أولاً: إجراءات الدراسة الاستطلاعية:****أولاً: أهمية الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها كل باحث في دراسته، حيث تسمح لنا باكتشاف أولى لمصادر المادة العلمية، كما تساعدنا أيضاً في معرفة الوسائل المناسبة لجمع المعلومات والمعطيات التي تتناسب مع نوع وموضوع الدراسة من جهة ومن جهة ثانية تتناسب مع خصائص العينة المدروسة .

لذا قمنا بدراسة استطلاعية حول موضوع الدراسة في بداية الأمر . وذلك للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة.

**أولاً: ثانياً: فوائد الدراسة الاستطلاعية:**

- صياغة إشكالية الدراسة صياغة دقيقة لنتمكن من دراستها دراسة معمقة .
- معرفة وإدراك الظروف التي تجرى فيها الدراسة.
- كما تساعدنا في التعرف على الموضوع قيد الدراسة وكيفية جمع المعلومات.
- توضيح مفاهيم المصطلحات العلمية وتحديد معانيها تحديد دقيقاً يمنع الخلط بين ما هو متقارب بها<sup>1</sup>.

**أولاً: ثالثاً: عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية:**

من خلال بحوث استطلاعية وصفية لموضوع الدراسة باعتمادنا على جمع المعطيات والإحصائيات والمعلومات من خلال الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، ومعانيه بمختلف أماكن العمل وظروفه في المؤسسة محل الدراسة.

كما استعملنا تقنية المقابلة وإجراء حوارات مع العاملين بالمؤسسة، هذه الأخيرة فتحت لنا المجال للتعرف أكثر على واقع المؤسسة. بالإضافة إلى مشاهدة سلوكيات العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم مرون عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، طر، عمان، مؤسسة الوراق، 2000، ص39.

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي تحصلنا عليها سواء من عند العاملين أو من خلال الوثائق والسجلات أو من عند رؤساء الأقسام وخاصة رئيس قسم إدارة الموارد البشرية تم تعديل الاستبيان، كما أنه تم بعض المعلومات التي كنا قد تجاهلناها وأخرى كانت غائبة عنا.

### ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية:

#### ثانيا: أولا: المنهج المتبع في الدراسة:

على الرغم من أن علم الاجتماع علم يبحث في الواقع المعاش واكتشاف العواقب والمشاكل التي تعرف التقدم الاجتماعي من أجل حياة أفضل ومستقبل زاهر حيث يعتمد هذا العلم على مناهج مختلفة باختلاف طبيعة الدراسة للوصول إلى مبتغاه.

-**المنهج:** يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى حقيقة في العلم<sup>1</sup>

كذلك هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونه<sup>2</sup>.

من أجل البرهنة على فرضيات دراستنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لموضوع دراستنا، ذلك أن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي يتبعه، ومن خلال دراستنا هذه نود معرفة الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها أبعادها وخصائصها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها ثم الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص99.

<sup>2</sup> شروخ صلاح الدين: منهجية البحث القانوني، عنابة، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص92.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث والوسائل الجامعية، الجزائر، منشورات الشهاب، 1998، ص24.

المنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص نتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه وأيضاً العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>1</sup>.

### ثانياً: ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 300 عامل ونظراً لعدم القدرة على إجراء المسح الشامل على كافة أفراد البحث سنقدم بأخذ حجم عينة قدرها 20% مما يعني حجم عينة الدراسة حسابياً يكون ما يلي:

$$60 = 100/300 \times 20$$

ومن خلال هذا نلاحظ حجم عينة الدراسة هو 60 عامل، ونظراً لخصائص هذا المجتمع الذي يتكون من فئات معينة وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة قصدية، نظراً كذلك لطبيعة المناصب التي يشغلونها العمال، وحتى يظهر كل عامل من العمال مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالتالي:

$$04 = 100/22 \times 20 \leftarrow \text{عدد الإطارات العليا: 22}$$

$$06 = 100/30 \times 20 \leftarrow \text{عدد الإطارات : 30}$$

$$50 = 100/248 \times 20 \leftarrow \text{عدد الموظفين: 248}$$

### ثانياً: ثالثاً: مجالات الدراسة:

ثانياً: ثالثاً: أولاً: المجال الزمني: لقد أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2018/2017، حيث استغرقت هذه الدراسة 30 يوماً أي من 10-3-2018 إلى غاية 8-4-2018.

ثانياً: ثالثاً: ثانياً: المجال البشري: لقد أجريت هذه الدراسة على العاملين الإداريين الموجودين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة، حيث تشغل هذه المؤسسة 300 عامل منهم 30 عامل إداري.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان : مرجع سابق، ص 99.

**ثانياً:ثالثاً:ثالثاً: المجال المكاني:** لقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة، التي تقع داخل ولاية تبسة بطريق قسنطينة، وهي مؤسسة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي الصادر عن وزارة الفلاحة رقم 182 المؤرخ في 11 أفريل 1977

حيث تمتلك تعاونية الحبوب والبقول الجافة قدرة تخزين عالية تقدر ب: 1978000.00 قنطار موزعة على عدة مخازن منها ما هي خاصة بالتعاونية وأخرى نستأجره، كما تشغل المساحة الإجمالية الخاصة بزراعة الحبوب والبقوليات: 202000 هـ، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري لها كافة المسؤولية في شراء المواد الأولية وتحويلها وتسويقها.

#### ثانياً: رابعاً: أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة في جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة "الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي"، ولجمع المادة العلمية الميدانية قمنا باستخدام الاستبيان ودليل المقابلة والملاحظة لمعرفة الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة وهي كما يلي:

#### ثانياً:رابعاً:أولاً: الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معني أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه<sup>1</sup>.

كذلك هي مشاهدة الوقائع ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية<sup>2</sup> تم استعمالها في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستبيان والمقابلة، من جمع للبيانات حول مجتمع الدراسة، فمن خلال زيارتنا للمؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدة تنظيم العمل والانضباط وعلاقات العمال برؤسائهم والاحترام المتبادل فيما بينهم، ومدى ملائمة بيئة العمل لأداء العمال.

<sup>1</sup> بوحوش : الذنبيات: مرجع سابق، ص81.

<sup>2</sup> شروخ صلاح الدين: مرجع سابق، ص29.

## ثانيا: رابعا: ثانيا: المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>.

## -دليل المقابلة:

في دراستنا هذه اعتمدنا على دليل المقابلة وذلك لمعرفة بعض المعلومات التي تخدم دراستنا هذه، وقد تم تقسيمها إلى محورين هما:

-المحور الأول: حيث تشمل اللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة.

-المحور الثاني: حيث تشمل تقييم الأداء العاملين في المؤسسة.

## ثانيا: رابعا: ثالثا: الاستمارة:

تعرف الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى لمبحوثين عن طريق البريد<sup>2</sup>.

أ-1: دليل الاستبيان: تم إعداد الاستبيان على النحو الآتي:

1\* إعداد الاستبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية والمعلومات.

2\* عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

3\* تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف.

4\* تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح والإرشاد وتعديل ما يلزم تعديله.

<sup>1</sup> زرواتي رشيد: مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، د،م،ن، مطبعة دار صومة، 2002، ص123.

تم تعديل الاستبيان بعد إطلاع الأساتذة المحكمين عليه من أصحاب الاختصاص حيث أخذت توصياتهم مأخذ التنفيذ والجد وكذلك توجيهات الأستاذ المشرف. ثم بنيت شكلها النهائي حيث تكونت من المحاور الآتية:

1-رسالة تغطية موجهة إلى مبحوثين تبين لهم الغرض من الدراسة وتطلب منهم التعاون معنا.

أما في ما يتعلق بمحاور الاستبيان فكانت على النحو الآتي:

**1/ القسم الأول:** ويضم المحور الأول الذي يحتوي على بيانات أولية والمعلومات الشخصية للتعريف بمجتمع الدراسة من حيث المتغيرات المستقلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية...)

**2/ القسم الثاني:** يتضمن أسئلة الاستبيان متبوعة بتدرج ليكارت الخماسي وتتكون الاستبيان في صورتها الأخيرة من 38 سؤال موزع كما يلي:

-**المحور الثاني:** ويتعلق بمكونات الثقافة التنظيمية حيث تحتوي على 18 سؤال.

-**المحور الثالث:** ويتعلق بتطور المسار الوظيفي حيث يحتوي على 15 سؤال.

**ثانيا: خامسا: المعالجة الإحصائية للدراسة:**

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة ولاختبار الفرضيات باستخدام SPSS

كما اعتمدنا كذلك على مقياس ليكارت الخماسي.

معارض	معارض جدا	محايد	موافق	موافق جدا
5	4	3	2	1

تم استخدام في هذه الدراسة:

1/ المتوسطات الحسابية.

2/ الانحرافات المعيارية.

3/ النسب المئوية والتكرارات.

4/ معامل الارتباط لبيرسون إذا كانت قيمته محصورة بين ارتباط قوي جدا (0.9-1) ارتباط قوي (0.8-0.9)، ارتباط ضعيف (0.3-0.5) لا توجد علاقة (0-0.3)، أما الحكم على قيمته إن كانت قيمته دالة إحصائياً أم لا فإننا لا نلجأ إلى قيمة مستوى الدلالة بحيث: إذا كانت قيمته أقل من 0.05 فمعناه دالة إحصائياً أي يوجد ارتباط ، وإذا كان أكبر من 0.05 فمعناه أنه لا يوجد دلالة ومنه لا يوجد ارتباط.

## الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية العامة.

ثانياً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الأولى.

ثالثاً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الثانية.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: توصيات واقتراحات.

يشمل هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة كلها.

\*جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	86.67%
أنثى	08	13.33%
المجموع	60	100%

التحليل:

يوضح الجدول رقم (1) والذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس أن النسبة المئوية 86.67% من مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور، ويرجع هذا الفرق إلى طبيعته العمل الذي يتطلب الكثير من الجهد وذلك لأن جزء كبير من نشاط المؤسسة يقوم بتأديته العاملين من فئة الذكور، حيث يقومون بأعمال الصيانة، الإنتاج... وما شابه ذلك وبالتالي هذه الأعمال تتطلب عناصر الذكور، لهذا نجد أن عدد الذكور العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة أكبر من عدد الإناث التي تتمثل النسبة المئوية 13.33%.

\*جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن:

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	3.33%
[31-40]	8	13.33%
[41-50]	44	73.34%
51 فأكثر	6	10%
المجموع	60	100%

التحليل:

يوضح الجدول رقم (2) والذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن النسبة الأعلى هي التي تتراوح ما بين [41-50] تقدر بـ: 73.34% للعمال بينما الفئة العمرية ما بين [31-40] تقدر بـ: 13.33%، أما العمال الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر تقدر نسبتهم بـ: 10% بينما تقل النسبة إلى 3.33% بالنسبة للفئة الأقل من 30 سنة. إذن النسبة الكبيرة من مجتمع الدراسة المحصورة أعمارهم ما بين [41-50] وهذا مؤشر يدل على أن هذه الفئة لديها المعرفة الكافية عن بيئة العمل ويتمتعون بالخبرة في مجال العمل وهذا المنطلق يمكنهم تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة.

\*جدول (3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
6.67%	4	أعزب
86.66%	52	متزوج
0%	0	أرمل
6.67%	4	مطلق
100%	60	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول رقم (3) والذي يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد الدراسة بأن أغلب العمال بالمؤسسة متزوجين وقد قدرت نسبتهم بـ: 86.66% أي ما يعادل 52 عامل، كما أن نسبة العزاب والمطلقين ممثلة بـ: 6.67% أي ما يعادل 4 عمال، إذن فالمعطيات المقترحة هي أن أغلب عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة هم أرباب عائلات ويتحملون مسؤولية عائلية تتطلب العمل المتواصل والمحافظة قدر الإمكان على مناصبهم وذلك قصد توفير قوتهم وقوت عائلاتهم، وبما أن الإعالة تعد دافعا مهما تجعل العامل يتحلى بقدر كبير من الحذر والمسؤولية أثناء ممارسة المهام الاعتيادية داخل المؤسسة، كما أن الاستقرار العائلي والاجتماعي للعمال يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي، وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة.

\*جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب تغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.33%	8	بدون مستوى
11.67%	7	ابتدائي
18.33%	11	متوسط
30%	18	ثانوي
26.67%	16	جامعي
100%	60	المجموع

التحليل:

يوضح جدول رقم (4) والذي يمثل المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة، حيث نلاحظ أن 30% من العمال بالمؤسسة لديهم مستوى ثانوي، وتليها نسبة 26.67% من العمال الذين لديهم مستوى جامعي، كما نجد نسبة 18.33% من العمال ذو المستوى المتوسط، ثم تأتي نسبة 13.33% من العمال الذين هم بدون مستوى، ونسبة قليلة جدا تمثل الفئة ذات مستوى ابتدائي والتي تقدر بـ: 11.67% من خلال الجدول لاحظنا أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة، واختلاف المستوى الدراسي مؤشر على اختلاف الثقافة العمالية أن أغلبية العمال لديهم ثقافة ومعرفة كافية حول طبيعة العمل المطلوب.

\*جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
13.33%	8	أقل من 5 سنوات
6.67%	4	[10-06]
21.67%	13	[15-11]
58.33%	35	16 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

## التحليل:

يوضح الجدول (5) والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل، نجد نسبة 58.33% لدى العمال الذين لهم أكثر من 16 سنة في العمل ثم تأتي نسبة 21.67% بالنسبة للعمال المحصورة سنوات عملهم ما بين [11-15 سنة] أما العمال الذين سنوات عملهم أقل من 5 سنوات في مؤسسة قدرت بـ: 6.67% ومن هنا نلاحظ أن عدد العمال القدامى أكبر من عدد العمال الجدد وهذا مؤشر على وجود خبرة طويلة في المؤسسة، مما يعني أن العمال لديهم معرفة والدراية عن طبيعة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة. كما أن الإحساس والشعور الإيجابي لدى العاملين حول أهمية تنمية وتطور المسار الوظيفي تدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع دراستنا، مع العلم أن الأقدمية والخبرة تلعب دورا هاما في عملية تقييم الأداء وتساعد العامل الموظف في المؤسسة على تحسين أدائه ولكن مقرونة بالمستوى التعليمي.

\*الجدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
6.67%	04	الإطارات العليا
10.00%	06	الإطارات
83.33%	50	عمال التنفيذ
100%	60	المجموع

## التحليل:

من خلال هذا الجدول رقم (06) والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب فئات المهنية أن عدد عمال التنفيذ 50 عامل أي ما يعادل نسبة 83.33%، أما الإطارات 06 أي ما يعادل نسبة 10.00% وتأتي الإطارات العليا 04 أي ما يعادل نسبة 6.67%، من خلال الجدول لاحظنا أن عملية توزيع المستويات تعود إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل.

## أولاً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الأولى:

أولاً: أولاً: دور القيم والمعتقدات في تطور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

أولاً: أولاً: أ: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وتطور المسار الوظيفي للعاملين.

\*الجدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين قيم التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة:

البيان الإحصائي	القيم التنظيمية	تطور المسار الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
المتوسط الحسابي	23.5500	54.6667	0.353	0.006	ارتباط ضعيف
الانحراف المعياري	1.46629	5.11451			

التحليل:

يوضح الجدول رقم 07 والذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية يساوي 23.5500 والانحراف المعياري 1.11451، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.353 عند قيمة مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وتطور المسار الوظيفي للعاملين. كما يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) إلا أن هذا الارتباط ضعيف، والقيم التنظيمية في المؤسسة تعمل على توجيه سلوك العاملين وهذا حتما سيؤثر على أدائهم، كما تتفق مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008 التي توصلت إلى القيم التنظيمية تؤثر على أداء العمال وبالتالي يؤثر على تطور المسار الوظيفي، أي أن هناك توافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

أولاً: أولاً: ب: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية السائدة في المؤسسة وتطور المسار الوظيفي للعاملين.

\*الجدول رقم (08) يوضح معامل ارتباط بيرسون لاختبار لعلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة:

البيان الإحصائي	المعتقدات التنظيمية	المسار الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
المتوسط الحسابي	23.6500	54.6667	0.351	0.006	ارتباط ضعيف
الانحراف المعياري	1.49377	5.11451			

التحليل:

يوضح جدول (08) والذي يوضح معامل ارتباط لبيرسون لاختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، ولاختبار الفرضية الأولى تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث كان متوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية يساوي 23.6500، أما الانحراف المعياري يساوي 1.49377، أما قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.351 عند قيمة مستوى الدلالة 0.006 وهو أصغر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $a=0.05$  بين المعتقدات التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين، كما يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) إلا أن هذا الارتباط ضعيف، ونؤكد بأن طبيعة الأفكار والمعتقدات التنظيمية تكون مشتركة بين العاملين تؤثر على سلوك الإنسان داخل المؤسسة، بحيث تؤثر هذه المعتقدات على العاملين تؤثر على حياتهم العملية وينعكس هذا من خلال الرضا الوظيفي وكما تتفق مع دراسة (ميادا، 2000) وكذلك تتفق مع دراسة (لينكس، 1999).

## ثانيا: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الثانية:

ثانيا: ثانيا: تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية وتطور المسار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

\*جدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة:

البيان الإحصائي	الثقافة التنظيمية	المسار الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
المتوسط الحسابي	47.2	54.6667	0.353	0.006	ارتباط ضعيف
الانحراف المعياري	2.96006	5.11451			

التحليل:

يوضح الجدول رقم (09) والذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة و لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث كان المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية يساوي 47.2 وقيمة الانحراف المعياري للثقافة التنظيمية يساوي 2.96006، أما المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي يساوي 54.6667، أما الانحراف المعياري للمسار الوظيفي يساوي 5.11451 ومعامل الارتباط لكل من الثقافة التنظيمية والمسار الوظيفي يساوي 0.353 عند قيمة مستوى الدلالة 0.006 وهو أصغر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية أي تساهم الثقافة التنظيمية على اعتبارها مرجعا لسلوكيات الأفراد في دعم وتنمية مسارهم الوظيفي، كما يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) إلا أن هذا الارتباط ضعيف، كما تتوافق مع دراسة (ديوب أيمن حسن، 2003) التي بينت أن من مسؤولية تطور المسار الوظيفي للعاملين تعد مسؤولية مشتركة بين أفراد إدارة المؤسسة والثقافة التنظيمية لها تأثير جوهري على أداء العاملين في المؤسسة وينعكس هذا من خلال رضاهم و انتمائهم ومدى التعاون والتفاهم فيما بينهم، وإعطائهم القدر المستحق من التقدير.

## ثالثاً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية العامة:

هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة.

\*الجدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تبسة :

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البيان الإحصائي
ارتباط ضعيف	0.006	0.353	القيم التنظيمية
ارتباط ضعيف	0.006	0.351	المعتقدات التنظيمية
ارتباط ضعيف	0.003	0.376	التوقعات التنظيمية
ارتباط ضعيف	0.010	0.328	الاتجاهات التنظيمية
ارتباط ضعيف	0.018	0.018	الأعراف التنظيمية
ارتباط ضعيف	0.006	0.353	المسار الوظيفي

التحليل:

يوضح الجدول رقم (10) والذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة، والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط لمكونات الثقافة التنظيمية تتراوح بين 0.018-0.376 عند مستوى الدلالة أصغر من 0.05 وقيمة معامل الارتباط للمسار الوظيفي 0.353 عند مستوى الدلالة 0.006 وهو أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية العامة أي للثقافة التنظيمية علاقة في تطور المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) هي دالة إحصائية حتى وإن كان الارتباط ضعيف، ونتيجة تحليل مكونات الثقافة التنظيمية تشير إلى أن هناك التزام من قبل عاملين المؤسسة، كما يتضح من خلال الجدول أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة إيجابية.

## رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

لا يعتبر البحث العلمي مجرد عملية روتينية لجمع البيانات وتبويبها بل هو المقابل فحص وتمحيص لمضمون الفرضيات وإخضاعها لعمليات القياس الإحصائي بما فيها -الفرضيات- قابلة للقياس والنفي والإثبات وفي هذا الإطار فإن النتائج المتحصل عليها هي:

- 1 فهم الذكور والإناث للثقافة التنظيمية في المؤسسة واضح للجنسين وأن لا فرق في العمل، حيث تتشابه الأدوار ويلتزمون جميعاً بنظام ولوائح محددة، وهذا ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة واضحة، وظروف العمل واحدة لكل منهما. والعبء والرواتب والحوافز لا تتغير وفق متغير الجنس، كما أن الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة واضحة ويدركها العاملون منذ السنوات الأولى ولا يحتاج الأمر إلى سنين طويلة للتعرف والتأقلم معها وأن سلوك العاملين مألوف وروتيني وينسجم فيه العمال القدامى والجدد دون أي صعوبة.
- 2 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات) وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تبسة.
- 3 المؤسسة تنظر إلى المورد البشري بها على أنه الأهم من بين مواردها الأخرى.
- 4 لدى المؤسسة اتجاهات بشكل مستمر لتوفير التقنيات الحديثة لتغيرات التكنولوجيا، وهذا لرفع مستواها الأدائي لتنمية وتطوير الموقع التنافس للمؤسسة.
- 5 وجود احترام وتقدير كبير بين العمال والرؤساء داخل مجال العمل مما ينتج عنه رضا العامل، وهذا من شأنه يدفع العامل إلى تحقيق أداء جيد مما ينعكس بالإيجاب على المسار الوظيفي له.

**خامسا: توصيات واقتراحات:**

- 1 +الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارات المؤسسات والعاملين لأن الاهتمام بها يساهم في تحقيق أهداف كل من الطرفين.
- 2 +لعمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الانسجام بين الثقافة التنظيمية وبين رسالة منظمة مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية وهذا حتما سينعكس على مساهمهم الوظيفي.
- 3 +لعمل على تطور المسار الوظيفي للعاملين، ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية وضرورة زيادة البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 4 +تتمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الثقافة التنظيمية من خلال دعمها لتطور المسار الوظيفي لهم.
- 5 +وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.
- 6 +تتمين وتفعيل الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
- 7 +ضرورة الاهتمام بدراسة أنماط الثقافة الأخرى والعوامل التي ترتبط بها وتطور المسار الوظيفي كالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية، التقدم التكنولوجي وأثره على سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

## خاتمة:

تعتبر الخاتمة مقياساً لجهد الباحث وتبياناً لمدى تحقيقه لأهدافه التي تسعى إليها دراسته اعتماداً على النتائج المتوصل إليها من واقع الموضوع المدروس، ومن هنا فقد تبين لنا من خلال نتائج بحثنا في جانبه النظري والميداني أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات والتوجهات العالمية الحديثة في المؤسسات الأعمال، حيث يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة بما تحمله من مكونات وأبعاد وخصائص من أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث تتفاعل مع بقية العناصر، وتؤثر عليها بشكل فعال خاصة على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا لديهم نحو الإنجاز.

كما تجعل الثقافة التنظيمية لمؤسسات الأعمال الرائدة المورد البشري من أهم أولياتها، خاصة فيما يتعلق بتنمية وتطور المسار الوظيفي. وذلك من خلال خلق قيم ومعتقدات إيجابية لدى العاملين خلال حياتهم العملية في المؤسسة والأمر الذي يساعد على تحقيق الاندماج والتوافق وتضافر الجهود نحو تحقيق الأهداف، لكن رغم هذا كله تبقى مؤسساتنا الوطنية بحاجة أكثر إلى تنمية وتطور هذه الثقافة الإيجابية التي تدعم وتعزز المسار الوظيفي للمورد البشري الذي يعد مفتاح نجاح المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تنمية الروح الجماعية للعمل، مما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة والأفراد معاً، وخلق الإبداع والتميز والنجاح استجابة للتحديات والرهانات التي يفرضها عالمنا المعاصر.

قائمة

المراجع

## 1-المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1 إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2000.
- 2 الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر، 1996.
- 3 العميان محمود سلمان: إدارة الأعمال الدولية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
- 4 الصالح عادل، السالم المؤيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2006.
- 5 القريوتوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 6 جوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1995.
- 7 جوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 8 بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 9 دينيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية: ترجمة: منير سعيداني، ط1، لبنان: لبنان المنظمة العربية للترجمة، 2007.
- 10 زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر، مطبعة دار هومة، 2002.
- 11 حسين راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 12 حريم حسن: إدارة المنظمات-منظور كلي-: عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- 13 مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 14 مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 15 ماهر أحمد: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، مصر، الدار الجامعية، 2003.

16 مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004.

17 عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، باتنة، الجزائر، منشورات الشهاب، 1998.

18 عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

19 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

20 صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر-، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

21 شارلز، جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.

22 شروخ صلاح الدين: منهجية البحث القانوني، عنابة، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.

#### ب. الملتقيات والمجالات:

1 جوشناقة أحمد، بوسهمين أحمد: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسلة، 2005.

2 ديوب أيمن حسن: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي-دراسة تطبيقية في قطاع المصارف-، سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.

#### ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:

##### \*رسائل الماجستير:

1- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية الاتصالات

في فلسطين- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

2-سالم إلياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم ALGAL، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

د. مواقع من الأنترنت:

1- [www.research](http://www.researchgate.net) Gate.net ...AZZAM2/EFF ects...organisational.culture...ORg...

بتاريخ 2015/02/13 على الساعة 9:15

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1-HOdgtTS,Rchard M,& Kroeck, K. Galen Personnel and Humane Ressource Management, 4<sup>TH</sup>, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

الملاحق

## دليل المقابلة

- الجنس
- الأقدمية
- المنصب الوظيفي

### الأسئلة

المحور الأول: يشمل اللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة

- 1 كيف تتم عملية توظيف الأفراد بهذه المنظمة؟
- 2 ما هي المعايير المطبقة في اختيار الأفراد؟
- 3 هل هناك موضوعية في طرق التوظيف؟
- 4 ما طبيعة هذه البرامج التدريبية؟

المحور الثاني: يشمل تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة

- 1 هل تتماشى هذه البرامج مع متطلبات الوظيفة؟
- 2 ما هي المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد؟
- 3 هل يخضع كل العمال لعملية تقييم الأداء؟
- 4 هل تقييم أداء الأفراد في رأيك كان حافزا لهم في زيادة مهاراتهم وقدراتهم المهنية وتطور مسارهم الوظيفي؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وتنمية

استشارة بحث حول

الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي

-دراسة ميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة

سيدي الموظف/ سيديتي الموظفة

تحية طيبة وبعد.....

لقد تم تصميم هذا الاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتبسة .

لن يستغرق إكمال تعبئة هذا الاستبيان أكثر من عشر دقائق، علما أن هذه الدراسة استكشافية ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك كما أنه لا يوجد داعي للتفكير الكثير حول الإجابة على الأسئلة، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً، وتؤكد أن المعلومات التي ستزودوننا بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف:

جفال نو الدين

من إعداد الطالبة

طرشان صبرينة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1 الجنس:

أنثى  ذكر

### 2 السن :

أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  
 من 41-50 سنة  51 فأكثر

### 3 الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

### 4 المستوى التعليمي:

بدون مستوى  ابتدائي  متوسط   
 ثانوي  جامعي

### 5 سنوات العمل بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  
 11 - 15 سنوات  16 سنة فأكثر

### 6 المسمى الوظيفي:

مدير / مساعد مدير  رئيس قسم  
 رئيس مصلحة  موظف

## المحور الثاني: دور القيم والمعتقدات في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:

1 في هذه المؤسسة قيم التعامل مع مواردها البشرية على أساس جزء مكمل لمسؤوليتها التنظيمية من خلال

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

2 تسعى المؤسسة على تحقيق توازن بين تحقيق أهدافها التنظيمية وإشباع حاجات العاملين لديها:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

3 تهتم إدارة المؤسسة بتوجيه وإرشاد العمال الجدد سواء ما يتعلق بالمهام أو الالتزام بلوائحها التنظيمية

الداخلية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

4 تحسين مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد في مؤسسة يبدأ من خلال التأكيد على خلق نوع من التعاون

وتحسين علاقات العمل بين العاملين:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

5 تفرض إدارة المؤسسة مبدأ تنظيمي شعاره احترام مواقيت العمل في إنجاز المهام:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

6 تمتلك المؤسسة أطر تنظيمية تسهم في شرح وتفسير سياسات وإجراءات المؤسسة اتجاه العاملين سواء من ناحية التحفيز أو الردع:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

7 إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم على رفع من روحهم المعنوية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

8 تعتمد إدارة المؤسسة على فرض رقابة وظيفية يقوم بها مسؤول الموارد البشرية من أجل التأكيد على تطبيق الأهداف والسياسات التنظيمية التي صادقت عليها السلطة العليا للمؤسسة:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

9 تقدم المؤسسة النصائح والخدمات للمديرين ورؤساء المصالح فيما يتعلق بالتعيين وتدريب العمال وتقييم أدائهم:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

10 - تسعى هذه المؤسسة إلى توفير التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث ومزايا حاله على التقاعد:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

11 - يتوقع العاملين من سياسة تطوير قدراتهم بأن يتقدموا في مساهمهم الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

12 - تلتزم المؤسسة بتنمية علاقات عمل شعارها العدل والمساواة :

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

13 - تسود هذه المؤسسة مناخ عمل ملائم قوامه الاحترام والثقة المتبادلة :

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

14 - تلتزم إدارة هذه المؤسسة كل عامل يتحمل مسؤولياته فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه :

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

15 - في هذه المؤسسة يتعرض العامل للمحاسبة والمساءلة في حالة عدم التزامه بواجباته وظيفية :

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

16 - تطبق المؤسسة بصفة دورية سياسة تقييم أداء العاملين سواء بمناسبة تحفيزهم أو بمناسبة توجيههم

وتصويب أدائهم:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

17 - تقييم الأداء في هذه المؤسسة يعتبر وسيلة تنظيمية تهدف إلى الاستقلال الأمثل لمواردها البشرية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

18 - تشكل المعايير التقنية لأداء العاملين حافزا نحو تحقيق الأهداف الوظيفية وإشباع الحاجات طيلة المسار

الوظيفي لهم:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

## المحور الثالث: تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية وتطور المسار الوظيفي للعامل داخل

### المؤسسة.

1- التدرج الوظيفي للعمال في المؤسسة يكون في أساس الكفاءة والأقدمية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

2- لدى العاملين وإدارة المؤسسة اتجاهات مشتركة نحو تنمية وتطوير المسار الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

3- تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

4- تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة الأداء الوظيفي للعامل خلال دورة حياته العملية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

5- تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز العاملين الذين يقدمون أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات

ونظم العمل:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

6- تقدم المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية للعمال لتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم لمساعدتهم على النمو والتطور

خلال حياتهم العملية:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

7- تسعى المؤسسة إلى إحداث التكامل بين أهدافها وأهداف العاملين بها في النمو والتقدم في المسار الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

8- تعتمد المؤسسة على معايير ومقاييس الجودة والتميز في الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

9- هناك قوانين وأنظمة محددة تعتمد عليها المؤسسة عند الترقية أو الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

10 - تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسا في تصميم أنظمة وبرامج المسار الوظيفي:

موافق جدا  موافق  محايد  معارض جدا  معارض

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحبوب

تعاونية الحبوب والبقول الجافة

ولاية تبسة

Coopérative des Céréales

Et Légumes Secs de Tébessa

مصلحة المستخدمين

الرقم : ..... م.ن. ل. ز. ف. ن. 2017

تبسة في.....

## قرار عطلة

نحن مدير تعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية تبسة.

- بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم لا سيما المواد من 39 الى 49 من قانون العمل..

- بمقتضى الاتفاقية الجماعية للعمل لا سيما المواد : 37-38-39-40

- بناءا على الطلب المقدم من طرف:

السيد (ة) : .....

المهنة: .....

بعد موافقة السيد: .....

## يقرر

المادة الاولى: يمنح السيد (ة) .....

عطلة : سنوية خاصة مدتها : ( ) ايام متتالية في الفترة .....

من : / / إلى : / / .....

العنوان: .....

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية تبسة

تبسة في: .....

مصلحة المستخدمين ..

طلب إجازة

الاسم واللقب: .....

المهنة: .....

نوع الإجازة (استثنائية/سنوية): .....

مدتها: .....

تاريخ بدا الإجازة من: .....

إلى: .....

عنوان الإقامة: .....

إمضاء المعني

رأي المسؤول المباشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في: .....

مصلحة المستخدمين

رخصة خروج/غياب

الاسم واللقب: .....

المهنة: .....

السبب: .....

ساعة/تاريخ الخروج: .....

ساعة/تاريخ الدخول: .....

رئيس المصلحة

إمضاء المعني

هام: كل خروج يفوق 3 ساعات يخصم من الراتب الشهري دون سابق إعلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة

مصلحة المستخدمين

الرقم.....م.ن/ل.ف.ن.ن/ 2017

تبسة في .....

## تعليمات مصلحة

بناء لتعليمات السيد المدير و نظرا لضرورة المصلحة يحول السيد: .....

المهنة : ..... من ---- إلى ----- .

على السادة نائب مدير المالية ورئيس مصلحة المستخدمين تنفيذ هذه التعليمات

كل في حدود اختصاصه و التي يسري مفعولها ابتداء من تاريخ: / / .

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa  
تبسة في .....



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة  
مصلحة المستخدمين  
المرجع: ..... لادن / رقم / 2018

إلى الانسة : -----  
المهنة: -----  
الساكنة بـ: -----  
تبسة

الموضوع: أعذار اول

بناء على الاستفسار الأول رقم / / المؤرخ في / / 2018 والمتضمن لغيابكم  
عن العمل منذ تاريخ: / / إلى غاية يومنا هذا دون إشعار مسبق.  
لذا نطلب منكم الالتحاق بمكان عملكم مع تقديم تبرير لغيابكم و إلا سوف تتخذ ضدكم  
الإجراءات الإدارية الصارمة .

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة

مصلحة المستخدمين

الرقم..... م.ن.ل.ف.ان.ن. 2018

تبسة في .....

## شهادة عمل

نحن مدير تعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية تبسة

الموقع أدناه نشهد بان:

السيد .....

تاريخ و مكان الازدياد : .../.../... ب .....

يعمل في : مؤسستنا

-ابتداء من : ---/--/---- إلى يومنا هذا

بصفته : .....

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعنى لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون لغرض:

- ملف خاص ب.....

إمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa  
تبسة في: .....



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
السيوان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة  
المرجع: ..... من القانون / 2018

## إستفسار

الى السيد : .....

المهنة : .....

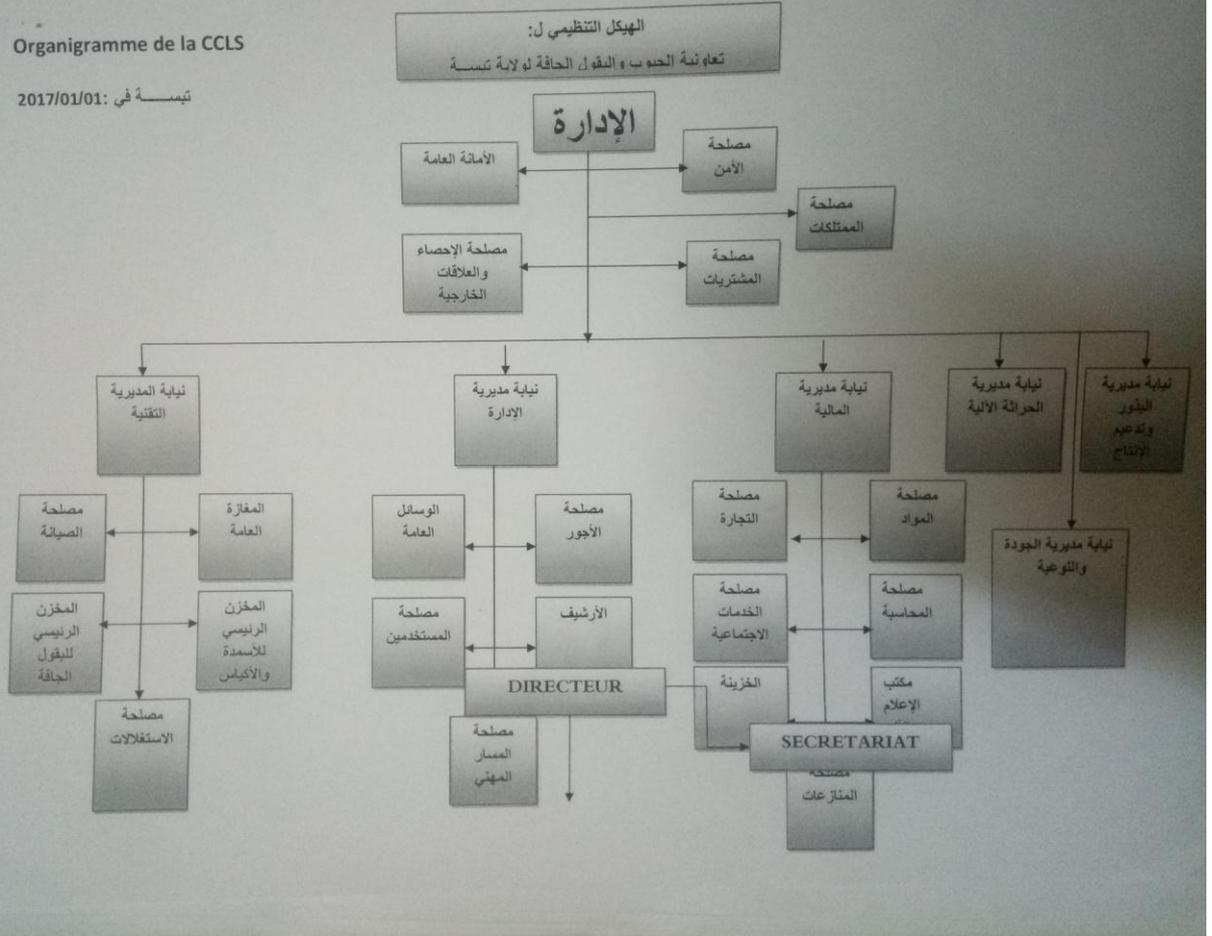
الأجوبة	الأسئلة
	<p>• نظرا للتقرير الوارد من طرف السيد: .....</p> <p>..... بتاريخ / / المتضمن غيابكم عن العمل دون مرور منذ / / إلى يومنا هذا وهذا مخالف للقانون الداخلي للمؤسسة.</p> <p>لذا فانتم مطالبون بتبرير هذا الغياب في اقرب الأجل.</p>

المدير

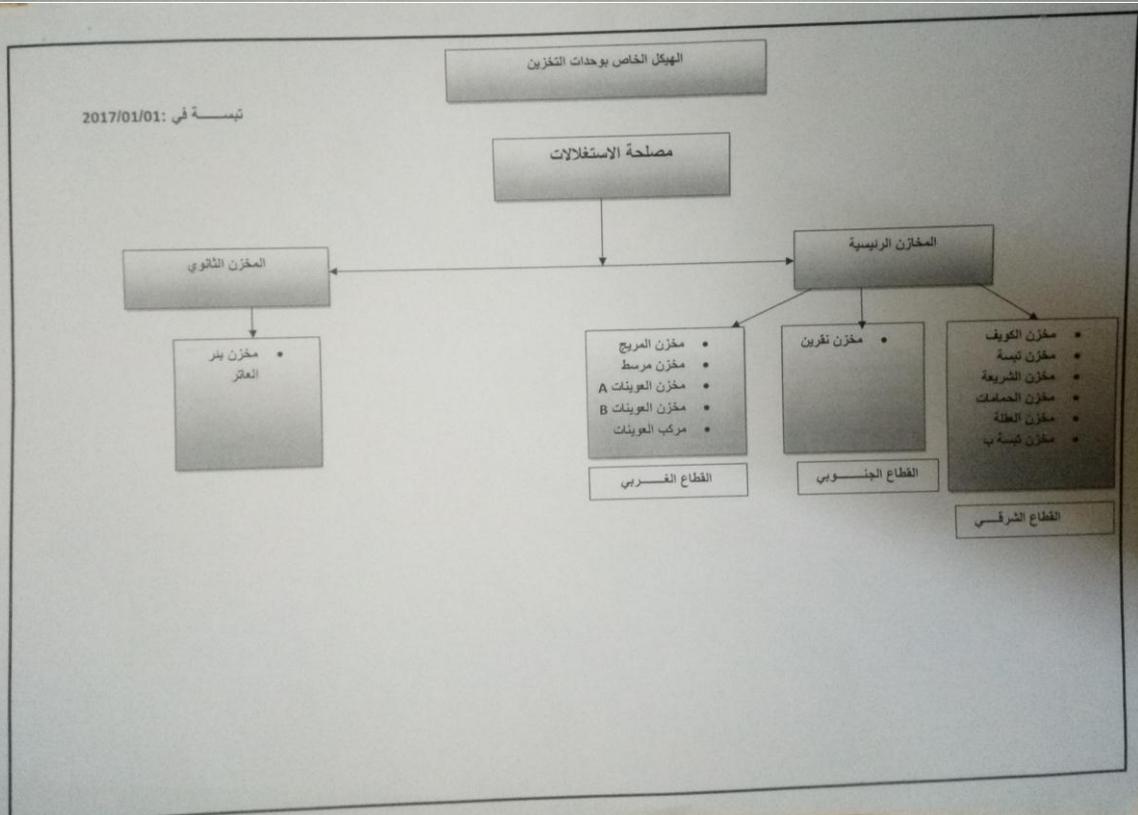
المعني

Organigramme de la CCLS

تيمسة في: 2017/01/01



تيمسة في: 2017/01/01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): د. نور الدين جفال

المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:

التقافة المتطيرة وتطورها في الجزائر الوطنية؟

تخصص: علم الاجتماع / تنظيم وتنشيط

من إعداد الطالب(ة): طرشاع صبرينة

أشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن  
تصبح قابلة للمناقشة، وعليه امضي هذا الإقرار وال إذن بالطبع

في: //

إمضاء الأستاذ المشرف

د. نور الدين جفال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الفيونان الجزائري المهني للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولأيسة تيمسة  
مصنعة المستخدمين  
الرقم: ..... من ل.ق.ن. 2018/

تصمة في: .....

## أمر بمصلحة

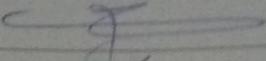
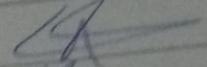
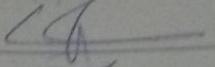
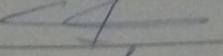
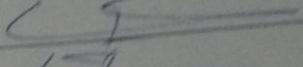
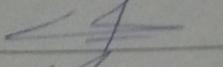
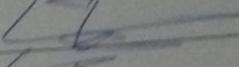
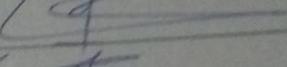
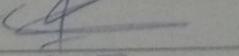
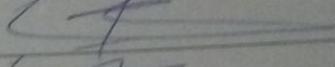
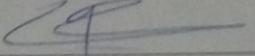
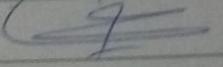
الرقم	تعيين الأشخاص	تعيين النشاط	ساعة دخول	ساعة خروج	الملاحظات
			خانة خاصة بمصلحة الأمن		

- هام كل أمر بمصلحة غير مؤثر عليه بالموظفة من طرف السيد لا يؤخذ بين الأصدار
- كل مخالفة في تطبيق هذا الأمر تعرض صاحبها إلى الإجراءات القانونية
- يتم التعيين عن الساعات الإضافية سواء كان ذلك معقوبا أو ماديا حسب الساعات التي يتم فيها العمل فعليا

المدير

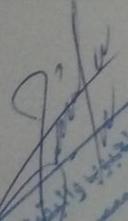
رئيس مصلحة المستخدمين

رئيس المصلحة

2018/03/29		
2018/04/01		
2018/04/02		
2018/04/03		
2018/04/04		
2018/04/05		
2018/04/08		

احترام موافقت العمل اجباري

رئيس مصلحة المستخدمين

  
 تظايرية الحبيب واليغال الجافة  
 - مصلحة المستخدمين  
 وزارة شؤون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Agriculture  
et du Développement Rural et de la Pêche  
Office Algérien Interprofessionnel  
des Céréales  
Coopérative des Céréales  
Et Légumes Secs de Tébessa



وزارة الفلاحة والتنمية الريفية  
والصيد البحري  
الشؤون الجزائرية المهنة للحبوب  
تعاونية الحبوب والبقول الجافة  
ولاية تبسة  
مصنعة المستطمين

ورقة التتبع اليومي للتربص

التربص: الأتسة طرشان صبرينة

التاريخ	الفترة المسائية	الفترة الصباحية
2018/03/09	_____	_____
2018/03/10	_____	_____
2018/03/11	_____	_____
2018/03/12	_____	_____
2018/03/13	_____	_____
2018/03/14	_____	_____
2018/03/15	_____	_____
2018/03/18	_____	_____
2018/03/19	_____	_____
2018/03/20	_____	_____
2018/03/21	_____	_____
2018/03/22	_____	_____
2018/03/25	_____	_____
2018/03/26	_____	_____
2018/03/27	_____	_____
2018/03/28	_____	_____



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي \* تبسة \*  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



2018/66

المرجع: 66 ق.ع.ا. 111/2017

نسخة من: 10/11/18 2018

إلى السيد مدير المقاولات  
المحبوب والبقول الجافة  
تبسة -

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): طريستان مسبرنية

المستوى: ماستر "ع" /

التخصص: علم اجتماع "تنظيم وتسمية"

موضوع البحث: الثقافة التنظيمية وتطور المسار الوظيفي

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

تعاونية العبوب والبقول الجافة  
مصلحة المستخدمين

زراري فضيلة



رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

ه نورد الدين جليل

الأستاذ المشرف

# ملخص الدراسة

نظريا قد حاولنا معالجة مشكلة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطور المسار الوظيفي، حيث حاولنا جاهدين الإجابة على التساؤل التالي: كيف تنشئ الثقافة التنظيمية علاقة تطور في المسار الوظيفي للعاملين؟، وفق الفرضيات التي تبرز مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطور المسار الوظيفي:

1 - دور القيم والمعتقدات في تطور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل دراستنا.

2 - مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية وتطور المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة اكتشفنا بعض المصطلحات منها: الثقافة، الثقافة التنظيمية، المسار الوظيفي.

حيث تناولت هذه الدراسة عينة قصدية قدرت بـ 20% من مجتمع البحث استخدمت فيها كل سبل البحث العلمي.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا: أن المؤسسة تولي اهتماما للثقافة التنظيمية في تطوير موردها البشري الذي يعد عاملا رئيسيا، وذلك ما يكفل مناخ وجو عمل ملائم داخل المؤسسة .

## Résumé de l'étude

En théorie, nous avons essayé de résoudre le problème de la culture organisationnelle et de sa relation avec le développement d'un cheminement de carrière, où nous avons essayé difficile de répondre à la question suivante: Comment créer une relation de culture organisationnelle dans le développement d'un cheminement de carrière pour les travailleurs, et ses relations avec les composantes du développement de carrière:

1 – le rôle des valeurs et des croyances dans l'évolution de la culture organisationnelle au sein de l'institution de notre étude.

2 – l'apport de la culture organisationnelle dans le développement et le développement du parcours professionnel des salariés au sein de l'établissement étudié.

Cette étude a porté sur un échantillon objectif estimé à 20% de la communauté de recherche dans lequel toutes les méthodes de recherche scientifique ont été utilisées.

Grâce à cette étude, nous avons constaté que la Fondation accorde de l'attention à la culture organisationnelle dans le développement de ses ressources humaines, ce qui est un facteur important, assurant ainsi une atmosphère et un environnement de travail appropriés au sein de l'institution.

## Study summary

Theoretically we tried to address the problem of organizational culture and its relation to the development of the career path. We tried hard to answer the following question: How does organizational culture create a relationship of development in the career path of workers ?, according to the hypotheses that highlight the components of organizational culture and its relation to career development:

1 – the role of values and beliefs in the evolution of organizational culture within the institution of our study.

2 – the contribution of organizational culture in the development and development of the career path of employees within the institution under study.

This study dealt with an objective sample estimated at 20% of the research community in which all scientific research methods were used.

Through this study, we found that the Foundation pays attention to the organizational culture in developing its human resource, which is a major factor, thus ensuring an appropriate atmosphere and work environment within the institution.