

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع لولاية الطارف –

إشراف د. بن وهيبة نورة

إعداد الطالب(ة):

- قطاري كوثر
- مباركي يسرى

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة – أ-	د. بن حمزة حورية
مشرفاً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة – أ-	د. بن وهيبة نورة
ممتحناً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة مساعدة – أ-	أ. غوماري زعرة

السنة الجامعية : 2023 / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إعداد هذا العمل المثلث

****مذكرة تخرجنا****

نقدم جزيل الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة

" الدكتورة بن وهيبة نورة "

حفظها الله لقبولها الإشراف على ها العمل وحسن توجيهها ومتابعتها لنا في كل خطوات عملنا ، تقدمنا لها بالشكر فلن نوافيها قدر ذرة من جميلها وإحسانها حفظها الله وأنار طريقها بمزيد من العلم والمعرفة . كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم في إتمام عملنا ولو بدعاء ، إلى مسؤولي وموظفي سونلغاز ولاية الطارف شاكرين لهم حسن التوجيه والاهتمام بكل جوانب عملنا .

نشكر كل الأسرة الجامعية من أساتذة وموظفين وطلبة تشاركنا مجمل الأيام طيلة مسيرتنا الدراسية متمين من الله دوام المحبة والهناء.

إِهْدَاء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله أما
بعد أولا الشكر لله عز وجل لاشى يعادل فرحة التخرج فهي
من أجمل اللحظات التي تمر بحياتنا فتعب السنين و سهر
الليالي و دعاء الوالدين قد حصدناه ها إنا اليوم بمناسبة ,
تخرجي اهدي تخرجي إلى من احمل اسمه بكل فخر (أي)
الحنون كل الاحترام والتقدير لأجلك يا من كافحت لأجلنا
ويا من ناضلت لإسعادنا، كابدت مشاق الحياة كي
تخدمنا، وذقت ألوان الشقاء كي تربينا فزرعت البذور وها
أنت تجني الثمار جيلاً طيباً فيه الخير والعطاء بإذن الله أي أن
ألتقط معك صورة و أنا بلباس التخرج فهو فخر لي أيضا
اهدي تخرج تخرجي الى من وضع الجنة تحت إقدامها إلى
سيدة نساء الكون إلى العشق المقدس إلى حبية قلبي إلى من
غمرتني بالحب والحنان إلى غاليتي أمي أتمنى لكم دوام
الصحة والعافية إلى أخي وتروثي وإلى من استمد منه قوتي
وأهي الوحيد سند حياتي حفظه الله وشفاه إلى جدتي الحنونة
أسأل الله أن ينعم عليكى الصحة والعافية إلى كل أفراد
عائلي كبيرو صغير إلى كل إنسان عزيز على قلبي أخواني
أخواتي صديقاتي وألف ألف شكر إلى أستاذتي لها كل
الفضل أطل الله في عمرك لكي كل الشكر و التقدير
قطاري كوتر.

كوثر

إِهْدَاء

أومن بمقولة لكل بداية نهاية وها أنا أرى رحلة الجامعة قد
شارفت على الانتهاء بالفعل من بعد تعب ومشقة لوقت
طويل وها أنا اليوم اختتم بحت تخرجي بكل ما لذي من همة
ونشاط وبداخلي كل التقدير والامتنان لكل شخص كان له
الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر لله الشكر
كله أن وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله لم تكن الرحلة قصيرة
ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق محفورا بالتسهيلات لكني فعلتها
بكل فخر أهذي هذا العمل إلى **أبي** الغالي فخري لطالما
عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتمته وحدي واهديه إليك **أمي**
حببتي داعمتي الأولى في تحقيق أهدايني التي علمتني أن الحياة
عقبات كلما اجتزتها كلما خطوات خطوة النجاح والى ملهمي
نجاحي صناع قوتي صفوة أيامي وقرة عيني إخوتي إلى بهجة
البيت **معاد جواد إسلام** إلى سندي مصدر قوتي وملجأ في
هذه الرحلة عاطف إلى صديقة الطفولة من كانت دوما
موضع الاتكاء في عثرات حياتي سارة إلى من جمعني بهم
أجمل الصدف فالحياة فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء **مريم**
روميساء شمس أسيا ندى رانيا أية فريال أسماء إيمان
روميساء إلى كل من شجعتني ولو بكلمة طيبة و كل من
يعرفني من قريب أو بعيد إلى نفسي الطموحة ها أنت حققي
ما كان بالأمس حلما

فهرس المحتويات

	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري ، المفهيمي ، المنهجي	
05	توطئة الفصل الأول :
06	المبحث الأول: الإطار النظري.....
06	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
11	المطلب الثاني: أسباب وأهمية اختيار الموضوع
12	المطلب الثالث: أهداف الموضوع
13	المبحث الثاني: الإطار المفهيمي
13	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية
18	المطلب الثاني: المفاهيم المقاربة
21	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
21	المطلب الأول: المنهج المختار
22	المطلب الثاني: أدوات المنهجية
28	المطلب الثالث: عينة الدراسة
31	المطلب الرابع: مجالات الدراسة.....
40	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	
42	توطئة الفصل الثاني :

43	المبحث الأول : الخلفية النظرية للموضوع
43	المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية
45	المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية
46	المطلب الثالث : نظرية الإدارة بالأهداف
47	المطلب الرابع : نظرية التنمية
49	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
49	المطلب الأول : دراسات عربية
56	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة نظرية حول المشاركة في إطار مؤسسة القطاع الاقتصادي	
58	توطئة الفصل الثالث :
59	المبحث الأول : مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الأول : أهمية المشاركة في المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية في إطار التسيير التشاركي
71	المطلب الثالث : الاتصال كآلية داعمة للنظام الاشتراكي
75	المطلب الرابع : المشاركة والتنمية في القطاع الاقتصادي
77	المطلب الخامس : النظام الديمقراطي التشاركي
79	المبحث الثاني : قراءة نظرية للنظام التنموي في المؤسسة الاقتصادية
79	المطلب الأول : أهمية التخطيط التنموي في المؤسسات الاقتصادية
83	المطلب الثاني : أبعاد التنمية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع
87	المطلب الثالث : النمط القيادي ودوره في تنمية المؤسسات
89	المطلب الرابع : تنمية المؤسسة في ظل الثقافة التنظيمية
91	خلاصة
الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة	
93	توطئة الفصل الرابع :
94	المبحث الأول : تصميم الجداول الإحصائية
130	المبحث الثاني : مناقشة فرضيات الدراسة
134	المبحث الثالث : النتائج العامة للدراسة
135	خلاصة
138	خاتمة
141	قائمة المصادر والمراجع

...

.....الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	دليل الملاحظة	01
26	دليل المقابلة	02
37	يوضح طبقات السلوك الإداري والتقني لمديرية سونلغاز	03
59	أساسيات التشاركية للموارد البشرية	04
60	يمثل ركائز ثقافة العمل التشاركي	05
64	يمثل مجموعة الأسس للعمل التشاركي بالمؤسسة	06
64	يمثل متطلبات العمل التشاركي	07
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
95	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	09
96	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة	10
97	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	11
98	يبين التصنيف المهني لأفراد العينة	12
99	يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة	13
100	يبين نظام مشاركة العاملين في مؤسسة سونلغاز	14
102	مدى تنظيم اجتماعات دورية للإدلاء بالآراء	15
103	مدى اعتماد الأسلوب الجماعي في العمل	16
104	مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة	17
106	مدى تواصل المساهمة في النظام التشاركي	18
107	تنوع الأسلوب المتبع أثناء ممارسة المهام في المؤسسة	19
109	مدى استفادة عمال المؤسسة من برامج تدريبية	20
110	توعية الموظفين وحثهم على التدريب	21
112	يبين مدى تطور القدرات الوظيفية بفعل التسيير التشاركي	22
113	مدى تحقيق النظام التشاركي للأهداف التنموية للمؤسسة	23
114	تقييم النظام التشاركي المعمول به في المؤسسة	24
115	مدى فعالية التسيير التشاركي في تنمية المؤسسة	25
117	مدى وجود المشاركة بين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	26
119	يبين الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة للارتقاء	27
121	يبين الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين علاقاتها وتحقيق نظام التشاركي بين الموظفين	28

123	يبين نوع النمط القيادي في مؤسسة	29
124	يبين مدى تجيع المؤسسة للموظفين بالإدلاء بأراهم	30
125	يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة	31
126	أهم القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز	32
128	يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة	33

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
01	يبين وضع قطاعات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطرف	35
02	يبين نوعية الاتصال بالمؤسسات	74
03	بين العلاقة بين الأهداف المنظمة والتخطيط	80
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	95
06	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة	96
07	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	97
08	يبين التصنيف المهني لأفراد العينة	98
09	يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة	99
10	يبين نظام مشاركة العاملين في مؤسسة سونغاز	101
11	مدى تنظيم اجتماعات دورية للإدلاء بالآراء	102
12	مدى اعتماد الأسلوب الجماعي في العمل	103
13	مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة	105
14	مدى تواصل المساهمة في النظام التشاركي	106
15	تنوع الأسلوب المتبع أثناء ممارسة المهام في المؤسسة	108
16	يبين استفادة أعمال المؤسسة من برامج تدريبية	109
17	توعية الموظفين وحثهم على التدريب	111
18	يبين مدى تطور القدرات الوظيفية بفعل التسيير التشاركي	112
19	مدى تحقيق النظام التشاركي للأهداف التنموية للمؤسسة	113
20	تقييم النظام التشاركي المعمول به في المؤسسة	114
21	مدى فعالية التسيير التشاركي في تنمية المؤسسة	116
22	مدى وجود المشاركة بين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	118
23	يبين الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة للارتقاء	119
24	يبين الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين علاقاتها وتحقيق نظام التشاركي بين الموظفين	122
25	يبين نوع النمط القيادي في المؤسسة	123
26	يبين مدى تجيب المؤسسة للموظفين بالإدلاء بأراهم	124
27	يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة	125

127	أهم القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز	28
129	يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة	29

ملخص :

هدفت هذه الدراسة للتعرف التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات باعتبار أن التسيير التشاركي من الأساليب الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحالي تبنيه فعليته التسيير التشاركي تمكن العاملين بالمؤسسة من تحسن وتساعدهم على الارتقاء بنظام التشاركي وبالتالي تحقيق تنمية المؤسسة.

فكلما ارتقى الفرد العمل الإداري فنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يبني على أساس مدى فعالية الجوانب الإدارية والمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها ويتم هذا بوجود الإدارة يعمل بها أفراد يملكون مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بالتنمية المؤسسة.

الأهم لقيام كيان المؤسسة بجميع مستوياتها فعلية التسيير التشاركي وللموارد البشرية أمر ضروري للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لمواجهة التطورات التكنولوجية والارتقاء . بمستوى العمل على أحسن وأكمل وجه فكلما كان تسيير التشاركي كانت تنمية المؤسسة ناجحة.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف للتعرف على التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات وتجلت معالم الاشكالية في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي :

• هل أن التسيير التشاركي يؤدي إلى تنمية المؤسسات ؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما دور نظام المشاركة في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة.
- كيف تساهم البرامج التدريبية في الارتقاء بالمستوى الفئات السيو مهنية داخل المؤسسة ؛
- كيف تستطيع تحقيق التنمية في ظل تحقيق ثقافة تنظيمية تشجع عن ذلك ؛
- كيف تستطيع المؤسسة أن تحسن من علاقاتها بين ما عليها بما ينعكس على هذا التسيير التشاركي.

وللإجابة على هذه الأسئلة اعتمدنا في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والتحليلي ، وتم توظيف الأدوات التحتية التالية الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، والتي احتوت على ثلاثة محاور والتي كانت موجهة لفئة من إدارة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف ، والمقدرة ب 41 مبحوثا وهذه

الأدوات مكنتنا من جمع البيانات وتفريغها في جداول وتم اخضاعها للتحليل والتفسير لتتوافق مع الجزء النظري.

لقد تم التعرض في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي والمنهجي وفي الفصل الثاني تناولنا فيه الخلفية النظرية للموضوع والدراسات السابقة التي كانت الركيزة الأساسية للدراسة بالإضافة إلى الفصل الثالث الذي اعتمدنا فيه على مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية وقراءة نظرية للنظام التنموي في المؤسسة الاقتصادية.

أما عن الفصل الرابع الذي كان مبينا على الجانب العملي والميداني من خلال ترجمة المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية والاستعانة بالجدول الاحصائية للوصول إلى الأهداف والنتائج الدقيقة حيث توصلت هذه النتائج التالية :

- نظام التسيير التشاركي يساهم بنسبة كبيرة في تنمية المؤسسة ؛
- دعم المؤسسة على الاتمام أدى إلى رفع الارتقاء بالنظام التشاركي ؛
- دعم مؤسسة سونلغاز للمورد البشري ؛
- النمط القيادي التشاروري مجسد بطريقة فعالة في مؤسسة سونلغاز.

summary :

This study aimed to identify the participatory management of human resources and its role in the development of institutions, considering that participatory management is one of the modern methods that various institutions are seeking to adopt at the present time.

The higher the individual's administrative work, the success of the institution and the achievement of its objectives is built on the basis of the effectiveness of the administrative aspects, flexibility and speed in decision-making and implementation.

The most important thing is for the entity of the institution at all levels. The process of participatory management and human resources is necessary for the institution in order to achieve its goals to meet technological developments and upgrading. With the level of work in the best and most complete way, the more participatory management is, the more successful the development of the enterprise will be.

This study falls within the descriptive analytical studies that aim to identify the participatory management of human resources and its role in the development of institutions.

- Does participatory management lead to the development of institutions?

A number of the following sub-questions fall under this main question:

- What is the role of the participation system in achieving the development goals of the institution?

- How do the training programs contribute to raising the level of the SEO professional groups within the institution?

- How can you achieve development in light of achieving an organizational culture that encourages this;

- How can the institution improve its relations between what it has to reflect on this participatory management?

In order to answer these questions, we relied in the field study on the descriptive and analytical approach, and the following basic tools were employed: the observation, the interview, and the questionnaire, which contained three axes, which were directed to a category from the Electricity and Gas Distribution Directorate of the state of El-Tarif, estimated at 41 respondents, and these tools enabled us to Collecting and unpacking data into tables and subjecting them to analysis and interpretation to comply with the theoretical part.

The first chapter dealt with the theoretical, conceptual and methodological framework, and in the second chapter we dealt with the theoretical background of the subject and previous studies, which were the main pillar of the study, in addition to the third chapter, in which we relied on the participation of human resources in the management of the economic institution and a theoretical reading of the developmental system in the economic institution.

As for the fourth chapter, which was shown on the practical and field side by translating qualitative information into quantitative information and using statistical tables to reach accurate goals and results, the following results were reached:

- The participatory management system contributes significantly to the development of the enterprise;
- Supporting the institution to complete, which led to the advancement of the participatory system;
- Supporting the Sonelgaz Foundation for the human resource;
- The consultative leadership style is embodied in an effective manner in the Sonelgaz Foundation.



مقدمة :

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى التسيير التشاركي للوصول إلى تنمية المؤسسات .

يعد موضوع التسيير التشاركي من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في تنمية المؤسسة ، وذلك لما لها تأثير ايجابي على أداء الموظف ، وذلك بإتباع مجموعة من الآليات المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

إن المشاركة هي الوسيلة التي تمكن الموظفين من التأثير الايجابي في القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة فهي الإستراتيجية لتقوية العلاقات الإنسانية وتنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة .

فالعلمية التفسيرية ضرورة لكل المؤسسات الاقتصادية وتحديدًا مؤسسة سونلغاز لوجود قيادة جيدة من خلال النمط التشاوري والتشاركي والذي من خلاله تسعى لتنسيق الجهود والاستغلال الأمثل للمورد البشري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين أداء المؤسسة .

من خلال كل ذلك يتضح لنا ضرورة العمل والقيام بدراسته ميدانية في المؤسسة الاقتصادية وتحديدًا بمديرية التوزيع والكهرباء والغاز لولاية الطارف من أجل الوقوف عند التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات نظري وميدانيا.

قد تمت الدراسة عن طريق إتباع خطة منهجية توزعت على أربعة فصول كالتالي :

- **الفصل الأول :** الإطار المفاهيمي والمنهجي والذي يتضمن كلّ من الإشكالية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف وأهمية الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة .

- **الفصل الثاني:** الخلفية النظرية للموضوع والدراسات السابقة والتي تمثلت في مجموعة من النظريات والدراسات السابقة والتي تمثلت في مجموعة من النظريات التي تخدم موضوعنا في نظرية الإدارة العلمية ، ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الإدارة بالأهداف التنموية .

- وفي الختام استخدمنا نظرية لأنها تتناسب بطبيعة موضوعنا.

- **الفصل الثالث :** قراءة نظرية حول متغيرات الموضوع المشاركة في إطار تنمية القطاع الاقتصادي .

الذي يتضمن مبحثين :

▪ **المبحث الأول :** مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية .

▪ **المبحث الثاني :** قراءة نظرية للنظام التنموي في المؤسسة الاقتصادية .

- **الفصل الرابع :** الإطار الميداني أو التطبيقي للدراسة ويتضمن إعداد وتصميم جداول إحصائية بسيطة ومركبة كما تتضمن تحليل كميا وكيفيا للمعلومات المتحصل عليها من شأنها الوصول إلى نتائج العامة للدراسة.

توطئة الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: أسباب وأهمية اختيار الموضوع

المطلب الثالث: أهداف الموضوع

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية

المطلب الثاني: المفاهيم المقارنة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المنهج المختار

المطلب الثاني: أدوات المنهجية

المطلب الثالث: عينة الدراسة

المطلب الرابع: مجالات الدراسة

توطئة الفصل الأول:

يشكل الإطار النظري والمفاهيمي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها. وذلك بالنظر لأهميتها من هذا الإطار، يمكن للباحث أن يحدّد معالم بحثه والنقاط التي يجب الارتكاز عليها بدءًا من تحديد المفاهيم الأساسية والمقاربة المرتبطة بالموضوع وصولاً إلى المنهج المستخدم ومجالات الدراسة، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع تسيير المؤسسة من أهم موضوعات علم اجتماع تنظيم وعمل، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسات إلى إحداث تغييرات في أجزاءها، وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية كَوْن أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

إنَّ نجاح عملية التسيير مرتبط ارتباط وثيق بنظام المشاركة الذي يعد نظام من الأنظمة الفعالة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء منها الإستراتيجية أو العملية ، وهذا من خلال مشاركة مجموع الفاعلين على اختلاف فئاتهم السيو مهنيّة والمتواجدين بشكل فعال في المؤسسة بهدف تحقيق المصلحة العامة والوصول بالمؤسسة إلى برّ الأمان .

إنَّ التسيير التشاركي لن يكون فعال في المؤسسات مهما اختلف طابعها إلاّ من خلال تشكيل فرق العمل وتحفيزها على المشاركة في العملية الإنتاجية في إطار مناخ تنظيمي مساند ومساعد على العمل بغرض تدعيم الابتكار والإبداع للارتقاء بقيمة الجودة والخدمة الممتازة ، على أساس تدريب وتكوين مجموع الفاعلين في إطار ضرورة الاهتمام بمعارفهم وقدراتهم العلمية والعملية ، بالإضافة إلى معارفهم وإبداعاتهم التي يجب أن تتوافق وتتأقلم مع الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة .

إنَّ المؤسسة الجزائرية شأنها شأن جميع المؤسسات تريد تبني تسيير تشاركي مبني على العديد من الآليات والمبادئ الداعمة له على أساس أن هذا النوع من التسيير شكل قضية جد إستراتيجية

تسعى إلى تحقيق الدمج والمشاركة من خلال التنسيق بين الإدارة وجماهير المؤسسة على اعتبار أن الإدارة تقوم بأدوار أساسية وحيوية في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وصناعة القرارات المناسبة لضمان تنفيذ وبصورة فعالة الأهداف المخطط لها.

عندما نتحدث عن موضوع مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة فنحن أمام الحديث عن مشاركة الفاعلين الاجتماعيين والمهنيين للمؤسسة، فهذا ينبغي أن نتحدث عن مسألة مشاركتهم في إدارة المؤسسة ، وفي مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل فيها والمساهمة في تقرير مستقبلهم المهني¹.

إنّ هؤلاء الفاعلين في المؤسسات والتي بدونهم تتوّل للعدم والزوال فالمهم هو الرأس المال العقلي والرأس المال المعرفي².

وعليه فإن الرأس المال البشري في المؤسسات والذي من الضروري عليه أن يحفز ويشجع عن اعتباره حامل العديد من المؤهلات والكفاءات وعليه أن يعيش في جو مهني خال من الصراعات والنزاعات ومجسد الاستقرار والأمن الوظيفي لن يكون هذا محقق إلاّ خلال تطوير وتنمية الآليات الاتصالية التي تشجع على العمل التشاركي والحوار الاجتماعي وفتح أبواب النقاش وتبادل الآراء وإعطاء فرص المشاركة وإبداء الرأي في الكثير من المناسبات المهنية .

لقد وجد من خلال الممارسة المهنية داخل الكثير من المؤسسات أن التسيير التشاركي حقق العديد من النتائج المذهلة مما أدى إلى توجه أنظار مسؤولي هذه المؤسسات إلى تفعيل هذا النوع من

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005، ص 529.

² محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، مصر ، 2005 ، ص65.

التسيير حيث راحت الدول عامة والمؤسسات خاصتين إلى تهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ضمن مناخ تنظيمي مشجع على تعزيز مشاعر الاحترام المتبادل والعدالة والثقافة والمشاركة بين الإدارة ومختلف الفئات المهنية .

انطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال مشاركة العاملين وما حققته من نتائج مذهلة توجهت أنظار المؤسسات في دول العالم الاقتصادي إلى هذا الموضوع وراحت تعد استراتيجيات من أجل تفعيل مسألة مشاركة العاملين فيها ، فقد استطاعت المؤسسات اليابانية تبني فكرة التوظيف على مدى الحياة وبالتالي مشاركة العامل طيلة حياته في المؤسسة وجعله جزء منها .

وعليه في مؤسسات اليوم بحاجة الاهتمام بكل المؤشرات المرتبطة بتطوير حياة المورد البشري المهنية وجعل مشاركة الموارد البشرية تعد كقيمة ثقافية هامة في هذه المؤسسات وفي ظل الحديث عن الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في المؤسسة ، إذ يؤكد الكثير بثقافة ونمط التفكير والثقافة التنظيمية تلعب دور رئيسي على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري ، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم.

إضافة إلى ما سبق نجد أن من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمدها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية.

إنّ التكوين يعتبر آلية من الآليات الداعمة للموارد البشرية والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة وللتكوين أهمية بارزة للمؤسسة وللعاملين وللقيادة أيضاً دور فعال لتنمية ونجاح المؤسسة فالقائد الناجح هو الذي يحرص على أخذ الاحتياطات اللازمة من العاملين وتطهيرهم

من عناصر الفتنة فالقيادة هي عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد الأهداف المشتركة التي يتم تحقيقها من خلال العملية الاتصالية الفعالة عن طريق التوجيه الإداري .

إنّ الاتصال كعملية اجتماعية ومهنية يعتبر سر نجاح عملية التسيير التشاركي والوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسة ، من خلال نقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وشفافية عالية ،ومن هنا يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة إن التطور التكنولوجي الهائل الحاصل في عصرنا هذا أدى إلى التدفق السريع للمعلومات فالإتصال يساهم بنقلها بشكل أسرع وهذا ما أثار اهتمام العاملين داخل المؤسسة ،وخاصة فيما يتعلق بتلقيهم القرارات والتعليمات وبدأ الوقت بتقديم الخدمات التي يحتاجونها داخل المؤسسة فإن حصيلة الجهود المبذولة من طرف الفاعلين في مؤسسة تساهم مساهمة فعالة في تنظيم الأنشطة والمهام على مختلف الأصعدة ومستويات مهنية ومن هنا يمكن الحديث عن التنمية على اعتبارها صورة من صور ارتقاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى أحسن في النشاط البشري ، المهني والاقتصادي والإداري .

إنّ موضوع تنمية المؤسسة مرتبط ارتباط وثيق بالمجتمع وبالاعتبار أن مؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فإن تنمية جانب مؤسساتي فيها يعد من العمليات الجد هامة يجب القيام بها خلال خطة مرسومة تصنعها المؤسسة.

إنّ المؤسسة الجزائرية من المؤسسات الحديثة التي تريد تحقيق الأهداف التنموية في الكثير من المجالات ، وعليه سوف نسلط الضوء تحديدا على المؤسسة العمومية الاقتصادية. تعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية بالعديد من التغيرات في المجال التسييري فهي تحاول تجاوز النظم والآليات التسرية .

إلى تبني نظام تسييري حديث قائم على المشاركة بغرض تحقيق الأهداف التنموية وجعل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نظام مساهم مساهمة فعالة في التنمية الشاملة.

ومن هذا المنطق ثم اختيار المؤسسة الاقتصادية سونلغاز " الطارف " ، من أجل إحداث مجموعة من العمليات البحثية الميدانية على اعتبارها أن هذه المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الجزائري وفاعلا أساسيا في إنعاش الاعتماد الوطني ، من هنا كان علينا طرح الإشكال المركزي التالي:

• كيف تساهم عملية التسيير التشاركي في تفعيل تنمية المؤسسات وتحديداً المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز ؟ .

السؤال المركزي :

1. كيف تساهم عملية التسيير التشاركي في تفعيل تنمية المؤسسات وتحديداً المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز ؟

وسنحاول الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية:

1. ما دور نظام المشاركة في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة التدريبية ؟
2. كيف تساهم البرامج التدريبية في الارتقاء بالمستوى الفئات السيو مهنية داخل المؤسسة ؟
3. كيف نستطيع تحقيق التنمية في ظل تحقيق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك ؟
4. كيف نستطيع المؤسسة أن تحسن من علاقاتها بين فاعليها بما ينعكس على هذا التسيير التشاركي؟

الفرضيات :

1. لنظام المشاركة دور في تحقيق الأهداف التنموية بالمؤسسة .
2. الارتقاء بالمستوى السيو مهنية داخل المؤسسة مرتبط بالبرامج التدريبية .
3. نستطيع تحقيق التنمية مؤسساتية في ظل تحقيق ثقافة تنظمية تشجع على ذلك.
4. تستطيع قيادة المؤسسة أن تحسن من علاقاتها الاتصالية بين فاعليها بتحسين تعاملاتها بما ينعكس على هذا التسيير .

المطلب الثاني: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

لعل الاهتمام والرغبة في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخصية الباحث ،وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية ، وكذا حداثة الموضوع وصلاحيته البحث فيهننا ومما سبق يمكن تلخيص أهم أسباب وأهمية هذا الموضوع كما يلي:

- الرغبة الشخصية والميل الذاتي لتناول هذا الموضوع ؛
- موضوع الدراسة من المواضيع التي تدخل ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ؛
- إثراء المكتبة الجامعية وتزويد الطلبة بالدرجة الأولى بمرجع في هذا الموضوع ؛
- معرفة الدور الفعال التي تقوم به المؤسسة الاقتصادية ؛
- ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالتسيير التشاركي للموارد البشرية ؛
- محاولة التعرف على التسيير التشاركي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الطارف .

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى الباحث لتحقيقها ومنها الأهداف العلمية والأهداف العملية .

• الأهداف العلمية:

- تحديد العلاقة بين التسيير التشاركي ودوره في تنمية المؤسسات ؛
- تحديد أهمية ودور التسيير التشاركي في رفع الفعالية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية الطارف ؛
- تدعيم الأبحاث العلمية والأكاديمية التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

• الأهداف العلمية:

- تعرف على الآليات والميكانيزمات التي يبنى عليها نظام تسيير التشاركي في مؤسسة الاقتصادية سونلغاز؛
- محاولة التعرف على واقع نظام تسيير تشاركي وعلاقة بتنمية المؤسسة مرتكزين على جانب ميداني المرتبط بمؤسسة للبحث.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة وهي خطوة مهمة يجب على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها نظرًا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة بين الأفراد والمجتمعات لأنها تتكون تبعًا لكل ما سبق من محددات ، ولهذا وجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث ، وذلك انطلاقًا من تلك المتضمنة في العنوان الرئيسي ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

1.التسيير التشاركي :

•التسيير:

أ/ الدلالة اللغوية: مصدر سير أصبح قادرًا على تسيير أموره بنفسه على تدبيرها.¹

ب/ الدلالة الاصطلاحية: يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتسيق بين الموارد البشرية ، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في التخطيط التنظيم الإدارة ، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .²

أما الموسوعة الاجتماعية فكان تعريفها لعلم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ، كما يعرف بأنه عملية التخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرار ، والتحفيز

¹ تعريف وشرح ومعنى تسيير بالعربي في معاجم اللغة - المعاني : <https://www.a/maang.com> تمت الزيارة يوم

2022/12/16 على الساعة : 12:00

² منتديات الجلفة لكل الجزائريين والعرب : <https://www.djalifa.info> تمت الزيارة يوم : 2022/12/21 ، على

الساعة : 9:50

والقيادة والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية ، ثم مزجها وتوحيدها ، ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة .¹

• المشاركة:

أ/ **الدلالة اللغوية:** مشاركة مصدر شارك مشاركة في العمل ، المساهمة فيه كانت له مشاركة إيجابية في الإنتاج .²

أ/ **الدلالة اصطلاحية:** استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح ، المنظمة وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم .³

المشاركة هي عملية نشطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجتمعاتهم، وهي شكل من أشكال التعبير عن وجود الإنسان وشعوره بأنه يمثل قيمة في مجتمعه، ويدين بالولاء والانتماء لوطنه.⁴

ب/ **الدلالة إجرائية:** هي عملية التعاون والتنسيق التي تتم بين مجموعة من المنظمات لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة ويمكن اعتبارها بأنها عملية صنع القرار.

ج/ **الدالة الإجرائية لمفهوم التسيير التشاركي:** هو نوع من أنواع العملية التسييرية المرتبطة بالمؤسسات وتحديدًا مؤسسة القطاع الاقتصادي من خلال تطبيق وتجسيد فكرة المشاركة لمختلف الفئات السوسيو مهنية المتواجدة في المؤسسة حيث يهدف هذا النمط من التسيير إلى صناعة مجموعة من القرارات الإستراتيجية والعملية المرتبطة ارتباط وثيق بالموارد البشري الذي بإمكانه اقتراح مجموعة من الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة المورد البشري والمؤسسة أن التسيير التشاركي مرتبط بمجموعة

¹ مفهوم علم التسيير : mawdoo3@com تمت الزيارة يوم : 2022/12/22 ، على الساعة : 11:50 .

² معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي: <https://www.almaany.com> تمت الزيارة يوم : 2022/12/25 على الساعة : 12:23 .

³ براهمية صونية ، **واقع المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف ، المجلد7، العدد 01، 2022، ص 711 .

⁴ تعريف ومعنى المشاركة (ما هو المفهوم ، والتعريف) : <https://ar.ninare!sonbook.com> تمت الزيارة يوم : 2023/01/19 ، على الساعة : 12:41 .

من الآليات الداعمة لهذا النمط والذي تعتبر مؤشرات هامة اعتمدنا عليها في هذه الدراسة حيث ترجمة هذه المؤشرات بالدراسة بمجموعة من المفاهيم المقاربة.

• التنمية :

أ/ **الدلالة اللغوية:** مرتبط بالامتداد لحدث ما وهو يرتبط عادة بارتفاع دائم لمجموعة من الأبعاد منها

الوزن النمو والتنمية هي أيضا تعاقب وتتابع لنظم والأساليب الخاصة بالحياة.¹

التنمية: من فعل تنمي ؛ ارتفع من مكان إلى أثر.²

ب/ **الدلالة الاصطلاحية :** يقصد بالتنمية وبرامجها ، المشروعات والخطط التي توضع لتحقيق أهداف

التنمية ويراعي أن تكون متعددة الأغراض ومتعددة الأساليب ، وتعمل على إعادة جميع سكان المجتمع

3.

ج/ **الدلالة الإجرائية:** هي عملية ارتقاء المجتمع والانتقال به إلى وضع أفضل مما هو عملية، وهي

أيضا عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي.

2.الموارد البشرية:

العنصر البشري هو أعظم العناصر في جميع الأعمال وحتى في الحروب والإنتاج والإدارة

وكافة المجالات ، ولذلك فإن المفتاح الرئيسي لعلاج المشاكل الإستراتيجية والإدارية والتنظيمية يعتمد

اعتمادًا كبيرًا على الحالة النفسية والاجتماعية والمهنية لهذا العنصر ، وعلى مقدار ما يتمتع به من

الخبرة والدراية بمجال عمله وإتقانه للمهارات الإدارية .⁴

¹ Grand Usual laravsse ,Dictionnaire Encyclopédique,Aubin Imprimeur paris-France,1997,p 22-24

² جبران مسعود الرائد، **معجم السبائي في اللغة والإعلام** ، دار العلم للملايين ، لبنان،ط1، 2003 ، ص 284 .

³ عبد الفتاح مراد ،موسوعة البحث العلمي واعداد الرسائل والأبحاث ، مصر، بدون ذكر السنة ، ص 115.

⁴ عبد الرحمن العيسوي ، **سيكولوجية الإدارة** ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 1992، ص 81.

• المورد :

أ/ الدالة اللغوية: الموارد تعتبر عوامل الوجود ثروة وهي تمثل أيضا احتياط من المهارة والبراعة وإمكانية الفعل وهي عنصر من عناصر القوة لبلدها.¹

ب/ الدالة الاصطلاحية: الموارد هي أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية والغير حية أو هي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إتباع السلع ، والخدمات.²

تشمل الموارد: الموارد المالية والموارد الطبيعية والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقاءها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها ، إنها الغذاء الفعال لإستمراريتها.³

ج/ الدالة الإجرائية : هي تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية وترشيد سلوكيات الأفراد وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز ، وذلك عن طريق برامج تكوينية لاكتساب معارف تساعدهم وتدعم الموارد البشري .

• البشر :

أ/ الدالة اللغوية : إنسان ، خلق ، للمفرد والجمع والمذكر والمؤنث ، البشر ، الناس، الخلق.⁴

ب/ الدالة النظرية : يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما ، إنَّ أي منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم

¹ Zaki talaat kobayou, dictionnaire français arabe.dar el rateb beirut.

² عبد الفتاح مراد ، مرجع سابق ، ص 1236.

³ خليل محمد الشماع ، خضير كاظم ، موسوعة البيت العلمي ، إعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، المنشية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ، ص 95

⁴ جبران مسعود الرائد ، مرجع سبق ذكره ، ص 201

والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكن تستطيع المنظمة الوصول إلى غاياتها ويصبح بالتالي من

اللازم على أي منظمة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها ¹.

أ/ **الدلالة الاصطلاحية** : تعتبر الموارد البشرية عن الثورة الأساسية في أي منطقة إنتاجية أو خدمتية

، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تظفي أهميته على ما سواه عن عناصر الإنتاج ونظم الموارد

البشرية كّل العاملين في المنطقة من مختلف النوعيات والجنسيات ، وكما يقال فإن الموارد البشرية لا

قيمة لها لو لا نكاء الإنسان وقدرته على الإبداع ².

التعريف الإجرائي : أنها نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة

باجتذاب العاملين ويقصد أيضا بها تلك الوسيلة التعليمية التي تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو

نظريات.

المؤسسة العمومية الاقتصادية :

أ/ **الدلالة اللغوية** : وحدة اقتصادية مستقلة مركبة من مجموع من العوامل الخاصة بالإنتاج وظيفتها

بيع السلع والخدمات مع توزيع العوائد الخاصة بهذه المؤسسة على أساس الوحدة قد تكون تابعة لأي

نشاط كان فلاحي ، صناعي ³.

ب/ **الدلالة الاصطلاحية** : هي هيئة تنتج الثروات والابتكارات وهي تجمع الكفاءات وتعيش هاجس

السرعة والتحدي وخوف الزوال ، حيث تؤدي التحولات في طرائق نقل المعلومات وإمكانية التظاهر

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 9.

² فاطمة الزهراء طلحي ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2017 ، ص 16.

³ Alin-Martinet.Ahamed Dsilem.lexique-Gestion.Edition Dalloz.1960 4eme Edition.p139-140

بإنجاز المنتجات حتى قبل تصميم النموذج عنها إلى تغيير لبس في طرائق الاتصال داخل المؤسسة وخارجها فحسب بل خصوصا في طبيعة طرق الإنتاج والتنظيم.¹

ج/ التعريف الإجرائي : هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تختص في إنتاج وتسويق السلع حيث يكون هدفها دائما الربح.

المطلب الثاني: المفاهيم المقاربة

أولاً : تعريف التدريب على العمل التشاركي

لقد تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كلّ أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات والثاني سري مفهومه على التعليم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما² .

ويعرف التدريب بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات.³

وقد عرف بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين

أداء الأفراد.⁴

¹ جاك اوتالي ، التعريف ليوسف هومط ، معجم القرن 21، دار الحيل ، للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2000، ص ص 191-192

² طرطار أحمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 88.

³ محمد عباس ، سهيلة وعلي على حسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999، ص 107.

⁴ محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 1999، ص 167

1. التدريب :

أ/ بدلالة اللغوية :الجمع تدريبات . مصدر درب ، التدريب هو تعليم الأجير تدريجيا الفن أو المهنة أو

الحرفة التي استخدم لأجلها .¹

ب/ بدلالة اصطلاحية : هو تلت الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف

وخربرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبرات واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل

تطوير كفاية أدائهم .²

كما عرفه صلاح الدين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من

المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات دائهم .³

ج/ بدلالة إجرائية : هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف لتنمية القدرات والمعارف

والمهارات لتحسين ورفع مستوى الأداء .

2.الاتصال :

الدلالة الاصطلاحية : عملية يتم من خلالها نقل وتبادل بيانات ومعلومات وأفكار وإشارات ورموز من

شخص إلى شخص أو مجموعة فيما بعد ، كما نكر بروكر الاتصال هو عملية لنقل فكرة أو مهارة أو

حكمة من شخص لأخر.⁴

¹ تعريف ومعنى تدريب في معجم المعاني الجامع ،معجم عربي عربي : <https://www.almaany.com> تمت التصفح

يوم : 2023/01/05 على الساعة : 13:01

² فاطمة الزهرة بن داني ، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة مؤسسات اتصالات الجزائر ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم لعلوم الاقتصادية، 2019-2020. ص 03.

³ تعريف ومعنى الاتصال في معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي : <https://www.almaany.com> تمت

التصفح يوم : 2023/02/02 على الساعة : 20:23.

⁴ محاضرات مفهوم الاتصال : <http://rirtue/campus.univ.msiladz> تاريخ التصفح 2023/04/04 على الساعة : 12.00

الدلالة إجرائية : تبادل أفكار وأراء ومعلومات بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة.

3.الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم ، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتتنوعت حسب وجهة النظر التي ينتابها الباحثون ، فقد عرفت على أنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، وهي غير مرتبة وغير مكتوبة لكنها محسوسة ، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها " ، حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتقها أفراد المنظمة الواحدة .¹

4.القيادة :

القيادة كما يراها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي هي عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعته معنية يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه .²

أو بمفهوم آخر إن القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد وعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر ثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.

¹ آيت ابراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، دراسة حالة مؤسسة prolipos لإنتاج الموارد الدسمة ومشقاتها ، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، 2015، ص ص 3-4 . تمت التصفح يوم : 2023/02/28 ، على الساعة : 13:45 . <http://bib.univ.oeb.dz>

² أحمد قوارية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012، الجزائر، ص ص 24-25.

المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول : المنهج المختار

عند القيام بأي عملية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة عقلانية هادفة إلى الوصول لنتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

1. تعريف المنهج الوصفي :

المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية نظراً لاعتماد البحوث الوصفية على جميع جوانبها وأبعادها.¹

لا يمكن لأي دراسة أن تتم دون الاعتماد على المنهج يحدد للباحث مساره بوجهه إلى السبيل الصحيح لتحقيق هذه الدراسة ، إنَّ من أهم مميزات المنهج الوصفي الزيادة في المعرفة أو المعلومات ، وهذا يشكل في حد ذاته المغزى الرئيسي من البحث بالإضافة إلى دراسة السلوك المتعلق بالفترة الماضية أو الحالية وإنما السلوك المتوقع في المستقبل ، وبالتالي ارتباط هذا المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمور التي تعتمد على عنصر التخطيط والإستراتيجية.²

إنَّ موضوعنا مرتبط بالتسيير التشاركي ودوره في تنمية المؤسسة وتحديداً مؤسسة سونلغاز من خلال اعتمادنا على هذا النوع من المناهج الذي يبين لنا العلاقة الإرتباطية التي تصف هذا النوع من التسيير مع وصف العلاقة المرتبطة بين النظام التشاركي و تنمية المؤسسة .

¹ طاهر الكلادة ، محفوظ ، جودة أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ، دار زهراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997، ص 197

² موريس أنجرس، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، حيدرة ، الجزائر ، 2004، ص 19

إن هذا المنهج يسمح لنا بتوصيف هذه العلاقة من خلال إمكانية جمع المعلومات الكيفية و الكمية التي تساعدنا من خلال هذا النوع من المناهج على تفسير البيانات و تحليلها بغية الوصول إلى النتائج الدقيقة .

المطلب الثاني : الأدوات المنهجية

1.المقاربة المنهجية:

ينبغي على الباحث أو الباحثة أو العلوم أن تتطور بحثه مع التفكير في الوسائل التي يستعملها في كل مرحلة والمقصود هنا هو منهجية وانطلاقا من كَوْن العلم في تطور دائم فلا ينبغي تطور وجود منهجية مثالية أو نهائية ¹.

1.1 الملاحظة : أداة هامة لجمع البيانات واستقاء المعلومات المناسبة وهي الأخيرة تسمح لنا بالتحكم في الظاهرة المدروسة ، حيث يعرف إطار الملاحظة بأنه أداة لجمع المعطيات يتم بناءها من أجل الملاحظة وسط معطي ².

إنَّ الملاحظة كأداة منهجية مستعملة في هذه الدراسة بغية المشاهدة بالعين المجردة للأفعال والتصرفات الدالة على وجود أو عدم وجود تسيير تشاركي بالمؤسسة الاقتصادية .

- لقد اعتمدنا على دليل الملاحظة (انظر الملحق رقم2) سجلنا فيه مجموعة من الملاحظات التي قمنا بتطبيقها في الدراسة الميدانية داخل المؤسسة والملاحظة التي تمت في الدراسة الإدارية تخص:

1/ مجموعة من الأفعال الدالة على وجود تسيير تشاركي بالمؤسسة .

2/ مجموعة من السلوكات الدالة على مدى تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة .

¹ موريس أنجرس، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سابق ، ص99

² المرجع نفسه ، ص 234

3/ مجموعة من الآليات الداعمة لنظام التسيير التشاركي .

4/ طبيعة العلاقات الاتصالية بين الموارد البشرية .

جدول رقم : 01 دليل الملاحظة

الرقم	تاريخ الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما هو ملاحظ
01	20 فيفري 2023	مجموعة من الأفعال الدالة على وجود تسيير تشاركي بالمؤسسة	تواجد مجموعة من الأفعال التي تدل على أن إدارة المؤسسة تطبق تسيير مبني على المشاركة والدليل على ذلك تواجد اليومي للمسؤول المؤسسة مع العاملين .
02	23 فيفري 2023	مجموعة من السلوكات الدالة على مدى تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة	العديد من الاجتماعات التي تناقش قضية التنمية بالمؤسسة.
03	26 فيفري 2023	مجموعة من الآليات الداعمة لنظام التسيير التشاركي	ملاحظة دخول الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى قاعات التدريب يوميا.
04	2 مارس 2023	طبيعة العلاقات الاتصالية بين الموارد البشرية	التواصل والتواجد الدائم لجماعات المهن في مكان العمل .

2.1 المقابلة: المقابلة هي وسيلة شفوي مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع بيانات يتم خلالها سؤال فرد

أو خبير من معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.¹

- محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى

الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث.²

¹ Elearning.facdr.univ.annaba.dz

تمت التصفح يوم : 2023/02/23 على الساعة : 19:03 <http://elearning.facdr.univ.annaba.dz>

² حسين محمد جواد الجبوري ، منهجية البحث العلمي ، ط2 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص

- تعتبر المقابلة من أهم التقنيات التي يستخدمها الباحث في دراسة الأفراد أو الجماعات، وهذا لجمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث .

ويعرفها انجلش : بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها فيبحث علمي أو للاستفادة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج.

ومن التعريف السابق نلاحظ أن للمقابلة عدّة أنواع ، غير أنه في هذا المقام تستخدم المقابلة الخاصة بجمع المعلومات من الميدان.

وهي مقابلة مفتوحة أي طرحت فيها أسئلة غير محددة الإجابة .

ومن مزايا المقابلة :

- أنها تساعد الباحث فيشرح الأسئلة وبالتالي الحصول على إجابات صريحة ؛

- المقابلة تساعد على التعامل مع مختلف الشرائح وبالتالي الحصول على جميع الإجابات وتمتد معلومات إضافية ؛

- ملاحظة ردود أفعال المبحوث كما يمكن العودة إليها لتكملة الأسئلة أو توضيح بعض الإجابات ؛

- يتحكم الباحث فيسير المقابلة ، وتمكنه من كشف التناقض في الأجوبة ؛

- يسود التفاعل في المقابلة بين الباحث والمبحوث وبالتالي تنشأ بينهم علاقة احترام ومودة .¹

إنّ المقابلة التي أجريت في دراستنا متمثلة في دليل المقابلة في تصميم مجموعة من الأسئلة

حول تسيير التشاركي للموارد البشرية في تنمية المؤسسات في جدول نبين فيه مجموعة من معلومات الخاصة بالسؤال المطروح والجهة المعنية التي قدمت لنا الإجابة لهذا السؤال.

¹ Maktabtk.com

تاريخ التصفح : 2023/01/23 على الساعة : 20:23 <https://www.maktabtk.com>

إنَّ الغرض الأساسي من هذا الدليل يهدف للحصول على كم معتبر من المعلومات المتعلقة بمعلومات الدراسة .

وقد استخدمنا المقابلة الموجهة أثناء الزيارات الاستطلاعية مع الإداريين والمسؤولين من أجل الحصول على المعلومات وذلك بتصميم دليل المقابلة الذي هو عبارة عن بناء مجموعة من الأسئلة الموجهة للجهات المعنية المتمثلة في رئيس مصلحة ، رئيس قسم ، رئيس قسم المارد البشرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف ، في أوقات معينة ومحددة إستطاعنا من خلالها الإمام بالموضوع وتمكن من الحصول على معلومات المتعلقة بالتسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات ومجموعة الأسئلة المطروحة متمثلة في :

- 1) كيف يتم تطبيق نظام تشاركي في المؤسسة ؟
- 2) ما هي الأهداف التنموية التي حققتها مؤسسة سونلغاز من خلال نظام تشاركي ؟
- 3) قم بتحديد ميكانيزمات الداعمة للنظام التشاركي الاتصال ، التدريب ، القيادة ؟
- 4) أهداف المؤسسة على مدى قريب ، متوسط ، بعيد .
- 5) ما عراقيل التي تعرقل تسيير مسار تنموي للمؤسسة .؟

جدول رقم : 02 دليل المقابلة

التاريخ والساعة	الهيئة المستهدفة	الأسئلة	الإجابة
2023/03/26 10:15	رئيس مصلحة	- كيف يتم تطبيق نظام التشاركي في المؤسسة .	في مؤسسة نقوم بتطبيق قانون داخلي أي تطبيق تعليمات وقانون عمل الجزائري. قانون الدولة
2023/03/28 11:00	رئيس قسم	- ما هي الأهداف التنموية التي حققتها مؤسسة سونلغاز من خلال نظام تشاركي ؟	المؤسسة تقدم العديد من الأهداف من بينها بيع الغاز وكهرباء بنوعية جديدة - تحقيق سياسة المؤسسة - استقطاب يد العاملة - جذب اليد العاملة
2023/03/30 9:30	رئيس مصلحة	- قم بتحديد ميكانزمات الداعمة للنظام التشاركي الاتصال ، التدريب ، القيادة ؟	يوجد قانون من مديرية يعم على كل شركات يفرض على عامة. قانون يفرض تكنولوجيا جديدة و تحديد دائما .
2023/04/02 9:00	رئيس قسم الموارد البشرية	- أهداف المؤسسة على مدى قريب ، متوسط ، بعيد .	للمؤسسة أهداف على مدى البعيد
2023/04/04 10:30	رئيس مصلحة	- ما عراقيل التي تعرقل تسيير مسار تنموي للمؤسسة ؟.	لا يوجد عراقيل

2.1 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات المنهجية المهمة والأكثر شيوعاً في البحث العلمي ، ولقد اتفق معظم علماء المنهجية على أن أحسن تصميم للاستمارات هو ذلك التصميم الذي يساعد على تحقيق الأهداف عن طريق جمع البيانات، كما جاء في تعريف إحسان محمد حسن "الاستمارة" تعد وسيلة للاتصال الباحث والمبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمهمة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات التي يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه.¹

وقد تم استخدام الاستمارة في دراستنا لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة للحصول على معلومات دقيقة وكافية للإحاطة بمختلف أبعاد المشكلة الدراسة، وقد استخدمنا مختلف الصيغ الخاصة بالأسئلة المعلقة ، المفتوحة ، وتصف مفتوحة والهدف من ذلك حصولنا على مختلف المعلومات المرتبطة وبالتسيير التشاركي ودورة في نظمية المؤسسات .

تضم استمارة بحثنا مجموعة من الأسئلة المتواجدة ضمن مجموعة من المحاور وكلّ محور

يضم عددًا من الأسئلة التي تعالج التسيير التشاركي وتنمية المؤسسات .

تشمل استمارة بحثنا على عدد من الأسئلة موزعة على المحاور التالية :

✓ المحور الأول : محور خاص بالبيانات الأولية ويضم 06 أسئلة .

✓ المحور الثاني : محور خاص بالنظام التشاركي ويضم 11 أسئلة .

✓ المحور الثالث : محور خاص بالتنمية المؤسسة ويضم 09 أسئلة

¹ إحسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي ، دار الطباعة للنشر ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص

المطلب الثالث: عينة الدراسة

1. العينة وكيفية حسابها :

من أجل دراسة علمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث، في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس البحث حيث ، يعرفها موريس أنجريس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث ، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثالا صحيح.¹

تعريف العينة العشوائية الطبقية: يتم اللجوء هذه الطريقة عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس سواء من حيث السن أو النوع أو المهنة، وهناك ليس في المفاهيم لدى بعض من المهتمين بالدراسات الإحصائية والذين تأثر بهم بعض من المهتمين بطرق البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية فالأخصائيون يتعلمون في بحوثهم مع أرقام ، أما الإنسانون في تعاملون مع بشر ، سلوك ، مشاعر وعواطف وأحاسيس ، وقيم ونظم ولذلك نجد أن التقسيم الطبقي الذي يعنيه الأخصائيون ليس هو الذي حددناه في هذه الورقة ، وبعد تحديد الباحث عينته الطبقية سواء كانت تناسبية أو غير تناسبية فإنه بمكانه أن يتم اختياراته من الطبقات المستهدفة بالدراسة بطرق الاختيار العشوائي المنتظم أو العمدى وذلك بعد تحديد حجم العينة.²

¹ محمد در ، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي** ، دار المنظومة ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ع9 ، 2017 . Drive.uqu.edu.sa

<https://drive.uqu.edu.sa> تم التصفح : 2023/02/06 ، على الساعة : 22:11

² عيسى يونس وآخرون ، **العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية** ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المجلد7 ، ع2 ، 2021 ، ص 530 <https://www.asjp.cerist-dz> . تم التصفح : 2022/11/18 ، على الساعة : 17:32.

لقد اخترنا هذا النوع من العينات لأن يتناسب وموضوع بحثنا على أساس أن الموضوع التسيير التشاركي من المواضيع الأساسية والإستراتيجية التي تتطلب منا الإلمام بجميع مفردات البحث وبالتالي فإن العينة الطبقية تتيح لنا الفرصة مشاركة كلّ الفئات السوسيو مهنية على اختلاف أنواعها ومستوياتها العلمية والثقافية ، وكذلك المكانة المهنية والمنصب الخاص بها داخل المؤسسة ، وعليه فإن أخذنا لهذا النوع من العينات يتيح لنا الفرصة للتعامل مع كلّ الأفراد العاملين وإدخالهم في عينة البحث دون استثناء .

العينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المصحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة ، حيث تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة الإجراء الدراسة عليها .

فالمهدف من دراسة العينة هو التعرف من خلالها على خصائص المجتمع الذي تمثله أي تقدير مقاييس أو معاملات مختلفة خاصة بالمجتمع .

يتكون مجتمع بحثنا من 411 موظف وموظفة ونظرا لأهمية دور التسيير التشاركي للموارد البشرية في تنمية المؤسسات نطلب منا اخذ العينات والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية .

إنّ من خلال العينة العشوائية الطبقية يتم تقسيم المجتمع الإحصائي على مجموعات أو طبقات متجانسة وفقا لأساس معين ، ثم نسب عينة عشوائية بسيطة من كلّ طبقة أو نسب مختلف حسب درجة تجانس مفردات المجتمع داخل كلّ طبقة .¹

¹ العرفي بلقاسم ، دور التدريب في رفع الفعالية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الشاذلي بن جديد ، ، 2019 ، ص 38.

ولاختيار عينة عشوائية طبقية نتبع الخطوات التالية :

- تحديد المتغيرات الهامة المراد تمثيل أفراد المجتمع الدراسة تبعاً لها والتي تعتبر متغير هامة للظاهرة قيد الدراسة .
- تقسيم الأفراد في مجتمع الدراسة إلى طبقات تبعاً للمتغيرات التي خدمت في الخطوات الأولى؛
- تحديد عدد الأفراد في مجتمع الدراسة ؛
- تحديد حجم العينة اللازم لإجراء الدراسة ؛
- تحديد عدد الأفراد في عينة الدراسة الذي سيمثل كل طبقة من طبقات المجتمع .¹

على اعتبار أن المجتمع صغير الحجم والمقدر بـ 411 موظف قمنا باختيار نسبة تقدر بـ 10% من حجم المجتمع الكلي ، وهذا من خلال المعادلة التالية :

$$411 \leftarrow 100\%$$

$$41 \leftarrow 10\%$$

وعليه فإن أفراد العينة الإجمالي يساوي : $\frac{411 \times 10}{100}$

إذا كان عدد أفراد العينة 41 فإن :

1. عينة أفراد طبقة الإطارات :

$$190 \leftarrow 411$$

$$41 \leftarrow ?$$

$$19 = \frac{190 \times 41}{411} \text{ وبالتالي}$$

¹ محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة ، مناهج البحث العلمي ، تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، ط1، دار المسيرة للنشر ،الأردن، 2007، ص 103.

2. عينة أفراد الطبقة أعوان التحكم :

$$203 \leftarrow 411$$

$$41 \leftarrow ?$$

$$20 = \frac{203 \times 41}{411} \text{ وبالتالي}$$

3. عينة أفراد الطبقة أعوان التنفيذ :

$$18 \leftarrow 411$$

$$41 \leftarrow ?$$

$$2 = \frac{18 \times 41}{411} \text{ وبالتالي}$$

المطلب الرابع : مجالات الدراسة

إنّ مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث العلمي ذلك لما لها من أهمية في

الدراسة الميدانية ، وقد أجمع الباحثون أنّ لكلّ دراسة ثلاثة مجالات تمثلت في :

1.المجال الزمني :

ويقصد بالمدة الزمنية التي استغرقت في انجاز البحث وتضم مرحلتين :

• **المرحلة الأولى :** وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت تسهر من 20 فيفري إلى 11

مارس 2023 في هذه المرحلة تم التعرف على إدارة المؤسسة حيث قمنا بمجموعة من الزيارات من

أجل أخذ مجموعة من الملاحظات الأولية المرتبطة بالتسيير التشاركي وتنمية المؤسسة ، وكذلك

للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبالمجال المكاني والبشري .

• **المرحلة الثانية :** بدأت هذه المرحلة من 26 مارس إلى 26 أفريل 2023 حيث تم في هذه

المرحلة الاتصال المباشر مع الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل طرح مجموعة من الأسئلة الخاصة

بالمقابلة ، وتوزيع الاستمارة الهدف من ذلك هو الخروج بمعلومات والحصول على نتائج علمية ودقيقة تخص التسيير التشاركي وتنمية المؤسسة في سونلغاز .

وتم توزيع الاستمارة على المبحوثين والمقدر عددهم ب 41 فرد موزعين على مجموعة من الإطارات ، أعوان التنفيذ ، وأعوان التحكم .

2.المجال المكاني :

1.تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز: شركة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطارف الكهربائية والغازية ، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات .

2.التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز : ظهرت الشبكة بين سنة 1927و1929 وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

3.نشأة وتطور مجمع الكهرباء والغاز :

- سنة 1947 : وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47 -1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية " كهرباء وغاز الجزائر " من سنة 1962 E.G.A-1969.

بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني .

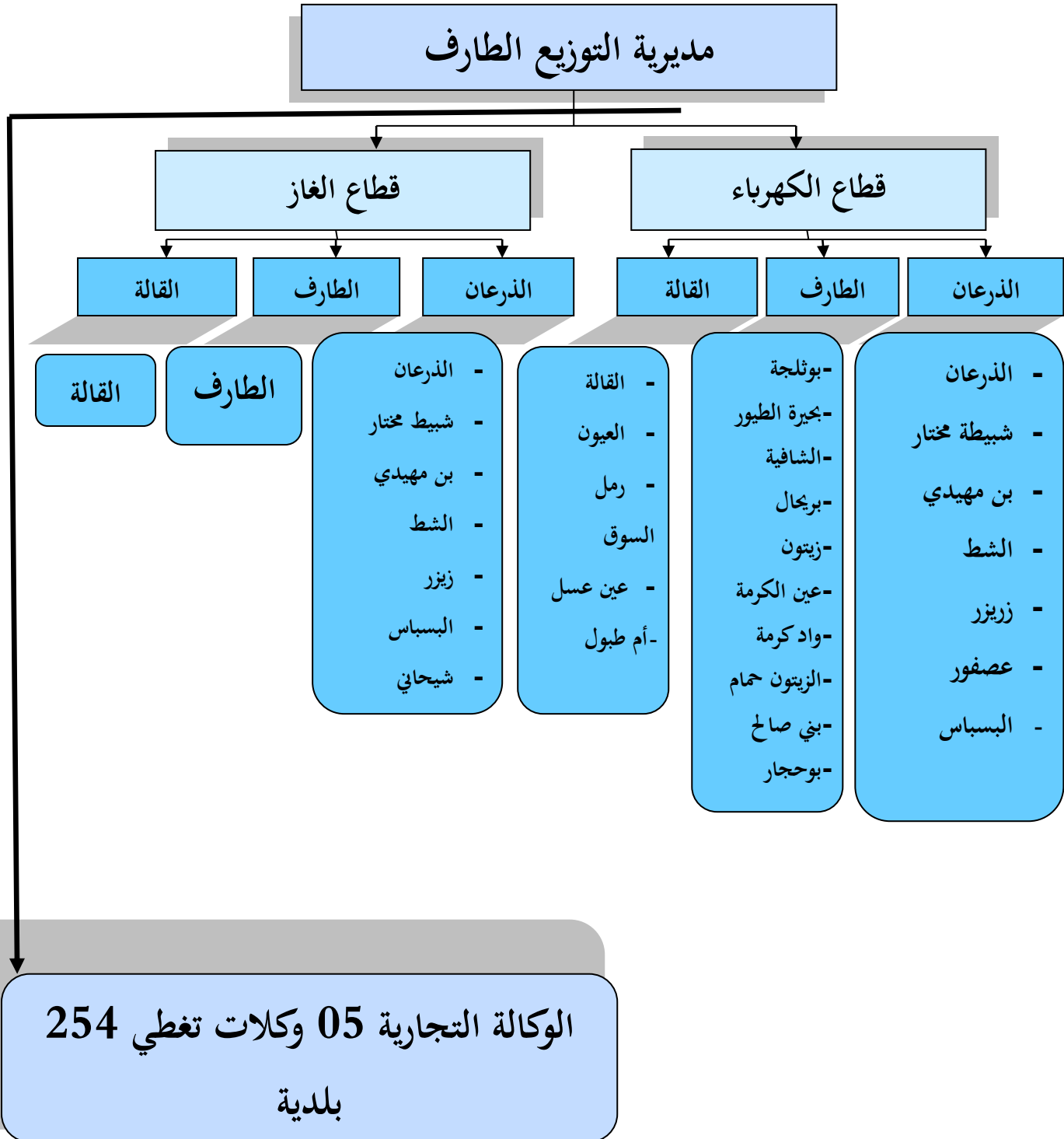
- سنة 1969 : بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة كهرباء والغاز الجزائر تحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز سونلغاز .

5. عرض مديرية توزيع الطارف : تقع مديرية الطارف على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية والمتمثلة بـ 11 قطاع كالآتي :

- 03 قطعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)
- 03 قطعات للغاز (تغطي 24 بلدية)
- 05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية).

11 قطاع يشتغل كالتالي :

الشكل رقم 01: يوضح قطاعات مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالطارف



6.وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز : من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز ، أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 195 ، وفي إطار الأهداف المسيطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي :

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، كذا ضمان الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل تكلفة .
- تركيب ، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومية للغاز..
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات .
- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج
- التحديد والتعريف بالكيفيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) ، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج .
- تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء .
- تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة ، فيما يخص البدايات المقدمة للعملاء .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح الموارد
- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل .

- ضمان أمن الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع .
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة ، وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي .

3. المجال البشري :

مجتمع البحث هو مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث .

ويقصد به المجتمع البشري أة المجتمع الأصلي من الموظفين بمديرية التوزيع سونلغاز ولاية الطارف ، والذي يتكون من 411 موظفا وموظفة في السلك الإداري والتقني موزعين كالأتي :

جدول رقم 03: يوضح طبقات السلك الإداري والتقني لمديرية سونلغاز

العدد	الصنف
190	الطبقة الأولى الإطارات (طبقة الإدارات)
203	الطبقة الثانية (طبقة أعوان التحكم)
18	الطبقة الثالثة (طبقة أعوان التنفيذ)
411	المجموع

4. عينة الدراسة وطريقة حسابها :

العينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المصحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة ، حيث تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء الدراسة عليها .

فالهدف من دراسة العينة هو التعرف من خلالها على خصائص المجتمع الذي تمثله أي تقدير مقاييس أو معاملات مختلفة خاصة بالمجتمع .

يتكون مجتمع بحثنا من 411 موظف وموظفة ونظرا لأهمية دور التسيير التشاركي للموارد البشرية في تنمية المؤسسات نطلب منا اخذ العينات والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية .

إنَّ من خلال العينة العشوائية الطبقية يتم تقسيم المجتمع الإحصائي على مجموعات أو طبقات متجانسة وفقا لأساس معين ، ثم نسب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة أو نسب مختلف حسب درجة تجانس مفردات المجتمع داخل كل طبقة ¹.

ولاختيار عينة عشوائية طبقية نتبع الخطوات التالية :

- تحديد المتغيرات الهامة المراد تمثيل أفراد المجتمع الدراسة تبعا لها والتي تعتبر متغير هامة للظاهرة قيد الدراسة ؛
- تقسيم الأفراد في مجتمع الدراسة إلى طبقات تبعا للمتغيرات التي خدمت في الخطوات الأولى؛
- تحديد عدد الأفراد في مجتمع الدراسة ؛
- تحديد حجم العينة اللازم لإجراء الدراسة ؛
- تحديد عدد الأفراد في عينة الدراسة الذي سيمثل كل طبقة من طبقات المجتمع ².

¹ العرفي بلقاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص38

² محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة ، مناهج البحث العلمي ، تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، ط1، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2007، ص 103.

كيفية حساب العينة:

على اعتبار أن المجتمع صغير الحجم والمقدر بـ 411 موظف قمنا باختيار نسبة تقدر بـ 10% من

من حجم المجتمع الكلي ، وهذا من خلال المعادلة التالية :

$$411 \longleftarrow 100\%$$

$$41 \longleftarrow 10\%$$

وعليه فإن أفراد العينة الإجمالي يساوي : $\frac{411 \times 10}{100}$

إذا كان عدد أفراد العينة 41 فإن :

4. عينة أفراد طبقة الإطارات :

$$190 \longleftarrow 411$$

$$41 \longleftarrow ?$$

$$19 = \frac{190 \times 41}{411}$$

5. عينة أفراد الطبقة أعوان التحكم :

$$203 \longleftarrow 411$$

$$41 \longleftarrow ?$$

$$20 = \frac{203 \times 41}{411}$$

6. عينة أفراد الطبقة أعوان التنفيذ :

$$18 \longleftarrow 411$$

$$41 \longleftarrow ?$$

$$2 = \frac{18 \times 41}{411}$$

خلاصة الفصل الأول :

إن تناولنا للإشكالية والإطار المفهيمي والمنهجي للدراسة كان مهماً جداً في هذا النوع من الدراسات لكونه فتح لنا الأبواب من أجل التوسع والبحث والفهم لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها .

كما أن الإطار المنهجي قدم لنا الفرصة للتعرف على عملية التسيير التشاركي والطريقة العلمية التي تسيير عليها في هذه الدراسة مستعين في ذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية كالملاحظة ودليل المقابلة والاستمارة ، وتعتبر أدوات المنهجية محفزة ومشجعة للحصول على الكثير من المعلومات التي تمكننا من تدعيم فصل الدراسة على المستوى النظري والميداني .

توطئة الفصل الأول

المبحث الأول : الخلفية النظرية للموضوع

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث : نظرية الإدارة بالأهداف

المطلب الرابع : نظرية التنمية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المحلية

خلاصة الفصل الأول

توطئة الفصل الثاني :

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري والمفهومي والمنهجي للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى
الطبقية النظرية للدراسة والدراسات السابقة للموضوع ، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين
المبحث الأول سنطرق إلى أهم النظريات المفسرة للتسيير التشاركي وتنمية المؤسسات أما
المبحث الثاني سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تعتبر مرجع يساعد الباحث على ألتماس كل
جوانب الموضوع.

المبحث الأول : الخلفية النظرية للموضوع

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

تقييم نظرية الإدارة العلمية ، والذي يعتبر "فردريك تايلور" ، رائدها الأول ، فهمها للإدارة على أسس فنيّة في طبيعتها ، وترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم قواعد ومبادئ " محددة" .

ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعلمية الإدارية ، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها ، هذا الاختبار ، كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم ، ويقصر دور المدير على تحديد ما يجب أداءه ، وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير .

وقد استهدفت دراسات وتجارب " تايلور" إقامة الدليل على أن ما تعانیه الإدارة في زمنه من خسارة ، مرجعه عدم الكفاءة الإدارية ، وأن علاج ذلك يمكن قي تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ، ومن هنا فقد حصر " تايلور " جهود في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطري لأداء العمل ، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه ، فإنه سوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن ... وأن تحقيق ذلك في تصور "تايلور" يتطلب أيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم لثلاثي إهدار المواد والجهود العاملين¹.

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص 57-58.

نستطيع القول أن المدخل النظري الخاص بالإدارة العلمية يؤكد على الجوانب العلمية والفيزيولوجية التي تحدد الفرد ومنهجية داخل المؤسسة ، والتي لا تمنح فرصة المشاركة بشكل واسع على اعتبار أن فريدريك تايلور يحدد مشاركة الفرد أو المورد البشري في المؤسسة من خلال المبادئ العلمية المقننة بمجموعة من المحددات والميكازمات الآلية والإغفال عن بعض المؤسسات التي تراها عبارة عن محفزات تدفع بنظام المشاركة بالمؤسسة حيث تغاضى فريدريك تايلور على الجانب السلوكي والإنساني لمورد البشري في المؤسسة .

- الرخاء ، وبالسرية أو المعدل المطلوب وكان العمال يخضعون لرقابة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة وترتيب على من لا يتيح تلك المعايير الطرد من العمل ، ومن يتجاوزها غله مكافأة تشجيعه وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشأة على نشاطات التوظيف والتدريب والمتعة والسلامة ، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل انتاجية ممكنة من العامل بعض النظر عن ما إذا تحقيق أهدافه أم لا .¹

- إن الرقابة الادارية التي عرضها فريدريك تايلور ، والتي الحد عليها في اتجاهه النظري تقننن وتحدد نظام المشاركة في المؤسسة في المؤسسة ولا تشجع على تحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس والمرؤوسين وحين تعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تبقى عليها النظام التشاركي مما يؤدي إلى تنمية المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 70.

تعقيب على نظرية الإدارة العلمية :

إن التنظيم العلمي للإدارة بالمؤسسة يعتبر من الداعم الاستراتيجي في تحقيق التنمية بها على اعتبار أن التنظيم العلمي للإدارة العلمية يقوم على درجة تناسب وتوافق للمورد البشري في مؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة العلمية والعملية له.

ونظرا لأن قضية التنمية تعد من قضايا التي يوضع لها الأهمية والأولوية البالغة فإن المؤسسة اليوم تحاول بقدر الإمكان تحقيق هذا التناسب ، وهذه الكفاءة التي ركزت النظرية العلمية بقيادة فريدريك تايلور ، على اختبار أن الإدارة العلمية للمؤسسة مبنية حتما على المشاركة بين جميع الموارد البشرية من أجل تحقيق هذا التنظيم العلمي .

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على إن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكهم لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ، لذلك قضينا تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة .

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتنائهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم¹.

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره .

التعقيب :

إن العلاقات الإنسانية قائمة على ضرورة ارتقاء بمكانة الموارد البشري داخل المؤسسة مما يساعد على تنمية المؤسسة وبمكانة المورد البشري هذا ما يؤدي إلى زيادة مشاركته في المؤسسة مما يحقق مجموعة من الأهداف والقرارات ، وعلى اعتبار أن هذه النظرية تقوم على طبيعة العلاقات الإنسانية ، فإن هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية عن التي تبني عليها نظام المشاركة في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الثالث : نظرية الإدارة بالأهداف

يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف ، هذا يعني أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوسين يكون نتائج المشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده في نفس الوقت يكون معلوما للمرؤوسين أن القائد التي سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه في انجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها .

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على فرضيتين أساسيتين :

من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوسين أكثر ارتباطا وتمسكا بالأهداف ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف من الناحية وارتباطا بالعوائد والمكافآت التي يتحصلون عليها بمدى أو تحقيق تلك الأهداف .

عموما فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا أحسن استخدامه فإنه يزيد الدافعية وينشط وسائل الاتصال وباعتبار أن الاتصال هو جزء هام ولسامي وتعتبر أسلوب من الأساليب القوية المدعمة للعلاقات فهو تماسون يطور من العلاقات العامة الداخلية إن الإدارة بالأهداف في مضمونها العام هي مدخل وأسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تحقق

المشاركة الايجابية من الرؤساء والمرؤوسين ما يحقق نجاح المنطقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، وذلك من خلال اقتناع جميع الأطراف بالنتائج المطلوبة وبخطوات التنفيذ وبالنظام ككل .

التعقيب :

مبنية على ضرورة التعاون والتضامن بين الرئيس والمرؤوسين في تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا ما أكدت عليه هذه النظرية مما يساعد على تنمية المؤسسة ، إن الفكرة الأساسية التي تبني عليها هذه النظرية متمثلة في المشاركة الجماعية لمجموع الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة على اختلاف فئاتها المهنية وكل اختلاف مستوياتها التعليمية والثقافية في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية منها والعملية من أجل الوصول إلى تحقيق الحركية والاستمرارية التي تؤدي بالمؤسسة إلى التنمية والتطور .¹

المطلب الرابع : نظرية التنمية

نظرية التنمية ليست وليدة هذا القرن ، فقد تحدث "ابن خلدون" في القرن الرابع عشر الميلادي عن العمران البشري وأحوال الاجتماع الإنساني وما ينتحله البشر بأعمالهم ومعاشهم من الكسب والمعاش والعلوم والصنائع .

وفي القرن الثامن عشر عالج المفكرون فكرة التطور والتقدم والحضارة ورفي الدول وهبوطها ، ومن أمثال هؤلاء "أوجست كونت" ، الذي رأى أن على المجتمع أن يوجد الخصائص التي تحكم التطور والتقدم .

وفي القرن العشرين قرر "أرنولد توينبي" في تفسيره لتطور المجتمعات الإنسانية أن التنمية وإن لم نذكر بالاسم إلا أنها العنصر الأساسي في تفسير التطور الإنساني وقرر أن تطور المجتمعات

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 99-100-101-102.

الإنسانية ، وانتقالها إلى أوضاع حضارية أكثر ارتفاعاً إنما يعتمد على القوة المحركة التي تختلفها الظروف الصعبة .

ويقصد بنظريات التنمية ، النظريات المحددة أو المتخصصة التي تعالج التنمية في الدول المختلفة أما بنظريات النمو الاقتصادي فهي النظريات التي تهتم بدراسة ، اقتصاديات الدول المتقدمة بهدف توضيح الأخطار والمصاعب التي تتعرض لها ومحولة التغلب عليها .¹

تعقيب على نظرية التنمية :

تعالج نظرية التنمية مدى تطور وتقدم المجتمعات المختلفة منها والمقدمة على حد سواء التي تضم العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف فطاعتها فهذه النظرية تناول رصد العديد من المعدوات والمكنيزمات التي تعتبر كمؤشر أساسي من أجل قياس المجتمعات من حيث التنمية والتطور .

وعليه فلقد وظفنا هذه النظرية من أجل الوقوف عند أهم المؤشرات التنموية والتي مرتكزة أساساً في هذا العمل على مؤشر نظام تشاركي حيث نحاول في هذه الدراسة رصد العلاقة الارتباطين بين نظام تشاركي وتنمية المؤسسة ، وهذا مجسد في العديد من المؤشرات الموظفة في هذا العمل العلمي .

¹ محمد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، 2000، ص 32.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت موضوع التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات .

المطلب الأول : الدراسات المحلية

الدراسة الأولى : إن هذه دراسة للباحث من جامعة الشاذلي .

وهي للطالبة مشير أمينة موسوعة ب النمط القيادي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية الطارف نموذجا ¹.

1. إشكالية الدراسة : انطلقت الطالبة في دراستها من التساؤل المركزي التالي

- **علاقة النمط القيادي بتنمية الموارد البشرية .**

حيث اعتمدت الطالبة في معالجة موضوعها على طرح التساؤلات الفرعية التالية :

(1) كيف يساهم أسلوب القائد في تحسين أداء المورد البشري ؟

(2) هل النمط القيادي السائد في المؤسسة يهتم بتكوين المورد البشري ؟

(3) هل تساهم سمات القائد في تحفيز الموارد البشرية ؟

(4) ما هو النمط القيادي السائد في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية الطارف ؟

2. **منهجية الدراسة :**

المنهج المستخدم في هذه الدراسة الطالبة اعتمدت في دراستها على المنهج مسح الاجتماعي الشامل .

¹ مشير أمينة ، **النمط القيادي ودوره في تنمية الموارد البشرية** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة الشاذلي بن جديد ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم علم الاجتماع ، 2017، ص ..

- أما أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الطالبة في دراستها الملاحظة ، المقابلة الاستمارة .

3. نتائج الدراسة :

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- كشف الدراسة أن النمط القيادي الحالي يهتم بأداء الموارد البشرية في المؤسسة ؛
- كما وضحت الدراسة أيضا بأن النمط القيادي يعمل على توجيه المارد البشرية ويتسامح معهم في حالة ارتكابهم أخطاء . بمعنى أن القائد يعمل على تقييم الأداء بشفافية تم يسعى إلى تقويمه؛

وكشفت الدراسة بأن القائد يحفز موارده البشرية معنويا عن قيامهم بعمل جيد ويعمل على تقدير الجهد المبذول من مختلف موارد البشرية ويفسح لهم المجال للمبادرة وتقديم الاقتراحات ، كما يشعروهم بأن لديهم مكانة مميزة في المؤسسة ، ويعمل على حل المشاكل والنزاعات المهنية .

حيث نجد أن النمط القيادي دورا هاما في تنمية الموارد البشرية .

ويعمل على تحفيز الموارد البشرية معنويا ويشجع المشاركة في حياة المؤسسة اليومية ، وهذا بتقديم المبادرات والاقتراحات .

السمات التي يحملها النمط القيادي ساهمت في حذف الآثار السيئة للنمط القيادي السابق.¹

¹ مشير أمينة ، النمط القيادي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره .

التعقيب على الدراسة :

تناولت هذه الدراسة علاقة النمط القيادي بتنمية الموارد البشرية بينما في دراستنا الحالية قمنا بالتطرق إلى التسيير التشاركي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، حيث تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستغل المتمثل في تنمية الموارد البشرية .

حيث انطلقت هذه الدراسة بالسؤال المركزي والذي انبثقت منه 03 أسئلة فرعية ، وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية ، وكذلك تتفق هذه الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات ، الملاحظة المقابلة ، الاستمارة ، واختلفت هذه الدراسة من دراستنا الحالية من حيث أن دراستنا قمنا بالاستخدام المنهج الوصفي .

من خلال وصف العلاقة الموجودة بين المتغيرين التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسة .

نمط قيادي في هذه دراسة عبارة متغير أساسي في هذه دراسة بينما نحن مؤشر من مؤشرات البحث والذي اعتمدنا عليه في قيامي نظام تسيير التشاركي بمؤسسة البحث .

- أما عن تنمية الموارد البشرية يعد كمتغير أساسي بالنسبة للدراسة السابقة ودراستنا .

الدراسة الثانية :

وهي الطالبتين زيتوني لميس وماضي عبير موسوعة ب المتغيرات الاتصالية في اتخاذ القرار الإداري ، دراسة ميدانية ببلدية الطارف .

1. إشكالية الدراسة : انطلقت الطالبتين من في دراستهما من التساؤل المركزي التالي

- المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف .

حيث اعتمدت الطالبتين في معالجة موضوعهما على طرح التساؤلات الفرعية التالية :¹

- كيف تسهم قنوات الاتصال المطبقة في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف ؟
- هل يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف ؟
- هل لسلامة محتوى الرسالة الاتصالية دور في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف ؟

2. منهجية البحث :

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة الطالبتين اعتمدا في دراستهم على المنهج الوصفي .
- أما أدوات جمع البيانات التي اعتمدا عليها الطالبتين في دراستهم الملاحظة والاستمارة .

3. نتائج الدراسة :

- عملية الاتصال مهمة في المؤسسة فهي تقوم بربط مختلف المستويات الإدارية وتتكون من مجموعة من الأنشطة لتبادل وجهات النظر ، ونقل المعاني والمعلومات .
- للاتصال دور مهم في تحصيل المعلومات وحفظها خلال تاريخ الإنسان الطويل لتطوير مختلف النشاطات .
- تكنولوجيا الاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري.
- تطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة يسمح لمتخذ القرار بالحصول على معلومات أكثر وأسرع ومحاولة الاستغلال الأمثل لهذه التقنية .

¹ زيتوني لميس وماضي عبير ، المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري ، جامعة الشاذلي بن جديد ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2021.

- للمتغيرات الاتصالية ، داخل بيئة العمل دور في المشاركة في اتخاذ القرارات لدى موظفي بلدية الطارف.

التعقيب على الدراسة :

تناولت هذه الدراسة المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري بينما في دراساتنا الحالية قمنا بالتطرق إلى التسيير التشاركي ودوره في تنمية المورد البشرية ، حيث تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل المتمثل في المشاركة .

حيث انطلقت هذه الدراسة بالسؤال المركزي والذي أبتقت من 03 أسئلة فرعية ، وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية .

وكذلك تتفق هذه الدراسة من خلال المنهج المعتمد واختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث أدوات جمع البيانات قامت الطالبة بالاعتماد على الملاحظة والاستمارة فقط .
من حيث المضمون ، فلقد ركزت هذه الدراسة على الاتصال كمتغيرات أساسي في دراسته بينما نحن ركزنا على الاتصال كمؤشر من مؤشرات التسيير التشاركي.¹

¹ زيتوني لميس وماضي عبير ، المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري ، مرجع سبق ذكره.

الدراسة الثالثة :

وهي للطالبة لوجي حنان موسوعة ب إدارة الوقت وتأثيرها على تنمية المؤسسات دراسة

ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف -¹.

1. إشكالية الدراسة : انطلقت الطالبة في دراستها من التساؤل المركزي التالي :

مساهمة إدارة الوقت في تحقيق تنمية المؤسسة الجزائرية وبتحديد المؤسسة الجامعية .

- حيث اعتمدت الطالبة في معالجة موضوعها على طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تساهم القيادة الكفوة في تجسيد إدارة الوقت ؟.

- ما هو دور النظام المعلوماتي في تسهيل الأعمال الخاصة بإدارة الوقت في المؤسسة

الجامعية؟

- كيف يستطيع النظام التكنولوجي الحديث (آلات ومعدات) إحداث نقلة نوعية في المجال

التموي المؤسساتي ؟

- ما هي طبيعة للعلاقة المتواجدة بين عملية تدريب الموارد البشرية في المجال الإداري وتنمية

المؤسسة الجامعية ؟.

2. منهجية الدراسة :

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة الطالبة اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي .

واعتمدت على الأدوات التالية في جمع المعلومات والبيانات الميدانية ، الملاحظة ، المقابلة

الاستمارة .

¹ لوجي حنان ، إدارة الوقت وتأثيرها على تنمية المؤسسات ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الشاذلي بن جديد ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2019.

نتائج الدراسة :

وتعرف على واقع إدارة الوقت وما تحققه من أهداف تنظيمية أو مدى تأثيرها في تنمية المؤسسة من خلال دراسة المتغيرات الهامة والمرتبطة ، بموضوع إدارة الوقت وتأثيره على المؤسسة ومن هنا لا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة أو مستقرة ، إلا إذا توفرت فيها هذه العوامل وبخصوص عامل الوقت ، أنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وموظفيها .

التعقيب على الدراسة :

تناولت هذه الدراسة إدارة الوقت وتأثيرها على تنمية المؤسسات بينما دراستنا تمحورت حول التسيير التشاركي ودوره في تنمية المؤسسات حيث تتشابه دراستنا مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل في تنمية المؤسسات .

وقامت أيضا بطرح أربعة أسئلة فرعية لتحليلها ودراستها دراسة معمقة ، وهذه الدراسة استفدنا منها في تنمية المؤسسات وتطابقها معها في أنواع أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، وكذلك تطابقنا معها في أهداف الدراسة المتمثلة في الاستراتيجيات ، وطرق المؤدية لتنمية المؤسسات وكذلك أن الدراسة ، اعتمدت على المنهج نفسه وهو المنهج الوصفي .¹

¹ لولجي حنان ، إدارة الوقت وتأثيرها على تنمية المؤسسات ، مرجع سبق ذكره .

خلاصة الفصل الثاني :

يمكننا مما سبق أن نستنتج أهم النظريات المفسرة الموضوع والتي تهدف إلى تفسير الظاهرة والتحكم فيها والتنبؤ في تطبيقها ، أما بالنسبة للدراسات السابقة تم الاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية السابقة سواء في المجال النظري من خلال طرح المشكلة وصياغة الأسئلة والمفاهيم أو في المجال التطبيقي لتفادي الوقوع في الأخطاء ومعرفة الصعوبات واجهت الباحثين ووضعها في الحسبان.

توطئة الفصل الثالث

المبحث الأول : مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : أهمية المشاركة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية في إطار التسيير التشاركي

المطلب الثالث : الاتصال كآلية داعمة للنظام الاشتراكي

المطلب الرابع : المشاركة والتنمية في القطاع الاقتصادي

المطلب الخامس : النظام الديمقراطي التشاركي

المبحث الثاني : قراءة نظرية للنظام التنموي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : أهمية التخطيط التنموي في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثاني : أبعاد التنمية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع

المطلب الثالث : النمط القيادي ودوره في تنمية المؤسسات

المطلب الرابع : تنمية المؤسسة في ظل الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل الثالث

توطئة الفصل الثالث :

يعد التسيير التشاركي عملية هادفة من العمليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، حيث أصبح التسيير التشاركي في الوقت الحاضر استثمارا في المورد البشري ، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة لكوّنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يؤدي في تنمية المؤسسة ونجاحها ، وبالتالي فإن المؤسسة استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة وإعطائها اهتمام كبير للتسيير الذي أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المؤسسة .

المبحث الأول: مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية المشاركة في المؤسسة الاقتصادية

1. أساسيات المشاركة للموارد البشرية :

تحتاج المشاركة في المؤسسة الاقتصادية إلى فريق عمل متكامل حتى تظهر على أرض الواقع ولا شك أن كلمة فريق تعني قيمة عظيمة لأنها التواصل والتعاون وجودة وسرعة الإنتاج ، ومن ثم فإن مثل هذه الثقافة تجعل الفريق كله مسؤولاً عن العمل والنجاح والفشل ، وتمنح الثقة لكل أفراد الفريق وتعزز قدرتهم على اتخاذ القرار ، ويتدرج تحت ثقافة العمل التشاركي ما يلي :¹

تتمثل أساسيات المشاركة للموارد البشرية فيما يلي :

الجدول رقم 04 : يمثل أساسيات المشاركة للموارد البشرية

التسلسل	الركائز
الخطوات	المواصفات
المراحل	الأدوار

المصدر : منال رشاد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة 2013، ص 187.

نلاحظ في الجدول رقم 03 أساسيات المشاركة للمورد البشري أن المواصفات تتمثل في العمل من

أجل إحراز الهدف واستمتاع بالتماسك على اعتبارات الثقة تجعل الفريق يشاركون بالمشاعر والأحاسيس وفي إطار الاحترام والتقدير .

¹ منال رشاد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2013، ص ص 187-188.

أما الخطوات فهي عبارة عن بناء عمل تشاركي للموارد البشرية للتنمية وللعمل التشاركي في المؤسسة دور تتمثل في القائد والمبادر ، المحرك ، المشجع ، المرفق ، المنسق ، الناقد البناء كما نلاحظ أن مراحل بناء العمل التشاركي في المؤسسة تتمثل في التشكيل ، والعصف ، المعايير ، الانجاز حيث يمكن أن يسير التسلسل الإداري للتعريف على النحو التالي : القائد المساعدون ، المفكرون المصلحون والرابطون بينما فيما يخص الركائز نجد أن من أهم الركائز التي تبني عليها المؤسسة والتي يتم القياس عليها بهدف تنمية المؤسسات نجد أن السير التشاركي بعد ركيزة أساسية ننطلق منها لنصل إلى التحقيق الأهداف التنموية .

1.1 ركائز ثقافة العمل التشاركي يتمثل فيما يلي :

الجدول 05: يمثل ركائز ثقافة العمل التشاركي

المصلحة المشتركة	الهدف المشترك
	المهام المشتركة

المصدر : منال رشاد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية ، مكتبة النهضة

المصرية ، القاهرة 2013، ص 187.

نستطيع القول أن هذا الجدول قائم على ضرورة تحقيق مجموعة من أهداف ومصالح ومهام

المشتركة ، وهذا قائم على أساس النظام التشاركي فيما يخص تنظيم المشاركة .

إذا أرننا الحصول على فريق عمل متشارك ، متماسك ، فإنه يجب أن ينظم توزيع أعضائه على

حسب الكفاءة والاستعداد لكل فرد من الفريق . ويمكن أن التسلسل الإداري لفريق العمل على النحو

التالي: ¹

¹ منال رشاد عبد الفتاح ، المستجدات العصرية في المؤسسة التربوية، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2013، ص

• القائد : وهم الذين يرتقون بمستوى الأداء ، ويسلكون طرفا فريدة من أجل إنجاز العمل في الوقت المناسب .

• المساعدون : وهم الذين يقومون بتبني القيادة وحماية قراراتها وأداء أعمالها وفق للخطة المرسومة .

• المفكرون : وهم الذين يهتمون بعلاقات الفريق الداخلية وحل مشاكله .

• الرابطون : وهم الذين يحافظون على جسور الربط والتنسيق والتكامل بين أفراد الفريق .

2. العمل التشاركي (المواصفات الخطوات ، الأدوار، المراحل)

1.2 المواصفات : تتمثل مواصفات العمل التشاركي للموارد البشرية فيما يلي :

- العمل من أجل إحراز الهدف ؛
- رفض الأنانية مع نسب النتائج لكل أعضاء الفريق ؛
- التكامل ويعني أن الفريق يكمل الآخر دون أن يكرهه؛
- الانجاز ويعني أن الفريق يركز على الانجاز المصحوب بالإبداع ؛
- الاستمتاع بالتماسك على اعتبار أن الثقة تجعل أعضاء الفريق يشركون بالمشاعر والأحاسيس في إطار الاحترام والتقدير ؛
- اختلاف الأدوار وتساوي الحقوق فكل عضو في الفريق نفس التقدير والاحترام مع تباين الأدوار ؛
- الانسياب الحر للمعلومات بمعنى أن المعلومات تتساب بسهولة وصراحة متناهية فالشفافية هي عنوان الفريق ، والمصارحة تأتي قبل الصالحة ومن ثم فإن الفريق تزداد همم رجاله ويتضامن حماسهم نحو إنجاز المدى المنشود.

2.2 الخطوات العمل التشاركي : هناك مجموعة من الخطوات لبناء عمل تشاركي للموارد البشرية بالمؤسسة على النحو التالي :¹

- الدعم : ويعني تشجيع أعضاء الفريق من اجل استمرار الجدية وإن وجد الاختلاف في الرأي .
- المواجهة : وتعني رفض السلوك غير المرغوب فيه مع عدم السخرية من صاحبة أو التحفيز من شأنه .
- حماية حق إبداء الرأي : وتعني أن الأعضاء الفريق يقومون بدور حارس حق إبداء الرأي لكل فرد من في الفريق .
- الوساطة : وتعني وجود عضو في الفريق يحاول تعديل الآراء وتصحيح مسار النقاش من جل تحقيق مصلحة الفريق .
- التنسيق : ويعني قيام أحد أعضاء الفريق بدور الوسيط الذي يسعى نحو تجميع نقاط الإلتقان و التقليل من الآراء المتضاربة .
- التلخيص : ويعني قيام الوسيط بتلخيص النتائج الرئيسية للنقاش مع الحفاظ على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق .
- مراقبة سير العمليات : وتعني قيام الوسيط بمعالجة تفاعلات أعضاء الفريق

3.2 أدوار العمل التشاركي في المؤسسة : تتمثل أدوار الموارد البشرية في العمل التشاركي في :²

- القائد : هو الذي يدير الفريق نحو الهدف المنشود.
- المبادرة : هو الذي يقدم أفكارًا جديدة من أجل تطوير الفريق.
- المحرك : هو الذي يعمل على تحفيز أعضاء الفريق.

¹ علي عباس صالح ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2004 ، ص ص 104-105 .
² مصطفى شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق والتوزيع ، ، ط3، القاهرة ، 2005 ، ص ص 87-88 .

- المشجع : هو الذي يحاول تشجيع الفريق من أجل تحقيق الانجاز .
 - الموقف : هو الذي يحرص على توضيح العلاقة بين أفكار أعضاء الفريق .
 - المنسق: هو الذي يحاول إزالة سوء الفهم بين أعضاء الفريق .
 - الناقد : هو الذي يقوم بالنتائج التي يحررها الفريق .
 - البناء : هو الذي يحاول استدراك الأفكار البناء من أعضاء الفريق .
- 4.2 مراحل بناء العمل : تتمثل مراحل بناء العمل التشاركي بالمؤسسة في :¹
- التشكيل : وتعتبر مرحلة انتقالية حيث ينتقل خلالها الإنسان من الفردية .
 - العمق : ويتم من خلالها إدراك الإنسان لمهامه داخل الفريق وبالتالي تظهر مهاراته وتعاونه مع بقية أعضاء الفريق.
 - المعايير : ويتم من خلالها وضع مجموعة من المعايير التي في ضوئها تأتي أدوار أعضاء الفريق ويتم قبولها.
 - الانجاز : ويعني معرفة كل فرد بالفريق الآخرين ن ومن ثم يعرف دوره بطريقة تفاعلية ومحددات سلوكه داخل الفريق مع التركيز على الانجاز.
- وكلّ هذا فإن هناك مجموعة من الأسس لعل من أبرزها ما يلي :
- ✓ فريق مبدع : يركز على التجديد
 - ✓ فريق العمل : يركز على التخطيط
 - ✓ فريق المواجهة : يركز على حل المشكلة .

¹ صلاح عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002، ص 192-194.

وتعمل هذه الفرق وفق مجموعة من الأسس لعل من أبرزها: ¹

الجدول رقم 06: يمثل مجموعة الأسس للعمل التشاركي بالمؤسسة

المشاركة الفعلية	وضع الأهداف
تحديد القائد وكيفية صنع القرار	الوعي وإدراك المشاعر
	الثقة والاحترام التبادل بين كل أعضاء الفريق

المصدر: إبراهيم محمد خليل ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 183.
 إنَّ وضع الأهداف بالمؤسسة مبني بالدرجة كبيرة على المشاركة الحقيقية لمجموع الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة من خلال إعطاء الفرص لجمع الأفراد دون استثناء بهدف تحقيق ما يسمى بالعدالة التنظيمية.

كما أنها تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات حتى تفعل عملها ومن هذه المتطلبات ما يلي :

الجدول رقم 07: يمثل متطلبات العمل التشاركي

المساهمة بالأفكار	المبادرة بتحديد المهام
تحديد البدائل	تقديم الاقتراحات
المشاركة الجماعية في صنع القرار	الحوار والنقاش

المصدر: إبراهيم محمد خليل ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 184.

إنَّ الفعل التشاركي لمتطلبات العمل التشاركي مرتبط بالمبادرة بتحديد المهام الإدارية والتقنية وكل ما تطلبه المؤسسة من أجل تحقيق التنمية ، وهذا لنا يكون إلا من خلال المساهمة بالأفكار المبدعة وتقديم الاقتراحات من أجل تحديد البدائل والاختيارات المقدمة والمشاركة الجماعية في صنع القرار.

¹ إبراهيم محمد خليل ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 183-184.

المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية في إطار التسيير التشاركي

1. أهمية التدريب على العمل التشاركي

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة

، وتتمثل أهمية وفوائده في الجوانب التالية :¹

1.1 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة : زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف

وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ؛
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة .
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها .
- يؤدي على تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ن وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

2.1 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينتمي العوامل الدافعة في تطوير مهارات الاتصالات.
- تخفيض عدد الحوادث العمل.

¹ محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999ن ص 109.

3.1 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الجماعي بين الأفراد العاملين .
- رفع الروح المعنوية يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يريده في الشعور بالأمن والأهمية.¹
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذات لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .

2. مبادئ التدريب الفعال :

إنَّ من أهم المبادئ المرتبطة بالتدريب نجد ما يلي :²

1. **التدريب نشاط ضروري ومستمر:** أي أن التدريب ليس أمراً كما ليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ، لكنه النشاط ضروري ومهم .
 2. **التدريب نظام متكامل:** أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاط عشوائياً .
 3. **التدريب نشاط إداري وفني:** بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات ن توازن الخطوط والبرامج توافر الموارد المادية البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة .
 4. **التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية :** يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية ما
- وجود خطة للعمل تحديد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل ؛
 - نوفر القيادة والإشراف الذي يحمل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر ؛

¹ عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، د.ط ، القاهرة ، عين شمس، د.س، ص 452.

² السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، د.ط، د س، ص 355.

- توفر الإطار التنظيمي المجمع إلى يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم. توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين من يمكن استباح احتياجات تدريبية .
- ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي بتحقيق لتدريب الجودة ويقبل عليه العاملين بقناعة وتحفيز .

3. أنواع وطرائف التدريب

1.3 أنواع التدريب : يرتبط التدريب بالإثراء التالية¹

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: بالنسبة هذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة ، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة .
- التدريب في المراحل المقدمة من العمل : ويتضمن التدريب بغرض تجديد العمليات وتدريب القيادات الإدارية .

2.3 طرائق للتدريب : ويتم عملية التدريب باستخدام عدّة طرق منها².

- التدريب في مواقع العمل : هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أعلى تكلفة حيث يتم وضح الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة .

- 1.2.3 تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر ، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه .

2.2.3 التدريب في بنية مماثلة للعمل: تم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة كما هو

- موجد في مكان العمل الأصلي أي لصالح من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل .

¹ عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2000 ، ص 21

² المرجع نفسه ، ص 22.

4. إعداد البرنامج التدريبي

يتضمن البرنامج التدريبي مختلف المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي وهي:¹

✓ المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات

✓ المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية

✓ المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية ، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر أهمها :

أ/ اختيار الأفراد المشاركين في التدريب .

ب/ تحديد ميزانية التدريب .

ج/ تحديد موضوعات التدريب بدقة .

ح/ تحديد أساليب التدريب .

✓ المرحلة الرابعة : تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعته

✓ المرحلة الخاصة : تقييم البرامج التدريبية ، ويتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية

أ/ ردود أفعال المشاركين في التدريب : يتم استطلاع آراء المتدربين بواسطة نماذج الاستمارة .

ب/التعليم: يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقويم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد .

ج/ سلوك الفردي العمل : يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق

تعلمه أثناء التدريب بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تصنعه من تطبيق ما تعلمه.

ج/ نواتج الأداء التنظيمي : يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة .

¹ عبد الباقي صلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

5. دور التدريب في دعم وتقرير الموارد البشرية بالمؤسسة

1.5 التدريب وتطوير الكفاءات البشرية : يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها ، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور إلهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، وإنّ تعمل على التنبؤ بالتغيير .

- يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضماناً لإستمراريتها ويترتب عن إهمال هذا العنصر ، وعدم تهيئة وتحفيزه ، وتوفير بنية عمل تؤثر إيجاباً على روحه المعنوية ، وتحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة ، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح والتدريب يؤدي دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها¹.

2.5 التدريب لمسايرة التغيير التكنولوجي : إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام المناعي الذي تشغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي الاقتصادي التنظيمي للصناعة ، ويشير مفهوم التكنولوجي إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات .²

¹ براف محمد ، تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسات ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية 09 -10 مارس ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2014 ، ص 12.

² القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط1، دار النشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 150.

- تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية : يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة ، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية :¹
- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معنية من الموارد البشرية ، عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة ، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستقلال الأقصى لذلك العمل .
 - اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي يعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنطقة .
 - يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة .
 - انعكاس التينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف .
 - يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية .

¹ القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، 190.

المطلب الثالث : الاتصال كآلية داعمة لنظام الاشتراكي

1. أهمية الاتصال في المؤسسة :

إن الاتصال في مفهوم العلاقات العامة لا يعني فقط إعلام الناس أو نقل المعلومات والأخبار لهم ، ولكنه يتجاوز هذه المرحلة نقل الاتصال المؤثر الذي يترك أثرا طيبا في نفس المستقبلين والمشاهدين له ، ولن يتم ذلك إلا إذا كان ما ينقل من اتصال هو شيء مفيد وفعال ومؤثر .¹

1.1 الاتصال داخل المؤسسة (الأهمية والأهداف) : في واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها ، لأن طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد تنمية العلاقات العامة وروح الجماعة ، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى هذا الإحساس بالأشياء والإحباط من قبلهم .²

إنّ هذا إحساس السلبي سوف ينعكس بالظروف واقع العلاقات الداخلية ، وعلى مستوى تحقيق أهداف المؤسسة ، إنّ الفرد من المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع الزملاء ، وبالتالي فالإتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات عامة ، طيبة داخل المؤسسات .

لقد أثبت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات إتخاذ القرارات بكل وضوح وترية .

¹ بن وهبة نورة ، التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العامة ، ط1، دار الأيام ، للنشر والتوزيع

، عمان ، الأردن ، 2018 ، ص 237

² مرجع نفسه ، ص 238

فمن خلال citeau توضح أمامنا أبعاد جد مهمة العملية الاتصال فمن خلاله تتوسع الرؤى الخاصة بالفرد العامل داخل المؤسسة ، ويصبح إنسانا اجتماعيا لما يوفر له الاتصال من مزايا اتصالية وإعلامية والهدف من ذلك إلمامه ، بكل صغيرة وكبيرة حول شؤون المؤسسة ، وبالتالي يصبح مندمجا بشكل واضح في المسيرة المهنية للمؤسسة مما يزيد في مشاركته الفعالة في القرارات الخاصة بالعمل وعليه تتحسن علاقاته العامة الداخلية ، وهذا هو هدف المؤسسة التي تريد النجاح والاستمرار في عالم الأعمال .

إنّ من الأهداف الأخرى التي تتمتع بها العملية الاتصالية :¹

تحقيق التنبؤ بين الأفعال والتصرفات وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعلمون منفصلين ببعضهم في بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

- المشاركة في المعلومات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ؛

- إنّ اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين فيه إلى معلومات معنية لتحديد المشاكل وتنفيذ القرارات

وتقييم نتائجها .

يعد الاتصال من المفاهيم وكذلك من العمليات المحورية في مجال تنظيم المؤسسة حيث يتوقف نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة على كفاءة ومهارة القائمين بهذه العملية ، وكذلك على إتباع منطق اتصالي واضح وأسلوب علمي محدد من خلال توظيف تكتيكات الاتصال الحديثة ، وعليه سوف تكون العملية الاتصالية نشاطا اتصاليا مخطط مقصودا يهدف إلى تحقيق الانسجام والتناغم بين جماهير المؤسسة عن المستوى الداخلي والخارجي ، فحسب Jean-pierre-citeau تتجلى أهمية الاتصال داخل المؤسسات في جانبين :

¹ بن وهيبة نورة ،، مرجع سابق ذكره ، ص 239

• الأهمية الأولى : وهي أهمية فردية وتتمثل في اجتماعية الشخص أو العامل في منصب عمله داخل وحدة عمله وفي المكان المخصص للعمل ومن خلال مكانته في البناء الوظيفي .

• الأهمية الثانية : فيها اهتمت جماعته وتتمثل في تنمية ثقافة التنسيق والتعاون في المؤسسة.

إنَّ الاتصال الداخلي تعمل على تعزيز إنشاء العاملين بالمؤسسة وفرص المشاركة فيها وذلك من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية ورياضية ، ورحلات ترفيهية وحفلات فنية ، وكذلك العمل على زيادة وعي المستخدمين ، وذلك من خلال برامج وندوات ومحاضرات ومعارض داخلية وإصدار نشرة أو مجلة داخلية . وعليه فإنَّ عدم التطبيق السليم للأليات وسياسات الاتصال وعدم الاهتمام بها يؤدي إلى خلق العديد من الإشكاليات داخل المؤسسة .

إن معظم الإشكاليات داخل التنظيمات المنظمات يعود إلى سوء الفهم أو عدم وجود اتصالات مستمرة بأكثر من اتجاه القرار الإداري السليم .

ومنه تصبح العلاقات العامة الداخلية هشة وبالتالي كلَّ هذه التأثيرات السلبية تقود المؤسسة إلى التقليل من تحقيق أهدافها.¹

2. الاتصال بالمؤسسة الجزائرية :

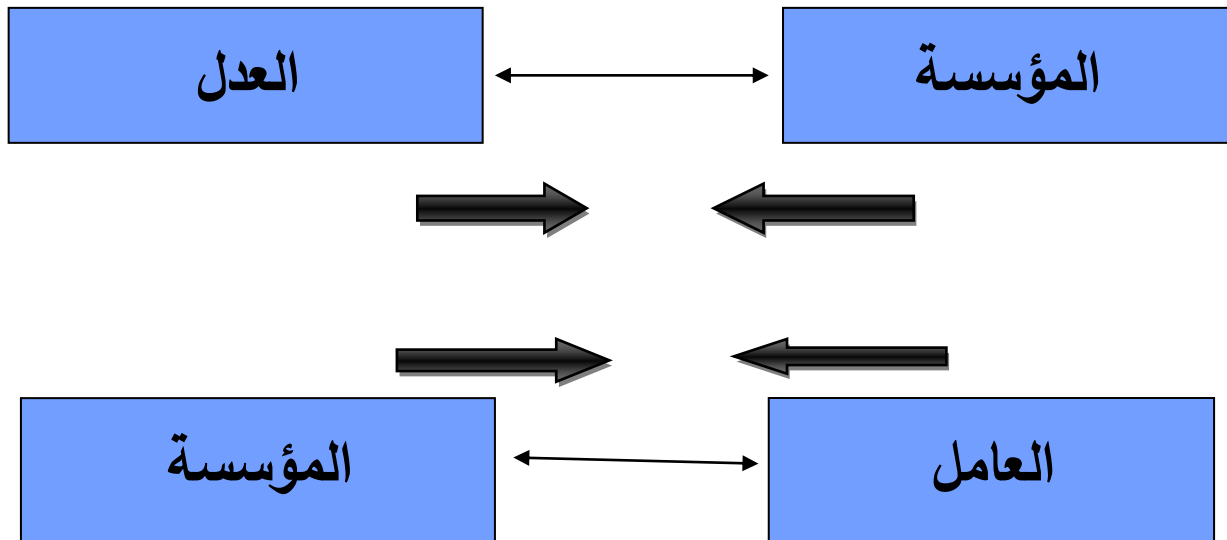
إن المؤسسة الجزائرية تعاني العديد من الإشكاليات المرتبطة بالتسيير وعدم التحكم الكلي في متغيرات البنية المحيطة بها ، وأيضا تعاني من اشكالية أساسية وما هي إشكالية الاتصال داخل هذه المؤسسة .

إنَّ المؤسسة الجزائرية مطالبة بإقامة سياسة اتصالية واضحة ضرورية من أجل تفادي الوقوع في مجموعة من التناقضات، وبالتالي الإخفاق الكلي في تحقيق مصالحها وهذا عن طريق تبني سياسة الحوار مع جميع الأطراف التي تلعب الأدوار الأساسية داخل المؤسسة كالنقابة مثلا .

¹ بن وهيبة نورة ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 239-240

إن الكثير من المؤسسات الجزائرية الإستراتيجية كسونلغاز مثلا لحد إن الاتصال بالجمهور الداخلي والمتمثل في مجموع الأفراد العاملين والابن تعتبرهم سونلغاز من أهم الثروات التي تملكها ومن أبرز أموالها :

الشكل رقم 02 : نوعية الاتصال بالمؤسسات



المصدر : بن وهيبة نورة ، التنمية والتخطيط الاشتراكي للموارد البشرية بالمؤسسات الخاصة ، ص

.245

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عملية الاتصال تشكل تغذية عكسية داخل المؤسسة ، أي أن هناك علاقة تفاعل وتبادل في المعلومات بين إدارة المؤسسة وعمالها باختلاف مستوياتهم بالرغم من كل هذا نجد أن مؤسسة سونلغاز شأنها شأن جل المؤسسات الجزائرية خاصة الإستراتيجية من الاعتذارات

والمتمثلة في الاعتماد على الآليات التسويقية في بناء وتنفيذ الإستراتيجية خاصة وإن هذه المؤسسات الإستراتيجية تعمل فغي بيئة اقتصادية قائمة على المنافسة شرسة بين مختلف المؤسسات¹

المطلب الرابع : المشاركة والتنمية في القطاع الاقتصادي

1. المشاركة والتنمية:

إنّ نظام المشاركة من النظم الهامة والإستراتيجية التي تساهم مساهمة فعالة في تنمية المؤسسة الجزائرية ، وبالخصوص المؤسسة الاقتصادية على اعتبار نظام بالمشاركة يقوم على توفير جميع الفرص لكافة الموارد البشرية ، على اختلاف مستوياتهم السيو مهنية في المؤسسة من أجل الإدلاء بأراءهم وأفكارهم وإيديولوجياتهم وتصوراتهم فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ككل من خلال مجموعة القرارات الممكن التعبير عنها في العديد من اللقاءات المهمة التي تجسد فكرة صناعة القرار في المؤسسة .

2. مشاركة العاملين بالقطاع الخاص

إن نظام مشاركة العاملين تشكل جزء لا يتجزأ من موضوع العلاقات العامة الداخلية بحكم أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى تحقيق هذا الدمج والمشاركة من خلال التنسيق بين الإدارة العليا تقوم بأدوار حيوية في وضع استراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لضمان تنفيذها بصورة فعالة وأحكام الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها .

عندما نتحدث عن موضوع مشاركة الموارد البشرية أو العاملين Employee-involvement ، فهذا يعني أننا نتحدث عن مشاركتهم في إدارة المنظمة ، وفي مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل فيها والمساهمة في تقرير مستقبلهم الوظيفي .

¹ بن وهيبة نورة ، مرجع سابق ذكره ، ص 245.

يعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الاهتمام في مجال الإدارة المعاصرة للمنظمات خاصة مع تزايد الاهتمام بالموارد البشرية إن هؤلاء الفاعلين في المنظمات والتي هي بدونهم للعدم والزوال أقرب المهم هو رأس المال العقلي ورأس المال المعنوي.¹

لقد وجد من خلال الممارسة المهنية داخل الكثير من المنظمات أن الإستراتيجية المشاركة العاملين قد حققت نتائج مذهلة ، مما أدى إلى توجه أنظار مسؤولي هذه المنظمات في دول العالم المناعي ، إلى تفعيل حين راحت الدول عامة والمنظمات خاصة إلى تهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ضمن مناخ تنظيمي مشجع على تعزيز مشاعر الاحترام المتبادل والعدالة والثقافة بين الإدارة ومختلف الفئات المهنية .

- كما سعت هذه المنظمات على رسم المنظمة والهدف منها تفعيل مشاركة العاملين بغرض تعزيز دور ومكانة العلاقات العامة الداخلية والاهتمام بهما سواء كانت وظيفة إدارية معترف بها داخل المنظمات أو كانت عبارة عن ممارسات مهنية لها مؤشرات دالة على ذلك .

- وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال مشاركة العاملين وما حققته من نتائج مذهلة ، توجهت أنظار المنظمات في دول العام المناعي إلى هذا الموضوع وراحت تعد استطاعت المؤسسات اليابانية تبني فكرة التوظيف على مدى الحياة ، وبالتالي مشاركة العامل طيلة حياته في المؤسسة ، وجعله جزءاً لا يتجزأ منها ، وعليه حققت هذه المؤسسة العلاقة الحسنة ، وهذا من خلال الاهتمام بكل المؤشرات المرتبطة بحياته المهنية بدأ بتوظيفه إلى غاية تقاعده .

لقد باك ، وأرحيرس من خلال نظرية الاندماج ، وهي أن تقوم على فكرة أساسية مفادها أن مشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة .²

¹ بن وهيبة نورة ، مرجع سبق ذكره ، ص 254.

² مرجع نفسه ، ص 261

المطلب الخامس : النظام الديمقراطي التشاركي

1. المقاربة التشاركية :

لا يمكن تحقيق التنمية الثقافية إلى بأخذ بسياسة المقاربة التشاركية بمعنى أنه من الضروري الانفتاح على الشركاء والمعنوي ، ولا بد أن تخضع هذه الشركات لمعطيات تشريعية وقانونية ، وألا تتعارض مع أهداف الثقافة من جهة ، وأهداف التنمية البشرية المستدامة من جهة أخرى .¹

2. إرساء النظام الديمقراطي التشاركي :

لا يمكن تحقيق التنمية الشاملة بصفة عامة ، والتنمية الثقافية بصفة خاصة ، إلا بتطبيق النظام الديمقراطي العادل ، الذي ينتمي على الحرية ، والحق والعدالة ، والأنصاف ، والمساواة ، وفصل السلطات ، وتمجيد الكفاءة وضمان حقوق الإنسان ، والعمل بسياسة الحقوق والواجبات والأخذ بفلسفة الإبداع والابتكار ، فالعامل الأساس في نجاح الإبداع والثقافة والتكنولوجية هو توفير الإدارة السياسية وتوفير جة الحرية لأصحاب المواهب العلمية والفنية ، وهذا يتطلب بطبيعة الحال احترام الإنسان ، ووجود العنصر البشري على الندوات الفنية والعلمية شرط ضروري في نجاح لعملية الإبداعية .²

3. الخصوصية الثقافية للمؤسسة :

لا يمكن تحقيق التنمية بصفة عامة ، والتنمية المستدامة بصفة خاصة بالنسبة للمؤسسة وتحديدا المؤسسة الاقتصادية ، إلا إذا عرضنا منتوجنا الحضاري والثقافي الخاص أمام الآخر أو الغير بكل مكوناته الأنطولوجية والهوياتية والدينية ، دون إحساس بالنقص أو الازدراء أو الهوان ، فليس هناك تنافر

¹ بن وهبة نورة ، ومالكي مريم ، إسهامات المقاربة الثقافية في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع ، مداخلة في الملتقى الوطني حول الثقافة والتنمية المستدامة في الجزائر ، منظم من طرف جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - 2020

، ص 05

² المرجع نفسه ، ص 06

بين العلم والثقافة والخصوصية المؤسساتية ، فكل هذه الأشياء تتكامل فيما بينها لتعطي لنا نسقا ثقافيا متميزا ، ولهذا نجد أن اليابانيين سلكوا في استزاد التكنولوجيا مسلكا فريدا بحيث اتجهوا إلى تحليل المواد المستوردة ، بهدف فهم آلياتها وكيفية عملها بقصد فهم كلّ جزء من جزئياتها وإعادة تركيبها مقاييس وأذواق مغايرة ، ففي التركيب الجديد نجد أن هناك إبداعا بيانيا ينسجم مع القيم المجتمعية ، ومع الخصوصية اليابانية ، وفق دوق الإنسان الياباني في الحياة ، فهناك إبداع ذاتي ، وبدون هذا الإبداع الذاتي لا يمكن التحدث عن التكنولوجيا ، وعليه فمراعاة الهوية والخصوصية لثقافية المؤسساتية أساس التنمية البشرية المستدامة الخاصة بالنظام المؤسساتي الاقتصادي ، وبالتالي فهو مرتكز جوهري على المقاربة الثقافية الشاملة.¹

¹ نورة بن وهيبة ومالكي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 07

المبحث الثاني : قراءة نظرية للنظام التنموي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : أهمية التخطيط التنموي في المؤسسات الاقتصادية

إن التخطيط في المؤسسات هو عملية رسمية الهدف منها اتخاذ القرارات السليمة في مرحلة مستقبلية.

يرتبط التخطيط بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ، فهو يعدد العلاقات ، والتصرفات ، وترجع أهمية التخطيط في الوحدات الاقتصادية الحديثة التي تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتحدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل .

فالعامل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد والوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية ، ومن يتم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المتوقعة ، الأمر الذي يجعل التخطيط أمرا حيويا ، إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة من خلال :

- تحديد الأهداف ؛
- تحديد الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ؛
- حصر الموارد المتاحة للوحدة الإنتاجية ؛
- وضع البرامج التي تحقيق توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة ، بحيث تحقق أحسن استغلال لهذه الموارد عن طريق تحقيق أكبر ربح وأقل تكلفة من هذا الاستخدام¹.

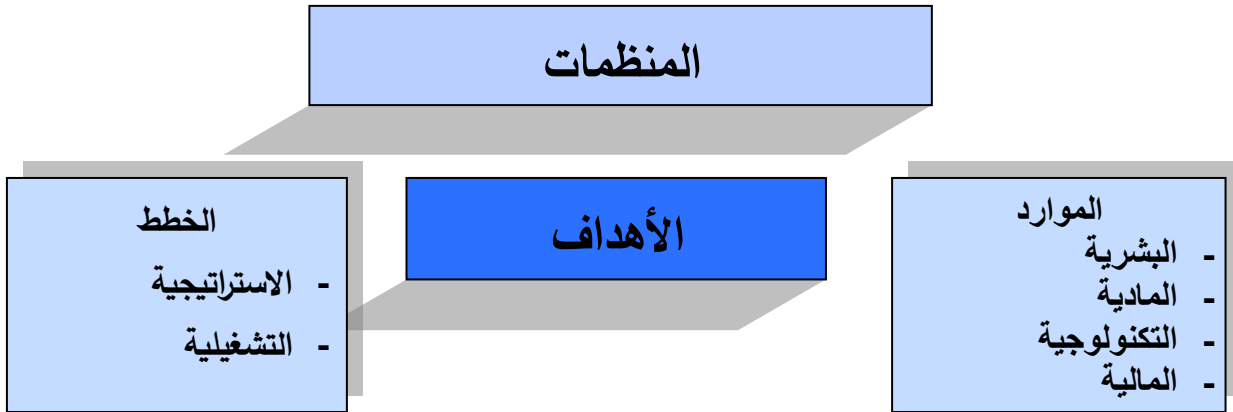
فالمؤسسات لنظام اقتصادي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية والبشرية ، وتعمل كلها في اختبار قانوني وتكنولوجي معين من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال تحقيق الربح ، وتحقيق

¹ بن وهيبة نورة ، ، مرجع سبق ذكره ، ص183

رغبات المجتمع ولن يتوفر هذا إلا من خلال عمله تخطيطية ناجحة توضح فيها الخطط والبرامج والموارد المتاحة والغاية من كل هذا تحقيق الهدف النهائي لهذه المنظمة .

ومن هنا علينا إبراز العلاقة بين التخطيط وأهداف المنظمة ، حيث يعامل نظام كل الموارد على أنها مدخلات يتم إجراء بعض العمليات الداخلية عليها ، حيث يتم إخراجها معا لتحقيق نواتج معينة فالموارد باختلاف الخطط المتبعة سواء كانت خطط إستراتيجية أو تشغيلية تحقق المنظمة أهدافها وتستطيع أن تحقق البقاء .

الشكل رقم 03 : العلاقة بين أهداف المنظمة والتخطيط



المصدر : بن وهيبة نورة ، التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العامة ، مرجع سبق ذكره ،

ص183

ومن أجل تحديد العلاقة بين أهداف مجمع سونلغاز وتخطيط مديرية التوزيع عنابة ، اتبعت البشرية هذه الخبرة ، باعتبارها وحدة من وحدات هذا المجمع خطة خاصة بالموارد البشرية الهدف منها هو المساهمة في تنمية العلاقات العامة ، داخل هذه المؤسسة بصفة خاصة وداخل مجمع سونلغاز بصفة خاصة¹.

وعليه نستطيع القول أن المدخل النظري الخاص بالإدارة العلمية يؤكد على أن الجوانب العلمية والفيزيولوجية التي تحدد الفرد ومنهجية داخل المؤسسة والتي لا تمنح فرصة المشاركة بشكل واسع على

¹ بن وهيبة نورة ، ، مرجع سبق ذكره ، ص184

اعتبار أن فريدريك تايلور يحدد مشاركة الفرد أو المورد البشري في المؤسسة من خلال المبادئ العلمية المقننة بمجموعة من المحددات والميكانيزمات الآلية .

يرجع الاهتمام بالتنمية الاجتماعية إلى حقيقة هامة مؤداها أنه بالرغم من الجهود المتزايدة بالتنمية الاقتصادية منذ أكثر من نصف قرن إلا أن للظروف الاجتماعية الإنسانية ظلت على ما يلي عليه لدى كل من الفرد الأسرة ، المجتمع المحلي ، حيث أصبحت التنمية الاجتماعية ضرورة لازمة للتنمية الاقتصادية لدفع عجلة التنمية وضمان نجاحها واستمرارها ، فعمليات النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة تعتمد في الوقت الحاضر على المهارات الإنسانية أكثر من اعتمادها على رأس المال ، فالإنسان ذو الكفاءة الإنتاجية المرتقبة الذي ينال قسط من التعليم والذي يتمتع بصحة جيدة ، ويعيش في سكن مريح وتتوفر له الضمانات الكافية التي تكفل له الحياة الآمنة في حاضرة ومستقبله ، وبالتالي يستطيع أن يساهم بإيجابية في بناء المجتمع وتنمية ، يبدو أن معاناة الأفراد في المجتمع وضعف الخدمات المقدمة لهم يؤدي إلى استنزاف أوقاتهم وهدر طاقتهم وعدم تلبية مطالبهم ، فتتأثر مشاركتهم في مجالات التنمية كما تتضح أهمية التنمية الاجتماعية فيما يلي :

- زيادة الدخل القومي إذ أن الهدف الأساسي الذي يدفع البلاد المتخلفة إلى القيام بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية هو فقرها وانخفاض مستوى معيشتها مع الزيادة في أعداد سكانها ولا سبيل إلى القضاء على الفقر إلا بزيادة الدخل القومي الذي بدوره تحكمه مجموعة من العوامل : كإمكانيات المادية ومعدل الزيادة السكانية ... الخ .

- كما تهدف التنمية الاجتماعية إلى استشارة مجموعة من عمليات التغيير المخطط وهي بذلك ترتبط وثيقا بالتغيير من حيث اتجاهاته ، وشدته وعمقه ، وبأهداف المجتمع التابعة من أيديولوجية تصنع بشكل النظام الاجتماعي والاقتصادي ، وكذلك بطبيعة المشاكل القائمة وتوفير الإمكانيات المتعددة الأنواع

القادرة على مواجهتها أو بمستوى الطموح المتمثل في تطوع واقعي مستند إلى الإدارة لتنمية إيجابية واضحة.¹

- تتمثل الأهمية في المكاسب الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وهي كما يلي :²
- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكف والفعال للأفراد ؛
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمنظمة ؛
- توفير بديل للعينتين عن طريق تأهيل الموظفين الخاليتين لشغل المناصب الشاعرة ؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة ؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل ، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة بالمهام الموكلة إليهم ؛
- المساعدة في النقل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطوير ؛
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مشاريع المؤسسة .³

¹ هاشمي بريقل ، الجامعة والتنمية الاجتماعية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2020 ، ص ص 154-

² دريف كاهنة ، فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2017 ، ص 17.

³ تاريخ التصفح : 2023/02/05 ، على الساعة : 22:30 . Derif kahina.pdf

المطلب الثاني : أبعاد التنمية للمؤسسة والمجتمع

في إطار التنمية الشاملة لا نستطيع أن نتصور التنمية كمثل متساو الأضلاع ، يعبر كل ضلع من أضلاعه عن أبعاده الثلاثية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما ذهبت إلى الدكتور محمد السيد وآخرون فمثلت التنمية هذا الذي ظل سائدا لفترة طويلة في إطار الفكر التنموي لم يعد كافيا لتحديد المجالات الحقيقية للتنمية ، وإنما التنمية الشاملة دوائر متداخلة تمثل محاور هذه التنمية وتبادل التأثير غيرها بينما وذلك كما سيتضح لنا فيما بعد .

وانطلاقا مع تعدد محاور وأبعاد عملية التنمية الشاملة وترابط هذه المحاور والأبعاد واعتماد تحقيق كل منها على الآخر فإن مداخل تحقيق عملية التنمية ووسائل إدامتها متشابكة ، تشمل مختلف الجوانب لذلك فإن عملية التنمية يجب أن تمس كافة جوانب الحياة والنشاط في المجتمع المعنى بالتغيير والتطوير والتكيف المطلوب لبدء واستمرار هذه العملية وإدامة تصاعد انجازاتها ، وهنا يعني أن عملية التنمية هي عملية تنمية شاملة .

وعلى ضوء ذلك ، نستطيع أن نتقيم بتصور التنمية الشاملة على شكل دائرة يحيط بها أربع دوائر تكون فيها بينها المحاور المختلفة التي تشكل جوانب التنمية الشاملة ، ومن خلال التفاعلات بينها الوظائف التنموية لوسائل الإعلام .¹

1. التنمية الروحية :

تمثل التنمية الروحية للمجتمعات الإسلامية والعربية محور الارتكاز الذي تتمحور حوله كافة أبعاد التنمية الأخرى وتتمثل في التركيز على الجانب الديني والخلقي من خلال التمسك بالقيم الدينية والأخلاقية ونشرها وترسيمها .

¹ محمد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، 2000 ، ص ص 56-57

وتعني التنمية الروحية توفير البعد العقائدي أو الايدولوجيا للتنمية ذلك البعد الذي يتضمن كافة الجوانب الجبائية ويحدد للفرد حريته ، وحركته واختياراته وأول ما توفره التنمية الروحية للمجتمع التعاون على البر والتقوى والبر هو أفضل الجهد الحلال الخالص لوجه الله الذي يقوم به الإنسان من أجل غيره وليس من أجل نفسه فقط ، ولذلك تتبعه روح الإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ووضعه فوق كل اعتبار وهو ما لا تقوم التنمية إلا به .

كما تعني التنمية الروحية تعميق فكرة الاستخلاف في الأرض قال تعالى : ﴿ وَلَقَدْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَاكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ ﴾ ، ومقتضى باستخلاف العمل الجاد الدعوى لاستثمار وتوظيف كافة الطاقات العضلية والذهنية والمادية لأعمار الأرض¹.

2. التنمية الذاتية :

وتعني الاعتماد على قوى العمل المحلية والمواد الخام الأولية المتوفرة في البيئة وعمليات الإنتاج والمعرفة المحلية وتطويرها وفقا للتكنولوجيا المستوردة .

تتيح فرصة أكبر لاستخدام الفائض الكبير قي القوى العاملة التي لا تليق إلا بدائل محدودة للعمل في المناطق الريفية فالتنمية المناسبة لأغلب دول العالم الثالث هي التي تستخدم رأس مال قليل وقوى عاملة كثيفة :

- تخلق فرص عمل في المناطق الريفية ؛
- تدعم فكرة التعاون ومفهوم أن الفرد بالتعاون مع الآخرين يستطيع مواجهة مشكلات قريته أو وطنه².

¹ محمد منير حجاب ، ، مرجع سبق ذكره ، ص61

² محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 62-63-65

3. التنمية النفسية :

بمعنى تنمية طموحات المواطنين بالصورة التي تدفعهم نحو التطلع نحو المستقبل والسعي لتحقيق حياة أفضل وتعد أحد الأبعاد الأساسية للتنمية الشاملة ، لأنه واقعي لا يمكن تحقيق أي إنجاز ما لم تكن هناك طموحات دافعة إليه ، وهذا الحافز النفسي اعتبرته النظريات الأولى للتنمية أحد المحركات الأساسية وأطلق " ليرنر " على هذا الحافز مصطلح " التقمص الوجداني " واعتبره سمة أساسية للمجتمع الحديث ، وإن الفرد الذي يملك هذه القدرة في المجتمعات النامية هو الأكبر ارتباطا بالاتجاهات الجديدة ، وإن هذه الصفة يمكن إيجادها عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية ويقول " راد " إن التوجه نحو المستقبل كما ينعكس في مقدرة الفرد على تخطيط وبرمجة المستقبل يعتمد أساسا على المعلومات المتوفرة لديه .

4. التنمية البشرية :

تعرف التنمية البشرية طبقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية الصادرة عن البرنامج للأمم المتحدة بأنها عملية توسيع اختيارات الناس وهذه الاختيارات نهائية بطبيعتها غير أنها تحدد من الناحية الواقعية بمحددات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية بالإضافة إلى ما يمكن أن يكون متاحا من سلع وخدمات ومعارف لتلبية هذه الاختيارات التي يمتد مجالها من الحاجات إلى الطعام والشراب والسكن والتعليم والصحة والبيئة النظيفة إلى آخره ، إلى التوعية في المشاركة في كل ما يجري في المجتمع .

وتنمية الإنسان هي جوهر التنمية الشاملة فلا يمكن تحقيق أبعاد التنمية الأخرى بعزل عن الإنسان ... ولعل هذا ما يؤكد شمولية عملية التنمية وإن التقسيمات الجامدة التي وضعت لها أساءت إلى عمليات التنمية تصورا وتخطيطا وتنفيذا .

فالإنسان هو المحور في كل هذه الأبعاد التنموية في الريف والحضر وسواء كان طفلا أو رجلا أو امرأة ، وفي مختلف القطاعات ينبغي البدء بتطوير الإنسان وتحسين الخصائص السكانية بما يكفل تحقيق الحيوية

والتجدد في الجسم الاجتماعي وبما ينعكس على كفاءة الإنتاج وعدالة التوزيع ، وبما يشيع انتماء الفرد ويجنبه مؤثرات الاقتراب أو الخرجة على ما يدور حوله .¹

5. التنمية الاجتماعية :

تعرف التنمية الاجتماعية بأنها عبارة عن تغيير اجتماعي يلحق بالبناء الاجتماعي للمجتمع ووظائفه بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية الأخرى .

وتعريف آخر : هي عبارة عن عملية نمو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين الجماعات في المجتمع على أساس أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد والجماعات تسود فيها بينهم علاقات اجتماعية ، فوجود الإنسان في المجتمع يفرض عليه الدخول في علاقات اجتماعية مع غيره من أفراد المجتمع.

ومن زاوية أخرى فالتنمية الاجتماعية هي تغيير الأوضاع الاجتماعية القديمة التي لم تعد تسير روح العصر بطرق ديمقراطية تهدف إلى بناء اجتماعي جديد تنبثق عنه علاقات جديدة ، وقيم مستحدثة ويسمح للأفراد بتحقيق أكبر قدر ممكنة من إشباع المطالب والحاجات .²

6. التنمية السياسية :

التنمية السياسية هي تعبئة الجماهير وتفاعلهم مع النظام القائم وعدم وقوفهم موقف اللامبالاة ويتسم ذلك بدرجة من المشاركة الشعبية الموسعة .

وهناك من يعرف التنمية السياسية بأنها الاستقرار والتغيير المنظم ، ويرتبط الاستقرار بمفهوم التنمية على أساس أنه أي شكل من التقدم الاقتصادي والاجتماعي يعتمد على البيئة الملائمة لذلك ، إن دور التنمية السياسية يتحدد في تسهيل النمو الاقتصادي ، كما تسهم في تهيئة الظروف للنظر في القيم مما يكفل التحول نحو المجتمعات الحديثة .

¹ محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74-75

² المرجع نفسه ، ص 76.

7. التنمية الاقتصادية :

هي التي تؤثر على الجانب المادي للتنمية فتهتم بطريقة تحسين وتنظيم واستغلال الموارد الاقتصادية بغية تحقيق زيادة في الإنتاج الكلي من السلع والخدمات بمعدل أسرع من الزيادة في السكان والتنمية الاقتصادية ليست مجرد زيادة في الدخل القومي ولا في متوسط نصيب الفرد منه وإنما تتضمن إلى جانب ذلك حدوث تغيير جذري في هيكل الإنتاج في البيان الاقتصادي للمجتمع ، أي إحداث وتطوير وسائل وطرق الإنتاج المستخدمة وتغيير أنواع السلع المنتجة وتغيير في هيكل العمالة ، كما تتضمن أيضا تغيير الهيكل الاجتماعي والثقافي للأفراد والسلوك الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادي في المجتمع¹.

المطلب الثالث : النمط القيادي دور في تنمية المؤسسات

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد المرؤوسة والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإداري التي تواجهه وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم الاشتراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ويصورلنا " دافيد أمري " مفهوم المشاركة في ظل الثقافة الديمقراطية بقوله : إن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تغلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى الإنتاج ، كما يمكنهم التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقول به المرؤوسون ، وهو ما سماه " أمري " دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تنقل في أخذ القائد التوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يبد بها المرؤوسون ، والتي تسير له بالتالي

¹ محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

تحديد الأهداف والمسؤوليات ، واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده ...¹

والقيادة الإدارية كأسلوب تسيري يساهم في خلق خزان المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية ، التي هي بحوزة الأفراد إلى مصرحة تحوزها المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري ويكسبها مميزة تنافسية إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة .

إن النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية مرتبط بدرجة تعويض السلطة، والتي تكون بمستويات متفاوتة ، والتي تعمل كلها في تطوير وتنمية القطاع الاقتصادي .

ولقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري ، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم ...

ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة ، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها ، أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من أهم الأعباء التي توجه القيادة ، العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ، ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم ، وليتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم ... ولذلك أصبحت القيادة ، كما يقول أحد الكتاب الإدارة ، في وضع بحثهم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون الخوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة أو يضم القائد الذي يفوض سلطاته بالضعف ، وبالتالي سيطرة من يفوضهم من مساعديه أو مرؤوسيه عليه ... وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع قراراته ... فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده ، وتأمين أكبر قدر

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2007، ص ص 218-219

ممکن من تفويض السلطة ... وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.¹

المطلب الرابع : تنمية المؤسسة في ظل الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية كما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين ، وبالتالي التأثير على كفاية وأهمية القرارات الإدارية ، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البعث في الجوانب المادية والهيكلية ، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن يذكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العملية التنظيمية ، وكوّن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن الثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتدادها ، بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير ، ويمكن أن تميز المنظمة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة وعدم الالتزام ، وبالنسبة لمفهوم التوافق الثقافي ، فيعتبر عظيم الأهمية لأنه إذا لم تتوافق معها ، وقد يكون التغيير الثقافي طويل الأمد إذا تعرف المعوقات الشديدة ولذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين ، فهي كما عرفها " مديولي " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتب التي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع.² وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين ، التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في المؤسسة واتخاذ القرارات فيها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية .

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 229.

² سامية معاوية ، الثقافة والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاجتماعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009 ، ص 57.

وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية لأن طريقة عمل المنظمة ، التوجهات الإستراتيجية ، القيم الأساسية المواقف التصرفات والاقتصادية المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة ، ونتيجة للتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغييرات ، حيث أصبحت القيم المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة ، وأيضاً من العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله ، وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية للمنظمة ، ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومدى وحدة أو مصلحة إلى أخرى ، وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى.¹

¹ سامية معاوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

خلاصة الفصل الثالث :

بعد الانتهاء من سرد الفصل الثالث والذي تناولنا فيه مبحثين ، تكلمنا في المبحث الأول مشاركة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، والمبحث الثاني قراءة نظرية للنظام التنموي في مؤسسة الاقتصادية .

يمكننا القول أن للتسيير التشاركي له أهمية كبيرة في تنمية المؤسسات ، كما تعتمد المؤسسة على التسيير المشاركة فمهما عملية ضرورية وهامة في تحسين أداء المورد البشري فالتسيير الجيد للمورد البشري يؤشر على وجود نجاح وتطوير وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة .

توطئة الفصل الرابع

المبحث الأول : تصميم الجداول الإحصائية

المبحث الثاني : مناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الثالث : النتائج العامة للدراسة

توطئة الفصل الرابع :

بعد أن تطرقنا إلى الجوانب النظرية للدراسة في الفصول الثلاثة الأولى ، سنقوم في هذا الفصل والذي يعتبر الدراسة كونه الجانب الميداني لها ، وذلك بالتطرق إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها بالاستعمال أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة المقابلة ، الاستمارة ، وتعد مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز المناسبة في البحثية السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج توزيع وتفسيرها وتحليلها كميًا وكيفيًا الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها ميدانياً النتائج المتحصل عليها ثم النتائج العامة في ظل التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية دراستنا مع وضع بعض الاقتراحات والتوصيات والأفاق التي تخص وتضم الموضوع من جهة والمؤسسة محل دراسة من جهة الثانية .

المبحث الأول : تصميم الجداول الإحصائية

المحور الأول : بيانات شخصية

1. بيانات خاصة بخصائص مجتمع البحث :

جدول رقم 08 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة
36.58%	15	ذكر
63.41%	26	أنثى
100%	41	المجموع

التحليل : من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العاملين بمؤسسة سونلغاز إناث ما تمثله نسبة 63.41% أما نسبة الذكور قدرت ب 36.58% نسبة الإناث مرتفعة مقارنة مع نسبة الذكور لأن مؤسسة سونلغاز تستقطب الطاقات الشابة من العاملات والعاملين دون التمييز وعلى اعتبار أن اليوم الشابة الجزائرية تنصدر المراتب الأولى في المستويات التعليمية والأكاديمية وهذا ما لاحظناه خلال السنوات الأخيرة من نسب النجاح المرتبطة بشكل كبير بالعنصر الأنثوي أكثر من العنصر الذكري بأن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الجزائرية الحديثة التي تتبنى سياسية التوظيف تشجع على استقطاب العنصر النسوي على اعتبار أن هذا الأخير يتميز بالقدرات والمهارات العالية والذي يساعد المؤسسة على التنمية والتطور.

الشكل رقم : 04 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



جدول رقم 09 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة
7.31%	3	أقل من 25 سنة
31.70%	13	ما بين 25 إلى 30 سنة
36.58%	15	ما بين 31 إلى 35 سنة
24.39%	10	ما بين 36 إلى 40 سنة
/	/	من 41 فما فوق
100%	41	المجموع

التحليل : من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الفئة العمرية فإن في طبيعة أي عمل وفي أي مؤسسة يعد السن من الأساسيات المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من جانب الخبرة والكفاءة التي يقدمها الموظف فمن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية الأكثر فعالية في المؤسسة وأكثر نشاط هو السن ما بين 31 إلى 35 سنة والتي قدرت بنسبة 36.58% ثم تليها فئة ما بين 25 إلى 30 سنة وبعدها الفئة ما بين 36 إلى 40 سنة والتي قدرت بنسبة 31.70% . والتي قدرت بنسبة 24.39% والفئة الأقل نسبة هي أقل من 25 سنة و قدرت بنسبة 7.31% .

الفئة من 41 سنة فما فوق لا توجد لها أي نسبة ، فمن خلال النسب المئوية في الجدول نستطيع القول أن النسب الأكثر تمثل أي المؤسسة توظيف الطاقات الشابة التي يمكن استغلال قدراتها وصياغها العلمية والاستفادة منها في المسار التنموي للمؤسسة سونلغاز .

الشكل رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

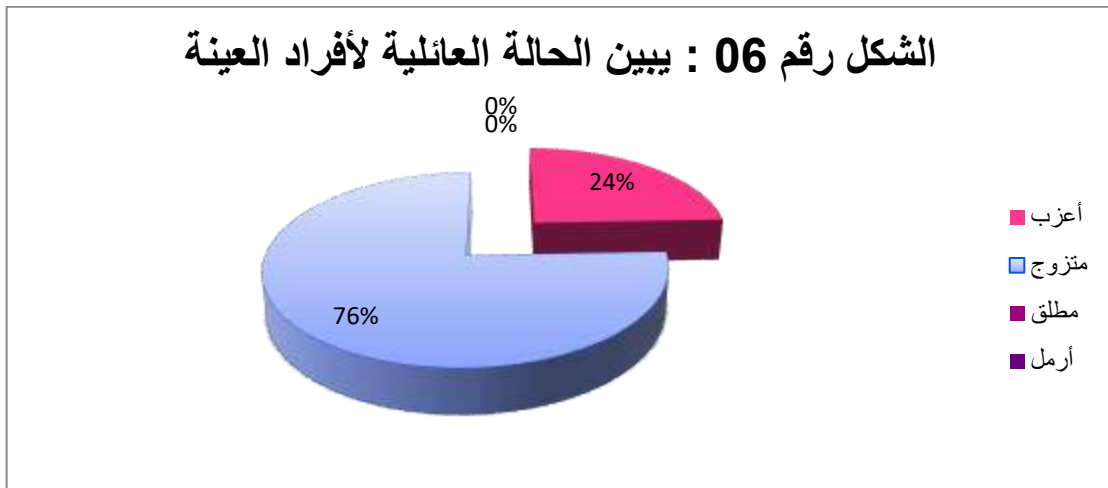


جدول رقم 10 : يبين الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
24.39%	10	أعزب
75.60%	31	متزوج
0%	00	مطلق
0%	00	أرمل
100%	41	المجموع

التحليل : من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الحالة العائلية لأفراد العينة والأكثر أفراد المتواجدين في المؤسسة هي نسبة المتزوجين والتي قدرت ب 75.60% ثم الأعزب قدرت ب 24.39% أما مطلق والأرمل لم نسجل أي نسبة ، إن الحالة العائلية للفرد العامل في المؤسسة لها الدور الأساسي والاستراتيجي في رفع معنوياته وتحقيق التوازن النفسي له ، وبالتالي نجد أن نسبة المتزوجين هي نسبة معتبرة والتي تتميز بالتوازن السيكولوجي مما يساعد على مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم 06 : يبين الحالة العائلية لأفراد العينة

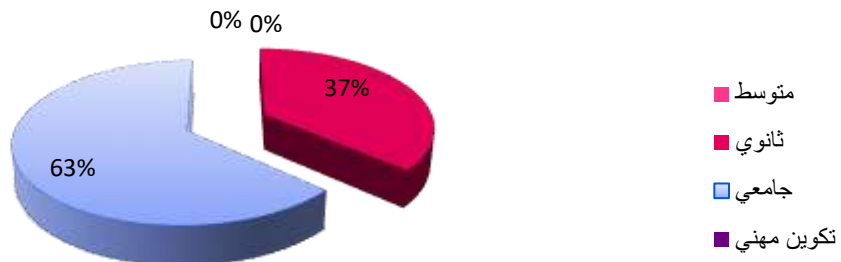


جدول رقم 11 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
0%	00	متوسط
36.58%	15	ثانوي
63.41%	26	جامعي
0%	00	تكوين مهني
100%	41	المجموع

التحليل : من خلال الجدول أعلاه أن نلاحظ المستوى التعليمي مهم في مؤسسة سونلغاز ويلعب دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة حين تقدر مستوى الجامعيين بنسبة 63.41% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة التي تليها ثم مستوى ثانوي بنسبة 36.58% إلا أننا لم نسجل أي مفردت من مستوى تعليم متوسط وتكوين مهني وهنا نجد أن المؤسسة تتطلب المستويات العالية للقيام بأعمالها وتحقيق التميزات والتطورات التكنولوجية ، كما أن المؤسسة تركز على الجامعيين أكثر من الثانوي لأنهم أكثر الموظفين في القطاع الاقتصادي حاصتين في السنوات الأخيرة ، وعليه فإن مؤسسة سونلغاز بحاجة إلى الكفاءات العلمية الحاملة للشهادات الجامعية من أجل تدعيم العملية التنموية فهي بحاجة إلى مشاركتهم البناء والفعالة من أجل تطور وخلق الحركية والديناميكية إن هذه الفئة تعد من القدرات والطاقات والحاملة للعديد من الأفكار البناء التي تعطي القيمة المضافة للمؤسسة من خلال أدائهم المتميز ومشاركتهم التي حتما سوف تكون فعالة وبناءة تساهم في تنمية المؤسسة .

الشكل رقم 07: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

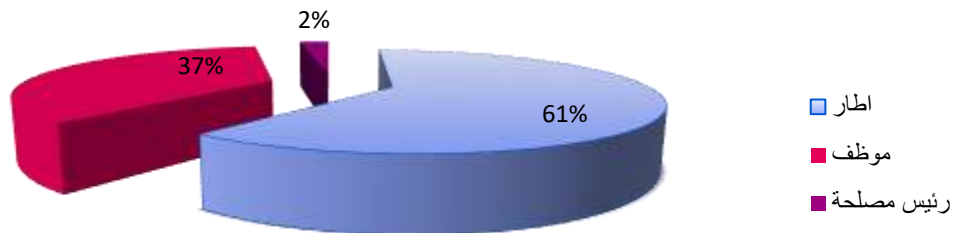


جدول رقم 12 : يبين التصنيف المهني لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
60.97%	25	إطار
36.58%	15	موظف
2.43%	1	رئيس مصلحة
100%	41	المجموع

التحليل : من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا التصنيف المهني للمبحوثين حيث نجد أكبر نسبة هي نسبة الإطارات والتي قدرت بنسبة 60.97% تم نسبة الموظفين والتي قدرت بنسبة 36.58% ورئيس مصلحة بنسبة 2.43% ، ومن هنا نستطيع القول طبيعة مؤسسة سونلغاز وتحديدا في ولاية الطارف تعتبر مديرية من مديريات الفرعية التي تنتمي إلى المجتمع الكبير لسونلغاز حيث نجد أن هذا الفرع المتواجد في ولاية الطارف يضم العديد من الإطارات التي تساهم في صناعة القرار من خلال المشاركات المتعددة أهم في العديد من مجالات العمل المختلفة فالإطار يتميز بالعديد من المعارف التعليمية والخبرية وبالتالي فهو يساهم مساهمة فعالة من خلال مشاركتهم في صناعة وبناء الإستراتيجية الخاصة بهذه المؤسسة فهو الحجر الأساسي في هذه المديرية من خلال أن له دور أساسي في تحقيق تواصل بيئة وبين الفئات المهنية الأخرى (موظف ، ورئيس مصلحة).

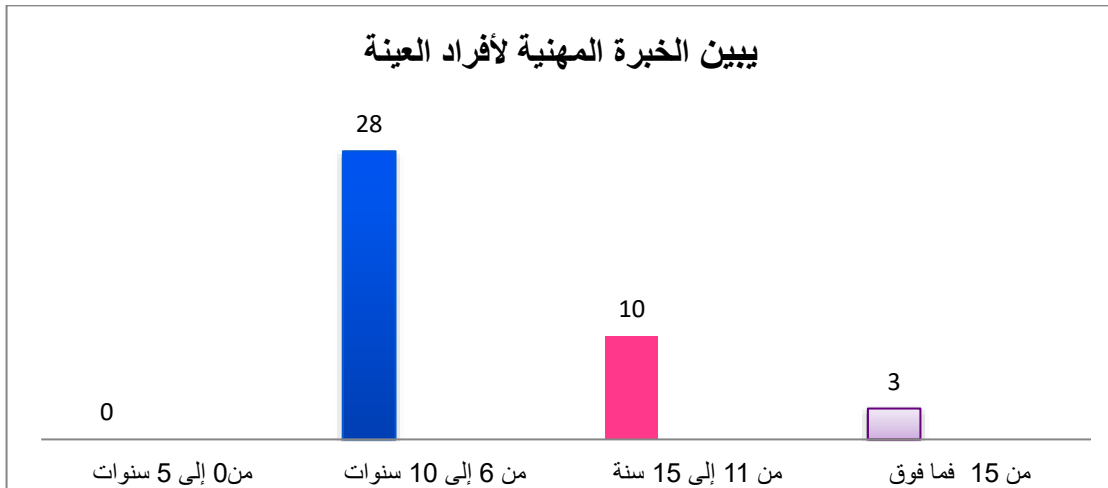
الشكل رقم 08: يبين التصنيف المهني لأفراد العينة



جدول رقم 13 : يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
%0	00	من 0 إلى 5 سنوات
%68.24	28	من 6 إلى 10 سنوات
%24.39	10	من 11 إلى 15 سنة
%7.31	3	من 15 سنة فما فوق
%100	41	المجموع

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الخبرة المهنية للأفراد العينة و خلال السنوات نرى أن النسبة المرتفعة كانت من 16 إلى 10 سنوات والتي قدرت بنسبة 68.24% ثم تكون من 11 إلى 15 سنة والتي قدرت بنسبة 24.39% وبعدها من 15 فما فوق أقل نسبة والتي قدرت بنسبة 7.31% ولن نسجل أي نسبة للفئة من 0 إلى 5 سنوات وهذا ما يجعلنا نقول أنها هذه كافية لاكتساب الخبرة للموظفين من 16 إلى 10 سنوات وهذا مؤشر هام يدل على توفير عنصر المهارات وأداء العمل بطريقة صحيحة وذكاء .



المحور الثاني : بيانات خاصة بالنظام التشاركي

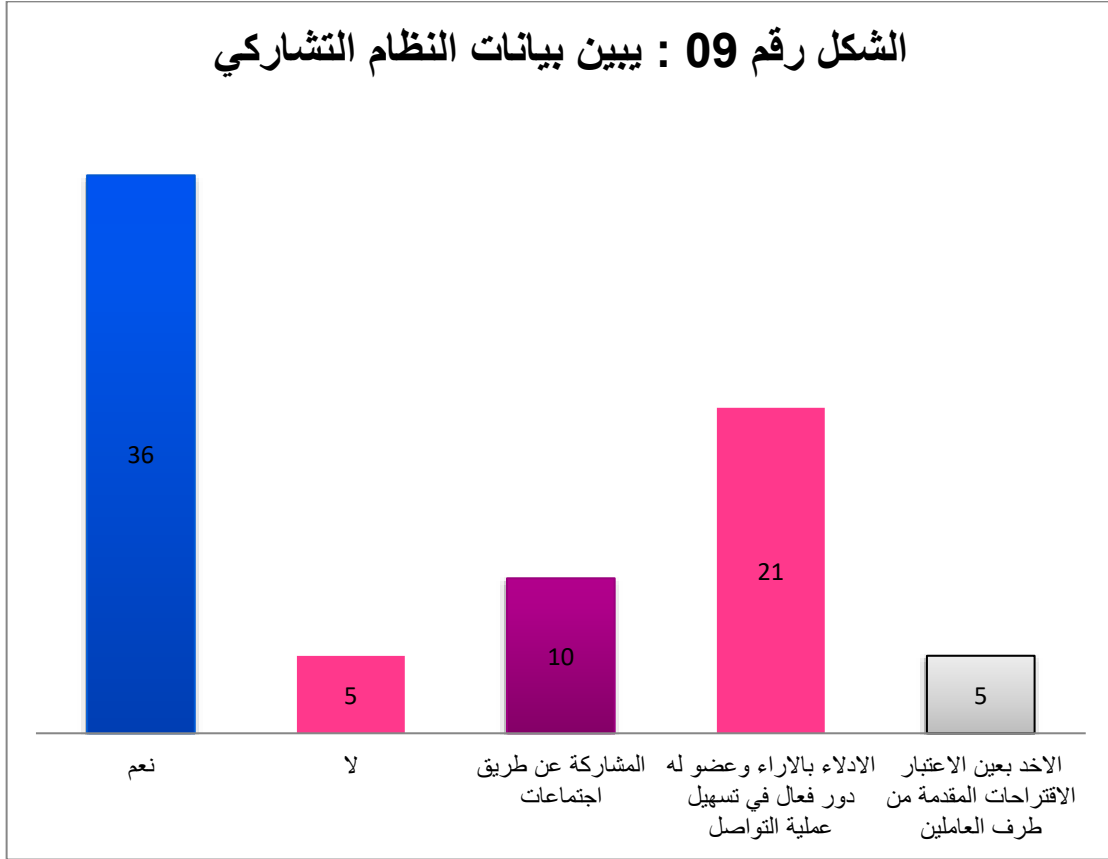
الجدول رقم 14: يبين نظام مشاركة العاملين في مؤسسة سونغاز

النسبة المؤوية	التكرار	الفئات	النسبة المؤوية	التكرار	العينة
%24.38	10	المشاركة عن طريق اجتماعات	%87.80	36	نعم
%51.21	21	الإدلاء بالآراء وعضو له دور فعال في تسهيل عملية التواصل	%12.19	5	لا
%21.19	5	الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين			
%56.09	36	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : نلاحظ في الجدول أعلاه مدى نظام مشاركة العاملين في مؤسسة سونغاز فحسب تصريحات أفراد العينة أكبر نسبة كانت نعم حين قدرت نسبة 87.80% مقارنة مع الفئة التي صرحوا بأنه لا يوجد نظام مشاركة قدرت بنسبة 12.19% حيث نجد المبحوثين الذين أجابوا بنعم هناك نظام مشاركة أقرروا بأنه يساعد في الإدلاء بالآراء ، وله دور فعال في تسهيل عملية التواصل حيث قدرت نسبة 51.21% ، وأيضا المشاركة عن طريق اجتماعات قدرت بنسبة 24.38% ، والأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين قدرت بنسبة 12.19% إن نظام التشاركي في مؤسسة سونغاز يعتبر من الأنظمة الفعالة التي تساهم مساهمة فعالة في تنمية المؤسسة على اعتبار أن المشاركة تقدم العديد من الفرص للجميع الفئات السوسومهنية على اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافة والمهنية .

مما سبق نستطيع القول أن المؤسسة تحاول العمل من خلال النظام التشاركي عن طريق تجلي بعض الأفكار والايولوجيا المرتبطة ببعض الباحثين الأكاديمي الذين أكدوا على أهمية النظام التشاركي في نظرياتهم أهمها سرد كل في نظريته الإدارة بالأهداف والتي تؤكد على أن

النظام التنموي قائم على ضرورة المشاركة في تحقيق الأهداف بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحقيق جُلّ الأهداف التنموية الإستراتيجية منها والعملية .

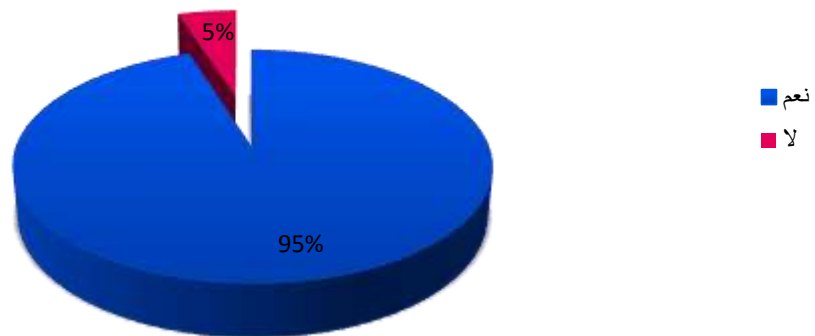


جدول رقم 15 : مدى تنظيم اجتماعات دورية للإدلاء بالآراء

النسبة المئوية	التكرار	العينة
95.12%	32	نعم
4.87%	2	لا
100%	41	المجموع

التحليل : في الجدول أعلاه الذين يوضح لنا مدى تنظيم اجتماعات دورية للإدلاء بالآراء كانت نسبة المبحوثين الذي صرحوا بنعم مرتفعة والتي قدرت 95.12% أما الذي صرحوا بأنه لا يوجد تنظيم اجتماعات كانت نسبة قليلة جدا حيث قدرت بنسبة 4.87% من هنا نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تعطي أهمية كبيرة للموظف من أجل الإدلاء بآرائهم والمؤسسة تعتمد على الاجتماعات من أجل الاستماع للموظفين، وتحقيق أقل الطرق لتحسين ونجاح المؤسسة إن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فن الاستماع من خلال تنظيمها للعديد من الاجتماعات الدورية العادية منها والاستثنائية بهدف الاستماع للأفكار واقتراحات العاملين حيث أن هذه المؤسسة تعد من المبادرات الايجابية والتي تقدم القيمة المضافة للمؤسسة .

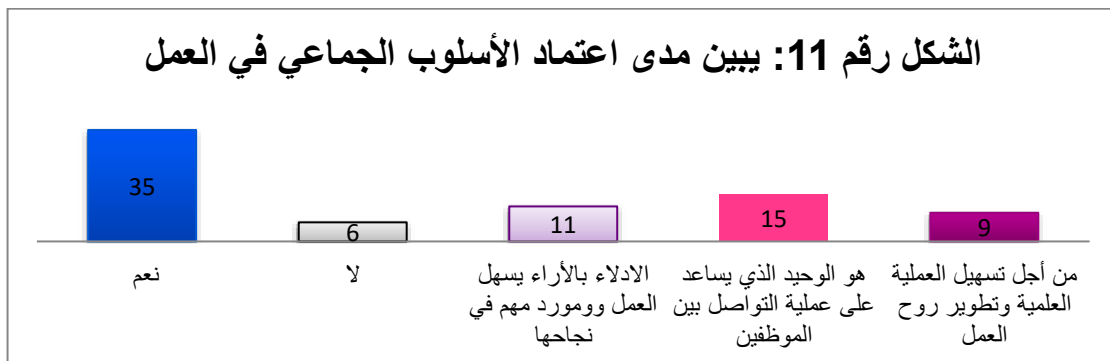
الشكل رقم 10 : يبين مدى تنظيم اجتماعات دورية للإدلاء بالآراء



جدول رقم 16 : مدى اعتماد الأسلوب الجماعي في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%26.82	11	الإدلاء بالآراء يسهل العمل	%85.36	35	نعم
%36.50	15	هو الوحيد الذي يساعد على عملية التواصل بين الموظفين	%14.63	6	لا
%21.94	9	من أجل تسهيل العملية وتطوير روح العمل			
%85.36	36	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : إن من خلال الجدول أعلاه الذي يعين لنا مدى اعتماد المؤسسة على الأسلوب الجماعي أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بنعم كانت 85.36% مقارنة مع الذين صرحوا أنه لا يوجد الاعتماد على الأسلوب الجماعي في العمل قدرت بنسبة 14.63% ، ومن هنا نجد أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما للموظف حيث صرحوا أفراد العينة بنسبة 36.50% والإدلاء بالآراء يسهل العمل قدرت بنسبة 26.82% وأيضا من أجل تسهيل العملية العلمية وتطوير روح العمل قدرت بنسبة 21.94% ، حيث نلاحظ أن لديها نظرة قوية لموظفيها وتعطي لهم أهمية كبيرة مؤسسة سونلغاز إن عملية التواصل المهني يبين أفراد المؤسسة يمثل عملية جد مهمة وهي تعمل كمحفز للعمل التشاركي من خلال مدر الفرص الخاصة والعامة للإدلاء بالآراء ، وبالتالي تحسين العملية التنموية .

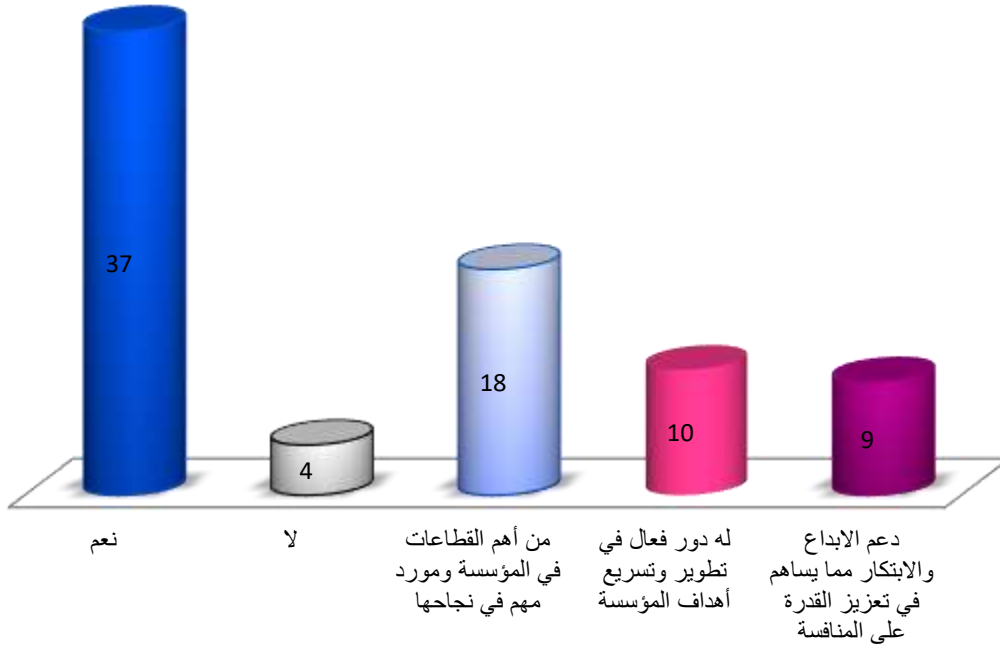


جدول رقم 17 : مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%43.90	18	من أهم القطاعات في المؤسسة ومورد مهم في نجاحها	%90.24	37	نعم
%24.38	10	له دور فعال في تطوير وتسريع أهداف المؤسسة	%9.75	4	لا
%21.95	9	دعم الإبداع والابتكار مما يساهم في تقرير القدرة على المنافسة			
%90.24	36	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : إن من خلال الجدول الذي يبين لنا مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة نرى أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنعم حيث قدرت بنسبة 90.24% في حيث نجد الأغلبية أجابوا بلا حيث قدرت بنسبة 9.75% فمن الفئات الذين أجابوا بنعم صرحوا بأنه المورد البشري من أهم القطاعات في المؤسسة ومورد مهم في نجاحها حيث قدرت بنسبة 43.90% ، وأيضا له دور فعال في تطوير وتسريع أهداف المؤسسة حيث قدرت بنسبة 24.38% ، وهو له دعم الإبداع والابتكار مما يساهم في تعزيز القدرة على المنافسة بنسبة 21.95% إن أهمية المورد البشري تعد من الأساسيات المتواجدة في المؤسسة فهو الذي يدعم العلاقات المهنية ، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية على أساس أن الإنسان هو الداعم الأساسي في تنمية المؤسسة من خلال القدرات الإبداعية التي يوفرها للمؤسسة والمساعدة على تحقيق الأهداف وهذا ما أكدته النسب الموضحة في الجدول أعلاه.

الشكل رقم 12: يبين مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة

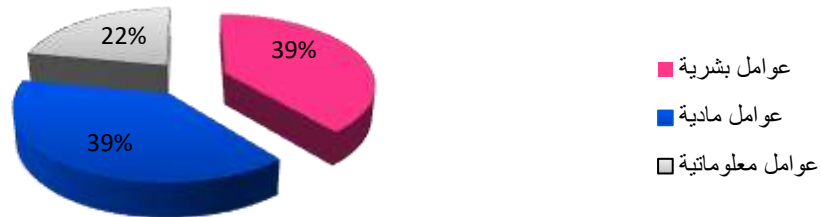


جدول رقم 18 : مدى تواصل المساهمة في النظام التشاركي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
34.02%	16	عوامل بشرية
39.02%	16	عوامل مادية
21.95%	9	عوامل معلوماتية
100%	41	المجموع

التحليل : نلاحظ في الجدول أعلاه المتعلق بالعوامل المساهمة في النظام التشاركي أن نسبة الباحثين الذين صرحوا بالعوامل البشرية والمادية كانت بنسبة 39.02% وهي الأكثر تمثيلا للعينة في حين نجد أن نسبة العوامل المعلوماتية قدرت 21.95% ، وهي نسبة ضئيلة جدا ، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة أن المورد البشري يعد من الموارد الجد مهمة فهو يحرك العملية الإنتاجية والمشارك الأساسي في المؤسسة على غرار العوامل المادية المرتبطة بجميع المعدات والآلات والتكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسة والمترجمة لمستوى التنمية والتطور الذي وصلت إليه هذه المؤسسة أما الموارد المعلوماتية فهي تمثل النسبة القليلة وبالرغم من صغر هذه النسبة إلا أننا نتفق جميعا على أهمية المعلومة في المؤسسة الصاعدة منها والنازلة والتي تحفز وتشجع على تقوية الروابط المعينة وبالتالي تدعيم النظام التشاركي.

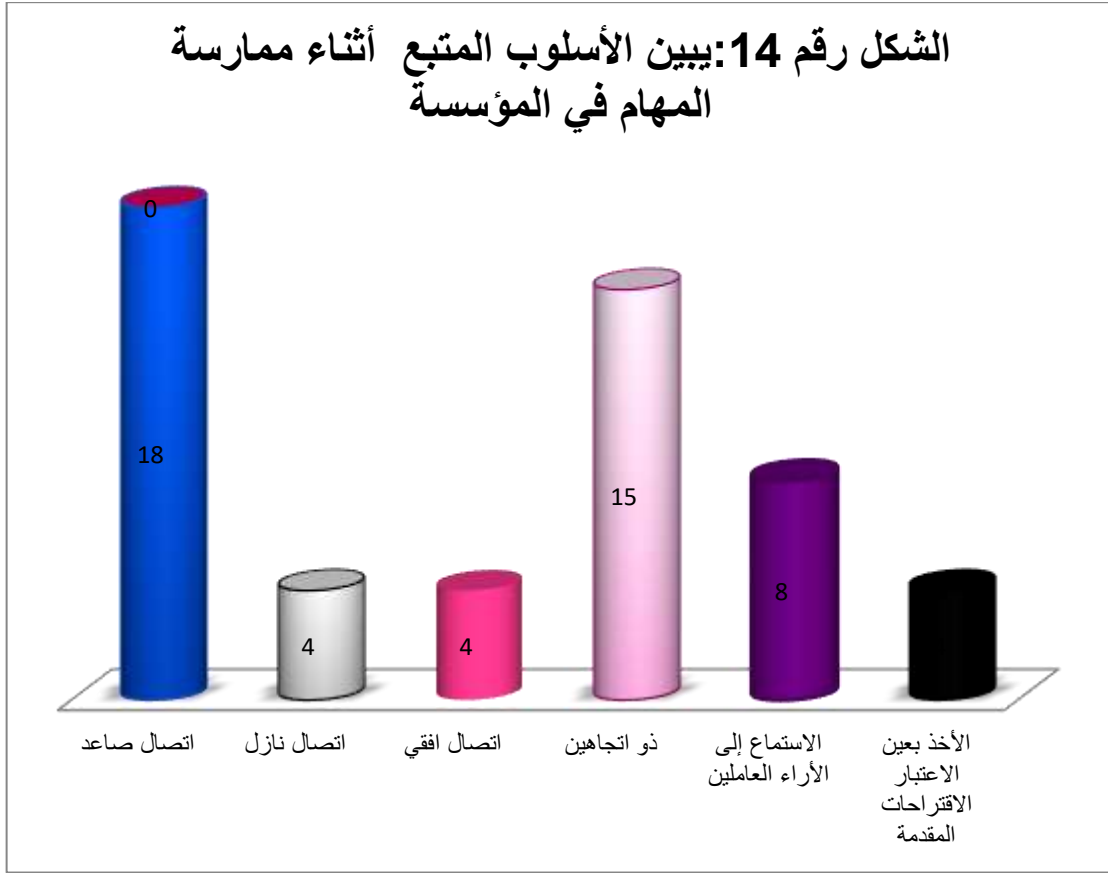
الشكل رقم 13: مدى المساهمة في النظام التشاركي



رقم 19 : تنوع الأسلوب المتبع أثناء ممارسة المهام في المؤسسة

النسبة المؤوية	التكرار	الفئات	النسبة المؤوية	التكرار	العينة
%19.51	8	الاستماع إلى الآراء العاملين	%43.90	18	اتصال صاعد
%9.75	4	الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة	%9.75	4	اتصال نازل
%14.63	6	نقل المعلومة من العامل إلى المسؤول	%9.75	4	اتصال أفقي
			%36.58	15	ذو اتجاهين
%43.90	18	المجموع	%100	41	المجموع

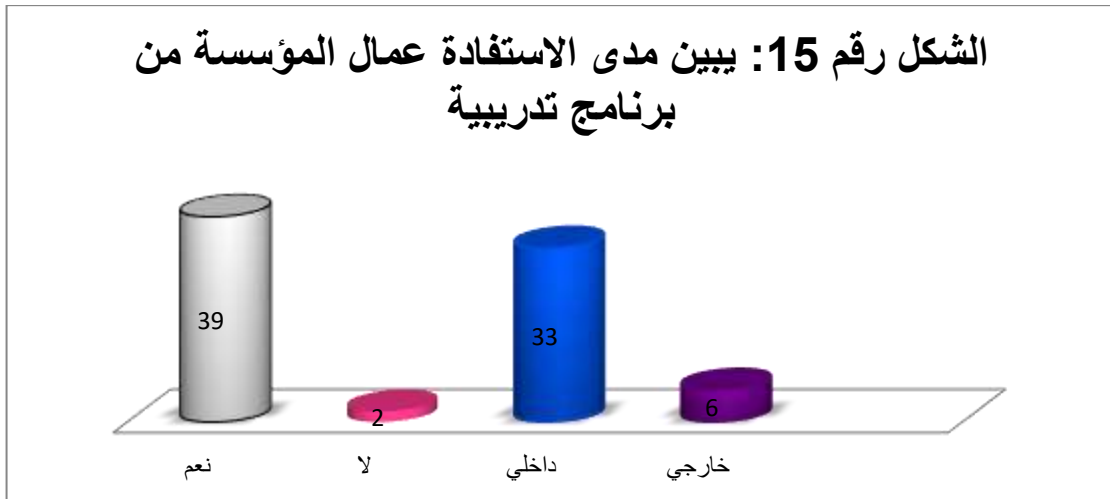
التحليل : إن من خلال الجدول أعلاه الذي تبين لنا نوع الأسلوب المتبع أثناء ممارسة المهام في المؤسسة حيث نلاحظ أكبر نسبة صرحوا بها المبحوثين للاتصال الصاعد حيث قدرت بنسبة %43.90 وتليها نسبة الاتصال ذو اتجاهين حيث قدرت بنسبة %36.58 ، وبالنسبة للاتصال النازل والأفقي كان بنسبة منخفضة حيث كانت %9.75 ، وهذا راجع إلى المؤسسة فالاتصال الصاعد والمترجم من خلال مجموعة من الإجابات الذين صرحوا بها المبحوثين أنه له دور في الاستماع إلى آراء العاملين وقدر بنسبة %19.51 ، وأيضا نقل المعلومة من العامل إلى المسؤول قدرت بنسبة %14.63 ، وتليها الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة بنسبة %9.75 لأن الاتصال الصاعد هو الأهم في المؤسسة وهو الذي يكون من المرؤوسين إلى الرئيس ، وكلما زادت الاتصال الصاعدة كلها أدى إلى كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها إن الاتصال الصاعد يعد من الأساليب الناجحة في تمرير المعلومة فالمؤسسة فهو من الميكانيزمات الداعمة للعمل التشاركي وعلى أساس أن نقل المعلومة إلى المسؤول المباشر يعد من الأعمال الداعمة والتي تشجع الفرد العامل معنويا ونفسيا ونجعله يحس بالفعالية وبأنه عنصرا مشاركا في التنمية.



جدول رقم 20 : مدى استفادة عمال المؤسسة من برامج تدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%80.48	33	داخلي	%95.12	39	نعم
%14.63	6	خارجي	%4.87	2	لا
%95.12	39	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : إن من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا مدى استفادة عمال المؤسسة من برامج تدريبية أن أفراد عينة البحث تصرح بأن المؤسسة توفر للموظف دورات تدريبية حيث قدرت بنسبة %95.12 في حين نجد نسبة %4.87 من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة لا توفر للموظف دورات تدريبية من بين المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة لا توفر دورات تدريبية يكون المؤسسة بنسبة %80.48 وذلك لتوفر لهم إمكانيات ووسائل التدريب وعن طريقة يتسنى للأفراد باكتساب المهارات وفي المقابل نجد نسبة %14.63 صرحوا بأنه ثم التدريب خارج المؤسسة باحتوائية وفعالية وتوفر له الكفاءة والمقدرة على المشاركة من خلال متابعة في الفترات التدريبية وتعليمية على الأسس المهنية والأخلاقية والسلوكية المتواجدة والمتبعة في المؤسسة.



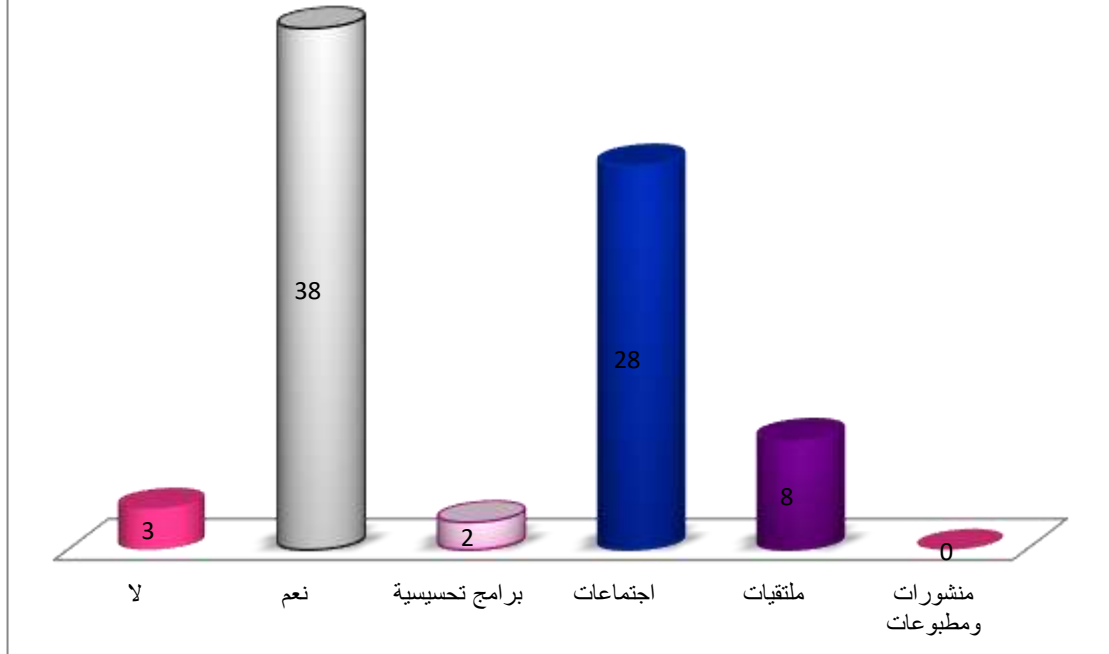
جدول رقم 21 : توعية الموظفين وحثهم على التدريب

			النسبة المئوية	التكرار	العينة
			%7.31	3	نعم
النسبة المئوية	التكرار	الفئات			
%4.87	02	برنامج تحسيسية			
%68.29	28	اجتماعات			
%19.51	08	ملتقيات	%92.68	38	لا
%00	0	منشورات ومطبوعات			
%92.68	38	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 92.68% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بشوعية الموظفين وحثهم على التدريب ، حيث تجد نسبة ضئيلة مقدره ب 7.31% تقر بأن المؤسسة التي تتبعها أن المؤسسة ، لا تبدل مجهودات في ما يخص توعية موظفين وحثهم على تدريب بالرغم من أن تدريب من الأنظمة الفعالة التي تساعد على تنمية المؤسسة وتحفز على نظام مشاركة .

بينما نجد أن نسبة مرتفعة والمقدرة ب 92.68% ومرتبطة بأفراد عينة الذين أكدوا أن مؤسسة سونلغاز التي تحت موظفيها على تدريب ودليل على ذلك التصريحات المقدمة من طرفهم والتي تؤكد على أن تدريب يساعد على سهولة تنظيم اجتماعات حيث تقدر بنسبة أفراد عينة الذين أكدوا على هذه فكرة ب 68.29% إضافة إلى ذلك نجد تدوين فهو مؤسسة سونلغاز تدعم من خلال مجموعة من طبقات الشمولية وتوظيفه وهذه الأخيرة تساهم مساهمة فعالة في تجسيد نظام مشاركة وبالتالي على تنمية وتطور المؤسسة ، بينما نجد نسبة 4.87% مرتبطة بالبرامج التحسيسية وهي نسبة ضئيلة ولكن نجدها تساعد على تجسيد نظام مشاركة.

الشكل رقم 16 : يبين توعية الموظفين وحثهم على التدريب



جدول رقم 22 : يبين مدى تطور القدرات الوظيفية بفعل التسيير التشاركي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
100%	41	نعم
00%	0	لا
100%	41	المجموع

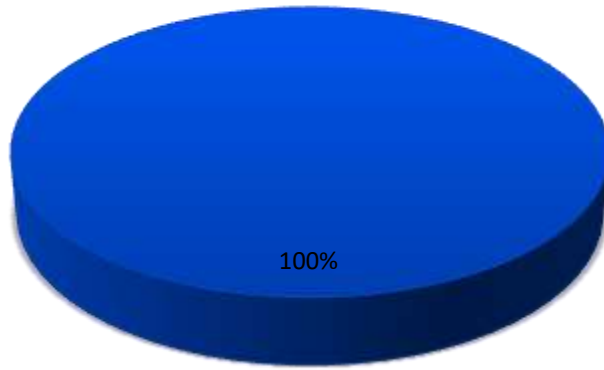
التحليل : يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين تقر أن عملية التسيير التشاركي يساعد على الموظفين على تطوير القدرات الوظيفية ذلك من أجل زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي والمساهمة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ، والعمل على انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

الشكل رقم 17: يبين مدى تطور القدرات الوظيفية بفعل التسيير التشاركي

■ لا. ■ نعم

0%

100%



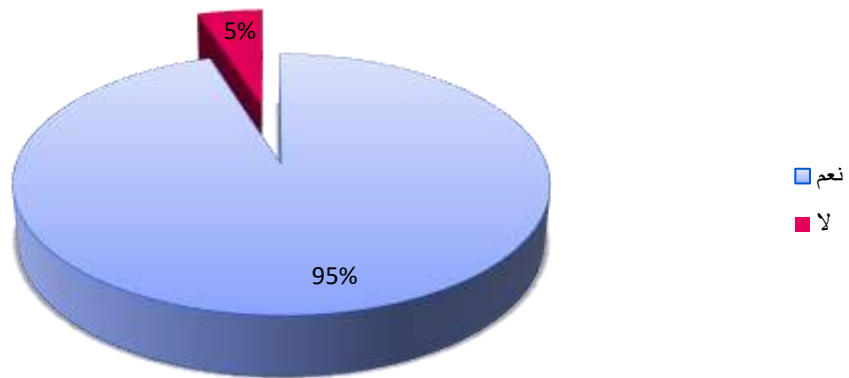
جدول رقم 23 :مدى تحقيق النظام التشاركي للأهداف التنموية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
%95.12	39	نعم
%4.87	2	لا
%100	41	المجموع

التحليل : يبين الجدول أعلاه أن نسبة مقدرة ب 95.12% من المبحوثين تقر بوجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة ، أما نسبة 4.87% تقر على دعم وجود مشاركة بين الموظفين .

في حين أن نسبة 95.12% يؤكدون على مشاركة فيما بينهم ودعم والتشجيع بين أعضاء الفريق والاعتماد على التنسيق وذلك بقيام أحد أعضاء الفريق بدور الوسيط الذي يسعى نحو تجميع نقاط الاتفاق والتقليل من الآراء المتضاربة.

الشكل رقم 18 :مدى تحقيق النظام التشاركي للأهداف التنموية للمؤسسة



جدول رقم 24 : تقييم النظام التشاركي المعمول به في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
24.39%	10	تقييم ايجابي
36.58%	15	فعالية النظام
34.14%	14	أهمية النظام
4.87%	2	النظام سلبي
100%	41	المجموع

التحليل : يبين الجدول أعلاه أن نسبة مقدره ب 24.39% تمثل تقييم إيجابي للنظام التشاركي المعمول به في المؤسسة ، كما أن نسبة 36.58% تمثل فعالية هذا النظام ونجاحه و34.14% تمثل بأن النظام أهمية كبيرة ، وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة جدا تقول أن النظام سلبي قدرت ب 4.87% فنجد أن نسبة التي تقر على أن تقييم ايجابي أي أنه مصدر طاقة وفعالية وأنه يحقق عملية التقارب والتواصل بين أفراد ونسبة التي تقر على فعالية يرون أن التسيير التشاركي بأنه نظام يحقق الأهداف بسرعة أكبر وبأقل التكاليف ، وأنه يدعم الشعور بوجود هدف مشترك يعبر عن مصالح ورغبات الأفراد ، والنسبة التي تقر على أهمية النظام ترى أنه مجال أرحب للابتكار والإبداع وأنه يساعد على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وأن العمل التشاركي في فريق يساعد في استغلال كل الطاقات والخبرات المتاحة

الشكل رقم 19: يبين تقييم النظام التشاركي المعمول به في المؤسسة



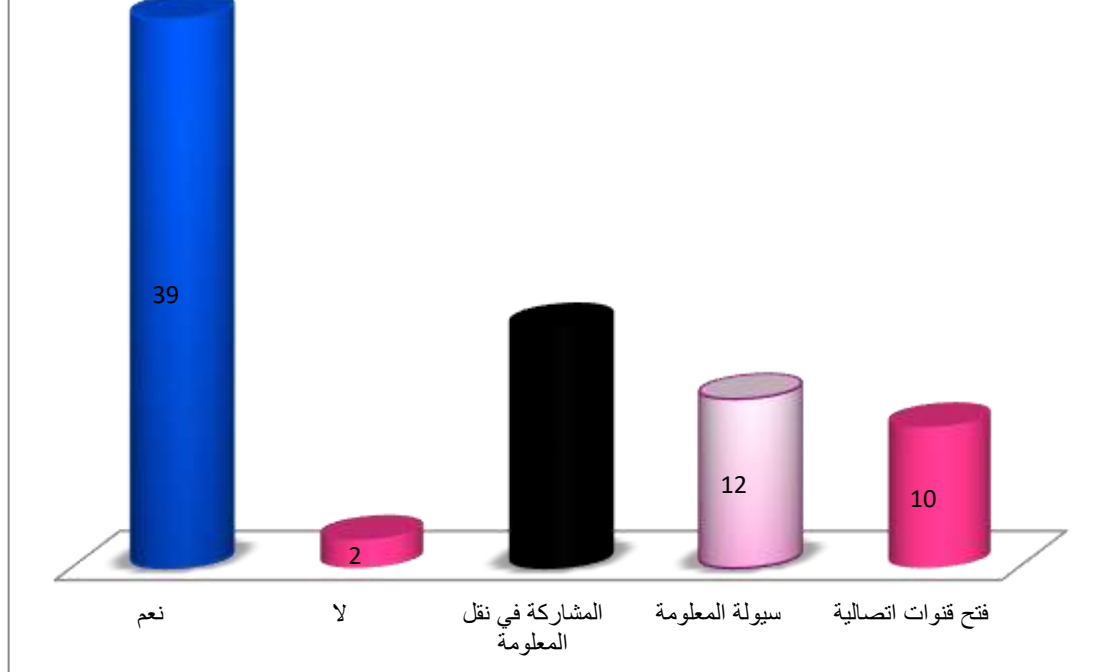
جدول رقم 25 : مدى فعالية التسيير التشاركي في تنمية المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%41.46	17	المشاركة في نقل المعلومة	%95.12	39	نعم
%29.26	12	سيولة المعلومة			
%24.38	10	فتح عنوان اتصالية	%4.87	2	لا
%95.12	38	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 95.12% من المبحوثين صرحوا مدى فعالية التسيير التشاركي في تنمية المؤسسات ، حيث نجد نسبة مقدرة ب 4.87% تفر أن لا يوجد فعالية لنظام التسيير التشاركي.

إن فعالية نظام التشاركي مرتبط بنسبة كبيرة بالمشاركة في نقل المعلومة بنسبة 41.46% وهي نسبة عالية إذا ما قررت بالنسبة الأخرى على اختبارات المعلومة تعد من مصادر إستراتيجية التي تساهم في تحسين وتطوير المؤسسة من خلال تفعيل العمليات الاتصالية وتواصلية بين جميع الفاعلين المتواجدين بالمؤسسة والمساهمين بدرجات متفاوتة في عملية تنمية من خلال مشاركتهم المختلفة والمتعددة من أجل ضمان تحقيق أهداف وغايات المؤسسة .

ثاني في مرتبة الثانية سيولة المعلومة بنسبة 29.26% على اعتبار أن هذه المؤسسة تحاول بذل قصار جهد ها من أجل ضمان السيولة الجيدة للمعلومة ، وهذا حسب تصريحات أفراد العينة . أما النسبة الضئيلة فكانت مرتبطة بفتح قنوات اتصالية على اعتبار أن مؤسسة البحث تريد خلق العديد من قنوات المختلفة من اتصالات صائفة ونازلة وأفقية الهدف منها تدعيم النظام التشاركي بشكل يحقق التنمية والتطور التي تصبوا إليه هذه المؤسسة .

الشكل رقم 20: مدى فعالية التسيير التشاركي في تنمية المؤسسة

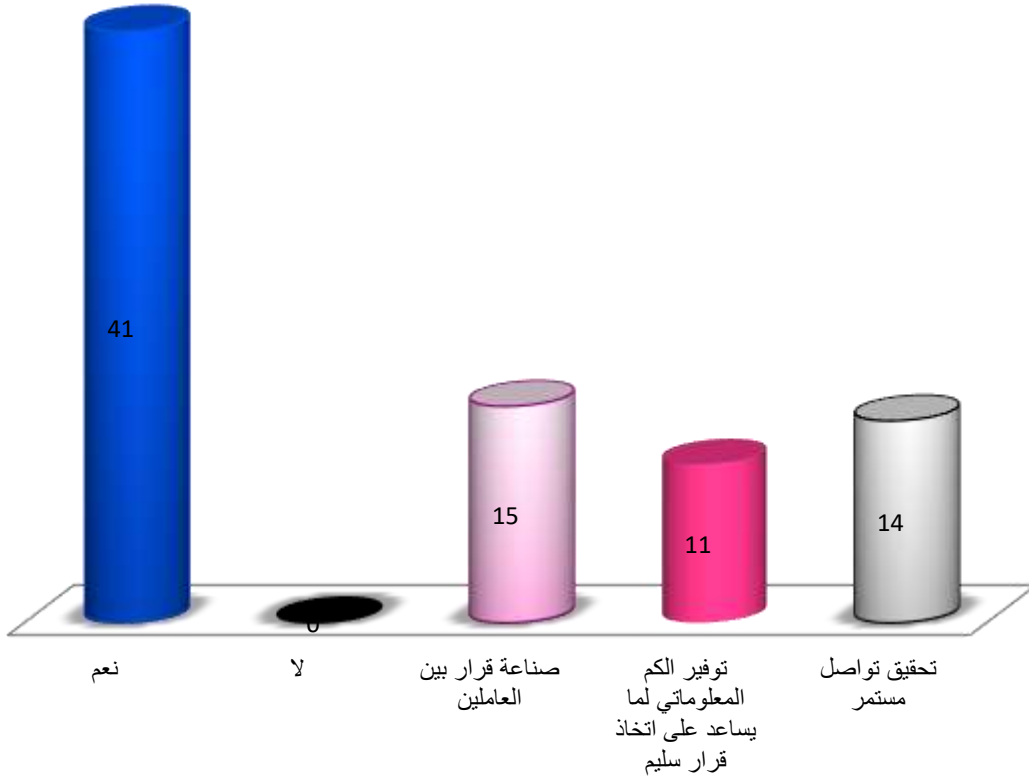
جدول رقم 26 : مدى وجود المشاركة بين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
36.58%	15	صناعة قرار بين العاملين	100%	41	نعم
26.82%	11	توفير الكم المعلوماتي لما يساعد على اتخاذ قرار سليم			
34.14%	14	تحقيق تواصل مستمر	0%	0	لا
100%	41	المجموع	100%	41	المجموع

التحليل: تبين المعلومات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بأن هناك وجود للمشاركة بين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ، يعني أن المؤسسة تولي اهتمام للنظام التسيير التشاركي بين الموظفين .

ف نجد أن نسبة 36.58% من المبحوثين تؤكد على صناعة القرارات بين العاملين ، كما نجد أيضا أن نسبة 26.82% تؤكد على توفير الكم المعلوماتي لما يساعد على اتخاذ القرار السليم ، وفي الأخير نجد أن نسبة 34.14% تؤكد على تحقيق التواصل المستمر بين الموظفين ، وذلك بمساعدة أعضاء الفريق على التعرف على رسالة وأهداف الفريق تدخل لمساعدة كل من يحتاج المساعدة من أعضاء الفريق والاستعداد العمل خارج مجاله لخدمة بقية أعضاء الفريق ، كما يشجع جميع أعضاء الفريق على المشاركة في مناقشة قضايا الفريق ، وتدخل لحل العقبات التي تعترضهم ، ومناقشة وجهات النظر المختلفة مع أعضاء الفريق دون تخوف أو تعصب .

الشكل رقم 21: يبين مدى وجود المشاركة بين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

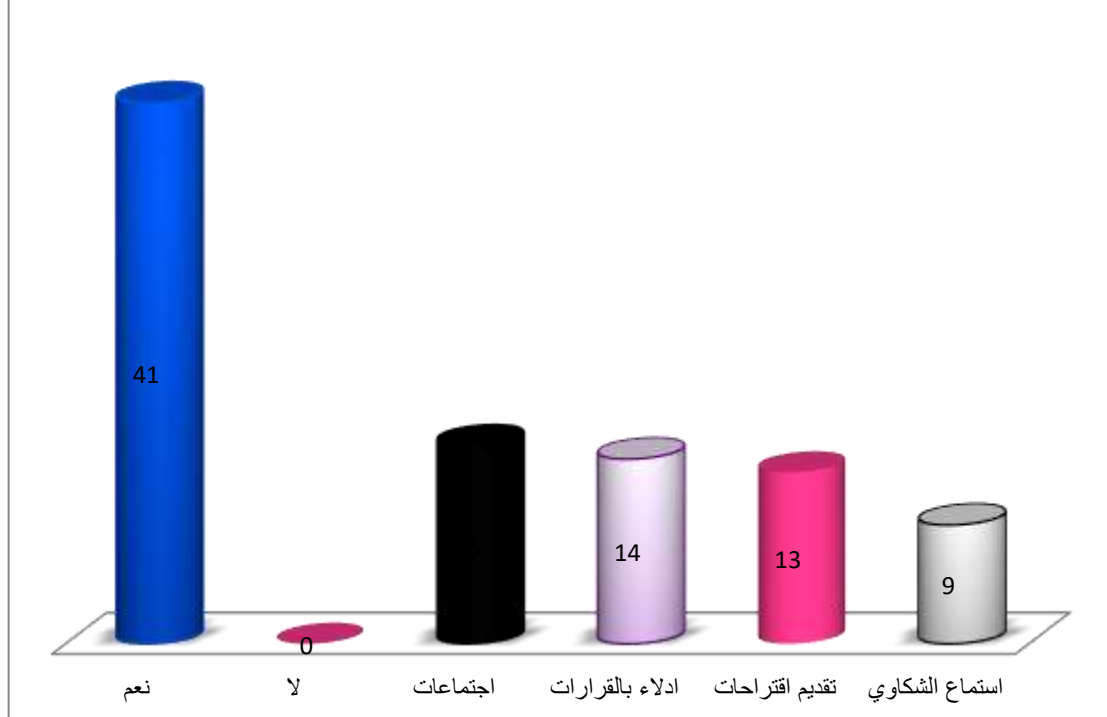


جدول رقم 27 : يبين الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة للارتقاء

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%90.24	37	تنمية روح الارتقاء	%90.24	37	نعم
%35.13	13	قيادة مناسبة			
%37.83	14	تطوير اساليب التواصل	%9.75	04	لا
%27.02	10	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : يبين الجدول أعلاه أن نسبة 90.24% من الموظفين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعدة استراتيجيات لرفي المؤسسة ، في حين نسبة 9.75% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقوم بأي خطط أو جهود لرفيها ، حيث نجد النسبة التي تقر على وجود طرق وعوامل مساهمة على رفع أداء العمل التشاركي بالمؤسسة الاقتصادية 35.13% يقرون على أن أحد أسس ارتقاء بالمؤسسة تتمثل في روح الارتقاء 37.83% ترى ذلك في قيادة مناسبة لها دور كبير 27.02% تطوير أساليب التواصل أحد العوامل المؤدية في الارتقاء بالمؤسسة ، حيث نجد أن نسب كبيرة على أن هناك عوامل مساعدة على رفع أداء العمل التشاركي بالمؤسسة الاقتصادية من بينها هدف مشترك يعكس التقاف فريق العمل حوله ، محاولة استخدام كل الطاقات البشرية المتوفرة في أعضاء الفريق ووجود الثقة المتبادلة بين كل أعضاء الفريق مع محاولة حل النزاعات بطرق سلمية ، والعمل على تدعيم مبدأ القيادة الجماعية ، كما أن ايجابية التواصل بين أعضاء الفريق تجعله منها وبفعل كل هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى رقي المؤسسة .

الشكل رقم 22: يبين الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة للارتقاء



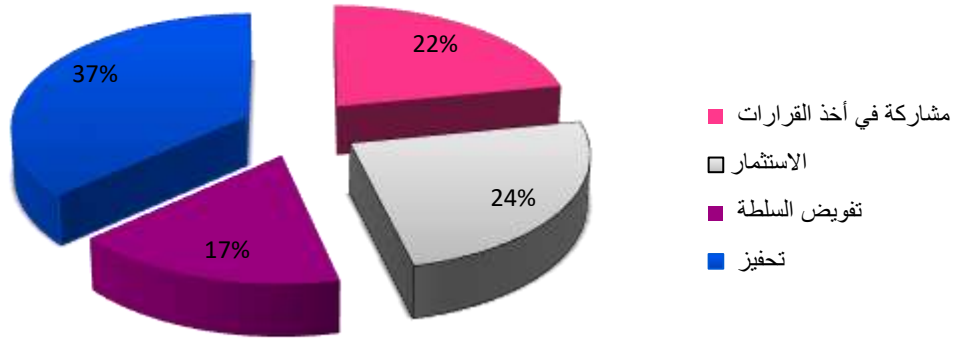
جدول رقم 28 : يبين الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين علاقاتها
وتحقيق نظام التشاركي بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	العينة
21.95%	9	مشاركة في أخذ القرارات
24.39%	10	الاستثمار
17.07%	7	تفويض السلطة
36.58%	15	تحفيز
100%	41	المجموع

التحليل : نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 21.95% من المبحوثين صرحوا أن مشاركة في أخذ القرارات دور لتحسين علاقته الموظفين ، وتحقيق نظام تشاركي من خلال دعوة القائد لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية ومحاولة وصول إلى أفضل الحلول كما نجد نسبة 24.39% من المبحوثين يؤكدون على أن عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد في المؤسسة على المدى الطويل ، كما نجد أيضا أن نسبة 17.07% من المبحوثين ينصفوا على تفويض السلطة ، وهذا عامل من عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقة إنسانية سليمة بين قائد ومروسيه ، حيث أصبح التفويض .

أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة بالإضافة إلا ذلك نجد أن نسبة 36.58% ترى أن تحضر وتوفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء .

الشكل رقم 23 : يبين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين علاقاتها وتحقيق نظام التشاركي بين الموظفين



جدول رقم 29 : يبين نوع النمط القيادي في مؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
58.53%	24	تشاوري
41.64%	17	ديكتاتوري
100%	41	المجموع

التحليل : نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكثر تمثلا هي نسبة 58.53% المرتبطة بالنمط التشاوري .

إن النمط القيادي التشاوري يعد من الأنظمة القيادية الأكثر تدعيما للنظام التشاركي على اعتبار أن القيادة مرتبطة ارتباط شديدا بالمشاركة في المؤسسة ، من خلال الميزات والصفات التي يتمتع بها القائد الحديث في مؤسسة الجزائرية الحديثة ، في إطار المهارات والطاقت والمعارف التي يتم توظيفها اليوم من أجل تحقيق القادة الناجحين الذين سيعون إلى تطوير مؤسستهم بصفة خاصة ومؤسسة قطاع اقتصادي بصفة عامة ، أما النمط الديكتاتوري فتجده مجسد في هذه المؤسسة بنسبة تقدر ب 41.64% والتي تدل على أن هناك البوادر والمؤشرات النمطية الكلاسيكية التي مازلت تتواجد بهذه المؤسسة والتي تحول دون تحقيق الحركية التنموية بها .

الشكل رقم 24 : يبين نوع النمط القيادي في مؤسسة

■ تشاوري ■ ديكتاتوري



جدول رقم 30 : يبين مدى تشجيع المؤسسة للموظفين بالإدلاء بأرائهم

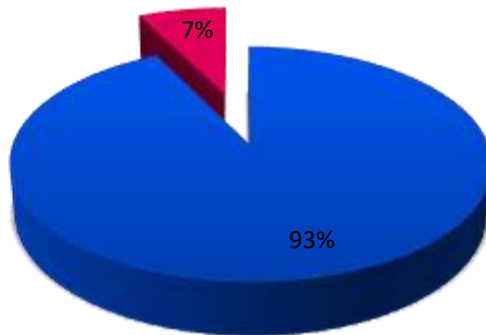
النسبة المئوية	التكرار	العينة
92.68%	38	نعم
7.31%	3	لا
100%	41	المجموع

التحليل : يبين الجدول أعلاه أن نسبة مقدرة ب 92.68% من المبحوثين تقر بأن النظام المتبع في المؤسسة يجع بالإدلاء بأراء الموظفين ، وهذا يساعد على نجاح التسيير التشاركي بين الموظفين . وذلك بالتكامل ويعني أن كل عضو في الفريق يكمل الآخر وإن يكره والاستمتاع بالتماسك على اعتبار أن الثقة تجعل أعضاء الفريق يشاركون بالمشاعر والأحاسيس في إطار الاحترام والتقدير .

ودعم وتشجيع أعضاء الفريق من أجل استمرار الجدية وإن وجد الاختلاف في الرأي ، في حين أن نسبة 7.31% تقر ذلك أي أن المؤسسة لا تبدل أي جهد لتشجيع الموظف .

الشكل رقم 25: يبين مدى تشجيع المؤسسة للموظفين بالإدلاء بأرائهم

■ نعم ■ لا



جدول رقم 31 : يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%71.79	28	نظام تكنولوجيا المعلومات	%95.2	25	نعم
%5.12	2	آلات جديدة			
%23.7	9	طرق تسييره حديثة	%4.88	2	لا
%95.2	39	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : يبين الجدول أعلاه أن نسبة مقدرة ب 95.2% تمثل مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة في حين أن 4.88% تقول أن النظام الإداري للمؤسسة لا يتماشى مع الإدارة الحديثة .

حيث تقر نسبة 95.2% على إدارة مؤسسة سونلغاز الطارف تتماشى مع الإدارة الحديثة من خلال 71.79% يقرون على ذلك بإتباع نظام تكنولوجيا المعلومات ، ونسبة 23.7% يرون ذلك على أساس إتباع طرق تسييرية حديثة ونسبة 5.12% صرحوا على تماشيها مع الإدارة الحديثة من خلال الاعتماد على آلات جديدة .

الشكل رقم 26 : يبين مدى تماشي إدارة المؤسسة مع الإدارة الحديثة



جدول رقم 32 : أهم القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية	التكرار	العينة
26.82%	11	القيم التنظيمية
73.17%	30	قيم التنمية
00%	00	أخرى تذكر
100%	41	المجموع

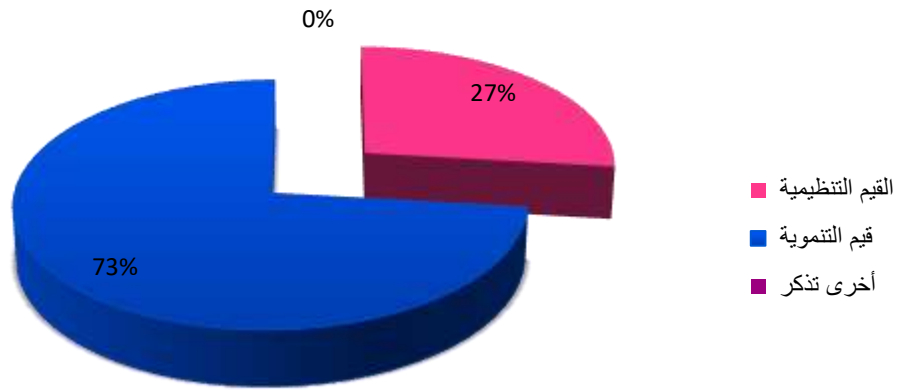
التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز حيث نجد أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن للقيم التنموية تصل النسبة الأعلى في المؤسسة حيث قدرت بنسبة 73.17% لأن للقيم دور بالغ في تحقيق استقرار المؤسسة والاقتصادية وتؤسس على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للموظف وتهدف إلى الرقي والتطور وتحديد الأهداف حيث نجد أن بعض المبحوثين صرحوا بقيم تنظيمية حيث قدرت بنسبة 26.82% لأنها تحقق النمو والاستقرارية .

- إن تصريحات والمعلومات المقدمة من طرف أفراد العينة التي تؤكد على أنه قيم التنمية مجسدة بشكل كبير في مؤسسة سونلغاز تعد الدافع الأساسي في خلق الحركية والدينامكية لكافة الجوانب الحياة المهنية للمؤسسة وحسب نفس التصريحات المقدمة نجد أن من بين القيم المرتبطة بتنمية المؤسسة هو النظام التشاركي الذي يعد السبيل الأمثل من أجل تحقيق الأهداف التنموية الإستراتيجية منها والعملية لسونلغاز .

- أما فيما يخص التصريحات المقدمة من طرف أفراد العينة والتي تؤكد أن القيم التنظيمية هي أيضا من القيم التي تشجع على تقدم هذه المؤسسة على اعتبارات التنظيم يعد من العمليات الجد مهمة من خلال ما يتمتع به المؤسسة من هيكل تنظيم يحدد المهام والواجبات ويعمل على

التنسيق العملية الإنتاجية في ظل المشاركة الجماعية لكافة أفراد العاملين اختلاف المستويات الهرمية المتواجدة في هذه المؤسسة .

الشكل رقم 27: يبين أهم القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز



جدول رقم 33 : يبين مدى تماشي إدارة مؤسسة مع الإدارة الحديثة

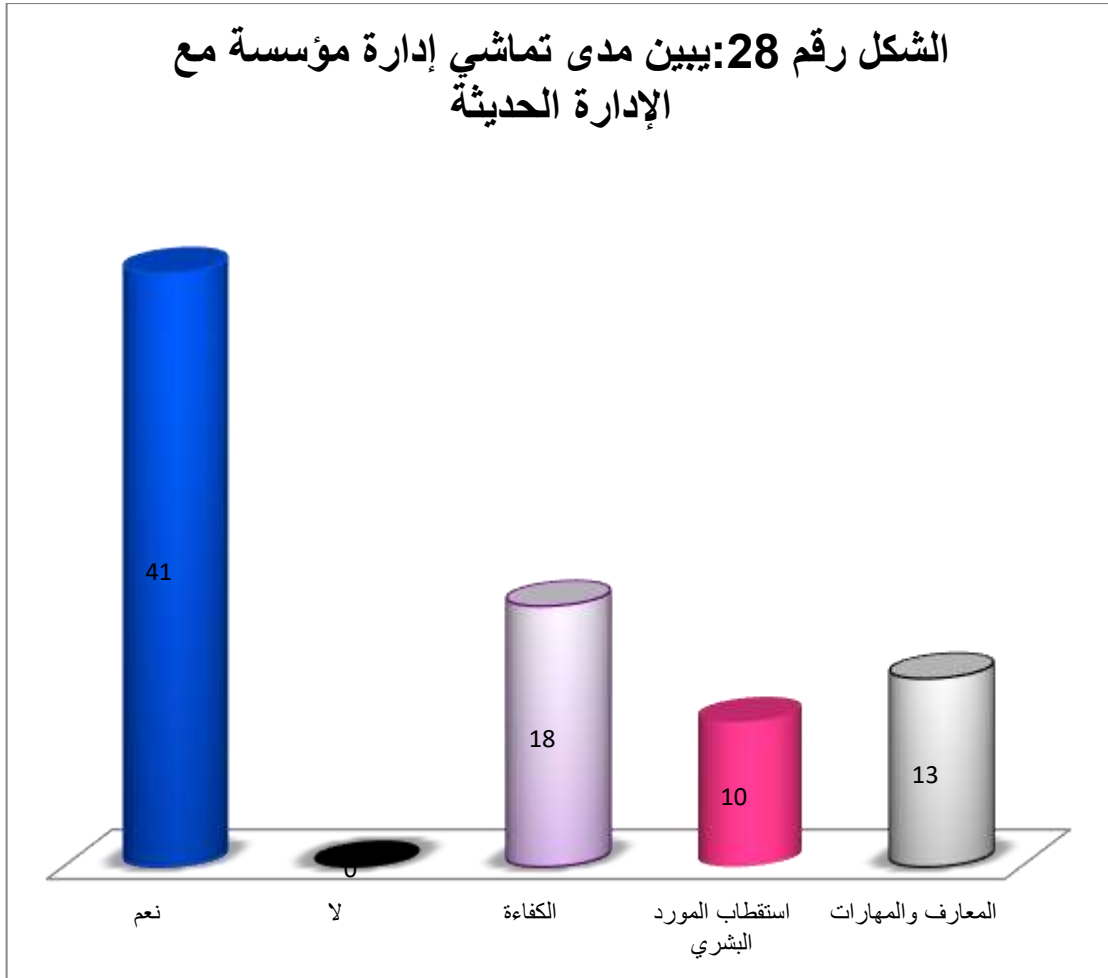
النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	العينة
%43.90	18	الكفاءة	%100	41	نعم
%24.39	10	استقطاب المورد البشري			
%31.70	13	المعارف والمهارات	%00	00	لا
%100	41	المجموع	%100	41	المجموع

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% البحث تصرح بأن المورد البري المتواجد في المؤسسة طرف مشارك في تنمية المؤسسة وهو طرف فعال في المؤسسة أي أساس نجاح التنمية للمؤسسة .

حيث نجد 43.90% تقر بأن الكفاءة المهنية لها دور فعال في تنمية المؤسسة فالمورد البري هوة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة حيث تعد تنمية المورد البشري أحد الوسائل المهمة والتي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع الكفاءة أداء العناصر البرية ، وتنوع وظيفة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة فيفعل المورد البري يتم ضمان بقاء المؤسسة بالالتزامات نحو الجهات العليا ، استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق الأهداف اختيار وتعيين الأفراد لغل وظائف معينة بالمؤسسة ، وذلك حسب تصريحات أفراد العينة الذين أجابوا بنسبة 24.39% .

كما نجد أن للمعارف والمهارات دور مهم وفعال في تنمية المؤسسة حيث يمكن القول أن المؤسسة تمتلك مخزون منه الموارد البرية عندما تستطيع الحصول على موارد بشرية ذات معرفة ومهارة .

وحسب التصريحات المقدمة من طرف أفراد العينة والمرتبطة بالسؤال رقم 27 في استمارة البحث والذي يؤكد على مدى مساهمة القيم الثقافية التي تؤمن بها المورد البشري في مؤسسة بحثنا والتي تؤكد أنها تساعد هذا المورد على اختلاف انتماءه داخل المؤسسة في تطوير جل الميادين التنموية لسونلغاز حيث أن هذه القيم تجمع بين القيم التنظيمية والتنموية إلى حد سواء .



المبحث الثاني : مناقشة فرضيات الدراسة

بعد تحليلها للبيانات الميدانية والخروج من خلالها بمجموعة من النتائج فقد سعينا إلى عرضها ومناقشتها لتجدينا التساؤلات التي أثارته الدراسة وهنا تم على التساؤل المركزي والذي تمحورت حوله دراستنا .

وانطلاقاً من الدراسة التي قاضينها بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف التي كانت محاولة التعريف على التسيير التشاركي للموارد البشرية ومن خلال دراستنا للمتغيرات الهامة المرتبطة بعملية التسيير التشاركي التي تساهم في تنمية المؤسسة ، وهذا ما ستقوم بمناقشته وإتباعه من خلال عرضنا لنتائج التساؤلات التي قمنا بطرحها في الإشكالية .

أولاً : النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

- يعد التسيير التشاركي من أحد العمليات الأساسية التي تياهد الموظفون في تحقيق تنمية المؤسسة وذلك يؤدي في رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة وتطوير وتنمية قدراتهم .

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف اتضح لنا أغلبية الموظفين صرحوا بوجود نظام مشاركة في مؤسسة سونلغاز وهذا ما تؤكد عليه نتائج جدول رقم 15 وذلك بنسبة 87.80% .

وتأكيداً على مدى تجسيد النظام التشاركي في مؤسسة سونلغاز جاءت النسب الموضحة في الجدول رقم 18 لكي تبرر النتيجة وتوضح لنا مساهمة المورد البشري في تحقيق العمل التشاركي في المؤسسة بشكل كبير فقدرت بذلك تصريحات المبحوثين ب نسبة 90.24% .

- كما أثبتت لنا نتائج الجدول رقم 19 ، وذلك بنسبة 95.12% بأن نظام التسيير التشاركي له دور فعال في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة .

- لقد كشفت لنا نتائج الجدول رقم 22 الذي يبين لنا مدى مشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة 100% وهي نسبة تؤكد وجود ماركة بين الموظفين .
- كما أثبتت لنا النتائج الجدول رقم 31 الذي يوضح لنا أن المورد البشري مشارك في تنمية المؤسسة وهو طرف فعال وأساس نجاح المؤسسة ، وذلك بنسبة 100%.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

الارتقاء بمستوى فئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة له دور في رفع كفاءة وفعالية مؤسسة بالاعتماد على التدريب لأنه عملية هادفة من العمليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة ورفع مستواهم .

ومن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز إن التدريب له دور في الارتقاء بالفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة والعمل على رفع الفعالية الإدارية، وهذا ما عبرت عليه نتائج الجدول رقم 16 ، وذلك بنسبة 95.12 % وهي نسبة عالية تؤكد على أن البرامج التدريبية تعمل على تحقيق العمل التشاركي وتأكيدا على ذلك ما توضحه نسب جدول رقم 17 بنسبة 92.68% بأن مؤسسة البحث تقوم بعملية التخطيط ووضع البرامج التدريبية ، استناداً لحاجة الموظفين للتدريب .

- كما أكدت لنا نتائج رقم الجدول رقم 20 بنسبة 100% بأنه يوجد نظام تاركي في المؤسسة .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 26 بنسبة 90.24% بأنه هناك مجموعة من الاستراتيجيات تقوم بها المؤسسة من أجل الارتقاء..

قد استعنا بالدليل المقابلة حيث قد تم تزويدنا بتصريحات التي كانت موجهة إلى رئيس مصلحة يوم 30 مارس 2023 على الساعة 9:30 حيث أقرت بوجود قانون عام من طرف

المديرية يفرض على عامة الموظفين ، وذلك بالاعتماد على كافة البرامج التدريبية المواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإداري إلى حد خاصيتين في مجال الإعلام والتكنولوجي لتحسين الخدمات .

ثالثا : النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

للتنمية دور فعال في المؤسسة بالاعتماد على ثقافة تنظيمية لأنها ساهمت في توفير إطار ممتاز للتوجيه التنظيمي في المؤسسة بالتأثير على العاملين وتشكيل أنماط سلوكهم واعتبارها دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاستشهاد بها ، وهذا مالا تثبته النسب الموضحة.

كما أثبتت لنا النتائج جدول رقم 29 الذي يمثل القيم الثقافية التي تؤمن بها مؤسسة سونلغاز بالنسبة 73.17 % بأن للقيم التنموية لها دور بالغ في تحقيق الاستقرار للمؤسسة الاقتصادية حيث تعتمد على مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للموظف باعتبار القيم التنموية عمليتي ديناميكية، وفي حين نجد أن في تنمية المؤسسة دور فعال في التسيير التشاركي باعتبارها الإستراتيجية الناجحة في تحقيق الأهداف .

- حيث نجد الجدول رقم 29 المرتبط بالتصريحات المقدمة في السؤال المفتوح رقم 30 من استمارة البحث الذي يمثل مساهمة القيم التنظيمية في الارتقاء بالتنمية في مؤسسة سونلغاز يؤكد على مدى مساهمة القيم الثقافية التي تساعد في تطوير جل الميادين التنموية للمؤسسة .

- على اعتبار القيم التنموية هي المرتبطة بجل الممارسات العادات التي تحاول سونلغاز تطبيقها بهدف تحقيق الحركية والتطور والاستمرارية .

رابعاً : النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

تلعب القيادة دوراً هاماً في تحسين علاقاتها الاتصالية وتحسين تفاصيلها ، وهذا من خلال قدرته على التأثير في المورد البشري وأيضاً تفعيل التعاون والتنسيق وتعتبر القيادة أساساً ضرورياً تساعدني تنمية وتطوير الاتصال بين الموظفين ، وهذا ما عبرت عليه نتائج الجدول رقم 23 وذلك بنسبة 100 % بأن الاتصال له دور فعال بين الموظفين .

- فقد أثبتت لنا نتائج الجدول رقم 29 وذلك بنسبة 38.53 % بأن النمط القيادي المتبع منه قبل المسؤولين هو نمط تشاوري الذي يقوم على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفصاح المجال والمبادلات وتقدير جهودهم ، فهو الأسلوب الذي يعتمد على التأثير وإقامة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس فهو يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم حيث يحقق الاستمرار النفسي والأمان للموظفين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل .

- كما تؤكد لنا نتائج الجدول رقم 26 وذلك بنسبة 92.68% بأن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يجع بالإدلاء بالآراء واتخاذ القرارات من خلال نمط الاتصالات والعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يحمل معهم كما يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات والتعويض لتحقيق أهدافهم غايات المؤسسة التي ينتمون إليها .

المبحث الثالث : نتائج العامة للدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج :

- (1) فئة أفراد العاملين من الطاقات الشابة تمثل أكبر نسبة من بين كلّ الفئات في المؤسسة .
- (2) معظم الموظفين في المؤسسة ومتزوجين وهذا ما يجعل هذه الفئة تتميز بأريحية نفسية مما يجعلها على المشاركة في تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة .
- (3) الجامعين هم أكبر نسبة في توظيف كبيرة في تنمية المؤسسة .
- (4) نظام التسيير التشاركي يساهم بنسبة كبيرة في تنمية المؤسسة الارتقاء بالنظام التشاركي .
- (5) التدريب يمثل أحد ركائز تنمية المؤسسة تركيز المؤسسة على القيم الثقافية التنموية باعتبارها الدافع الأساسي لكافة جوانب الحياة المهنية للمؤسسة .
- (6) دعم مؤسسة سونلغاز للمورد البشري من خلال تجنيد العيد من الآليات والميكازمات والأنظمة أهمها النظام التشاركي على اعتبار أن هذا المورد طرف فعال وأساس نجاح وتحقيق تنمية المؤسسة .
- (7) إن النمط القيادي التشاوري مجسد بطريقة فعالة في المؤسسة والذي يعتبر من أهم الدعائم التي تساعد على تطبيق التسيير التشاركي وبالتالي تحقيق تنمية المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع :

بعد ما تم تفريغ البيانات والتي تم جمعها من خلال هذا الفصل والمتعلق بالدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف .

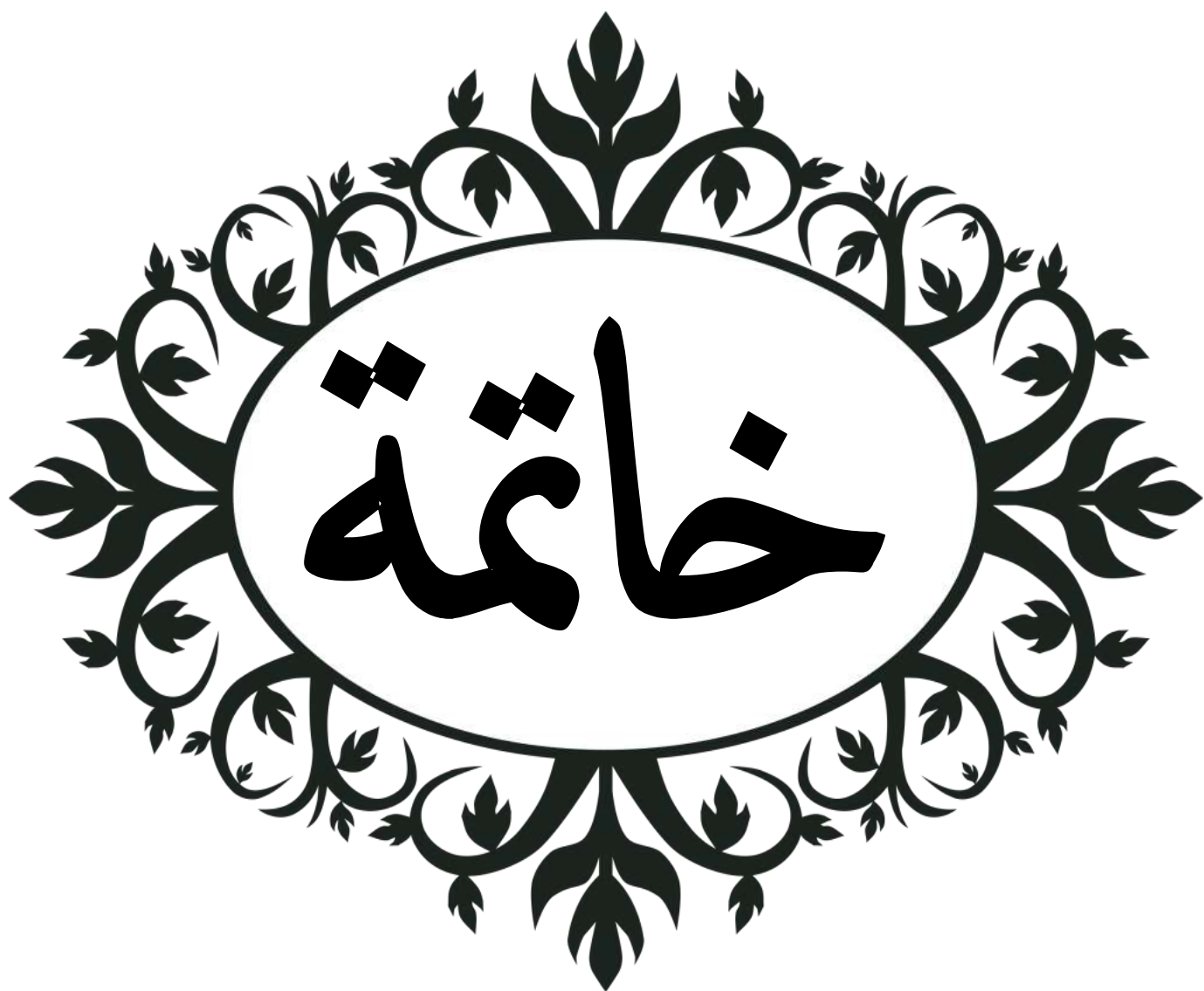
حيث قمنا بتفسيرها واستنباط أهم النتائج المتعلقة بالدراسة والتي أجبنا من خلالها على التساؤلات الرئيسي المرتبط بالتسيير التشاركي للموارد البشرية . وما مدى مساهمته في تفعيل تنمية المؤسسات وتحديد مؤسسة اقتصادية سونلغاز الطارف.

• الاقتراحات والتوصيات :

- على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة ، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات :
- يجب الاستمرار في التسيير التشاركي باعتباره آلية من الآليات الداعمة لتنمية المؤسسة ؛
- مواصلة العمل التشاركي بين الموظفين باعتباره وحدة تسعى إلى هدف مشترك ؛
- الاعتماد على الاتصال لتسهيل المهام المسندة على اعتباره أساس الثقة والإستراتيجية تبادل المعلومات التي تشجعهم على العمل ؛
- السعي إلى جعل العملية التدريبية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات من أجل تحقيق التطور الدائم وتسهيل عجلة التنمية في مؤسسات القطاع الاقتصادي.

• أفاق الدراسة :

إن بحثنا هو الانطلاقية لمجموعة من البحوث في نفس السياق تدرس المواضيع التنموية والنظم التي تجع على مشاركة الأفراد العاملين بالمؤسسات في القطاع الاقتصادي ، وكذلك القطاعات الأخرى ، وإن يتم ترجمة المؤثرات إلى مواضيع قائمة بذاتها كالقيادة الثقافة التنظيمية والاتصال التي كلها آليات داعمة للعمل التنموي وكذلك داعمة للعمل التشاركي.



خاتمة :

يعد الغرض النظري والميداني لموضوع الدراسة تبين لنا أن للتسيير التشاركي دور كبير وأهمية بالغة في تنمية المؤسسات، فهو يعد في الوقت الحاضر استثمار في المورد البشري ومعبرا أساسا للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين فعالية إدارتها وتحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام لمواردها البشرية لبلوغ الفعالية والتطوير لذلك يحتم على التسيير التشاركي القيام بواجبات أساسية يلتزم بها أمام المؤسسة للوصول إلى الهدف النهائي المرجو منها .

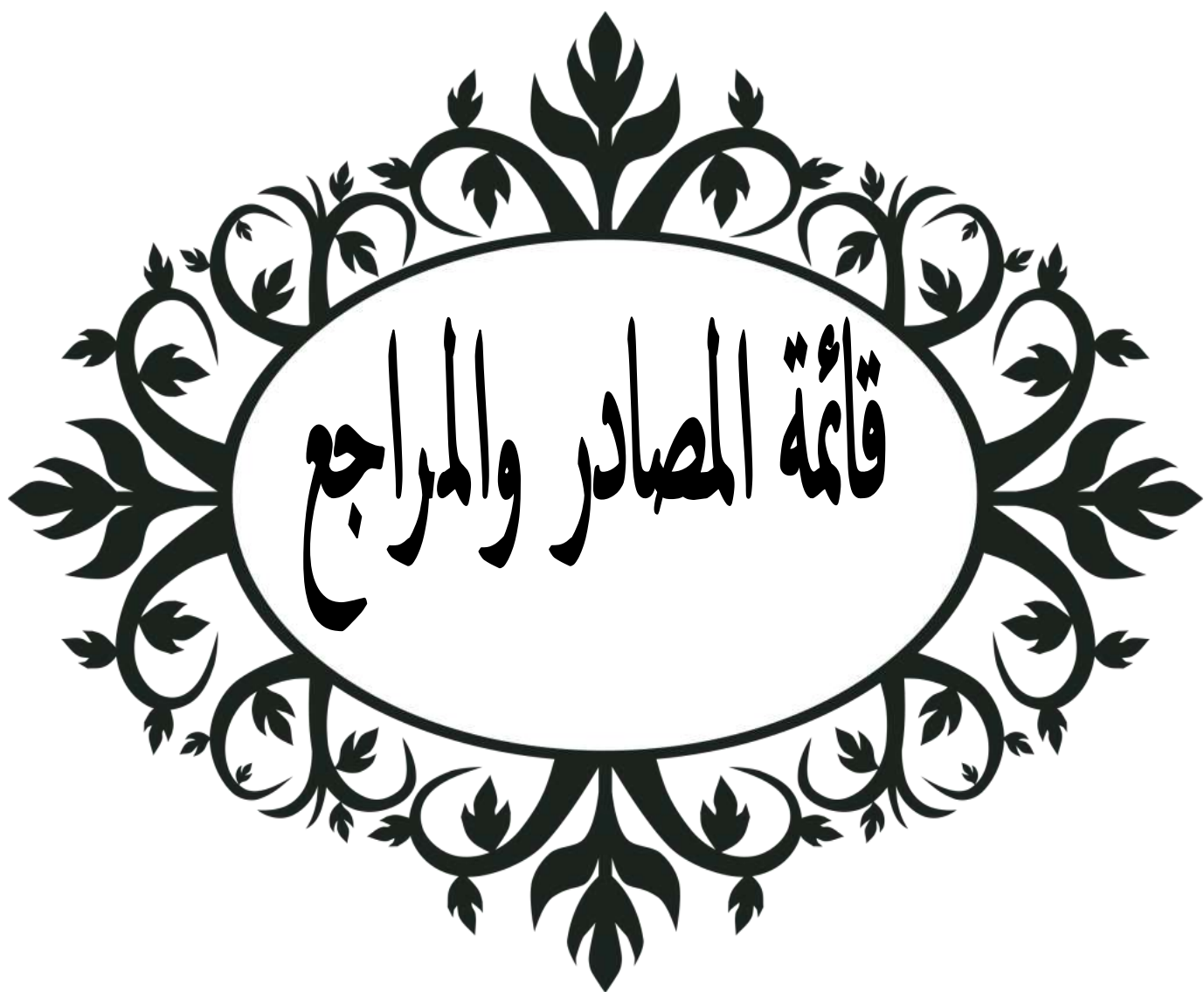
فالتسيير التشاركي للمورد البشرية أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحالي لها يسمح بالتجديد وتحسين العمل لتنمية المؤسسات .

فقيادة عملية التطوير الإداري وفعاليتها يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة والقدرة على التكيف مع أساليب العمل المختلفة وتقديم الأفكار واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

أي أساس تنمية المؤسسات وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري وتسييره التشاركي يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين أوضاع المؤسسة وتطويرها ، ولا يتم هذا إلا من خلال التسيير التشاركي .

حيث يتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة أن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف ، أنها تولى اهتمام كبير للتسيير التشاركي لمواردها البشرية والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ورفع مستوى أدائهم بهدف تنمية المؤسسة وضمان النجاح والاستمرار .

وفي الختام نرجوا من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا ولو بقدر ضئيل في الامام بمحتويات موضوع الدراسة في سبيل اكمال الرسالة العلمية مع تقديم اعتذارنا عن خطأ أو تقصيري في هذا العمل .



أولاً : الكتب

- 1) إحسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماع ، دار الطابعة للنشر، بيروت ، لبنان ، 1996.
- 2) أحمد قوارية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012، الجزائر.
- 3) السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، د.ط، دس، ص 355.
- 4) القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط1، دار النشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 5) آيت ابراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، دراسة حالة مؤسسة prolipos لإنتاج الموارد الدسمة ومشتقاتها ، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،
- 6) بن وهيبة نورة ، التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العامة ، ط1، دار الأيام ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2018 .
- 7) جاك اوتالي ، التعريف ليوسف هومط ، معجم القرن 21، دار الحيل ، للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 8) جبران مسعود الرائد، معجم السبائي في اللّغة والإعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان، ط1، 2003 .
- 9) حسين محمد جواد الجبوري ، منهجية البحث العلمي ، ط2 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
- 10) خليل محمد الشماع ، خضير كاظم ، موسوعة البيت العلمي ، إعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، المنشية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .

- (11) زيتوني لميس وماضي عبير ، المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري ، جامعة الشاذلي بن جديد ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2021.
- (12) صلاح عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- (13) طاهر الكلادة ، محفوظ ، جودة أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ، دار زهراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997.
- (14) طرطار أحمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- (15) عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2000.
- (16) عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 1992.
- (17) علي عباس صالح ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2004.
- (18) عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، د.ط ، القاهرة ، عين شمس، د.س.
- (19) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005.
- (20) فاطمة الزهراء طلحي ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2017.
- (21) لولجي حنان ، إدارة الوقت وتأثيرها على تنمية المؤسسات ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الشاذلي بن جديد ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2019.

- (22) محمد ، در ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، دار المنظومة ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر .
- (23) محمد حافظ حيجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، مصر ، 2005 .
- (24) محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999.
- (25) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- (26) محمد عباس ، سهيلة وعلي علي حسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999.
- (27) محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل ، عمان ، 1999.
- (28) محمد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، 2000.
- (29) محمد منير حجاب ، الإعلام والتنمية الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، 2000.
- (30) محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة ، مناهج البحث العلمي ، تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، ط1، دار المسيرة للنشر ،الأردن، 2007.
- (31) محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة ، مناهج البحث العلمي ، تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، ط1، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2007.
- (32) مشير أمينة ، النمط القيادي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة الشاذلي بن جديد ، كلية العلوم الاجتماعية والانسلنية ، قسم علم الاجتماع ، 2017.

- (33) مصطفى شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق والتوزيع ، ط3، القاهرة ، 2005.
- (34) منال رشاد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2013.
- (35) منال رشاد عبد الفتاح ، المستجدات العصرية في المؤسسة التربوية، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2013.
- (36) موريس أنجرسي ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، حيدرة ، الجزائر ، 2004.
- (37) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن .
- (38) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية**
- (39) العرفي بلقاسم ، دور التدريب في رفع الفعالية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الشاذلي بن جديد ، ، 2019.
- (40) دريف كاهنة ، فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2017.
- (41) سامية معاوية ، الثقافة والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاجتماعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009.

(42) فاطمة الزهرة بن داني ، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة مؤسسات اتصالات الجزائر ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم لعلوم الاقتصادية، 2019.

(43) هاشمي بريقل ، الجامعة والتنمية الاجتماعية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2020.155.

ثالثا: الملتقيات العلمية

(44) برف محمد ، تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسات ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية 09-10 مارس ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2014.

(45) بن وهيبة نورة ، ومالكي مريم ، إسهامات المقاربة الثقافية في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع ، مداخلة في الملتقى الوطني حول الثقافة والتنمية المستدامة في الجزائر ،منظم من طرف جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- 2020 .

رابعا : المجالات والموسوعات العلمية

(46) براهيمية صونية ، واقع المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف ، المجلد7، العدد 01، 2022.

(47) عبد الفتاح مراد ،موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث ، مصر، بدون ذكر السنة.

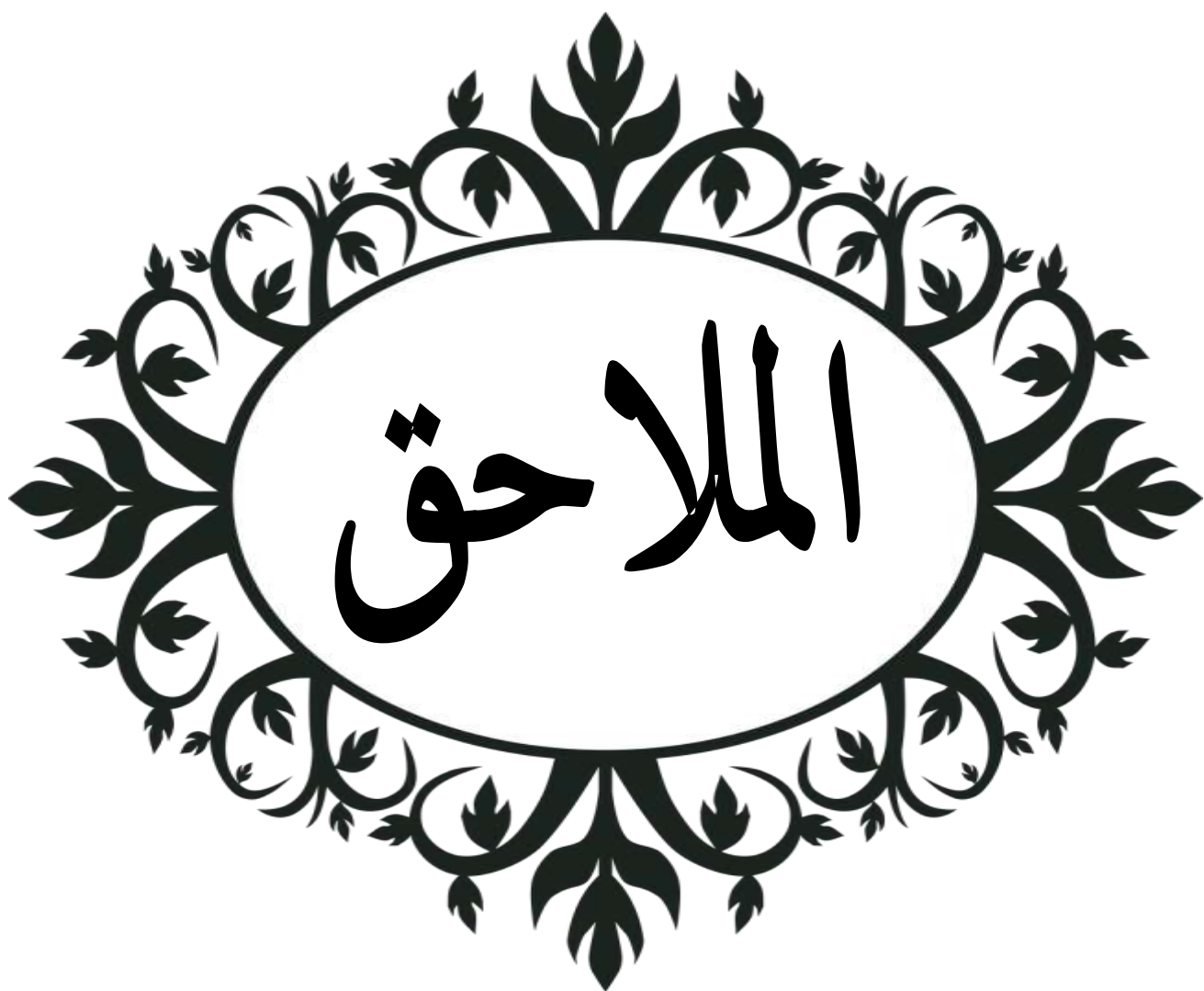
(48) عيسى يونس وآخرون ، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المجلد7، ع2.

خامسا : المصادر باللّغة الأجنبيّة

- 49) Alin-Martinet.Ahamed Dsilem.lexique-Gestion.Edition Dalloz.1960 4eme Edition.
50) Grand Usual laravsse ,Dictionnaire Encyclopédique,Aubin Imprimeur paris-France,1997,p 22-24
51) Zaki talaat kobayou, dictionnaire français arabe.dar el rateb beirut.

سادسا : المواقع الالكترونية

- 52) <http://bib.univ.oeb.dz>
53) <https://drive.uqu.edu.sa>
54) <https://www.asjp.cerist-dz>
55) [Elearning.facdr.univ.annaba.dz](http://elearning.facdr.univ.annaba.dz)
56) [Derif kahina.pdf](#)
57) Maktabtk.com
58) <https://www.maktabtk.com>
59) <http://elearning.facdr.univ.annaba.dz>
60) <https://www.almaany.com>
61) <https://www.almaany.com>
62) <http://rirtue/campus.univ.msiladz>
63) mawdoo3@.com
64) <https://www.almaany.com>
65) <https://ar.ninare!sonbook.com>
66) <https://www.a/maang.com>
67) <https://www.djalifa.info>





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة بحث موجهة إلى عمال مؤسسة سونلغاز :

التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

ذ/ وهيبة نورة

من إعداد الطالبتين :

- قطاري كوثر

- مباركي يسرى

ملاحظة :

- تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس:

أنثى ذكر

2. السن :

- أقل من 25 سنة
 - ما بين 25 إلى 30 سنة
 - ما بين 31 إلى 35 سنة
 - ما بين 36 إلى 40 سنة
 - من 41 سنة إلى ما فوق

3. الحالة العائلية:

- أعزب
 - متزوج
 - مطلق
 - أرمل

4. المستوى التعليمي:

- متوسط
 - ثانوي
 - جامعي
 - تكوين مهني

5. التصنيف المهني :

- إطار
 - موظف
 - رئيس مصلحة
 - أخرى تذكر

6. الخبرة المهنية :

- من 0 إلى 5 سنة
 - من 6 إلى 10 سنوات
 - من 11 إلى 15 سنة
 - من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : بيانات خاصة بالنظام التشاركي

7. هل أنت معني بنظام المشاركة في مؤسستكم ؟

- نعم لا

• إذا كانت نعم اشرح :

8. هل يتم تنظيم إجتماعات دورية من أجل الإدلاء بأرائكم ؟

- نعم لا

9. هل مؤسستكم تعتمد على الأسلوب الجماعي في العمل ؟

- نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم برر :

10. هل يساهم الموارد البشري في تحقيق العمل التشاركي في مؤسستكم ؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم إشرح :

11. ما هي أهم العوامل المساهمة في النظام التشاركي ؟

- عوامل بشرية
 - عوامل مادية
 - عوامل معلوماتية

12. ما نوع أسلوب الاتصال المتبع أثناء ممارسة المهام في مؤسساتكم ؟

- اتصال صاعد

- اتصال نازل

- اتصال أفقي

- ذو اتجاهين

• في حالة الإجابة باتصال صاعد اشرح :

13. هل سبق لك واستفدته من برامج تدريبه تحفزك على العمل التشاركي ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا التدريب ؟

داخلي خارجي

14. هل تقوم مؤسساتكم بتوعية الموظفين وحثهم على التدريب ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها ؟

- برامج تحسيسية

- اجتماعات

- ملتقيات

- منشورات ومطبوعات

15. هل التسيير التشاركي سمح لك بتطوير قدراتك الوظيفية ؟

نعم لا

16. هل ترى أن نظام التسيير التشاركي أدى إلى تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة ؟

- نعم لا

17. ما هو تقييمك لنظام التشاركي المعمول في مؤسستكم ؟

.....
.....
.....

المحور الثالث : بيانات خاصة بالتنمية المؤسسة

18. هل لتسيير التشاركي دور فعال في تنمية المؤسسة ؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم اشرح:

19. هل هناك مشاركة بين الموظفين في اتخاذ القرارات ؟

- نعم لا

20. هل هناك اتصال فعال بين الموظفين ؟

- نعم لا

21. هل هناك استراتيجيات تقوم بها المؤسسة من أجل الارتقاء ؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم اشرح:

22. كيف تستطيع المؤسسة أن تحسن من علاقاتها لتحقيق النظام التشاركي بين الموظفين ؟

.....
.....

23. ما نوع النمط القيادي المتبع في مؤسساتكم ؟

- ديكتاتوري

- تشاوري

24. هل النظام القيادي المتبع في مؤسساتكم يشجع بالإدلاء بآرائكم ؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم اشرح.....

.....

25. بصفتك كموظف في مؤسسة هل تتماشى إدارة مؤسساتكم مع الإدارة الحديثة أو الإدارة الكلاسيكية مع

شرح ؟

-

.....

26. هل ترى أن المورد البشري المتواجد في المؤسسة طرف مشارك في تنمية مؤسسة ؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم اشرح ؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع



دليل الملاحظة :

التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

ذ/ وهيبة نورة

من إعداد الطالبتين :

- قطاري كوثر

- مباركي يسرى

ملاحظة :

- تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2023/2022

جدول رقم : 01 دليل الملاحظة

الرقم	تاريخ الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما هو ملاحظ
01			
02			
03			
04			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

دليل مقابلة موجهة إلى عمال مؤسسة سونلغاز :

التسيير التشاركي للموارد البشرية ودوره في تنمية المؤسسات

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

ذ/ وهيبة نورة

من إعداد الطالبتين :

- قطاري كوثر

- مباركي يسرى

ملاحظة :

- تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2023/2022

جدول رقم : 02 دليل المقابلة

الإجابة	الأسئلة	الهيئة المستهدفة	التاريخ والساعة