



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع: 22022/.....

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "إدارة أعمال"

إشراف الأستاذ(ة):

د. لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

بولخطوط سلوى

زميش لبنى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مناع ابتسام
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	دوفي قرمية

السنة الجامعية 2022/2021



دعاء

"ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا،

ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته

على الذين من قبلنا،

ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعف

عنا

وانصر لنا وارحمنا أنت مولانا،

فانصرنا على القوم الكافرين".

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء أجمعين، أما بعد

للهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الشكر لله عزوجل أولا و أخيرا لما أنعمه علينا بنعمة العلم و أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع

ثم نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة

"ليبيز ليندة"

على قبولها الإشراف على بحثنا، وعلى ما أسدته لنا من نصائح وإرشادات أفادتنا في انجاز المذكرة

و نشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير كلا باسمه لما قدموه لنا طوال السنوات الجامعية

إهداء

الحمد لله الذي أعانني وألهمني الصبر ووفقي لإتمام هذا العمل

المتواضع الذي أهديه بكل امتنان:

إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى اللذان أعيش بهما، ولهما تقديرا واعترافا بفضلهما

الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله سبحانه وتعالى إلى والدي ووالدتي حفظهما الله

ورعاهما

إلى رمز الكرم والحب والوفاء من كانوا عمادا وسندا لي في الحياة إخوتي وأخواتي: أمين،

سليمة، هدى، ياسين، فتيحة

إلى أغلى من في الحياة أولاد أختي: ألاء الرحمان، أمجد ومجد

إلى صديقتي في العمل وفي الحياة لبنى

إلى كل أصدقائي وأقاربي وكل من يعرفني.

سلوى



إهداء

أهدي تخرجي هذا وثمرة جهدي واجتهادي إلى من تربيت على يديه ومن علمني القيم والمبادئ والأخلاق، إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه أبداً "أبي" الغالي حفظه الله وأدامه تاجاً على رأسي دائماً وأبداً..

إلى الصدر الدافئ والحنون إلى من تذكرني بالدعاء في ليلاً ونهارها إلى من لا أجد كلمات تعبر عنها وتوفيقها حقها إلى "أمي" الغالية، أطال الله بعمرها وكتب لها دوام الصحة والعافية..
إلى أحبة قلبي إخوتي سندي وقوتي "فتاح- حسان- يوسف- أمين" وإلى أختي الغالية صديقتي ورفيقتي "نادية" وبناتها حبيبات قلبي وروحي "مايا- آلاء الرحمان- ضحى- سحر"
إلى روح أختي الغالية "نورة" رحمها الله وأسكنها فسيح جناته..
إلى بنات عمي صديقاتي ورفيقات دربي كل واحدة باسمها..
وإلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي ورفيقة روحي "سلوى" أنار الله دربها.

لبني



ملخص

ملخص:

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري حيث حاولنا إبراز المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة ومدى تأثيره في تطوير وتنمية المورد البشري.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب لوصف الموضوع المراد دراسته، كما اعتمدت على استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (93) موظف إداري في ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة، لنصل في الأخير إلى عدم وجود مناخ تنظيمي يساهم في تطوير مهارات المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، المورد البشري، تنمية المورد البشري.

ملخص باللغة الانجليزية:

This study aimed to identify the organizational climate role in developing the skills of the human resource, where we tried to highlight the organizational climate dimensions and its impact on the development of human resource.

The study was based on a descriptive and analytical approach, a method appropriate to describe the subject to be studied, as adopted on the questionnaire for the purpose of data collection and distribution is made up of (93 samples) Administrative Officer in the three institutes of the University Center Abdelhafid Boussouf_mila, to get in the latter to the absence of a regulatory climate contributes to the development of the skills of human resource university Center Abdelhafid Boussouf_mila.

Keywords: organizational climate, human resource, human resource development.

فهرس المحتويات

الفهرس:

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	ملخص
II-II	فهرس المحتويات
II-II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
ب - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي	
10	تمهيد
14-11	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
13-11	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه
12-11	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي
13-12	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
14	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
20-15	المبحث الثاني: ركائز المناخ التنظيمي
18-15	المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي
20-18	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
27-21	المبحث الثالث: أساسيات حول المناخ التنظيمي
22-21	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
27-22	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
31-28	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
29-28	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
31-30	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
32	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار العام للموارد البشرية وآليات تنميتها	
34	تمهيد
38-35	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

37-35	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية
36-35	أولاً: مفهوم الموارد البشرية
37-36	ثانياً: خصائص الموارد البشرية
38-37	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
42-39	المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية
42-39	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها
40-39	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية
42-40	ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية
49-43	المبحث الثالث: مقومات تنمية الموارد البشرية
43	المطلب الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية
49-43	المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية
54-50	المبحث الرابع: آليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
52-50	المطلب الأول: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية
54-52	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
55	خلاصة
الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة	
57	تمهيد
61-58	المبحث الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
58	المطلب الأول: مفهوم ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
61-58	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وهيكله التنظيمي
59-58	أولاً: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
61-59	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
69-62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
63-62	المطلب الأول: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية
62	أولاً: مجالات الدراسة
63-62	ثانياً: الإجراءات المنهجية
65-63	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
64-63	أولاً: أدوات جمع البيانات

فهرس المحتويات

65-64	ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية
69-65	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
81-70	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة
74-70	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
81-74	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة
87-82	المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
86-82	المطلب الأول: تحليل واختبار الفرضيات الفرعية
87-86	المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية
88	خلاصة
90-89	خاتمة
95-92	قائمة المراجع
117-97	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	المجال الزمني	62
02	أطوال فترات القياس	64
03	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد ركائز المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد	66
04	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أبعاد المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد	67
05	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد العوامل المؤثرة على التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد	67
06	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها بالدرجة الكلية للبعد	68
07	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	69
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	70
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	71
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	72
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	73
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد ركائز المناخ التنظيمي	74-75
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد أبعاد المناخ التنظيمي	75-76
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	76-77
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع حول المناخ التنظيمي	78
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها	79-80
17	اختبار التوزيع الطبيعي	80

قائمة الجداول

82	نتائج علاقة الارتباط بين ركائز المناخ التنظيمي و تطوير مهارات الموارد البشرية	18
83	نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و تطوير مهارات الموارد البشرية	19
84	نتائج علاقة الارتباط بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و تطوير مهارات الموارد البشرية	20
85	نتائج علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي و تطوير مهارات الموارد البشرية	21

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	13
(1-2)	مراحل تخطيط الموارد البشرية	44
(2-2)	محتويات تحليل الوظيفة	45
(3-2)	خطوات عملية التدريب	48
(1-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	70
(2-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن	71
(3-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي	72
(4-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	73

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
01	الاستمارة	102-98
02	قائمة الأساتذة المحكمين	102
03	صدق الاتساق الداخلي للأداة	107-103
04	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	108-107
05	وصف خصائص و سمات مجتمع الدراسة	110-108
06	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور واقع المناخ التنظيمي ومحور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	114-110
07	التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة	115
08	علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.	118-115

مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا إتساع البيئة الخارجية التي تمارس المنظمة فيها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل فيما بينها.

ومع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه.

حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزا للأفراد ومستكشفا لطاقتهم وإبداعات الكفاءات البشرية.

ويعتبر كذلك المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات ومن المتطلبات الملحة والضرورية في المنظمات لما له من تأثير وارتباط مباشر بسلوك وأداء المورد البشري، وعدم توفر هذا الأخير بشكل مناسب من شأنه أن ينعكس سلبا على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، حيث تساهم في رسم الأهداف والسياسات وتقوم بإنجاز الأعمال المختلفة فهي بمثابة القلب النابض لكل منظمة، ويمكن الوصول إلى تحقيق مختلف الأهداف عن طريق تنمية هذه الموارد البشرية حيث تساعد هذه الأخيرة على التعايش وسط محيط متغير، وتؤدي إلى الظفر بكوادر بشرية ماهرة وبارعة وقادرة على تلبية حاجات العمل.

كما أن تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تؤدي إلى إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا وتعمل على زيادة معرفته وطاقاته وقدراته وبالتالي تحقيق كفاءة مناسبة من شأنها أن تساهم في تطوير مهارات هذا المورد البشري وذلك من خلال إتباع وتطبيق السياسات بشكل فعال من تخطيط، استقطاب تدريب وتطوير... الخ.

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تساهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وهي تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية والاقتصادية والثقافية المحددة من طرفها.

لنتمحوّر إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل للمناخ التنظيمي دور في تطوير مهارات المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة؟

1. التساؤلات الفرعية: ولإجابة على إشكالية الدراسة وضعنا مجموعة من التساؤلات قصد الإحاطة بهذا الموضوع:

- 1- ما هو واقع المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة؟
- 2- ما هي الآليات المعتمدة لتطوير مهارات المورد البشري داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة؟

2. فرضيات البحث: لمعالجة إشكالية البحث المطروحة لابد من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: للمناخ التنظيمي دور في تطوير مهارات المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك عناصر تساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تتعدد الآليات التي تساعد في تطوير مهارات المورد البشري داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- المناخ التنظيمي هو أحد العناصر الهامة التي تؤثر على تطوير مهارات المورد البشري.
- زيادة الوعي لدى القيادات الجامعية نحو ضرورة تحسين المناخ التنظيمي السائد والعمل على تطوير الأبعاد المرتبطة بالمناخ التنظيمي (التدريب، الثقة، الأمن الوظيفي، أنماط السلطة، الاهتمام بالروح المعنوية).
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

4. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على تطوير مهارات المورد البشري.
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لكي يستخدم مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

5. أهمية الدراسة: يمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- للمناخ التنظيمي أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم الكتاب بها، ودوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات.
- أن تكون هذه الدراسة مرجعا للطلبة والباحثين ، وتشجيعهم على الخوض في هذا المجال المهم الذي يحتاج إلى المزيد من الدراسات .

7. صعوبات الدراسة:

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.

- عدم إلمانا الجيد بحيثيات برنامج spss الأمر الذي صعب من العمل التطبيقي وإضاعة الكثير من الوقت والجهد.

- نقص المصادر والمراجع في المكتبة خاصة المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

8. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعدنا على توفير معلومات نظرية عن المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية والخروج باستنتاجات عن دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري.

9. هيكل الدراسة: لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات التي طرحت فيما سبق وإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تسبقها مقدمة: (الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات).

الفصل الأول: تم تخصيصه للإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، وتناولنا فيه مفهوم و خصائص المناخ التنظيمي، أهمية المناخ التنظيمي، عناصر المناخ التنظيمي، أنواع المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، نماذج المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي ، طرق تحسين المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان الإطار العام للموارد البشرية وآليات تنميتها وقد تناولنا فيه مفهوم و خصائص الموارد البشرية، أهمية الموارد البشرية، مفهوم وخصائص تنمية الموارد البشرية، أهمية تنمية الموارد البشرية، أهداف تنمية الموارد البشرية، سياسات تنمية الموارد البشرية، آليات تطوير تنمية الموارد البشرية، العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: فقد تم اختياره ليكون الجانب الميداني للدراسة وقد تناولنا فيه ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة، تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

10. الدراسات السابقة: للدراسات السابقة أهمية كبيرة فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات متعددة حول موضوع البحث العلمي وتوفر الوقت والجهد للباحث وتجيئه على عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه، كما تساعد على الإطلاع على موضوع البحث العلمي ويتعرف، على النقاط التي تناولوها في الدراسة وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه، وهي أيضا تساعد الباحث على تجنب الوقوع في الأخطاء التي

وقع فيها الباحثون السابقون لأنها تجعلهم يطلعون على أخطائهم، ويمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها توفر مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث في إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح وتساهم في تطوير أسئلة الدراسة.

الدراسة الأولى:

شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بووثة بومرداس، الجزائر 2010_2009.

تتمحور مشكلة البحث في ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بومرداس.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على عینتين الأولى مثلث الموظفين الإداريين البالغ عددهم (48) موظف، والعينة الثانية مثلث (48) أستاذ بالمعهد، كما اعتمدت الدراسة على المقابلة واستمارة استبائيته في جمع المعلومات والنسب المئوية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور (العمل الجماعي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (المشاركة في صنع القرارات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا في الفصل الأول والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي.

الدراسة الثانية:

محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

تتمحور مشكلة البحث في ما هو أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وكانت تهدف الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية وهي (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نظرة الوزارة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار) على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع، حيث قام الباحث بتصميم إستبانه لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف، وتم استخدام برنامج (spss) ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود توجهات إيجابية لدى العاملين بوظائف إشرافية إلى وزارات السلطة نحو المناخ التنظيمي.

-للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

-يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا.

الدراسة الثالثة:

سراج وهيب، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، قسم علم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

تتمحور مشكلة البحث حول ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وكانت تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة، ومعرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة saniak وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام لها، ومحاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات أخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهذا لأهمية معرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا، في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية.

-إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق إستراتيجيات التعلم، التدريب والتكوين والتأهيل والتطوير.

-إن التوجه المعاصر في مجل تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون القرارات لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد.

-أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم والتكوين، وكذلك تفعيل وتنمية المديرين الماليين من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ساعدتنا هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا في الفصل الثاني والمتعلق بالإطار العام للموارد البشرية وآليات تنميتها، كما ساعدتنا في الجانب الميداني بالقدرة على فهم بعض الإجراءات المنهجية إضافة إلى توظيف نتائجها في تحليل المعطيات الكمية والكيفية للدراسة الميدانية.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

علما أن كتاب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية و إلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: ركائز المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه وأهميته ومختلف عناصره.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

يتمثل مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي فيما يلي:

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

حسب لثوين وسترينجر (Litwin and Stringer): فان المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تتعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم"¹.
يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها.

كما عرفه الكبيسي بأنه: "الخصيلة لكل العوامل الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتهم على سلوكهم و معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"².
يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على السلوك و ثم على الأداء.

أما القريوتي فقد عرفه بأنه: " انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي"³.

¹ الدكتور نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان الأردن 2013، ص 409-410.

² طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 29.

³ بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، علم النفس وعلم التربية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 29.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية، ولكن دون شك يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية ومعرفة أثاره إن كانت ايجابية أم سلبية على إنتاجية وروحهم المعنوية العاملين.

في حين عرفه فورها ند و جيلمر (Fo rand and Gélimer) بأنه: " مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها " ⁴.

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو: مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ، ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح المناخ التنظيمي يمكن استخلاص الخصائص التالية :

1-المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية والمناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، حيث يمكن تشبيه المناخ التنظيمي ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان.

2-المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم. ⁵

3-المناخ التنظيمي يمتاز بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.

4-المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين ، وإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة ما فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ

⁴ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة بومرداس، الجزائر 2009-2010، ص 5.

⁵ فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر 2015-2016، ص 20-21.

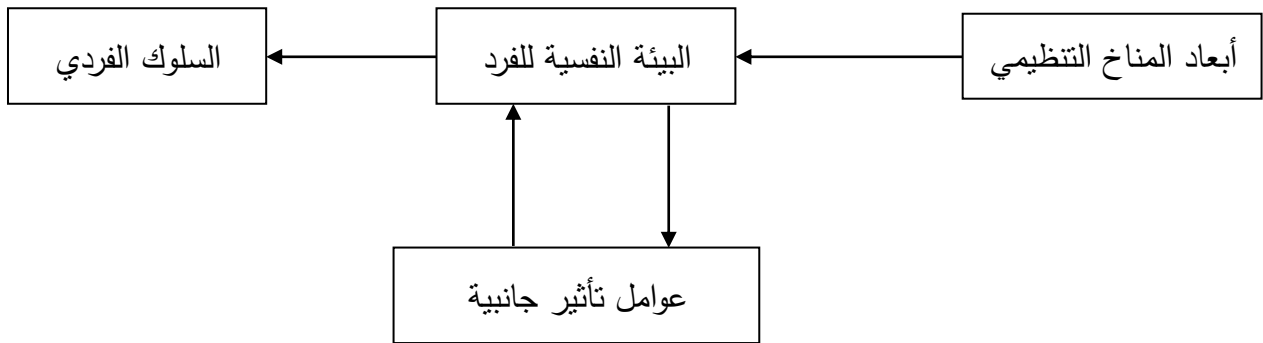
الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.⁶

5- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

6- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة، وبالتالي يؤثر في سلوكهم.

7- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر بصورة مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك.



المصدر: شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 17

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.⁷

⁶ رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 13.

⁷ شامي صليحة، المرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

تبرز هذه الأهمية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- 1- تسعى الإدارات في مختلف أنواع المجتمعات إلى خلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.⁸
- 2- تقييم وتحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.
- 3- تعزيز قوة المنظمة ومساعدتها على مواجهة المشكلات.⁹
- 4- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.
- 5- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.
- 6- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.
- 7- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابعا من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمساهمة للبيئة.¹⁰

⁸ الدكتور زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، عمان الأردن، ص 311.

⁹ سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2016، ص 14.

¹⁰ محمود عيد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 21-ص 22.

المبحث الثاني: ركائز المناخ التنظيمي

لقد تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي وكذلك أنواعه، الأمر الذي أدى إلى تعدد في تحديد المناخات التنظيمية إذ أن كل مناخ سائد يتشكل من مجموعة من العناصر وفقاً لظروف ومعطيات معينة.

المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي

لقد تعددت العناصر التي تشكل مضمون المناخ التنظيمي ويمكن إبراز أهم العناصر في ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة، والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم.

والهيكل التنظيمي لأي منظمة عبارة عن وسيلة أو أداة تهدف لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد دور لكل فرد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.

كما أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ويتم تمثيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بوسيلة بيانية عبارة عن مخطط أو خريطة تنظيمية يعكس أقسام المنظمة ووظائفها والمستويات الإدارية وتسلسل السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال، ويعتمد شكل وحجم المخطط التنظيمي ومدى التعقيد أو البساطة فيه على حجم المنظمة وطبيعة عملها من جهة ونوع المنظمة وأسلوب إدارتها من جهة أخرى.

2- نمط القيادة: إن تحديد فعالية أسلوب القيادة ينطلق من اعتبارين مهمين أولهما الاهتمام بالمنظمة والمقصود هنا أن يقوم القائد بتحديد المسؤوليات في مستويات التنظيم المختلفة، وفتح قنوات الاتصال في المنظمة، وتوفير وسائل الإنتاج وهنا تكون مصلحة القائد مرتبطة بمصلحة المنظمة.

أما الاعتبار الثاني فهو سيادة جو من الصداقة والاحترام والود في العلاقات التي تسود المنظمة بين القائد والعاملين فيها، مع استمرار التفاعل والتعاون مع القيادة.

وتقاس كفاءة الإدارة ونجاحها بمدى قدرتها على انجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وجهد، وهذا يتطلب توفير القيادة المنتمية والواعية لمبادئ الإدارة الحديثة.

3- طبيعة العمل: ويقصد بها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤوليتها وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توفرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها، وقد اعتبرها العالم هيرزبيرج في نظريته " العوامل المزدوجة " من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توفرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد الرضا ذاتيا. وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التي تناسبهم، والتي توفر لهم فرص الانجاز والنمو والتطور بقدر معقول.¹¹

4- الاتصالات التنظيمية: تمثل الاتصالات الوسيلة الأساسية في عملية التفاعل، حيث من خلالها يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات، فهي وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة، مما يجعل العمل أكثر ديناميكية وحركية بين أجزاء المنظمة المختلفة.

وتعتبر الاتصالات التنظيمية أهم بعد في المناخ التنظيمي، حيث إن وجود التكامل والتنسيق من شأنه أن الرفع من كفاءة وفعالية العمل الإداري، فغياب الاتصال الفعال يمكن أن يعيق محاولات تحقيق التنسيق بين الأطراف التي تعتمد على بعضها البعض، فالتفسير الانتقائي للمعلومات الناجم عن سوء عملية الاتصال يولد سوء فهم ويشجع على عدم الثقة بين الأطراف، الأمر الذي يزيد من مستويات تدهور المناخ التنظيمي وجعله أكثر سلبية.

5- التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا إلى مدى المعرفة بالأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات، واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي، أو أي نوع من الآلات، فهذا مفهوم ضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعا وشمولا فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون مرغوب فيه أو خدمات.

كما تساهم التكنولوجيا المستخدمة ومدى تطورها بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات، وذلك من حيث الدقة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة

¹¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 26-ص 38.

الاتصالية بصفة عامة، والذي يساهم في تحسين المناخ السائد وجعله أكثر مرونة في تأدية وإنجاز الأعمال.

6- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات: تتطلب عملية صنع القرار جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل دقيق، وتحديد البدائل الممكنة ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار والتي تتوافق مع أهداف وإمكانيات المنظمة، وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تحسين علاقة الإدارة بالعاملين في المستويات الدنيا، كما تساهم المشاركة في تحسين طرق العمل و زيادة فعالية أداء العاملين وتحملهم لمسؤوليات القرارات المتخذة، والتقليل من درجة الصراعات مما يسمح في زيادة الانسجام والتنسيق بين العاملين.

كما تهدف عملية المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحسين المناخ التنظيمي من خلال المزايا التي تمنحها عملية المشاركة في اتخاذ القرار، والتي نذكر منها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار.

- تنمية القدرات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة تفهم الأفراد لأهداف المنظمة.

- الرفع من الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

- التنفيذ بحماس ورغبة.

- أداء المهام على أكمل وجه.

7- الحوافز: تعرف الحوافز على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة ".

إن نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، كما أنه يؤدي إلى مزيد من اهتمام العمال بأعمالهم ووظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ومهارتهم.

8- إجراءات العمل: هي مجموعة من القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فهي تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإتمامها، كما تبين كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، فوضوح الإجراءات لدي

العاملين ومدى فهمها واستيعابها ومرونة هذه الإجراءات، كل هذه المعطيات تؤدي إلى توفير مناخ أكثر انسيابية وسهولة في القيام بالإجراءات اللازمة.

9- المسؤولية: هي الالتزام الشخصي للأفراد بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة لهم، وهو ما سترتب عليه درجة محاسبة القائد لهذا المرؤوس، فالقائد / المدير له سلطة مطالبة المرؤوسين بأداء واجبات معينة لقاء الأجر المحدد، أي العامل مسؤول أمام رئيسه بأداء الواجبات بالشكل والتوقيت المحدد سلفاً، كما تسمح زيادة درجات المسؤولية للأفراد إلى زيادة مستويات المخاطرة وتحمل النتائج، الأمر الذي يشجعهم على الأداء بدون خوف من العقاب.¹²

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

إن العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح لتطبيق في جميع المؤسسات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالطابع الذهني للعاملين بكل المؤسسة، بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل مؤسسة ومهامها وأهدافها و نوعيتها، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض أنواع المناخ التنظيمي:

1- المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملون الاجتماعية.

2- المناخ المغلق: يتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسبب من كافة الأعضاء.¹³

3- المناخ العائلي: يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة معهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

4- المناخ الأبوي: يتميز هذا النوع بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتتخفف من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

¹² إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 22-26.

¹³ محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

5- المناخ الموجه: ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

6- مناخ الإدارة الذاتية: السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.¹⁴

7- المناخ الإيجابي: يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالحالة المعنوية العالية لدى الموظفين يقوم العمل على اللامركزية، إعطاء المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، زيادة كفاءة الأفراد، قدراتهم ومهارتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم المرونة الوظيفية، ارتفاع الروح المعنوية والثقة، شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين.

8- المناخ السلبي: عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالعمل الروتيني وابتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار، العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، ركود وضعف الأفراد في الأداء، لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي فهم مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

9- المناخ لانجازي: تضع الإدارة أهدافها في هذا المناخ بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والتحفيزات المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفير للعاملين سبل التقدم الوظيفي وتمدهم بصفة مستمرة بالمعلومات عن أدائهم من خلال التقارير.

10- مناخ ديمقراطي مشارك: يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفاوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

11- مناخ ديمقراطي استشاري: يضع المديرون بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين في كلا الاتجاهين.

¹⁴ ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01-2018، العدد 18، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2018، ص 23-24.

12- مناخ أوتوقراطي محسن: يوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما بحيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أثر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.

13- مناخ أوتوقراطي مستقر: لا تنثق الإدارة العليا بالمساعدين ونادرا وما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.¹⁵

¹⁵ رزيقة جايب، اتجاهات عمال مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية نحو المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02 جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2020، ص 473- ص 474.

المبحث الثالث: أساسيات حول المناخ التنظيمي

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد أبعاده ولقد اختلف الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في نماذجهم.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظم بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي نذكر:

1- التدريب: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

2- الأمن الوظيفي: هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات وظيفية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

3- الثقة: يقصد ضرورة اعتناق الأفراد للقيم الصحيحة وإيمانهم بما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وبهذا يؤدي إلى وجود التزام بين الأفراد والرؤساء لإتمام الأعمال التي توكل إليهم في الوقت وبالجودة المناسبة.¹⁶

4- أنماط السلطة: عبر مصطلح السلطة في المنظمة بالحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر والتعليمات، مع توقع الطاعة لتلك الأوامر، والسلطة أنواع فمنها: سلطة تنفيذية، سلطة استشارية ناتجة عن سلطة الخبرة والاختصاص وسلطة وظيفية ناتجة عن المهام الوظيفية التي يؤديها المسؤول.

5- أنماط الثواب والعقاب: يؤدي وضوح و عدالة اللوائح المتعلقة بثواب الالتزام بالقانون أو مخالفته، إلى تعزيز تحسين السلوك الايجابي المستمر، كما تساهم عدالة هذه اللوائح وتطبيقها على جميع المستويات الإدارية والأفراد في تعزيز روح الثقة والشعور بعدم الظلم، مما يساهم في تحسين مناخ العمل الذي يتسم بالشفافية والعدالة في تطبيق القوانين.

¹⁶ محمد عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25- ص 27.

6- درجة التعقيد: تبرز من خلا عدد المستويات الإدارية والأنشطة الفرعية وتداخل العلاقات بينها، فكلما زاد تعقيد المنظمة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئا متزايدا لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة، كما قد يؤدي إلى حدوث الصراع بسبب غموض الدور وعدم وضوحه بسبب تعقيد الأنشطة وتهدد المستويات الإدارية، الأمر الذي يجعل من المناخ السائد مناخ معقد.

7- عدالة معايير التقييم وموضوعياتها: إن وجود معايير محددة وعادلة وواضحة في تقييم أداء العاملين يشعر العاملين بأن جهودهم تأخذها الإدارة على محمل الجد، الأمر الذي قد يساهم في زيادة ولاء العاملين وشعورهم بتحقيق العدالة في ما يخص جهودهم المبذولة، وجعل المناخ التنظيمي السائد مناخ ايجابي قائم على الثقة والانسجام.¹⁷

8- الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فان الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.¹⁸

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تتمثل أهم نماذج المناخ التنظيمي حسب الباحثين فيما يلي:

نموذج هلبن و كرفت: أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على استبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة تضمن مجموعتين رئيسيتين من الأبعاد:

1- المجموعة الأولى: وهي مكونة من أربعة أبعاد هي: الانفصال، الانتماء، الألفة، العائق.

2- المجموعة الثانية: وتتضمن أربعة أبعاد كذلك وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة والدفع.

وعلى هذا نجد أن هذا النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في:

- طبيعة العلاقة السائدة بين العامل وزملائه في العمل.

¹⁷ إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

¹⁸ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ص 37.

- النمط القيادي السائد في المنظمة.

- محتوى الوظيفة.

نموذج جيلمر وفورها ند: ويرى الباحثان أن هناك أربعة عناصر أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي.

- نمط القيادة.

- اتجاهات الأهداف.

- درجة تعقيد التنظيم.

نموذج تيم وبيترسون: وهناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة المشاركة - الصدق والصراحة - المساندة والتشجيع - الأداء - والاتصالات الصاعدة.

نموذج دوني وزملائه: وعلى حد رأي الباحثان هناك ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي:

اتخاذ القرارات - الدفء - المكافآت - الهيكل التنظيمي - المخاطرة والانفتاح. وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات الإنسانية و وجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين.¹⁹

نموذج ليتوين و سترينجر: استخدم الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، محددين أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها فيما يلي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفء، الصراع، الدعم المعايير والهوية.

كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان، التي تقف على طبيعة المناخ التنظيمي، المستخدم من طرف العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة التي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية. وتحتوي هذه خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره، وتناول هذا النموذج أيضاً أبعاداً متعددة ومتباينة تتضمن جانبي التنظيم البنائي والسلوكي، إلى جانب اهتمامه بدراسة البعدين الرئيسيين في نموذج هلبن وكرفت، وهما: النمط القيادي ونمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل. وفقاً لأصحاب هذا النموذج فأسلوب القيادة

¹⁹ مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23/مارس 2016، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، د س، ص 86- ص 87.

هو عامل حاسم لجودة أي مناخ تنظيمي، والمدير الجيد يجب أن يعمل على خفض القلق، وخلق شعور من الثقة والأمن من خلال التواصل وبناء الثقة، مع التركيز على فرق العمل وأهم الأهداف.

كل هذه الإجراءات تتم من خلال إشراك الموظفين في عملهم وربطهم أكثر بمنظمتهم. وأن عناصر المناخ تؤثر على الدافعية، الأداء، الانجاز والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد من أكثر النماذج تركيزاً على الجانب النفسي للعاملين.

نموذج ليكرت: توصل ليكرت انطلاقاً من دراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية إلى أربعة أنظمة لإدارة تصف المناخ التنظيمي والقيادة داخل المنظمة من خلال مقياس أعدّه بغرض قياس الخصائص التنظيمية، تقيس ثمانية أبعاد وهي: أبعاد القيادة، قوى الدافعية، عمليات الاتصال، عمليات التفاعل والتأثير، عملية صنع القرار، صنع الأهداف، عمليات الرقابة وتحقيق الأهداف والتدريب.

واستخدم ليكرت الأبعاد السابقة لتوضيح مختصر لكل مناخ منظمة من خلال خط مستمر بترتيب في أربعة أنماط تنظيمية، بحيث يكون الاستغلالي التسلطي في طرف والنظام التشاركي في الطرف الآخر وبينهما يوجد كل من النظام الخيري في جهة الاستغلالي التسلطي والاستشاري في جهة التشاركي، ويميل كل منهما إلى مشابهة الطرف الذي انحرف إليه، فالنظام الخيري التسلطي به معظم خصائص النظام الاستغلالي التسلطي، والنظام الاستشاري به معظم خصائص النظام التشاركي ولكن بدرجات أقل.

لقد توصل ليكرت إلى أن العوامل السببية الرئيسية هي: المناخ التنظيمي وسلوك القيادة والتي تؤثر بصورة جوهرية على طريقة التعامل الفردي بين الأعضاء وعمل المجموعات.

نموذج ستيرن: انطلق جورج ستيرن في دراسته للسلوك التنظيمي، من آراء علماء النفس الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة. وجد ستيرن علاقة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة، واعتماداً على نموذج (الحاجات - الضغط) التي تعمل على تكوين الشخصية الإنسانية وقولبتها، والذي يؤكد على أن الشخصية هي محصلة التفاعل الدينامي بين الحاجة (الداخلية والخارجية) والضغط الناشئ عنهما، والذي يعادل الضغوط البيئية التي تؤدي إلى تكيف السلوك، حيث إن الحاجات تعد قوى مؤثرة في الإدراك والسلوك، بينما يعد الضغط من الأوضاع المعيقة للحاجات، وهذه الأوضاع هي المناخ التنظيمي. وقام الباحث ببناء قائمة المناخ التنظيمي لقياس لمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين يحتوى كل منهما على عدة محاور كما يلي:

البعد الأول: يتضمن التركيز على النمو ويساعد على نمو الأفراد، كما يهتم بالأنشطة التعاونية ومحاوره أربعة وهي: حياة الجماعة، المناخ الفكري، احترام الذات، معايير الانجاز.

البعد الثاني: ويهتم بإتباع الإجراءات الإدارية البيروقراطية، وتشجيع العزلة الاجتماعية وقمع محاولات التعبير عن الذات، وأبعاده هي: النظام والترتيب، ضبط الواقعية، العزلة، حماية الجماعة.

نموذج كوزلوسكي ودوهيرت : قام كل من كوزلوسكي ودوهيرت في عام 1989 بإعداد مقياس العلاقات الشخصية لقياس معاملة الموظفين من قبل المديرين والمشرفين (الاحترام - الثقة) والعلاقة بين الموظفين. تستند فكرة النموذج إلى أهمية النمط القيادي، وطبيعة التعامل بين القادة والمرؤوسين في التأثير على إدراك وتفسير العاملين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم.

أكد الباحثان على أن للمناخ التنظيمي خصائص مميزة تعمل على إثارة سلوك الأفراد باعتبارها محدد مهم للدافعية والسلوك، وتوصل الباحثان إلى أحد عشر بعداً تمثل أبعاد المناخ التنظيمي في هذا النموذج وهي على النحو الآتي:

- 1- هيكل العمل،
- 2- فهم الوظيفة،
- 3- المسؤولية،
- 4- المحاسبة والسائلة الشخصية،
- 5- المشاركة،
- 6- تركيز المشرف على العمل،
- 7- العمل الجماعي،
- 8- التعاون بين المجموعات،
- 9- انسياب الاتصالات،
- 10- الإشراف المساند أو الداعم،
- 11- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها.²⁰

نموذج كوز و توماس: حدد كوز و توماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- 2- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- 3- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.
- 4- ضغط العمل: وهو ادراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- 5- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الفرد من قبل الإدارة.

²⁰ راهم فريد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51- ص 56.

6- **التقدير:** إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من الإدارة.

7- **العدالة:** وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

8- **الإبداع:** ويعني درجة التشجيع لتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

نموذج فريدردار وجرينبرج: وفق هذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من 7 أبعاد رئيسية هي:

1- التحرر.

2- العوائق.

3- الروح المعنوية.

4- الألفة والمودة.

5- التحفظات.

6- التأكيد على الانجاز.

7- المكافأة.

نموذج كمبل وزملائه: بعد ما قدمه كمبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة وهذه العناصر هي: الهيكل التنظيمي وبناء المهمة، المكافآت والعقاب، مركزية القرارات، التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح والسلوك الدفاعي، الروح المعنوية، التقدير والتغذية العكسية، المقدرة التنظيمية والمرونة، تأكيد الانجاز.

وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة على النتائج وسيادة روح العمل كفريق، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة فانه يؤثر فيها في نفس الوقت.

نموذج لولر وزملائه: يرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين، أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية ويتضمن مراجعة الانجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستقلال في العمل والمهام المحددة مقابل المهام العامة ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية.

نموذج ستيرز: قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي الذي يتكون وفق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية وهي:

السياسات والممارسات الإدارية

الهيكل التنظيمي

التقنية المتاحة داخل المنظمة

البيئة الخارجية.²¹

²¹ حسام الدين نيزاري وزكريا لطرش، نماذج المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري الجزائر، 2016، ص 120 - ص 125.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء الهمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية: وتشمل

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد واتجاهات القادة واهتماماتهم، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

- **ظروف العمل:** وهي بيئة العمل المادية من ضوضاء والإضاءة والأثاث... الخ، والتي يعمل بها الفرد ويؤدي عدم سلامة هذه البيئة إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

- **البيئة الخارجية:** وهي تلك القيود التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروفًا سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية... الخ، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما يوجد صراعا فيما بينهم.

- **البيئة التكنولوجية:** وتعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، فتدفع هذه البيئة العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

- **البيئة الاجتماعية:** وهي تلك العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات التي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم

- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** يحدد حجم المنظمة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، درجة التفاعل بين الأعضاء.²²

²² مصباح الهلي ومحمد سليم خميس، المناخ التنظيمي وأثره في التقليل من مخاطر العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، 15-16 جانفي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 664- ص 665.

2- العوامل التنظيمية: تتمثل العوامل التنظيمية في كل العوامل المنبثقة من داخل التنظيم والتي تؤثر مباشرة في الموظفين والمناخ التنظيمي وهي:

- **القيم الإدارية والنمط القيادي المتبع:** تتمثل في معتقدات وأخلاقيات طاقم الإدارة وقيم المديرين ونمطهم القيادي الذي يكون له تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، وقد تؤثر على صنع القرارات من خلال إدراك العاملين لطبيعة العلاقات داخل المنظمة. إذ أن درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم قد تخلق مناخا تنظيميا منتجا والعكس.

- **طبيعة الهيكل التنظيمي:** إن البناء التنظيمي غير المرن قد يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة وذلك لأن له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم كالمركزية والسلطات الرسمية والقواعد والإجراءات المكتوبة...، كلما أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى الموظفين ويجعلهم يفهمونه ويدركونه على أنه غير محفز للأداء وزيادة الإنتاجية.

- **نظام الأجور والحوافز والاتصالات:** إن تبني المنظمة لنظام أجور غير عادل وحوافز مرضية من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة، كما يعتبر نظام الاتصالات الفعال بمثابة الجهاز العصبي، فلا بد من وجود تكامل وتنسيق بينه وبين باقي النظم في المنظمة بغية زيادة فاعليته. لأن زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي بدوره إلى تحسين المناخ التنظيمي فيها.²³

3- العوامل الشخصية والنفسية: تتمثل في تلك العوامل المتعلقة بشخصية وسلوك الفرد العامل وهي:

- **العوامل الشخصية:** إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد تختصر في جنس الفرد العامل ومستواه العلمي وعدد سنوات خبرته في العمل، وكذا مدى حصوله على دورات تدريبية في مساره المهني، قد تؤثر كلها وبشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي.

- **العوامل النفسية:** تتمثل العوامل النفسية في الضيق والقلق المتولدان لدى الشخص والنابعان من ترجمة أحاسيسه الداخلية لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، بالإضافة إلى الصراع النفسي الذي ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.²⁴

²³ طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 35-37.

²⁴ بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 45.

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة. وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2- الاهتمام بالسياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئة الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تشير إلى مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3- الاهتمام بتدريب العاملين: إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.²⁵

5- عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقية

²⁵ ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص20-ص24.

الأجور العقوبات والتدريب...الخ الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

6- النمط لقيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المروءوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض...الخ.

7- أساليب الرقابة: مما لاشك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من انجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الانجاز والتحقق من سبل الانحرافات.

8- المسؤولية الاجتماعية: إن ربط أهداف العاملين و المنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي المسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.²⁶

²⁶ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص54-ص55.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، نماذج وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإنه كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظمته.

الفصل الثاني:
الإطار العام للموارد البشرية
وآليات تنميتها

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة، فهي المحرك الأساسي لإنجاز أي عمل والمحرك الرئيسي الذي يقود المنظمات إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بتنمية هذا المورد البشري وهذا لخلق إطارات بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة وبالتالي ضمان بقاءه في المستقبل.

وللتعرف أكثر على الموارد البشرية وأهمية تنميتها تطرقنا في هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مقومات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الرابع: آليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي منظمة والعنصر الفعال فيها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم المتعددة والمختلفة للموارد البشرية، وسنبرز أهم خصائصها وأهميتها البالغة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية

يتمثل مفهوم وخصائص الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

لقد تعددت واختلقت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطورات المختلفة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1- "يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمنظمة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد".²⁷

ويشير هذا التعريف إلى الموارد البشرية هي العناصر العاملة بالمنظمة والموزعة بشكل منظم وتهدف إلى تحقيق الأهداف المختلفة.

2- "الموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)

- كبار السن ماداموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا

- العاجز عجزا كلياً دائماً وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية".²⁸

ويشير هذا التعريف إلى أن الموارد البشرية لمجتمع معين هم الأشخاص القادرون على العمل والذين يساهمون في خلق السلعة والقيمة، ويستثنى منهم الأشخاص الذين لا يبحثون عن العمل.

²⁷ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية

جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 07.

²⁸ نصر الدين عاشوري، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 04، جامعة مستغانم الجزائر، ص 157.

3- كما تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات".²⁹

يشير هذا التعريف إلى أن الموارد البشرية هم الأشخاص الذين يقومون بإنجاز مختلف أعمال المنظمات ويسعون لتحقيق أهدافها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية هي: كافة الأفراد المتواجدة داخل المنظمة والتي تبدل مجهودات مختلفة لتأدية الأعمال بالشكل الذي يسمح بتقديم قيمة للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ثانياً: خصائص الموارد البشرية

تتمثل خصائص الموارد البشرية فيما يلي:

1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية: عندما ذهب خبراء أوروبا وفنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في أوروبا و من تم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم لأي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزول سارياً إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل سلوك أدوات العمل.

2- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المنظمات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نبر التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويتمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً.

3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها وتأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في

²⁹ محمد بن أحمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، الاقتصاد جامعة تشرين، 2009، ص 76.

كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

4- الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوافق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تنميته ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائم

وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.³⁰

6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا وأن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة دون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.³¹

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

تتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- يتوقف نجاح العديد من المنظمات على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري.

- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.³²

³⁰ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع والديموغرافيا، العلوم الإنسانية والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 48- ص 49.

³¹ هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 49.

³² سامية خرماش، دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014-2015، ص 21.

- يعمل قسم الموارد البشرية على تزويد المنظمة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة.
- يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع الأجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكماً.³³

³³ <https://read.opensooq.com;19/02/2022;09:27>.

المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بالأعمال الموكلة إليها وخاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي إلا إذا قامت المنظمة بتنميتها وسنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بتنميتها، كما سنبرز أهميتها وخصائصها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها على النحو التالي:

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية تطرقنا إلى مفهوم التنمية لغة واصطلاحاً ثم بعد ذلك سنقدم مفهوم تنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم التنمية لغة: مشتقة من النمو، أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر.³⁴

2- مفهوم التنمية اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للتنمية نذكر منها ما يلي:

- التنمية تعني انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع.³⁵

يشير هذا التعريف إلى أن التنمية هي البحث عن مختلف القدرات والمعارف الكامنة والموجودة عند المورد البشري.

- كما عرفت التنمية بأنها عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية.³⁶

وبشير هذا التعريف إلى أن التنمية هي عملية ذات بعد مجتمعي، تركز على التحولات التي تؤدي إلى إبراز طاقات المورد البشري ومن خلالها تزايد إنتاجيته.

³⁴ مربي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر - الواقع والأفاق -، رسالة ماجستير، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - 2، الجزائر، 2012-2013، ص 07.

³⁵ محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة مصر، 2014، ص 108 ص 109.

³⁶ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، رسالة دكتوراه، العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 57.

3- مفهوم تنمية الموارد البشرية: لقد تعددت وتنوعت المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية وفيما يلي نذكر أبرز التعاريف:

- **عرفها الدكتور ماهر أعليش بأنها:** "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب". ويشير هذا التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية ترتكز على نشاط واحد وهو التدريب، حيث أنه أمر جوهري يؤدي إلى رفع مستوياتهم ومهاراتهم.

- **وقد عرفها الكاتبان دوان وستيفي بأنها:** "بتعبير اقتصادي تراكم رأس المال البشري وهي استثمار فعال للتنمية الاقتصادية، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أ، يقدم حياة غنية بدون النقيذ بالتقاليد".³⁷

يشير هذا التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية هي استثمار فعال لرأس المال البشري، وهي تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية.

- **كما عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها:** "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج".³⁸

يشير هذا التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية هي الأساس التي يمكن من خلالها صقل وتطوير مهارات المورد البشري في مختلف الجوانب وتزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي: رفع وزيادة مستوى الأداء البشري بشكل يجعله ذو مهارات عالية في مختلف الجوانب، فهي تساهم في زيادة طاقته الإنتاجية وبالتالي يقوم بأعماله بشكل جيد، وهذا ما يعود بالفائدة عليه وعلى المنظمة ككل.

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتمثل خصائص تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

³⁷ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 329 ص 330.

³⁸ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 334

- **تنمية الموارد البشرية نظام فرعي:** حيث ينظر لها من وجهة نظر النظم على أنها نظام فرعي تعمل وتتواجد ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة من أجل تحسين الأداء البشري، ومن ثم أداء المنظمة ككل، وبالتالي فهي تعتبر كأداة تسييرية تتكامل وتتفاعل مع باقي الإدارات بغية تحقيق الأهداف وما نراه أنه فعلا لا يمكن الاستغناء عن هذا النظام أبدا بل جميع الأنظمة بحاجة إليه فلا يمكن تصور عمال بدون تنمية.

- **تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر:** إن تنمية الموارد البشرية عملية تتصف بالاستمرارية والديمومة بالنسبة للمنظمة التي تريد الحفاظ على نفسها في السوق وتحقيق المزايا التنافسية، ويرجع ذلك للتغيرات الكبيرة الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية على حد سواء، أي أن هناك مشكلات دائمة تواجهها المنظمة وطموحات تريد تحقيقها ويعرقلها في ذلك التغيرات البيئية، ومن ثم وجب عليها أن تعمل على التكيف مع جميع التغيرات التي تحصل ومواكبة كل التطورات الحاصلة ولا يكون ذلك ممكنا إلا بجعل تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة دائمة طيلة مسيرتها.

- **تنمية الموارد البشرية نشاطا شاملا:** إن المنظمات في ظل هذا العصر عصر المعرفة لا بد لها أن تجعل من تنمية مواردها البشرية عملا شاملا لجميع عمالها ولا تستثني أحدا في ذلك، لان كل عامل يحتاج إلى مهارات ومعارف وخبرات متجددة يجلب بها النفع له ولمنظمته وخاصة من خلال التعرف على المنظمة التي يعمل فيها والتعرف على حقوقه وواجباته الكاملة والطريقة التي ينجز بها العمل بكفاءة وفعالية، ولا شك أن المنظمات الرائدة سوف تعمل على تنمية مواردها من أول التحاف العامل ويستمر معه ذلك حتى التقاعد.

- **تنمية الموارد البشرية نشاطا واقعا:** يجب أن يكون برامج تنمية الموارد البشرية برامج واقعية تتماشى وتتلاءم مع الظروف التي يؤدي بها العامل عمله حتى يتأقلم بسرعة، أي يحدث هناك مطابقة بين ما يتلقاه العامل في برامج التنمية وما يقوم به العامل فعلا أثناء تأدية العمل المنوط به.³⁹

- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية هي إستراتيجية المنظمة.

³⁹ فريد خيملي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص 221 ص 222.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكّون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل.

- **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.⁴⁰

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود في أدائها لوظائفها.
- أصبحت تنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة، وسلاح تستخدمه لمواجهة تحديات البيئة ولتغيرات السريعة المذهلة في تكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، التي يشهدها العالم اليوم.
- هي الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية إلى أعلى مستويات.
- هي أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم.⁴¹

⁴⁰ سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 29 ص 30.

⁴¹ جعيجع نبيلة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 10، 2013، ص 184.

المبحث الثالث: مقومات تنمية الموارد البشرية

مما لا شك فيه فإن تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الأهداف والسياسات المتبعة لتنمية هذه الموارد البشرية.

المطلب الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة للموارد البشرية من منظمة لأخرى، ويمكن إيجاز أهم الأهداف في النقاط التالية:

- 1- الاستفادة من جهود العاملين وخبراتهم في انجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.
- 2- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.
- 3- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية.
- 4- إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.
- 5- دعم فرص حصول العاملين على التقدم والرقى الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك.
- 6- تحديد احتياجات الإرادة المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عمليات الاستقرار الوظيفي.⁴²
- 7- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية.⁴³

المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** يعرف التخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال، وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.⁴⁴

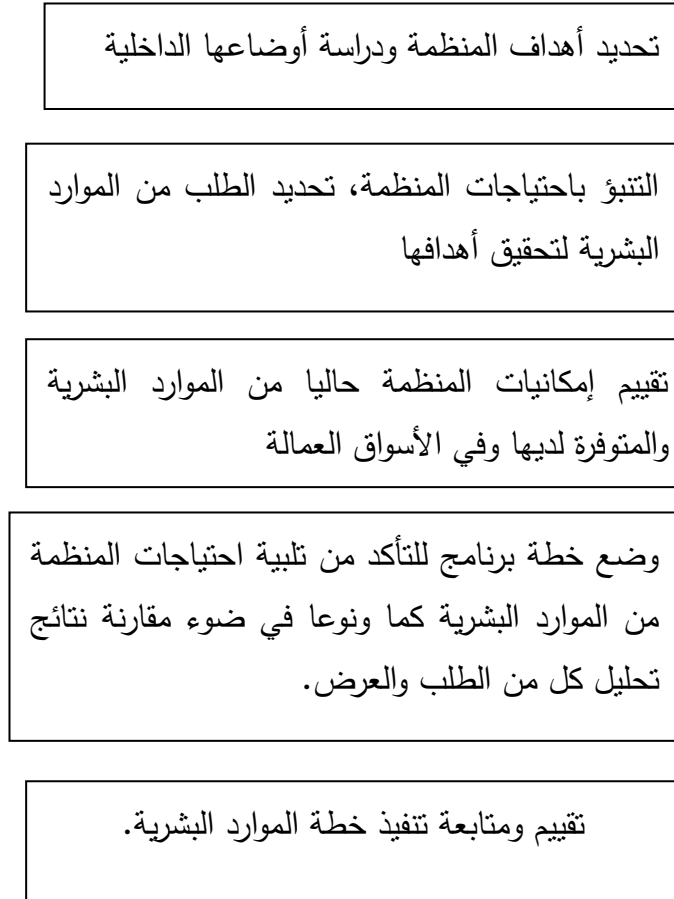
⁴² باسم جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2006، ص 43 ص 44.

⁴³ مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 51.

⁴⁴ قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 17.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-1): مراحل تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: قوبع خيرة، مرجع سابق، ص 17.

وتساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لانجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أعمالها وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة فهي وسيلة وإدارة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا من واقع معايير ومؤشرات وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهما كاملا للأهداف والسياسات و البرامج الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للاحتياجات المستقبلية من الأفراد على مختلف المستويات والتخصصات أن هذه الاحتياجات تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعلم والتدريب الواجب توفيرها

وتتميتها وتحدد مواطن الضعف في تلك الطاقات بغية العمل على معالجتها الأمر الذي يتطلب الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تدخل في علاقات متداخلة مع الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية.

2- تحليل الوظيفة والاستقطاب: يتمثل تحليل الوظيفة والاستقطاب فيما يلي:

أولاً: **تحليل الوظيفة:** هو عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف.

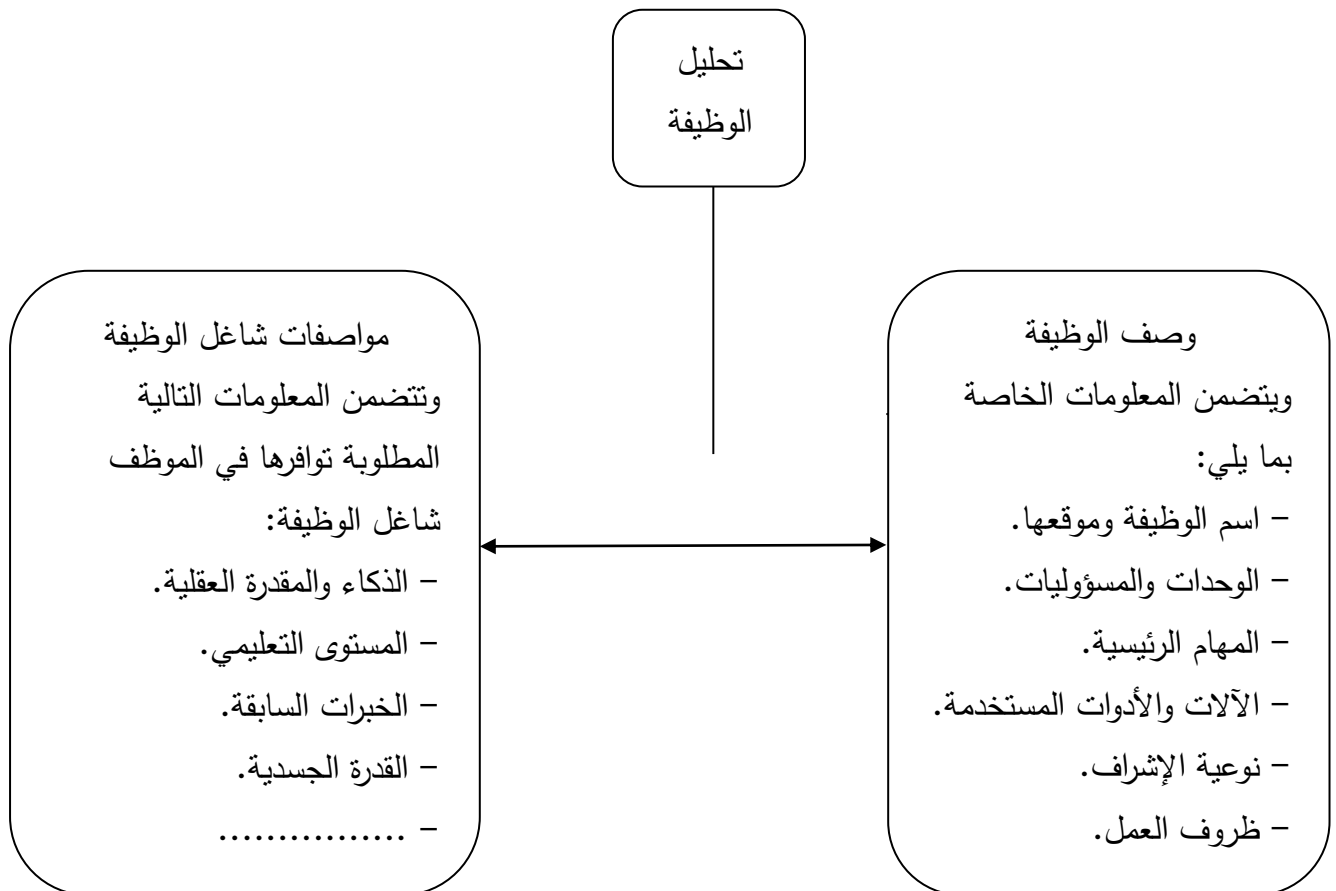
ويتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين وهما كالتالي:

- **وصف الوظيفة:** هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجب، المسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

- **مواصفات شاغل الوظيفة:** أي تحديد المهارات والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة.

والشكل التالي يوضح محتويات تحليل الوظيفة

شكل رقم (2-2): محتويات تحليل الوظيفة.



المصدر: قوبع خيرة، مرجع سابق، ص19.

ثانيا: الاستقطاب: هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل.

وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: مراقبة التغيرات البيئية والتنظيمية والتي تخلق الحاجة لأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة.

المرحلة الثانية: تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة.

وهناك عملية أخرى تأتي بعد عملية الاستقطاب وهي كالتالي:

- **الاختيار والتعيين:** الاختيار هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، أما التعيين فهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

3- تقييم أداء العاملين و التخطيط للمسار الوظيفي: يتمثل تقييم أداء العاملين والتخطيط للمسار الوظيفي فيما يلي:

أولاً: التخطيط للمسار الوظيفي: هي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة ليحقق أهداف مساره الوظيفي.

ثانيا: تقييم أداء العاملين: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه لها.

وهناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء وهما الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة:

1- الطريقة التقليدية: أساس هذه الطريقة هو مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين أو مع معدل الإنجاز العام و نجد فيها عدة طرق فرعية وهي كالتالي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ ويتم وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم وتكرين ثنائية.

- **طريقة التدرج:** يضع المقيم تصنيفا للأداء مثل أداء ضعيف، أداء مقبول ... الخ. وتتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذا التصنيف ويوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول ...).
- **طريقة التوزيع الإجباري:** تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف.
- **طريقة التدرج البياني:** تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته ...) و يقيم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص، و تحدد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني.
- **طريقة القوائم المراجعة:** حدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة ويستخدمها المقيم في اختيار الصفة التي تصف أداء العاملين الذين هم بصدد التقييم وعند انتهائه من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة والتي بدورها تقوم بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.
- **طريقة الاختيار الإجباري:** بحيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون من زوج من الصفات وهي تصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.
- **طريقة المواقف الحرجة:** يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم ايجابيا أو السلب في الأداء.
- **طريقة المقابلة:** كتابة تقارير تفصيلية عن مختلف جوانب الضعف والقوة، الأداء والمهارات.
- **2- الطريقة الحديثة:** هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده انجاز الرجل النموذجي وفي نفس الوقت تعتمد على قياس أداء العامل بمعزل عن الآخرين وتقارنه بمعدل أداء مثالية من أهم هذه الطرق نذكر:
 - طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة).
 - مقياس التدرج على أساس السلوكي.
 - مقياس الملاحظات السلوكية.
 - طريقة الإدارة بالأهداف.
 - طريقة مراكز التقييم.⁴⁵
- **4- التدريب والتطوير التنظيمي:** يتمثل التدريب والتطوير التنظيمي فيما يلي:

⁴⁵قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 18 ص 19.

أولاً: التدريب: هو عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية والتي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد ليكونوا أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم، ونجد فيه أربع خطوات وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

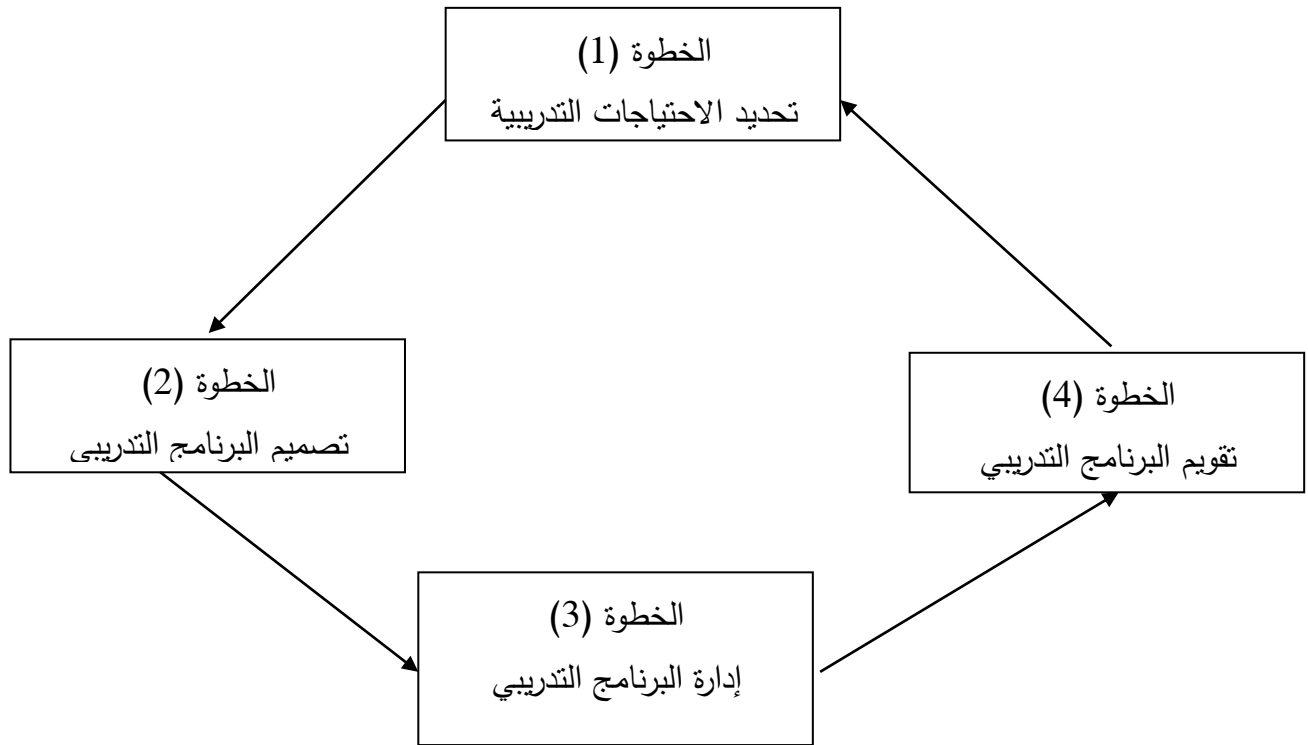
- تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي.

- إدارة (تنفيذ) البرنامج التدريبي.

- تقييم البرنامج التدريبي.⁴⁶

ويمكن تصوير هذه الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): خطوات عملية التدريب.



المصدر: هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 129.

وينقسم التدريب إلى نوعين وهما: التدريب حسب المضمون والتدريب حسب المكان

⁴⁶ هاشم محمد رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010، ص 128 ص 129.

1- التدريب حسب المضمون: ونجد فيه ما يلي:

- **التدريب المهني والفني:** وهو التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها.
- **التدريب الإداري:** هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة و صقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.
- **التدريب التخصصي:** هو زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

2- التدريب حسب المكان: ونجد فيه ما يلي:

- **التدريب داخل المنظمة:** يعرف التدريب داخل المنظمة على أنه أنشطة تعليمية معدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، ويكون مجال التدريب منحصر فقط على الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، في هذه الحالة يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.⁴⁷
- ثانيا: التطوير التنظيمي:** هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمنظمة ككل.⁴⁸

⁴⁷ معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012، ص 35 ص 36.

⁴⁸ يونس مختار، التطوير التنظيمي في المؤسسة "مفهومه خصائصه أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة

محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 76.

المبحث الرابع: آليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

سننتقل في هذا المبحث إلى مختلف الآليات المتبعة لتطوير تنمية الموارد وإلى مختلف العوامل ذات التأثير فيها.

المطلب الأول: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

هناك عدة آليات التي يمكن اعتمادها لتطوير وتنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:

1- أنظمة التعلم المعتمدة في إعداد قوة العمل: ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساس في تقويم وتعديل الأفراد وتعديله وتنميته، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، ويجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعلم.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة والقيم الحالية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل: تعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد، ويهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل وكيفية الحصول عليها وتحديد مصادرها، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، ولتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار وهي:

- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.

- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوة العاملة يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات.

- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.

- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة.

3- تطوير آليات الاختيار والتعيين: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم إذن فالمنظمة عند قيامها بعملية الاختيار والتعيين لقوة العمل يجب أن تراعي ما يلي:

- ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية فيها بالاحتياجات الفعلية.

- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل، وكذلك الأبعاد المادية.

- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية بصورة أمثل.

- تتبع المنهجية العلمية في الاختيار، والابتعاد عن المعايير الاجتماعية والسياسية.

4- تطوير آليات التدريب: يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغايات رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، إن عملية التدريب تؤثر في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغييرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدرا للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى إعادة تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم. وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور أهمية التدريب الذي يقدم معرفة جديدة، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، و يؤثر على اتجاهاتهم، ويعدل أفكارهم، ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، كما يجب في عملية التدريب اختيار المدرب المناسب والذي يتمتع بقدرات عالية، وحتى ينجح يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية:

- مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.

- مهارة قيادة جماعات المتدربين بشكل ديمقراطي مشارك.

- مهارة الاتصال الايجابي بجماعة المتدربين.

- مهارات الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين.

5- تطوير آليات الأجور والحوافز: تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج ، إن الاهتمام بهذه الأمور يلعب دوراً كبيراً في بقاء التنظيم في حالة من القوة والفعالية، حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التطوير ، ويعتبر انتهاج سياسة رشيد للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الأفراد في المنظمة بل وتعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل، ومبدأ العمل والمساواة، وبناءً على ذلك يجب على كل منظمة أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور والحوافز ويجب أن تتوفر هذه الخطة على الخصائص التالية:

- الوضوح والبساطة

- ضمان الحد الأدنى من الأجر.

- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

- التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

- تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.

- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.⁴⁹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر في تنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:

⁴⁹ <https://hrdiscussion.com;18/02/2022;21:01>.

1- العوامل التعليمية: إن النظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومنظمات الأعمال.

2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة من العوامل المتعلقة بالعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة الإدارية والأفراد كذلك وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ومن بينها المسؤولية الاجتماعية، الجوانب الأخلاقية، الزيادة السكانية.

3- العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات سياسية يمثل عاملاً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة حيث أنها تشمل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

4- العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم.

5- العوامل التكنولوجية: يمكن القول أن أحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة، ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.⁵⁰

⁵⁰ بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 52 ص 54.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة شاملة حول الموارد البشرية من خلال استعراضنا لمختلف المفاهيم والخصائص، وكذلك سياسات تنميتها ومختلف الآليات التي تساهم في تطويرها.

إن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي منظمة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة لأن جميع هذه المنظمات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري للدراسة والذي يتضمن فصلين، الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي من خلال الفصل الأول، أما الفصل الثاني الذي تم فيه إبراز الإطار العام للموارد البشرية وآليات تنميتها، كما حاولنا التعرف على الدراسات الميدانية القريبة من موضوعنا، وسنحاول في هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح مدى صدق فرضيات الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستمارة والوثائق وسجلات المؤسسة ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها بناءً على بعض الدراسات المشابهة من نتائج، وما يمكن لهذه الدراسة أن تنيره من قضايا جديدة والتي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله ومختلف مهامه وهيكله.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي ميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008 فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأثير الطلبة ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم و وفق مساراتهم وتخصصاتهم ، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية تم إعادة تسمية المركز الجامعي ميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكر ثورة التحرير الوطني، ويقع المركز الجامعي على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميله.

المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهيكله التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مهام وهيكل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

أولاً: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

كما تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص ما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

تتمثل مكونات الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله فيما يلي:

1- مكتب الأمين العام:

يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

يتكون من أربعة مصالح وهي:

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- مصلحة تكوين وتحسين المستوى.
- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة المستخدمين للأساتذة.

ب- المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربع مراكز هامة هي:

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد.
- مركز الطبع السمعي والبصري.
- مركز التعليم المكثف للغات.
- مكتب الأمن الداخلي.

ج- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل:

تتكون من أربعة مصالح وهي:

- مصلحة النظافة والصيانة.
 - مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.
 - مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.
 - مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.
- 2- المديرية المساعدة المكلف بالتنمية والاستشراف:

يتكون من مصالح وهي:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
 - مصلحة الإعلام والتوجيه.
 - مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.
- 3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

يتكون من 3 مصالح وهي:

- مصلحة الشهادات.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة التعلم التدريب والتقييم.

4- المعاهد:

توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.

5- المكتبة المركزية:

لها قاعتين للمطالعة تتسع لـ 400 مقعد.

6- العيادة:

هي عيادة طبية واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل القيام بالدراسة على أكمل وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل والوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعية وسنحاول توضيح ذلك كما يلي:

المطلب الأول: مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجالات الدراسة والمنهج المتبع لدراساتها.

أولاً: مجالات الدراسة

كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في دراسة أي موضوع للبحث كان لزاما علينا تحديد مجالات الدراسة وهي:

أ- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

ب- المجال الزمني:

من خلاله حاولنا تحديد مختلف الخطوات التي استدلينا عليها في إنجاز هذه الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (01):المجال الزمني

الزمن	العمل المنجز
2021/11/09.	اختيار موضوع البحث
2021/11/25 إلى 2022/02/20.	إنجاز الجانب النظري
2021/03/12 إلى 2022/04/18.	جمع المعلومات الميدانية
2022/04/23 إلى 2022/05/21.	تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها

المصدر: إعداد الطالبتين.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي

تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة، ولقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يساعدنا في توفير معلومات نظرية عن المناخ التنظيمي ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية والخروج باستنتاجات تساعدنا على إدراك العلاقة بين المناخ التنظيمي وتنمية المورد البشري.

2- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين لثلاث معاهد معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم و التكنولوجيا، في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، وقد تمت معرفة العدد الكلي للعمال الإداريين المقدر ب 93 عامل على مستوى ثلاث معاهد وفي ذلك قمنا بتوزيع 93 إستبانة وتم استرجاع 70 إستبانة حيث تمت الدراسة على 70 إستبانة نهائية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام الاستمارة لجمع المعلومات الميدانية والتي لا تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكيفي لمختلف النتائج المتحصل عليها وكذلك مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية، سوف نتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

أولاً: أدوات جمع البيانات

ونتمثل في الاستمارة حيث أنه تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة فالاستبيان عبارة عن: " قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت أو وجها لوجه"، كما تعرف أيضا على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة والابتعاد عن الغموض".

1- محاور الاستمارة: وفقا لموضوع بحثنا والذي كان تحت عنوان دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري اعتمدنا استمارة مكونة من 34 سؤالا في محورين كما هو موضح في الملحق رقم (01) وقد جاءت موزعة على الشكل التالي:

المحور الأول: يتضمن 23 سؤالاً حول واقع المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
ميلة مقسمة كالتالي:

البعد الأول: ضم 8 أسئلة حول ركائز المناخ التنظيمي

البعد الثاني: ضم 6 أسئلة حول أبعاد المناخ التنظيمي

البعد الثالث: ضم 9 أسئلة حول العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

المحور الثاني: يتضمن 11 سؤالاً حول آليات تطوير مهارات الموارد البشرية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

2- اختبار مقياس الدراسة: تم استخدام معيار ليكرت المندرج بخمس درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فترات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة، حيث تم حساب المدى (5-4=1) تم تقسيمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي (0.8=4/5) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، و بذلك يتم تحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، الجدول التالي يوضح أطوال فترات القياس كما يلي:

الجدول رقم (02): أطوال فترات القياس

الاستجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفترة	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (sciences static package for social) والذي يرمز له بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: الانحرافات المعيارية.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معدلات الارتباط، التباين المتعدد.

للإجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام:

1- المتوسط الحسابي: وذلك من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد بحيث:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جدا.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.60 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جدا.

2- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

3- ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.

4- معامل الارتباط بارسون: استخدام هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

5- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه، أما ثبات الاستمارة فيقصد به الاستقرار في نتائج الاستمارة، ومن ثم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

1- الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تمت الاستجابة لأرائهم و قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية والملحق رقم (02) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بقصد معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه انظر الملحق رقم (03)، وذلك من خلال ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (ركائز المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 01	0.813**
العبارة 02	0.931**
العبارة 03	0.876**
العبارة 04	0.750**
العبارة 05	0.931**
العبارة 06	0.879**
العبارة 07	0.852**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات بعد ركائز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (02) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.931**) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (04) حيث قدرت درجة ارتباطها بالمحور (0.750**) وبذلك يعبر البعد صادق لما وضع من أجله.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أبعاد المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد.

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 09	0.714**
العبارة 10	0.824**
العبارة 11	0.678**
العبارة 12	0.782**
العبارة 13	0.980**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات بعد ركائز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (13) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.980**) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (11) حيث قدرت درجة ارتباطها بالمحور (0.678**) وبذلك يعبر البعد صادق لما وضع من أجله.

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 15	0.891
العبارة 16	0.712**
العبارة 17	0.826**
العبارة 18	0.781**
العبارة 19	0.767**
العبارة 20	0.781**
العبارة 21	0.709**
العبارة 22	0.788**
العبارة 23	0.829**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات بعد ركائز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (23) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (**0.829) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (21) حيث قدرت درجة ارتباطها بالمحور (**0.709) وبذلك يعبر البعد صادق لما وضع من أجله، أما العبارة (15) التي قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.891) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها على اعتبار أن المحكمين لأداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها.

الجدول رقم(06): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 24	0.794**
العبارة 25	0.785**
العبارة 26	0.846**
العبارة 27	0.655**
العبارة 28	0.852**
العبارة 29	0.745**
العبارة 30	0.831**
العبارة 31	0.851**
العبارة 32	0.833**
العبارة 33	0.843**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات بعد ركائز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (31) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية

للبعد (0.851^{**}) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (27) حيث قدرت درجة ارتباطها بالمحور (0.655^{**}) وبذلك يعبر البعد صادق لما وضع من أجله.

3- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استعملنا معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان يساوي (0.6) فأكثر كلما دل على ثبات الاستمارة، أنظر الملحق رقم (04)، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة

الجدول رقم (07): معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لأداة الدراسة.

معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	المناخ التنظيمي	آليات تطوير مهارات الموارد البشرية	الاستمارة ككل
القيمة	0.989	0.973	0.992

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على مخرجات spss في الملحق رقم (04) نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6)، حيث بلغ ألفا كرومباخ للاستمارة ككل (0.992)، وألفا كرومباخ للمناخ التنظيمي بلغ (0.989)، أما عند آليات تطوير مهارات الموارد البشرية بلغ (0.973)، ومنه الاستمارة تتمتع بالثبات و مناسبة لأغراض الدراسة والصالحة للتحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشرية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستمارة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية، وكذلك البيانات الخاصة بالمحور الأول واقع المناخ التنظيمي في المنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بالمحور الثاني آليات تطوير مهارات الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة: تم توزيعها حسب المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) وهذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

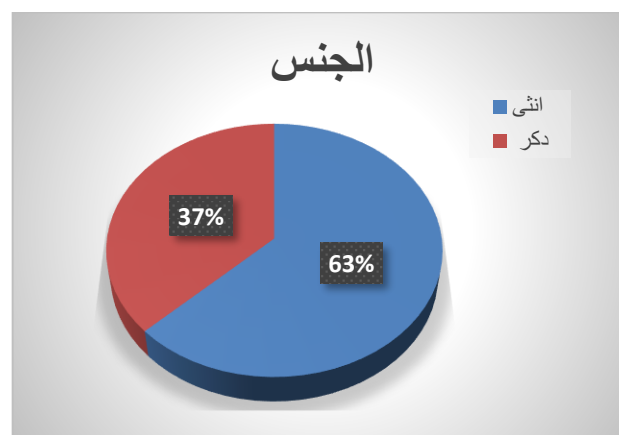
1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس: نوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	26	37.1%
أنثى	44	62.9%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور، حيث يبين الجدول أن عدد الذكور يبلغ (26) بنسبة (37.1) % والإناث بلغت (44) بنسبة (62.9) % وهي نسبة متباعدة وهذا يدل أن مجتمع الدراسة أغلبهم إناث.

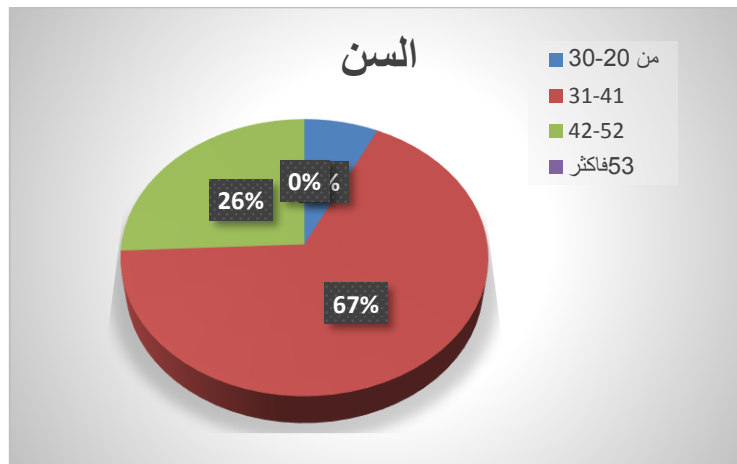
2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن: نوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 20 إلى 30 سنة	5	7.1%
من 31 إلى 41 سنة	47	67.1%
من 42 إلى 52 سنة	18	25.7%
من 53 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول و الشكل أن من أفراد مجتمع الدراسة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة يمثلون ما نسبته (67.1) % من إجمالي المجتمع المبحوثة، تليها ما نسبة (25.7) % الذين تتراوح أعمارهم ما بين 42 إلى 52 سنة راوح بمجموع (18) فردا، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة (7.1)% بتقدير 5 أفراد أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 53 فما فوق تقدر ب 0%.

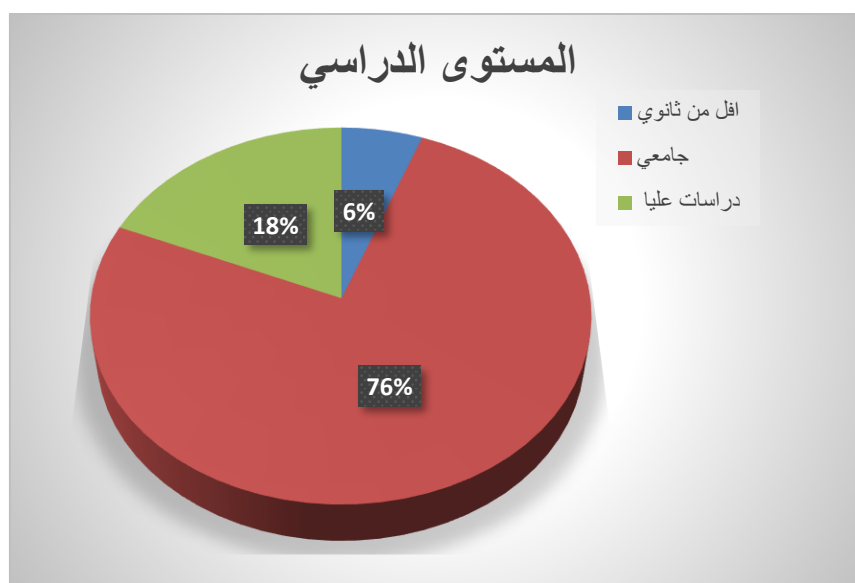
3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم(10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ثانوي	4	5.7%
جامعي	53	75.7%
دراسات عليا	13	18.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss .

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن 53 من أفراد مجتمع الدراسة قدرت نسبتهم ب(75.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة هم من فئة جامعي وهي الفئة الأعلى، و 13 من الأفراد قدرت نسبتهم ب (18.6)% هم من فئة دراسات عليا، أما 4 من الأفراد وقد بلغت نسبتهم (5.7)% هم من فئة أقل من ثانوي، وهذا يدل على أن أغلب عاملي مجتمع الدراسة من مستوى جامعي.

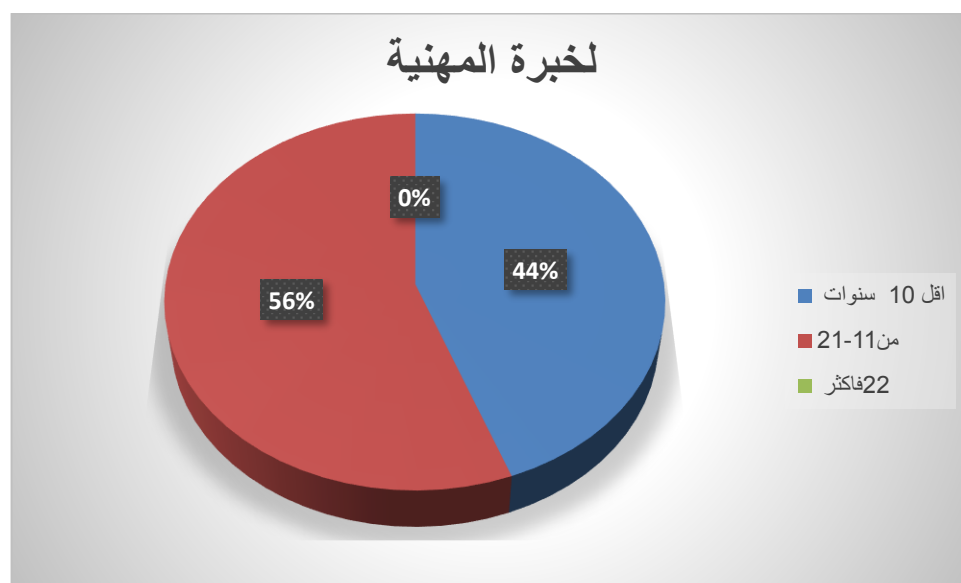
4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 10 سنوات	31	44.3%
من 11 إلى 21 سنة	39	55.7%
22 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (55.7%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 21 سنة وأن ما نسبته (44.3%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم أقل من 10 سنوات أما من يملك خبرة أكثر من 22 سنة فلا يوجد.

وفي الأخير يمكن القول أن مجتمع الدراسة في المؤسسة تتميز بأن أغلبها ذات مستوى جامعي وبالتالي نجد أن (67.1%) من أفراد مجتمع الدراسة تفوت 31 سنة أي الخبرة مهنية في أداء أعمالهم تكون عالية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى عرض وتحليل أبعاد المحاور (المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة) والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، انظر الملحق رقم (06).

1- عرض وتحليل بعد ركائز المناخ التنظيمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد ركائز المناخ التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	يلعب الهيكل التنظيمي دورا فعالا في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمات.	4.17	0.61	4	مرتفع
02	يتحقق الرضا الوظيفي حسب طبيعة العمل المسند للمورد البشري.	4.07	0.68	5	مرتفع
03	يزيد الولاء التنظيمي بوجود الحوافز.	4.27	1.07	2	مرتفع جدا
04	يؤدي المورد البشري أعماله تجنباً للعقاب.	2.85	0.98	8	متوسط
05	يؤثر المناخ المفتوح إيجابيا على أداء المورد البشري	3.98	0.82	6	مرتفع
06	يساهم المناخ العائلي المبني على التعاون و الألفة إلى إنجاز المورد البشري أعماله	4.2	0.97	3	مرتفع جدا

				بروح معنوية جيدة.	
07	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى إحساس المورد البشري بالثقة والأمان.	4.28	0.78	1	مرتفع جدا
08	تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل العمل بجدية.	3.88	0.94	7	مرتفع
	ركائز المناخ التنظيمي	3.96	0.85	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من أبعاد المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة (ركائز المناخ التنظيمي) كان مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.96)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " تلك المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى إحساس المورد البشري بالثقة والأمان " بمتوسطها الحسابي قدر ب (4.28) وانحراف معياري قدر ب (0.78) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفع جدا حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب " يؤدي المورد البشري أعماله تجنباً للعقاب" بمتوسط حسابي قدر ب (2.85) وانحراف معياري قدر ب (0.98) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان متوسط.

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات بعد ركائز المناخ التنظيمي بمستوى مرتفع، يعني كلما كان المتوسط الحسابي مرتفع (3.96) لعبارات البعد كلما كان مدى التوافق في إجابات البعد مرتفع أي (انحرافها المعياري 0.85) وهذا يدل على توفر ركائز المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

2- عرض وتحليل بعد أبعاد المناخ التنظيمي: سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد لبعد أبعاد المناخ التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
09	يساهم التدريب بشكل فعال في تنمية المهارات البشرية.	4.42	0.64	2	مرتفع جدا
10	يتحقق الاستقرار النفسي بوجود الأمن	4.25	0.87	3	مرتفع

الوظيفي.				جدا
11	تلعب الثقة دورا مهما في إيمان الأفراد بقدراتهم وأعمالهم.	4.45	0.52	1 مرتفع جدا
12	تعبر لوائح الثواب والعقاب عن الشفافية والعدالة في تطبيق القوانين.	3.67	0.75	6 مرتفع
13	يساهم تقييم أداء العاملين في زيادة الثقة والولاء.	3.95	0.84	5 مرتفع
14	وجود الروح المعنوية هي انعكاس لوجود مناخ تنظيمي جيد.	3.97	0.85	4 مرتفع
أبعاد المناخ التنظيمي		4.11	0.74	- مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثاني من أبعاد المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (أبعاد المناخ التنظيمي) كان مرتفعا حيث قدر متوسطه الحسابي ب (4.11)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " تلعب الثقة دورا مهما في إيمان الأفراد بقدراتهم وأعمالهم" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة مرتفع وقدر متوسطها الحسابي ب (4.45) و انحرافها المعياري (0.52)، فيما جاءت في الترتيب الأخير العبارة "تعبر لوائح الثواب والعقاب عن الشفافية والعدالة في تطبيق القوانين" حيث كان مستوى قبولها مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة وقدر متوسطها الحسابي ب (3.67) وانحرافها المعياري (0.75).

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مرتفع، وهذا يدل على توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كالروح المعنوية والثقة.

3- عرض وتحليل بعد العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
15	تتأثر إنتاجية المورد البشري بظروف العمل	4.42	0.60	1	مرتفع

				الغير مناسبة سلبا.	
16	مرتفع	3.82	0.97	8	للضغوطات الخارجية تأثير سلبي على عمل المورد البشري.
17	مرتفع	4.04	0.94	6	المناخ التنظيمي السلبي هو نتيجة لهيكل تنظيمي غير مرن.
18	مرتفع	4.08	0.71	5	تؤثر العوامل النفسية بشكل سلبي على العامل وأدائه.
19	مرتفع	4.17	0.77	4	تتعرض السياسات المرنة والواضحة بشكل إيجابي على المورد البشري.
20	مرتفع جدا	4.32	0.65	3	ترتفع ثقة العاملين بأنفسهم كلما كان هناك تدريب وتطوير لمهاراتهم و كفاءتهم.
21	مرتفع جدا	4.34	0.79	2	تلعب عملية الاتصال دورا فعالا في إيصال المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.
22	مرتفع	3.92	0.76	7	تساهم الرقابة الفعالة على التأكد من الإنجاز ومعرفة الانحرافات
23	مرتفع	3.66	0.74	9	تعطي المسؤولية الاجتماعية صورة مثلى عن المناخ التنظيمي
العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي					4.08
	مرتفع		0.77	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول البعد الثالث من أبعاد المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة (العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي) كان مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (4.08) وانحراف معياري ب(0.77)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأولى هي "تتأثر إنتاجية المورد البشري بظروف العمل الغير مناسبة سلبا" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (4.42) وانحراف معياري (0.60)، فيما جاءت في الترتيب الأخير العبارة " تعطي المسؤولية الاجتماعية صورة مثلى عن المناخ التنظيمي" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.66) وانحراف معياري (0.74)، بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات بعد العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي بشكل مرتفع، وهذا يدل على وجود عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة كظروف العمل و الضغوطات الخارجية.

4- عرض وتحليل محور المناخ التنظيمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
ركائز المناخ التنظيمي	3.96	0.85	3	مرتفع
أبعاد المناخ التنظيمي	4.11	0.74	1	مرتفع
العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	4.08	0.77	2	مرتفع
المناخ التنظيمي	4.05	0.78		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) كان مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة حيث قدر متوسط حسابه ب (4.05)، وانحرافه المعياري (0.78) ومما يدل على توفر مناخ تنظيمي جيد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، وقد بين الجدول أن أبعاد المناخ التنظيمي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري قدر ب (0.74) مما حصل على مستوى قبول مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر الثقة اللازمة من أجل إيمان الأفراد بقدراتهم وأعمالهم ، وكذلك وجود الروح المعنوية التي تعكس وجود مناخ تنظيمي جيد، وفي المرتبة الثانية العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب (4.08) وانحراف معياري قدر ب (0.77) ومستوى قبوله كان مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يعني أن العوامل النفسية تؤثر على العامل وأدائه وكذلك الضغوطات الخارجية وأيضاً المسؤولية الاجتماعية لتأتي في الأخير ركائز المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.85) والذي حصل على مستوى قبول مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة، وهي يعني أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة يتوفر على ركائز تساعد في خلق مناخ تنظيمي جيد من بينها المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير هيكل تنظيمي مرن، الرضا الوظيفي.

5- عرض وتحليل محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية و تحدياتها: سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
24	تساعد عملية التخطيط على توفير الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية.	4.35	0.48	3	مرتفع جدا
25	يتم اختيار المورد البشري الكفاء من عن طريق الاستقطاب الجيد.	3.7	1.08	9	مرتفع
26	يؤدي التدريب إلى تطوير صفات وخصائص الموارد البشرية.	4.2	0.77	5	مرتفع جدا
27	يعمل التطوير التنظيمي على تغيير سلوكيات الأفراد إلى الأحسن.	3.95	0.6	8	مرتفع
28	تسهم أنظمة التعلم في تنمية وتطوير المورد البشري.	4.25	0.58	4	مرتفع جدا
29	للحوافز والأجور تأثير مباشر على سلوك المورد البشري وإنتاجية الأفراد.	4.57	0.62	1	مرتفع جدا
30	غياب النظام التعليمي اللازم هو ما يعيق تنمية الموارد البشرية.	4	0.85	7	مرتفع
31	تحد العادات والتقاليد من حرية الأداء للمنظمة والفرد.	3.05	0.95	11	متوسط
32	تؤثر القيود السياسية بصفة مباشرة على كفاءة وتنمية المورد البشري.	3.6	1.09	10	مرتفع
33	تلعب الظروف الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الكفاءات والتنظيمات بجانيهما الايجابي والسلبي.	4.18	0.72	6	مرتفع
34	التغيرات التكنولوجية تؤدي إلى ضرورة إعادة تكوين وصقل العنصر البشري.	4.37	0.59	2	مرتفع جدا
	آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها.	4.02	0.75	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير التابع (تطوير مهارات الموارد البشرية) كان مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.02) وانحراف معياري قدر ب (0.75) مما يدل على أن تطبيق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة مرتفع لآليات تطوير مهارات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " للحوافز والأجور تأثير مباشر على سلوك المورد البشري وإنتاجية الأفراد " وكان مستوى قبولها مرتفع جدا لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.57) وانحراف معياري (0.62)، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير هي " تحد العادات والتقاليد من حرية الأداء للمنظمة والفرد " وكان مستوى قبولها متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.05) وانحراف معياري (0.75).

بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وهذا يدل على توفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف على آليات تساهم في تطوير الموارد البشرية كالأجور وغيرها.

6- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة z
الأول (المستقل)	المناخ التنظيمي	23	0.306
الثاني (التابع)	تطوير مهارات الموارد البشرية	11	0.280
	جميع الفقرات	34	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة الاختبار للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تقدر ب (0.306) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0.05)، أما نتيجة المتغير التابع (تطوير مهارات الموارد البشرية) قدرت ب (0.280) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا وإثبات صحتها لابد من اختبار الفرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة، ولقد تم اختبارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، وكل هذا سيوضح فيما يلي:

المطلب الأول: تحليل اختبار الفرضيات الفرعية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الفرعية و هي كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: هناك عناصر تساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

من خلال تحليل المناخ التنظيمي الجدول رقم(15): تبين أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة يتوفر على أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى قبول مرتفع حيث بلغ متوسط حسابه (4.11)، والذي احتل المرتبة الأولى مقارنة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي الذي قدر متوسط حسابه (4.08) بمستوى قبول مرتفع، أما ركائز المناخ التنظيمي فقد قدر متوسط حسابها ب (3.96) بمستوى قبول مرتفع، ومن خلال هذا نوضح أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة يعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب.

يعتبر المناخ التنظيمي الركيزة الأساسية للمنظمات والتي تساعدهم على سير أعمالهم بشكل جيد مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم.

2- الفرضية الفرعية الثانية: تتعدد الآليات التي تساعد في تطوير مهارات الموارد البشرية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

نلاحظ من خلال نتائج تحليل آليات تطوير مهارات الموارد البشرية الجدول رقم (16) تبين أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة يتوفر على آليات تساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط حسابها (4.02) من خلال هذا نوضح أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف يعمل على تطبيق الآليات التي تساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

من أجل فحص هذه الفرضية ارتأينا إلى تقسيمها إلى فرضيات جزئية كما يلي:

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لتحقيق من صحة هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية انظر الملحق رقم (08)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج علاقة الارتباط بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

اسم المتغير	(R)	(R-deux)	A	D	Sig*
معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
0.527	0.278	540.211	2.305	0.180	ركائز المناخ التنظيمي

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.527) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0.278)، كما بلغت قيمة الانحدار (540.200).

وبما أن مستوى الدلالة $(sig=0.180)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H0) القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة" ورفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة".

ومنه فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة لا يعتمد على ركائز المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشرية وهذا راجع إلى أنها تساهم في أداء الأعمال بشكل جيد فقط من أجل الحوافز وكذلك تجنبنا للعقاب.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لتتحقق من صحة هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتتحقق من وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية انظر الملحق رقم (08)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

اسم المتغير	(R)	(R-deux)	A	D	Sig*
معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
0.593	0.290	1157.504	1.634	0.270	أبعاد المناخ التنظيمي

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.593) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.290)، كما بلغت قيمة الانحدار (1157.504).

وبما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.270$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين

أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة" ورفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

ومنه فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة لا يعتمد على أبعاد المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشرية وهذا راجع إلى عدم وجود عدالة وشفافية في تطبيق القوانين.

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لتحقيق من صحة هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين العوامل المؤثرة المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية انظر الملحق رقم (08)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج علاقة الارتباط بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

اسم المتغير	(R)	معامل الارتباط الثنائي	(R-deux)	معامل التحديد	A	معامل الانحدار	D	المحسوبة	Sig*	مستوى الدلالة
العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	0.259		0.067		1122.890		0.576		0.470	

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.259) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.067)، كما بلغت قيمة الانحدار (1122.890).

وبما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.470$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله" ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله".

ومنه فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله لا يعتمد على العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشرية وهذا راجع إلى الضغوطات الخارجية التي تؤثر سلباً على عمل المورد البشري وإنتاجيته.

المطلب الثاني: تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، وتطوير مهارات الموارد البشرية كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): لا يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في تطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

الفرضية البديلة (H_1): يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في تطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية وبالتالي معرفة هل هناك دور أم لا، انظر الملحق رقم (08) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

اسم المتغير	(R)	(R-deux)	A معامل الانحدار	D المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0.399	0.159	518.780	1.704	0.224

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.399) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0.159)، كما بلغت قيمة الانحدار (518.780).

وبما أن مستوى الدلالة $(sig=0.224)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب قبول فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا يلعب المناخ التنظيمي دورا مهما تطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة" ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة: " يلعب المناخ التنظيمي دورا مهما تطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة".

ويمكن تفسير ذلك بأن الأبعاد الثلاثة للمناخ التنظيمي لا تساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهو المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة، إذ تطرقنا إلى التعريف بالمركز الجامعي وكذا مهامه وهيكله التنظيمي.

كما تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة الميدانية وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج Spss وكان الهدف منها هو التعرف على مدى دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري، وقد أكدت نتائج التحليل على وجود مناخ تنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة ولكن ليس له ارتباط بتطوير مهارات المورد البشري.

خاتمة

خاتمة

في ظل التحديات العالمية الجديدة أصبح من الضروري وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التقني السريع، كلها تحديات تفرض على المؤسسات مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير وهذا للوصول إلى مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين يتمثل في الاستقرار والتطور، حيث أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي، ومما لاشك فيه أن هذا الأخير هو من العناصر المهمة في أي منظمة أو مؤسسة وهذا لقوة تأثيره في سلوك العاملين من ناحية، ولدوره الفاعل في تحديد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة أو فشلها من ناحية أخرى.

ومن العناصر الأكثر أهمية في بيئة العمل هو العنصر البشري فهو يؤثر ويتأثر بها، وتحمل المنظمات مسؤولية تطوير وتنمية هذا الأخير لتحقيق أهدافها بكفاءة وإبداع، حيث يجب إن توفر مناخ تنظيمي صحي وظروف عمل جيدة لتحقيق ذلك، ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة يتوفر على مجموعة من العناصر تساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب بشكل مرتفع وبعد استكمالنا دراستنا بجانبها النظري والتطبيقي حول دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشري استخلصنا مجموعة من النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة:

إن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة يمارس أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مرتفع وهي احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري (0.85)، ونجد في المرتبة الثانية العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي كانت بمستوى قبول مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.08) وانحراف معياري (0.77)، أما ركائز المناخ التنظيمي فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمستوى قبول مرتفع كذلك وقد قدر متوسط حسابها (3.96) وانحرافها المعياري (0.85)، ونستنتج من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي قدر ب 70 عامل ما يلي:

- كان عدد الإناث (44) أكبر نسبة ب (62.9%) وكان عدد الذكور (26) بنسبة قدرها (37.1%).
- أغلبية العاملين كانوا من الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة بنسبة (67.1%).
- في مجتمع الدراسة كانت الخبرة المهنية الأكثر من 11 إلى 21 سنة بنسبة (55.7%).
- قدرت نسبة المستوى الدراسي بالنسبة الجامعة ب (75.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي.

- كان مستوى القبول على ركائز المناخ التنظيمي مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.96).
- كان مستوى القبول على أبعاد المناخ التنظيمي مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.11).
- كان مستوى القبول على العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي مرتفع قدر متوسطه ب (4.08).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وتطوير مهارات المورد البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ككل وتطوير مهارات المورد البشري.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة توفير مناخ تنظيمي مرن يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها.
- تفادي استخدام المناخ التنظيمي المغلق الذي يسبب الركود وقتل الروح المعنوية للمورد البشري.
- ضرورة الاعتماد على التدريب لأنه يؤدي إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم.
- زيادة الاهتمام بالمورد البشري بتوفير كافة الإمكانيات من أجل تطوير مهاراته.
- ضرورة وجود نظام تعليمي مناسب يساعد على تنمية المورد البشري.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2011.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، ط1، القاهرة مصر، 2014.
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2013.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

ثانياً: المجلات العلمية

- جعيجع نبيلة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد10، الجزائر، 2013.
- حسام الدين نيزاري و زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، العدد 08، 2016.
- رزيقة جايب، اتجاهات عمال مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية نحو المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 02، 2022.
- مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد23، د ن.
- ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 18، 2018.
- نصر الدين عاشوري، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 04، د ن.

- يونس مختار، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه خصائصه أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02، 2019.

ثالثا: الملتقيات

- مصباح الهلي ومحمد سليم خميس، المناخ التنظيمي وأثره في التقليل من مخاطر العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكيولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 15-16 جانفي، 2013.

رابعا: أطروحات دكتوراه

- إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوالضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

- بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوالضياف المسيلة، الجزائر 2018-2019.

- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

- سامية خرخاش، دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014-2015.

- فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2015-2016.

- فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2015-2016.

- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، الاقتصاد، جامعة تشرين، 2019.
- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، رسالة دكتوراه، العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

خامسا: رسائل ماجستير

- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- باسم جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 2006.
- بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين لمجمع الشفاء الطبي رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
- سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، الإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2011-2012.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

- طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- مربعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر الواقع والأفاق، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري 02 قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.
- معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر 2011-2012.
- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

سادسا: التوثيق الالكتروني

- <https://read.opensooq.com> , 19/02/202209 , :27.
- <https://hrdiscussion.com>, 18/02/2022, 21 :01.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة بعنوان:

دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات المورد البشري
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

ليبيض ليندة

بولخطوط سلوى

زميش لبنى

تحية طيبة وبعد:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة أتشرف أن أنقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون معنا وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

كما أحيطكم علما أن البيانات التي تتفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة واستخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير.

تفضلوا فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية 2022/2021

البيانات الشخصية

1/ الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2/ السن:

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 41 سنة ☐ من 42 إلى 52 ☐ من 53 فما ☐
فوق

3/ المستوى الدراسي:

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ أقل من ثانوي

4/ الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 11 إلى 21 سنة ☐ من 22 سنة فما فوق ☐

المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: ركائز المناخ التنظيمي						
1	يلعب الهيكل التنظيمي دورا فعالا في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمات.					
2	يتحقق الرضا الوظيفي حسب طبيعة العمل المسند للمورد البشري.					
3	يزيد الولاء التنظيمي بوجود الحوافز.					
4	يؤدي المورد البشري أعماله تجنباً للعقاب.					
5	يؤثر المناخ المفتوح إيجابيا على أداء المورد البشري.					
6	يساهم المناخ العائلي المبني على التعاون والألفة إلى إنجاز المورد البشري أعماله بروح معنوية جيدة.					
7	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى إحساس المورد البشري بالثقة والأمان.					
8	تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل العمل بجدية.					
البعد الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي						
9	يساهم التدريب بشكل فعال في تنمية المهارات البشرية.					
10	يتحقق الاستقرار النفسي بوجود الأمن الوظيفي.					
11	تلعب الثقة دورا مهما في إيمان الأفراد بقدراتهم وأعمالهم.					
12	تعبر لوائح الثواب والعقاب عن الشفافية والعدالة في تطبيق القوانين.					
13	يساهم تقييم أداء العاملين في زيادة الثقة والولاء.					

14	وجود الروح المعنوية هي انعكاس لوجود مناخ تنظيمي جيد.				
البعد الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي					
15	تتأثر إنتاجية المورد البشري بظروف العمل الغير مناسبة سلبا.				
16	للضغوطات الخارجية تأثير سلبي على عمل المورد البشري.				
17	المناخ التنظيمي السلبي هو نتيجة لهيكل تنظيمي غير مرن.				
18	تؤثر العوامل النفسية بشكل سلبي على العامل وأدائه.				
19	تتعرض السياسات المرنة والواضحة بشكل إيجابي على المورد البشري.				
20	ترتفع ثقة العاملين بأنفسهم كلما كان هناك تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاءتهم.				
21	تلعب عملية الاتصال دورا فعالا في إيصال المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.				
22	تساهم الرقابة الفعالة على التأكد من الانجاز ومعرفة الانحرافات.				
23	تعطي المسؤولية الاجتماعية صورة مثلى عن المناخ التنظيمي.				

المحور الثاني: آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تساعد عملية التخطيط على توفير الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية.					
25	يتم اختيار المورد البشري الكفاء من عن طريق					

الملاحق

					الاستقطاب الجيد.	
					يؤدي التدريب إلى تطوير صفات وخصائص الموارد البشرية.	26
					يعمل التطوير التنظيمي على تغيير سلوكيات الأفراد إلى الأحسن.	27
					تسهم أنظمة التعلم في تنمية وتطوير المورد البشري.	28
					للحوافز والأجور تأثير مباشر على سلوك المورد البشري وإنتاجية الأفراد.	29
					غياب النظام التعليمي اللازم هو ما يعيق تنمية الموارد البشرية.	30
					تحد العادات والتقاليد من حرية الأداء للمنظمة والفرد.	31
					تؤثر القيود السياسية بصفة مباشرة على كفاءة وتنمية المورد البشري.	32
					تلعب الظروف الاقتصادية دورا كبيرا في التأثير على الكفاءات والتنظيمات بجانبيهما الايجابي والسلبي.	33
					التغيرات التكنولوجية تؤدي إلى ضرورة إعادة تكوين وصقل العنصر البشري.	34

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ(ة)	الملاحظات
01	ميمون معاذ	- إعادة صياغة بعض العبارات.
02	ببراز أمال	- حذف بعض العبارات. - تعديل بعض العبارات.
03	قبائلي أمال	- تعديل أرقام المحاور. - تعديل صياغة عناوين المحاور.

الملحق رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لأداة

1- معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (ركائز المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد:

		البعد الأول	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08
البعد الأول	Corrélation de Pearson	1	. ^a	. ^a	. ^a	.426	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.293	.000	.000	.000	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
العبارة 01	Corrélation de Pearson	. ^a	1	.898**	.675**	.811**	.864**	.712**	.772**	.813**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 02	Corrélation de Pearson	. ^a	.898**	1	.796**	.788**	.896**	.818**	.850**	.931**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 03	Corrélation de Pearson	. ^a	.675**	.796**	1	.737**	.821**	.937**	.888**	.876**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 04	Corrélation de Pearson	.426	.811**	.788**	.737**	1	.820**	.758**	.808**	.750**
	Sig. (bilatérale)	.293	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 05	Corrélation de Pearson	. ^a	.864**	.896**	.821**	.820**	1	.849**	.836**	.931**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 06	Corrélation de Pearson	. ^a	.712**	.818**	.937**	.758**	.849**	1	.943**	.879**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 07	Corrélation de Pearson	. ^a	.772**	.850**	.888**	.808**	.836**	.943**	1	.852**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	8	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 08	Corrélation de Pearson	. ^a	.813**	.931**	.876**	.750**	.931**	.879**	.852**	1
	Sig. (bilatérale)									
	N									

الملاحق

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	8	70	70	70	70	70	70	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

2- معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (أبعاد المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد:

Corrélations

		Corrélations						
		البعد الثاني	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
البعد الثاني	Corrélation de Pearson	1	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	6	6	6	6	6	6	6
العبارة 09	Corrélation de Pearson	. ^a	1	.869**	.896**	.792**	.697**	.714**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	6	70	70	70	70	70	70
العبارة 10	Corrélation de Pearson	. ^a	.869**	1	.770**	.761**	.818**	.824**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	6	70	70	70	70	70	70
العبارة 11	Corrélation de Pearson	. ^a	.896**	.770**	1	.778**	.662**	.678**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	6	70	70	70	70	70	70
العبارة 12	Corrélation de Pearson	. ^a	.792**	.761**	.778**	1	.775**	.782**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	6	70	70	70	70	70	70
العبارة 13	Corrélation de Pearson	. ^a	.697**	.818**	.662**	.775**	1	.980**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	6	70	70	70	70	70	70
العبارة 14	Corrélation de Pearson	. ^a	.714**	.824**	.678**	.782**	.980**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	6	70	70	70	70	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

3- معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للبعد:

Corrélations

		Corrélations									
		البعد الثالث	العبارة 5	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 3
البعد الثالث	Corrélation de Pearson	1	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	.050
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.891
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
العبارة 15	Corrélation de Pearson	. ^a	1	.716**	.730**	.751**	.827**	.887**	.926**	.724**	.712**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 16	Corrélation de Pearson	. ^a	.716**	1	.917**	.910**	.876**	.748**	.784**	.949**	.826**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 17	Corrélation de Pearson	. ^a	.730**	.917**	1	.944**	.886**	.795**	.826**	.845**	.781**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 18	Corrélation de Pearson	. ^a	.751**	.910**	.944**	1	.906**	.805**	.785**	.880**	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 19	Corrélation de Pearson	. ^a	.827**	.876**	.886**	.906**	1	.884**	.838**	.844**	.781**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 20	Corrélation de Pearson	. ^a	.887**	.748**	.795**	.805**	.884**	1	.895**	.770**	.709**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70

الملاحق

العبارة 21	Corrélation de Pearson	. ^a	.926**	.784**	.826**	.785**	.838**	.895**	1	.776**	.788**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 22	Corrélation de Pearson	. ^a	.724**	.949**	.845**	.880**	.844**	.770**	.776**	1	.829**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 23	Corrélation de Pearson	.050	.712**	.826**	.781**	.767**	.781**	.709**	.788**	.829**	1
	Sig. (bilatérale)	.891	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4- معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها بالدرجة الكلية للمحور:

Corrélations												
		العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34
العبارة 24	Corrélation de Pearson	1	.653**	.738**	.604**	.855**	.513**	.741**	.799**	.685**	.798**	.794**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 25	Corrélation de Pearson	.653**	1	.801**	.850**	.792**	.855**	.913**	.895**	.949**	.863**	.785**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 26	Corrélation de Pearson	.738**	.801**	1	.675**	.947**	.718**	.859**	.882**	.832**	.912**	.846**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 27	Corrélation de Pearson	.604**	.850**	.675**	1	.696**	.643**	.822**	.808**	.833**	.748**	.655**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 28	Corrélation de Pearson	.855**	.792**	.947**	.696**	1	.664**	.878**	.880**	.823**	.912**	.852**
	Sig. (bilatérale)											
	N											

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 29	Corrélation de Pearson	.513**	.855**	.718**	.643**	.664**	1	.787**	.786**	.844**	.748**	.745**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 30	Corrélation de Pearson	.741**	.913**	.859**	.822**	.878**	.787**	1	.939**	.901**	.888**	.831**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 31	Corrélation de Pearson	.799**	.895**	.882**	.808**	.880**	.786**	.939**	1	.889**	.896**	.851**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 32	Corrélation de Pearson	.685**	.949**	.832**	.833**	.823**	.844**	.901**	.889**	1	.876**	.833**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 33	Corrélation de Pearson	.798**	.863**	.912**	.748**	.912**	.748**	.888**	.896**	.876**	1	.843**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
العبارة 34	Corrélation de Pearson	.794**	.785**	.846**	.655**	.852**	.745**	.831**	.851**	.833**	.843**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.989	23

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.973	11

الاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.992	34

الملحق رقم(05): وصف خصائص وسمات مجتمع الدراسة

1- حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
62.9%	44	أنثى
37.1%	26	ذكر

2- حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
7.1%	5	من 20 الى 30 سنة
67.1%	47	من 31 الى 41 سنة
25.7%	18	من 42 الى 52 سنة
0%	0	من 53 سنة فما فوق

3- حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	
5.7%	4	اقل من ثانوي
75.7%	53	جامعي
18.6%	13	دراسات عليا

4- متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
44.3	31	اقل من 10 سنوات
55.7	39	من 11 الى 21 سنة
0	0	22 سنة فما فوق

الملحق رقم (06): حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور واقع المناخ التنظيمي و محور آليات تطوير مهارات الموارد البشرية وتحدياتها داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة

1- البعد الأول: ركائز المناخ التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
0.61	4.17	0	0	2.9%	2	2.9%	2	68.6%	48	25.7%	18	01
0.68	4.07	0	0	4.3%	3	7.1%	5	65.7%	46	22.9%	16	02
1.07	4.27	2.9%	2	10%	7	0	0	31.4%	22	55.7%	39	03
0.98	2.85	4.3%	3	38.5%	27	28.6%	20	24.3%	17	4.3%	3	04
0.82	3.98	0	0	7.1%	5	12.9%	9	54.3%	38	25.6%	18	05
0.97	4.2	1.4%	1	8.6%	6	4.3%	3	38.6%	27	47.1%	33	06
0.78	4.28	0	0	4.3%	3	7.1%	5	44.3%	31	44.3%	31	07
0.94	3.88	2.9%	2	8.6%	6	7.1%	5	60%	42	21.4%	15	08
0.85	3.96	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	المجموع

2- البعد الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
0.64	4.42	0	0	2.9 %	2	0	0	48.6 %	34	48.6 %	34	09
0.87	4.25	2.9 %	2	2.9 %	2	2.9 %	2	48.6 %	34	42.9 %	30	10
0.52	4.45	0	0	0	0	1.4 %	1	51.4 %	36	47.1 %	33	11
0.75	3.67	0	0	4.3 %	3	37.1 %	26	45.7 %	32	12.9 %	9	12
0.84	3.95	0	0	8.6 %	6	11.4 %	8	55.7 %	39	24.3 %	17	13
0.85	3.97	0	0	7.1 %	5	12.9 %	9	54.3 %	38	25.7 %	18	14
0.74	4.11	_____		_____		_____		_____		_____		المجموع
		_____		_____		_____		_____		_____		

3- البعد الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
0.60	4.42	0	0	1.4%	1	1.4%	1	50%	35	47.1%	33	15
0.97	3.82	2.9%	2	10%	7	10%	7	55.7%	39	21.4%	15	16
0.94	4.04	2.9%	2	7.1%	5	4.3%	3	57.1%	40	28.6%	20	17
0.71	4.08	0	0	2.9%	2	12.9%	9	57.1%	40	27.1%	19	18
0.77	4.17	0	0	2.9%	2	14.3%	10	45.7%	32	37.1%	26	19
0.65	4.32	0	0	2.9%	2	1.4%	1	55.7%	39	40%	28	20
0.79	4.34	1.4%	1	2.9%	2	2.9%	2	45.7%	32	47.1%	33	21
0.76	3.92	0	0	4.3%	3	20%	14	54.3%	38	21.4%	15	22
0.74	3.66	0	0	7.1%	5	27.1%	19	57.1%	40	8.6%	6	23
0.77	4.08	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	المجموع
		_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	ع

4- المحور الثاني: آليات تطوير مهارات الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
0.48	4.35	0	0	0	0	0	0	35.7%	25	64.3%	45	24
1.08	3.7	4.3%	3	11.4%	8	17.1%	12	44.3%	31	22.9%	16	25
0.77	4.2	0	0	7.1%	5	0	0	58.6%	41	34.3%	24	26
0.6	3.95	0	0	0	0	20%	14	64.3%	45	15.7%	11	27
0.58	4.25	0	0	0	0	7.1%	5	60%	42	32.9%	23	28
0.62	4.57	0	0	1.4%	1	2.9%	2	32.9%	23	62.9%	44	29
0.85	4	0	0	5.7%	4	18.6%	13	45.7%	32	30%	21	30
0.96	3.05	7.1%	5	18.6%	13	38.6%	27	32.9%	23	2.9%	2	31
1.09	3.6	5.7%	4	8.6%	6	27.1%	19	37.1%	26	21.4%	15	32
0.72	4.18	0	0	2.9%	2	10%	7	52.9%	37	34.3%	24	33
0.59	4.37	0	0	0	0	5.7%	4	51.4%	36	42.9%	30	34
0.75	4.02	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	المجموع
		_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	ع

الملحق رقم (07): التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المحور الأول	المحور الثاني
N		24	11
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	388.8333	271.9091
	Ecart type	81.20059	196.11397
Différences les plus extrêmes	Absolue	.306	.280
	Positif	.245	.243
	Négatif	-.306-	-.280-
Z Statistiques de test		.306	.280
Sig. asymptotique (bilatérale)		.000 ^c	.016 ^c

الملحق رقم (08): علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

1- نتائج علاقة الارتباط بين ركائز المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.527 ^a	0.278	0.157	183.49903

a. Prédictors : (Constante), البعد الأول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	77616.631	1	77616.631	2.305	.180 ^b
	de Student	202031.369	6	33671.895		
	Total	279648.000	7			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), البعد الأول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	540.211	194.080		2.783	.032
	البعد الاول	-.796-	.524	-.527-	-1.518-	.180

a. Variable dépendante : المحور الثاني

2- نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.539 ^a	0.290	0.113	189.93067

a. Prédictors : (Constante), البعد الثاني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	58948.858	1	58948.858	1.634	0.270 ^b
	de Student	144294.642	4	36073.661		
	Total	203243.500	5			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), البعد الثاني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1757.504	1143.968		1.536	0.199
	البعد الثاني	-3.543-	2.771	-.539-	-1.278-	.270

a. Variable dépendante : المحور الثاني

3- نتائج علاقة الارتباط بين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.259 ^a	0.067	-.049-	203.34586

a. Prédictors : (Constante), البعد الثالث

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23830.083	1	23830.083	0.576	0.470 ^b
	de Student	330796.317	8	41349.540		
	Total	354626.400	9			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), البعد الثالث

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1122.890	1144.521		0.981	.355
	البعد الثالث	-2.132-	2.808	-.259-	-.759-	.470

a. Variable dépendante : المحور الثاني

4- نتائج الارتباط بين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.399 ^a	0.159	.066	189.55542

a. Prédictors : (Constante), المحور الاول

الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	61225.603	1	61225.603	1.704	0.224 ^b
	de Student	323381.307	9	35931.256		
	Total	384606.909	10			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), المحور الأول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	518.780	197.568		2.626	0.028
	المحور الأول	-.662	.507	-.399	-1.305	.224

a. Variable dépendante : المحور الثاني